

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLER ARASI İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ahmet ŞAHİN*

Özet

Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Veriler Antalya ili merkezindeki devlet ilköğretim okullarında çalışan 90 yönetici ve 486 öğretmenden elde edilmiştir. Ölçme aracında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel bilgilerini, kişiler arası iletişim becerilerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki tüm korelasyonlar anlamlı çıkmış ve tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre ise yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile problem çözme ve uzlaşma stratejileri arasındaki korelasyonlar anlamlı ve pozitif yönlü çıkmış; kişiler arası iletişim becerileri ile kaçınma stratejisi arasında negatif doğrusal bir ilişki belirlenmiş ve kişiler arası iletişim becerileri ile hükmetme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak, hem yönetici hem de öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim okulu yöneticileri, kişiler arası iletişim becerileri, çatışma yönetimi stratejileri

Giriş

Günümüz dünyası, insanlık tarihinin hızlı gelişmelere ve çalkantılı olaylara tanıklık yaptığı bir dönemde bulunmaktadır. Bilişim çağından bilgi çağına geçişin yaşandığı yirmi birinci yüzyıl fırsatlarla birlikte tahmin edilemeyen birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Hızla değişen koşullar ve teknolojik ilerlemeler bireylerin bu hızlı devinim karşısında sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Örgütlerde doğal olarak bu değişim ve gelişimlerden etkilenmektedir.

Eğitim örgütleri halka açık ve halk ile ilişkisi olan sosyal yanı daha ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara

* Antalya-Kepez Cengiz Topel İlköğretim Okulu, Eğitim Bilim Uzmanı.

yol açabilmektedir. Ortaya çıkan kopukluklar ve çatışmalar ise sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinde verimsizliğine neden olabilmektedir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir (Bursalıoğlu, 2003).

İletişim, tüm örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan temel süreçlerden birisidir. Örgüt çalışanları sürekli olarak iletişim sürecinin bir parçası konumundadırlar. Bu açıdan yöneticilik, iletişimden etkilenmeyen ya da iletişimi kullanmayan bir görev olarak düşünülemez. Aksine, araştırmalar örgüt içerisinde yöneticilerin zamanlarının büyük çoğunluğunu iletişime harcadıklarını göstermektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 2000; Lunenburg ve Ornstein, 1991; Schermerhorn, 1996; Wexley ve Yukl, 1984).

Steers'a (1981) göre iletişim örgütlerin işleyişini sağlayan hayati süreçlerden birisidir. İletişim gibi çatışma da örgütlerde var olan, örgütün etkililiğini etkileyen, yöneticileri meşgul eden süreçlerden birisidir. Çatışmanın doğası nasıl olursa olsun, eğer örgüt enerjisinin hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi isteniyorsa yöneticilerin çatışmayı fark edebilmesi ve etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Nitekim çatışma toplumsal ve örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak görülmekte ve insanların etkileşim halinde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2000; De Cenzo, 1997; Karip, 2003; Robbins, 1993). Bu bakımdan, iletişim ve çatışma süreci örgütlerde birlikte ele alınması gereken birbirleriyle ilişkili iki önemli süreçtir.

Çatışmaların iletişimsel süreçler olduğundan hareketle iletişimin hem çatışma kaynakları arasında yerini alması hem de çatışma yönetiminde etkin bir rol üstlenmesi doğaldır. Önemli olan çatışmaların işlevselliğini ve örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlamaktır. Çatışma sürecinin her aşamasında etkisini hissettiren iletişimin bu doğrultuda işlevsel kılınması büyük ölçüde çatışan tarafların elinde olan bir durumdur ve tarafların işlevsel bir iletişim için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir (Ellis ve Maoz, 2003). Nitekim Gross ve Guerrero (2000) örgütlerde çatışmaları etkili şekilde yönetebilen bireylerin yeterli bir iletişimci ve yetenekli bir lider olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle, çatışma yönetimi sürecinde ve özellikle de çatışmaların işlevsel kılınmasında iletişimin etkililiği önemli bir unsur olarak yerini almaktadır.

Çatışmalar anlaşmazlık ya da uyumsuzluklar şeklinde evde, okulda, işte kısacası her yerde günlük yaşamımızın, her türlü kişisel ve mesleki ilişkilerimizin doğal ve kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir (Heaney, 2001; McKinney, Kelly ve Duran, 1997; Nicotera, 1993; Shapiro, 2004; Timm, Peterson, Stevens, 1990). Okullarda ortaya çıkan çatışmaların birçok nedeni bulunmakla birlikte genellikle öğretmen, öğrenci, veli, dış örgütler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bu ilişkilerin temelinde ise iletişim yer almaktadır (Heaney, 2001). Farklı durumlarda farklı insan tipleriyle iletişim kurmayı gerektiren örgütsel hiyerarşi içerisinde okul yöneticileri anahtar rol oynamaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip olmaları ve etkili şekilde kullanabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Kısacası, yöneticilerin veya liderlerin başarılı olmaları etkili iletişim becerilerini geliştirmelerine bağlıdır (Snowden ve Gorton, 2002). Nitekim Putnam (1988) tartışma ve anlaşmazlıkları somutlaştırmada, açıklığa kavuşturmada, farklılıkları ele alma yollarını belirlemede ve çatışmaların gerçekleşmesinde iletişimin merkezi bir rol oynadığını

ifade etmekte ayrıca iletişimin; olayların ve çatışmaların duygusal ikliminin oluşunu ve etkileşimlerin periyodik gelişimlerini şekillendirdiğini belirtmektedir.

Her ne kadar tüm çatışmalar iletişim yetersizliğinden veya bozukluğundan kaynaklanmasa da birçok yönetici çatışmaların asıl nedenini iletişim yetersizliği ve iletişimden kaynaklı sorunlar olarak görmektedir (Caudron, 2000; Kavruk ve Tan, 2001; Umiker, 1993). Bu durum iletişimin, çatışmaların asıl kaynağı olarak görülmesi ihtiyacı doğurmakta ve iletişim ile çatışmaların birlikte düşünülmesini, aralarındaki etkileşimlerin daha derinlemesine ortaya çıkarılmasını gündeme getirmektedir. Cathcart, Samovar ve Henman da birçok örgütsel çatışmada iletişimin temel öge konumunda olduğunu; Coyle ise çatışmaların başarılı yönetiminin ve çözüme kavuşturulmasının iletişim becerileri ve stratejileri konusunda uzmanlaşmayı gerekli kıldığını vurgulamaktadır. Kısacası, çatışmaların yapıcı veya yıkıcı hale gelebilmesi kullanılan iletişimin etkililiği ile ilişkilendirilmektedir (Düşükcan, 2003).

Bütünde, örgütsel çatışma konusunda yapılan araştırmaların birçoğunun çatışma yönetimi ve çatışma kaynakları üzerine odaklandığı görülmektedir. Ancak çatışma yönetimi ve iletişimin özellikle de çatışan tarafların iletişim becerilerinin çatışma yönetimi süreçlerine olan etkisini araştıran çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Hâlbuki iletişim, çatışma süreçlerinin her aşamasında gerçek bir rol oynamaktadır (Putnam, 1988). Timm, Peterson ve Stevens (1990) ise çatışmaların her zaman iletişimsel davranışlarla ilişkili olduğunu, genellikle bir takım iletişim tekniklerinin kullanımı sayesinde çatışmaların önlenilebildiğini, çözülebileceğini veya azaltılabileceğini belirtmektedirler. Çatışmaların örgüt üyelerine yönelik yapıcı ve yıkıcı sonuçlarının genellikle anlaşmazlıkların yönetilmesi sürecinde kullanılan iletişimsel stratejilere bağlı olması da çatışma yönetimi sürecinde iletişim becerilerinin etkisini artıran başka bir durumdur (Wilson ve Waltman, 1988). Zira etkili iletişim çatışma yönetimini daha işlevsel ve yapıcı kılacak, tarafların çözüme varmalarını kolaylaştıracaktır (Karip, 2003). Bu derece etkili bir ögenin çatışma alanındaki çalışmaların dışında tutulmaması çatışma yönetimi sürecinin bütünsel nitelikte analiz edilmesine olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak, yapıcı ve etkili bir iletişimin, çatışma süreci özellikle de olası çözüm önerileri üzerindeki önemi ve olumlu etkileri yadsınamaz. Zira bireyler arasında gerçekleşen etkili iletişim, çatışan tarafların olumlu ilişkiler geliştirmelerine fırsat tanıyacaktır. Olumlu ve sağlıklı ilişkilerin kurulması da iletişim becerilerini gündeme getirmektedir (Karip, 2003). Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışma yönetimi sürecinde etkili iletişim becerilerini kullanabilmeleri çatışmaları işlevsel hale getirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki nedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında a) yöneticilerinin görüşlerine, b) öğretmenlerinin görüşlerine göre bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini, Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 129 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 129 ilköğretim okulu müdürü ve 240 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 369 yönetici ile 3980 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır.

Örneklem, oransız küme örnekleme yolu ile yansızlık kuralına göre örneklem genişliği tablolarından (Balcı, 2001) yararlanılarak belirlenmiştir. Buna göre 79 yönetici ve 277 ilköğretim okulu öğretmenin örneklem grubuna alınması yeterli görülmüştür. Ancak daha fazla sayıda veri formu uygulatılmış ve 90 ilköğretim okulu yöneticisi veri formu ile 486 ilköğretim okulu öğretmeni veri formu değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracı:

Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçme aracının ön uygulama öncesi formatının birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerine, ikinci bölümünde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri konusundaki yeterliklerini belirlemek üzere hazırlanmış 73 maddeye, üçüncü bölümünde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek üzere hazırlanmış 75 maddeye yer verilmiştir.

Ölçme aracı maddeleri hazırlanırken geniş kapsamlı bir alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve bu tarama sonucunda kişiler arası iletişim becerilerinin empati kurma, anlama, aktif dinleme, geri bildirimde bulunma, etkililik (açıklık, saydamlık, tamlık, kısalık, özlük, nezaket, somutluk, doğruluk, önem, düşünme, dikkate alma, tekrar), ikna edicilik, güven verme ve etkili göndericilik (etkili beden dili, sözlü, sözsüz iletişimde etkililik) başlıkları altında toplanabileceği sonucuna varılmıştır (Cohen, Fink, Gadon, Willits ve Josefowitz, 2001; Daft, 2002; Devito, 2001; Dubrin, 1997; Gordon, 1998; Hartley ve Bruckmann, 2002; Ivancevich ve Matteson, 1996; Lunenburg ve Ornstein, 1991; Murphy, Hildeprant ve Thomas, 1997; Robbins, 2000; Schermerhorn, 2001; Sims, 2002; Steers, 1981; Tim, Peterson ve Stevens, 1990). Çatışma yönetimi stratejileriyle ilgili olarak yapılan alanyazın taramasında ise çatışma yönetimi stratejilerinin Blake ve Mouton (Rahim, 2001), Thomas ve Kilmann (1975), Thomas (1977), Rahim (1983; 1986; 2002), Holton ve Holton (1999), Gordon (1993), Follet (Rahim, 2001), Gümüşeli (1994) ve Karip (2003) tarafından hükmetme, tümleştirme (entegresyon, problem çözme, bütünleştirme), uzlaşma, kaçınma ve uyma (ödün verme); Pruitt (Rahim, 2001; Rahim, Buntzman ve White, 1999) tarafından hükmetme, tümleştirme, kaçınma ve uyma; Putnam ve Wilson (Rahim, 2001) tarafından hükmetme, tümleştirme ve uyma; Daft (2004) tarafından çözüm odaklı (solution-oriented) ve yüzleşmeme (nonconfrontational); Schemel (Atay, 2001) tarafından ise mecbur etme, anlaşma, kaçınma, taviz verme, destekleme ve ikna etme boyutlarında çalışıldığı veya incelendiği tespit edilmiştir.

Daha sonra ölçme aracı yönetici ve öğretmen görüşlerini ayrı ayrı belirlemek amacıyla iki form olarak hazırlanmış ve devlet ilköğretim okulu yöneticilerinden ve

öğretmenlerinden oluşan bir gruba uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı yardımıyla açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörleştirmede temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde ortak faktör varyans değerlerinin ve maddelerin faktör yük değerlerinin 0,55'in üzerinde olması ve aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın en az .10 olması esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2003; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998).

Kişiler arası iletişim becerileri ölçme aracının açımlayıcı faktör analizinde 154 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test" analizleri yapılmış; KMO=,909 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi binişik madde (fark<.10) kalmayınca kadar tekrarlanmış ve .55'in altında faktör yük değerine sahip maddeler analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 4 boyuttan (Empatik Dinleme, Etkililik, Geri Bildirimde Bulunma ve Güven Verme Becerileri) ve 33 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerlerinin 0.56 ile 0.84 arasında olduğu saptanmıştır. Dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 68.37'dir. Güvenirlik çalışmalarında ise madde toplam test korelasyonu empatik dinleme boyutunda .95, etkililik boyutunda .92, geri bildirimde bulunma boyutunda .93 ve güven verme boyutunda ise .79 olarak bulunmuştur. Madde toplam test korelasyonu ölçme aracının bütününde ise (Cronbach Alpha) .96 olarak bulunmuştur.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçme aracının açımlayıcı faktör analizinde de 154 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "KMO and Bartlett's Test" analizleri yapılmış; KMO= ,832 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi binişik madde (fark<.10) kalmayınca kadar tekrarlanmış ve .55'in altında faktör yük değerine sahip maddeler analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 4 boyuttan (Problem Çözme, Kaçınma, Hükmetme ve Uzlaşma Stratejileri) ve 32 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerlerinin 0.65 ile 0.88 arasında olduğu saptanmıştır. Dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 67.79'dur. Güvenirlik çalışmalarında ise madde toplam test korelasyonu problem çözme boyutunda .96, kaçınma boyutunda .88, hükmetme boyutunda .85 ve uzlaşma boyutunda ise .80 olarak bulunmuştur. Madde toplam test korelasyonu ölçme aracının bütününde ise (Cronbach Alpha) .85 olarak bulunmuştur.

Ölçme aracındaki Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği (1:Hemen hemen hiç, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık Sık, 5: Hemen hemen her zaman) kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinde anlamlılık düzeyi olarak hem ".05" hem de ".01" düzeyleri dikkate alınmış ve ilgili analizde hangi anlamlılık düzeyinin esas alındığı belirtilmiştir.

Veri Analizi:

Verilerin analizinde SPSS istatistik programından yararlanılmış; ilköğretim okulları yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yönetici ve öğretmen görüşleri öncelikle korelasyon analizine tabi tutulmuş daha sonra da değişkenlerle ilgili model arayışı için stan-

dart yaklaşım temele alınarak çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada kullanılan korelasyon katsayılarının gücü ile ilgili tanımlamalarda 0,00-0,25 *Çok Zayıf*; 0,26-0,49 *Zayıf*; 0,50-0,69 *Orta*; 0,70-0,89 *Yüksek*; 0,90-1,00 *Çok Yüksek* aralıkları temel alınmıştır (Akgül ve Çevik, 2003; Büyüköztürk, 2001; Bryman ve Cramer, 2001; Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Leech, Barrett ve Morgan, 2005).

Çoklu doğrusal regresyon analizleri, varsayımların sağlanması durumunda yapılmıştır. Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. Çoklu bağlantı sorunu için de Tolerans (Tolerance) ve VIF değerleri incelenmiştir. Çoklu bağlantı sorununun olması durumunda birbiriyle yüksek düzeyde ilişkiye sahip bağımsız değişkenlerin birleştirilmesi yoluna gidilmiş ya da bu değişkenlerden birisi analizden çıkarılmıştır. Çıkarma işlemi anlamlı olmayan değişken veya bağımlı değişken ile daha düşük ilişkiye sahip olan değişken analizden çıkarılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003; Büyüköztürk, 2003; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998; Leech, Barrett ve Morgan, 2005).

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, ölçme aracı vasıtasıyla elde edilen verilere ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye dair ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Empatik Dinleme	Etkililik	Geri Bildirim	Güven Verme
Empatik Dinleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1			
Etkililik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,727** ,000	1		
Geri Bildirim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,811** ,000	,748** ,000	1	
Güven Verme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,519** ,000	,556** ,000	,609** ,000	1
Problem Çözme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,867** ,000	,879** ,000	,900** ,000	,722** ,000
Kaçınma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,809** ,000	,697** ,000	,860** ,000	,508** ,000
Hükmetme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,721** ,000	,725** ,000	,746** ,000	,497** ,000
Uzlaşma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,648** ,000	,628** ,000	,541** ,000	,528** ,000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

◆ Ahmet Şahin

Tablo 1'e göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri (empatik dinleme, etkililik, geribildirim ve güven verme) ile çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma) arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulunmuştur.

Geribildirim ile problem çözme stratejisi arasında çok yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki; empatik dinleme, etkililik ve güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Empatik dinleme ve geri bildirimde bulunma becerileri ile kaçınma stratejisi arasında yüksek pozitif doğrusal bir ilişki; etkililik ve güven verme becerileri ile kaçınma stratejisi arasında ise zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Hükmetme stratejisi ile empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki; güven verme becerileri ile hükmetme stratejisi arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri ile uzlaşma stratejisi arasında da orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 2. Yönetici Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Problem Çözme Stratejisi ile İlişikisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,430	,138	-	-3,130	,002		
Empatik Dinleme	,269	,043	,262	6,279	,000**	,867	,563
Etkililik	,342	,037	,347	9,259	,000**	,879	,709
Geri Bildirim	,243	,036	,301	6,666	,000**	,900	,586
Güven Verme	,234	,033	,211	7,068	,000**	,722	,608
R=,977	R ² =,954						
F(4-85)= 442,857	p=,000						

** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre problem çözme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (problem çözme) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, empatik dinleme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0,867$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,563$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Etkililik becerisi ile problem çözme stratejisi arasında da pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,879$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,709$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Geri bildirimde bulunma becerisi ile problem çözme stratejisi arasında ise pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,900$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun $r=0,586$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında da pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,722$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,608$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme stratejisi puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=,97$; $R^2=,954$; $F=442,857$; $p<,01$). Empatik dinleme, etkililik geri bildirim ve güven verme becerisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme stratejilerindeki toplam varyansın yaklaşık % 95'ini açıklamaktadır.

Standartize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin problem çözme üzerindeki görece önemi; etkililik, geri bildirimde bulunma, empatik dinleme ve güven vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerisinin önemli birer yordayıcı oldukları görülmektedir.

Problem çözme stratejisiyle ilgili olarak yönetici görüşlerinden elde edilen regresyon analizi doğrultusunda problem çözme stratejisi kullanımını en fazla etkililik becerisinin sonra da sırasıyla empatik dinleme, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerisinin artırdığı söylenebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin daha sık ve etkili bir şekilde problem çözme stratejisini kullanmalarını sağlayabilmek için etkililik, empatik dinleme, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerilerini geliştirmenin gerekli olduğu sonucuna varılabilir. Zira kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili söz konusu boyutlarda yöneticilerin yüksek beceri sergileyebilmeleri öz güvenlerini artıracak ve karşı tarafın yöneticilerin yeterliğine ilişkin yüksek algıya sahip olmalarına yardımcı olacaktır.

Tablo 3. Yönetici Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Kaçınma Stratejisi ile İlişisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-,233	,395	-	-,590	,557	-	-
Empatik Dinleme	,419	,123	,313	3,403	,001**	,809	,346
Etkililik	,059	,106	,046	,557	,579	,697	,060
Geri Bildirim	,633	,105	,600	6,035	,000**	,860	,548
Güven Verme	-,066	,095	-,046	-,694	,490	,508	-,075
R=,882	R ² =,778						
F(4-85)= 74,295	p=,000						

** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre kaçınma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (kaçınma) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, empatik dinleme becerisi ile kaçınma stratejisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0,809$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,346$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

◆ Ahmet Şahin

Etkililik becerisi ile kaçınma stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0,697$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,060$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Geri bildirim becerisi ile kaçınma stratejisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,860$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun $r=0,548$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Güven verme becerisi ile kaçınma stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0,508$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=-0,075$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme becerisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin kaçınma stratejileri puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=,882$; $R^2=,778$; $F=74,295$; $p<,01$). Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme becerisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin kaçınma stratejilerindeki toplam varyansın yaklaşık % 78'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kaçınma üzerindeki göreceli önem sırası; geri bildirimde bulunma, empatik dinleme, etkililik ve güven vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise empatik dinleme ve geri bildirimde bulunma becerisinin önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre hükmetme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi modelinde empatik dinleme ve geri bildirim becerilerinin tolerans değerlerinin ($1-R^2$)'den küçük olduğu, sonuç olarak da bu iki değişkende iç korelasyon sorunun bulunduğu belirlenmiştir. Empatik dinlemenin bağımlı değişkenle olan ilişkisi, geri bildirim bağımlı değişkenle olan ilişkisinden daha düşük olduğu için analizden çıkarılmış ve tekrar çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış, bu analizden sonucu ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetici Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Hükmetme Stratejisi ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,067	,377	-	2,830	,006		
Etkililik	,382	,103	,377	3,697	,000**	,725	,370
Geri Bildirim	,382	,089	,460	4,308	,000**	,746	,421
Güven Verme	,007	,097	,006	,076	,940	,497	,008
R=,788	R ² =,620						
F(3-86)= 46,845	p=,000						

** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (hükmetme) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, etkililik becerisi ile hükmetme stratejisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,725$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,370$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Geri Bildirim becerisi ile hükmetme stratejisi arasında pozitif ve yük-

sek düzeyde ($r=0,746$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun $r=0,421$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Güven verme becerisi ile hükmetme stratejisi arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=0,497$) bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=-,008$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Etkililik, geri bildirim ve güven verme becericisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin hükmetme stratejileri puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=,788$; $R^2=,620$; $F=46,845$; $p<,01$). Etkililik, geri bildirim ve güven verme becericisi değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin hükmetme stratejilerindeki toplam varyansın yaklaşık % 62'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme stratejisi üzerindeki görece önem sırası; geri bildirimde bulunma, etkililik ve güven vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise etkililik ve geri bildirimde bulunma becerisinin önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yönetici Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Uzlaşma Stratejisi ile İlişisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
I.	Sabit	,798	,428	1,865	,066			
	Empatik Dinleme	,472	,133	,482	3,545	,001**	,648	,359
	Etkililik	,300	,115	,319	2,610	,011*	,628	,272
	Geri Bildirim	-,182	,114	-,236	-1,606	,112	,541	-,172
	Güven Verme	,258	,103	,244	2,512	,014*	,528	,263
	R=,716	R ² =,513						
	F(4-85)= 22,405	p=,000						
II.	Sabit	1,130	,415	2,725	,008			
	Empatik Dinleme	,503	,090	,513	5,617	,000*	,648	,516
	Güven Verme	,277	,097	,262	2,865	,005*	,528	,294
		R=,686	R ² =,470					
		F(24-87)= 38,633	p=,000					

* 0.05 düzeyinde anlamlıdır. / ** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre uzlaşma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Modele ait tolerans değerleri ($<1-R^2$) empatik dinleme, etkililik ve geri bildirim boyutlarında çoklu bağlantı sorunun olduğunu göstermiştir. Çoklu bağlantı sorununu giderebilmek için etkililik boyutu, uzlaşma stratejisi ile empatik dinlemeye göre daha az ilişkili olduğundan; geri bildirim boyutu ise ilköğretim okulu yöneticilerinin uzlaşma stratejileri puanları ile anlamlı bir ilişki vermediğinden modelden çıkarılmıştır. Yeni modele ilişkin analiz sonuçları II. adımında verilmiştir.

◆ Ahmet Şahin

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (uzlaşma) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, empatik dinleme becerisi ile uzlaşma stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,648$) olduğu, diğer değişken kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,516$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Güven verme becerisi ile uzlaşma stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0,528$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=-0,294$ olduğu görülmektedir.

Empatik dinleme ve güven verme değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin uzlaşma stratejileri puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=,686$; $R^2=,470$; $F=38,633$; $p<,01$). Empatik dinleme ve güven verme değişkenleri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin uzlaşma stratejilerindeki toplam varyansın yaklaşık % 68,6'sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin uzlaşma üzerindeki görece önem sırası; empatik dinleme ve güven verme becerisidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, empatik dinleme ve güven verme becerilerinin önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

2. Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye dair ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Empatik Dinleme	Etkililik	Geri Bildirim	Güven Verme
Empatik Dinleme	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
Etkililik	Pearson Correlation	,903**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000			
Geri Bildirim	Pearson Correlation	,896**	,895**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
Güven Verme	Pearson Correlation	,780**	,790**	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
Problem Çözme	Pearson Correlation	,840**	,835**	,834**	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Kaçınma	Pearson Correlation	-,200**	-,186**	-,157**	-,178**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000
Hükmetme	Pearson Correlation	,002	,024	,063	,043
	Sig. (2-tailed)	,967	,597	,168	,342
Uzlaşma	Pearson Correlation	,586**	,549**	,561**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

** Korelasyon 0.01düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 6'ya göre; empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunabilme becerileri ile problem çözme stratejisi arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunabilme becerilerine sahip yöneticilerin problem çözme stratejisini daha çok kullanma eğiliminde oldukları söylenebilir. Güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunabilme ve güven verme becerileri ile kaçınma stratejisi arasında çok zayıf düzeyde negatif doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunabilme ve güven verme becerilerini geliştirdikçe çatışmalardan kaçınma eğilimlerinin azalacağı söylenebilir. Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunabilme ve güven verme becerileri ile hükmetme strateji arasında ise “,01” düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunabilme becerileri ile uzlaşma stratejisi arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güven verme becerisi ile uzlaşma stratejisi arasında ise zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 7. Öğretmen Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Problem Çözme Stratejisi ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
I.	Sabit	,253	,102	2,467	,014			
	Empatik Dinleme	,347	,063	,334	5,466	,000**	,840	,242
	Etkililik	,289	,062	,290	4,697	,000**	,835	,209
	Geri Bildirim	,297	,058	,292	5,072	,000**	,834	,225
	Güven Verme	-,026	,042	-,024	-,619	,536	,683	-,028
	R=,866	R ² =,750						
	F(4-481)= 361,232	p=,000						
II.	Sabit	,286	,110	2,586	,010			
	Empatik Dinleme	,813	,041	,783	19,892	,000**	,840	,671
	Güven Verme	,080	,043	,073	1,850	,065	,683	,084
	Adım	R=,841	R ² =,707					
	F(2-483)= 582,749	p=,000						

** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre problem çözme stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi modelinde çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve empatik dinleme, etkililik ve geri bildirim becerilerinin tolerans değerlerinin (1-R²)'den küçük olduğu belirlenmiştir. Çoklu bağlantı sorununu giderebilmek amacıyla geri bildirim ve etkililik becerileri analizde çıkarılmış, empatik dinleme ve güven verme becerilerine göre problem çözme stratejisinin yordanmasına ilişkin tekrar çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 7'nin II. adımı verilmektedir.

Buna göre; empatik dinleme ve güven verme becerileri ile problem çözme stratejisi arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, empatik dinleme

◆ Ahmet Şahin

becerisi ile problem çözme stratejisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=0,840$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=0,242$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=0,683$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=-0,028$ olarak hesaplandığı görülmektedir.

Empatik dinleme ve güven verme becerileri birlikte ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme stratejileri puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=,84$; $R^2=,707$; $F=582,749$; $p<,01$). Empatik dinleme ve güven verme becerileri birlikte, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme stratejilerindeki toplam varyansın yaklaşık % 70,7'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin problem çözme üzerindeki görece önem sırası; empatik dinleme ve güven vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece empatik dinleme becerisinin önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Öğretmen Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Kaçınma Stratejisi ile İlişisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
I.	Sabit	3,611	,240	15,052	,000			
	Empatik Dinleme	-,288	,149	-,232	-1,939	,053	-,200	-,088
	Etkililik	-,092	,144	-,077	-,641	,522	-,186	-,029
	Geri Bildirim	,197	,137	,162	1,441	,150	-,157	,066
	Güven Verme	-,074	,098	-,056	-,751	,453	-,178	-,034
	R=,213	R ² =,045						
	F(4-481)= 5,723	p=,000						
II.	Sabit	3,636	,239	15,196	,000			
	Empatik Dinleme	-,196	,088	-,157	-2,212	,027*	-,200	-,100
	Güven Verme	-,072	,093	-,055	-,772	,440	-,178	-,035
	R=,203	R ² =,041						
	F(2-483)= 10,405	p=,000						
III.	Sabit	3,555	,215	16,536	,000			
	Empatik Dinleme	-,249	,055	-,200	-4,498	,000**	-,200	-,200
	R=,200	R ² =,040						
	F(1-484)= 20,231	p=,000						

* 0.05 düzeyinde anlamlıdır. / ** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre kaçınma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi modelinde tüm kişiler arası iletişim becerileri boyutlarının tolerans değerlerinin (1-R²)'den küçük olduğu bulunmuştur. Çoklu bağlantı sorununu giderebilmek amacıyla geri bildirim ve etkililik becerileri analizden çıkarılmış, empatik dinleme ve güven verme becerilerine

göre kaçınma stratejisinin yordanmasına ilişkin tekrar çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 8'in II. adımında verilmiştir. Ancak çoklu bağlantı sorunun hala giderilemediği görülmüştür. Bu nedenle üçüncü adımda kaçınma stratejisi üzerinde önemli bir yordayıcı olmadığı belirlenen güven verme becerisi de analizden çıkarılmıştır. Yeni modele ilişkin analiz sonuçları ise Tablo 8'in III. adımında verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde empatik dinleme becerisinin kaçınma stratejisinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=,200$; $R^2=,040$; $F=20,231$; $p<,01$). Kaçınma stratejisine ilişkin toplam varyansın % 4'ünün empatik dinleme becerisi ile açıklandığı söylenebilir. Kaçınma stratejisine ilişkin toplam varyansın ancak % 4,5'inin tüm iletişim becerisi boyutları tarafından açıklandığı düşünülürse empatik dinleme becerisinin katkısının oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre kişiler arası iletişim becerilerinin hükmetme stratejisi ile ilişkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi doğrusallık varsayımı sağlanamadığı için yapılmamıştır.

Tablo 9. Öğretmen Görüşlerine Göre Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Uzlaşma Stratejisi ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
I. Adım	Sabit	,657	,181	3,628	,000			
	Empatik Dinleme	,486	,112	,427	4,333	,000**	,586	,194
	Etkililik	,057	,109	,052	,526	,599	,549	,024
	Geri Bildirim	,185	,103	,166	1,787	,075	,561	,081
	Güven Verme	-,056	,074	-,047	-,761	,447	,451	-,035
	$R=,593$	$R^2=,351$						
	$F(4-481)= 65,073$	$p=,000$						
II. Adım	Sabit	,656	,163	4,033	,000			
	Empatik Dinleme	,667	,042	,586	15,930	,000**	,586	,586
	$R=,586$	$R^2=,344$						
	$F(1-484)= 253,774$	$p=,000$						

** 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Empatik dinleme, etkililik, geri bildirim ve güven verme değişkenlerine göre uzlaşma stratejisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi modelinde tüm kişiler arası iletişim becerileri boyutlarının tolerans değerlerinin ($1-R^2$)'den küçük olduğu bulunmuştur. Ayrıca empatik dinleme becerisi hariç diğer bağımsız değişkenlerin uzlaşma stratejisi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadıkları belirlenmiştir. Bu doğrultuda etkililik, geri bildirim ve güven verme becerileri analizden çıkarılmış ve işleme devam edilmiştir. Yeni modele ilişkin analiz sonuçları Tablo 9'un II. adımında verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, empatik dinleme becerisinin uzlaşma stratejisinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=,586$; $R^2=,344$; $F=253,774$; $p<,01$). Uzlaşma stratejisine ilişkin toplam varyansın % 34'ünün empatik dinleme becerisi ile açıklandığı söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri (empatik dinleme, etkililik, geribildirim ve güven verme) ile çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma) arasındaki tüm korelasyonlar, yönetici görüşlerine göre anlamlı çıkmış ve tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. En yüksek doğrusal pozitif ilişki geribildirim ile problem çözme stratejisi arasında; en düşük doğrusal pozitif ilişki ise güven verme ile hükmetme stratejisi arasında bulunmuştur.

Yönetici görüşlerine göre, kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki tüm ilişkilerin doğrusal ve pozitif olması ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde durumsal yaklaşımını kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Durumsal yaklaşımına göre çatışmalarda kullanılması gereken tek bir strateji yoktur. Aksine durumsal yaklaşım çatışmalarda çatışmanın içeriğine, gidişatına ve tarafların tutumlarına uygun çoklu strateji kullanımını öngörmektedir. Bu nedenle yeri geldiğinde kaçınma veya hükmetme stratejilerinin kullanılması bazen çatışmaların örgütsel açıdan işlevsel hale getirilebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu açıdan kişiler arası iletişim becerilerinin artması çatışma yönetimi stratejilerinin etkili kullanımına imkan sağlayacaktır (Euwema, Vliert ve Bakker, 2003; Munduate, Ganaza, Peiro ve Euwema, 1999; Rahim, 2002).

Kişiler arası iletişim becerilerinin artmasıyla birlikte her stratejinin de artan derece kullanıldığı sonucunun görülmesi, ilköğretim okulu yöneticilerinin öncelikle çatışmaları anlamaya çalıştığını ve etkililik açısından duruma uygun strateji kullanma çabasında olduklarını göstermektedir. Zira kişiler arası iletişim becerileri yüksek yöneticilerin kaçınma ve hükmetme stratejilerini diğer stratejiler gibi daha sık kullanma eğiliminde olmaları bu stratejilerin bazı durumlarda diğer stratejilere nazaran daha işlevsel olabileceğine dair düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen görüşlerine göre yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri ile kaçınma stratejisi arasında çok zayıf düzeyde negatif doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri ile hükmetme stratejisi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileriyle uzlaşma stratejisi arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güven verme becerisi ile uzlaşma stratejisi arasında ise zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmen görüşlerine ilişkin korelasyonlar, bütünde değerlendirildiğinde kişiler arası iletişim becerileri yüksek yöneticilerin kaçınma stratejisini kullanmayı pek yeğlemedikleri; bunun yerine problem çözme ve uzlaşma stratejilerini daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Öğretmenler tarafından yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile hükmetme stratejisini kullanmaları arasında bir ilişki görülmemesi ise dikkat çekici başka bir noktadır. Öğretmenlere göre kişiler arası iletişim becerilerinin yüksek olması taraflara karşı ilginin yüksek olduğu ve işbirliğinin hâkim olduğu stratejilerin kullanımını arttıracaktır.

Aynı zamanda, araştırma sonuçları hem yönetici hem de öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları kişiler arası iletişim becerilerinin

çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle etkili iletişimin, çatışmaların işlevselliği açısından önemli olduğu söylenebilir. Kişiler arası iletişim becerileri yüksek yöneticilerin çatışmaları daha etkili yönetebilecekleri sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda uzmanlaşmalarının, kişiler arası iletişim beceri konusunda da uzman olmaları ile mümkün olabileceği düşünülebilir. Nitekim Timm, Peterson ve Stevens (1990) ile Putnam (1988)'in çatışma nedenlerini genellikle iletişimsel davranışlarla ilişkilendirmesi, çatışmaların gerçekleşmesinde iletişimin merkezi bir rol üstlendiğini vurgulamaları ve çatışmaların iletişim sayesinde önlenebileceğini, çözülebileceğini veya azaltılabileceğini vurgulamaları bu görüşleri destekler niteliktedir.

Bu doğrultuda ilköğretim okulu yöneticilerinin atanmasında, kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri dikkate alınmalı ve gerekli yasal düzenlemeler bu doğrultuda tekrar gözden geçirilmelidir. Bu amaçla teorik sınavların yanı sıra örnek olay karşında yönetsel performans sergileyebilme becerisi gibi uygulamalı sınavlar da yapılmalıdır.

Aynı zamanda hem teorik hem de uygulamaya dönük kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri eğitimi, yönetici adaylarının eğitimi kapsamına alınmalıdır. Ancak bu eğitim klasik sınıf ortamlarından farklı olarak deneyim kazanmanın, genelleye bilme becerisini geliştirebilmenin ve yaşayarak öğrenmenin mümkün olduğu laboratuvar çalışmaları şeklinde gerçekleştirilmelidir. Çatışma ikilemlerinin ve örnek olayların canlandırıldığı bu laboratuvar çalışmaları sayesinde yöneticilerin teorik bilgileri deneyim ile zenginleştirilmeli, iletişim ve çatışma yönetimi becerileri geliştirilmelidir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişimde daha yüksek düzeyde beceri sergileyebilmeleri ve çatışmaları etkili şekilde yönetebilmeleri için mevcut yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim kursları drama etkinlikleri ile zenginleştirilmeli, örnek olaylar üzerinde tartışılmalı, olası çözüm yolları ve stratejiler belirlenmeye çalışılmalıdır.

Kaynakça

- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003). **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara.
- ATAY, K. (2001). "Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 25, ss.21-35.
- AYDIN, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, PegemA, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Z. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, PegemA, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2001). **DeneySEL Desenler: Öntest-Sontest Kontrol Grubu Desen ve Veri Analizi**, PegemA, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2003). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, PegemA, Ankara.
- BRYMAN, A. ve CRAMER, D. (2001). **Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists**, Routledge, London.
- CAUDRON, S. (2000). "Keeping Team Conflict Alive: Conflict can be a Good Thing. Here's What You Can Do to Make The Most of This Creative Force", **Public Management**, 82(2), pp.5-9.

◆ Ahmet Şahin

- COHEN, A.R., FINK, S.L., GADON, H., WILLITS, R.D. ve JOSEFOWITZ, N. (2001). **Effective Behavior in Organizations, Cases, Concepts, and Student Experiences (7th Edition)**, McGraw-Hill, Boston.
- COHEN, L., MANION, L. ve MORRISON, K. (2000). **Research Methods in Education (5th Edition)**, RoutledgeFalmer, London.
- DAFT, R.L. (2002). **Management**, Thomson South Western, United States.
- DAFT, R.L. (2004). **Organization Theory and Design**, Thomson South-Western, Austria.
- De CENZO, D.A. (1997). **Human Relations Personel and Professional Development**, Prentice Hall, New Jersey.
- DEVITO, J.A. (2001). **The Interpersonel Communication Book**, Longman, New York.
- DUBRIN, A.J. (1997). **Human Relations: Interpersonel, Job-Oriented Skills (6th Edition)**, Prentice Hall, New Jersey.
- DÜŞÜKCAN, M. (2003). **Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkilliliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- ELLIS, D.G. ve MAOZ, I. (2003). "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 14(3/4), pp.255-272.
- EUWEMA, M.C., VLIERT, E.V. ve BAKKER, A.B. (2003). "Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior", **The International Journal of Conflict Management**, 14(2), pp.119-139.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. ve DONNELLY Jr., J.H. (2000). **Organizations: Behavior Structure Processes**, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- GORDON, J.R. (1993). **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, Boston.
- GORDON, J.R. (1998). **Organizational Behavior a Diagnostic Approach (6th Edition)**, Prentice Hall, New Jersey.
- GROSS, M.A. ve GUERRERO, L.K. (2000). "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", **The International Journal of Conflict Management**, 11(3), pp.200-226.
- GÜMÜŞELİ, A.İ. (1994). **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TAHTAM, R.L. ve BLACK, W.C. (1998). **Multivariate Data Analysis (5th Edition)**, Pearson Education, New Jersey.
- HARTLEY, P. ve BRUCKMANN, C.G. (2002). **Business Communication**, Routledge, London.
- HEANEY, L.F. (2001). "A Question of Management: Conflict, Pressure and Time", **The International Journal of Educational Management**, 15(4), pp.197-203.
- HOLTON, B. ve HOLTON, C. (1999). **The Manager's Short Course to a Long Career (2nd Edition)**, Liberty Publishing Group, United States.
- IVANCEVICH, J.M. ve MATTESON, M.T. (1996). **Organizational Behavior and Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- KARİP, E. (2003). **Çatışma yönetimi**, PegemA, Ankara.
- KAVRUK, S. ve TAN, O. (2001). "İletişim", **MEB Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni**, Sayı:42.
- LEECH, N.L., BARRETT, K.C. ve MORGAN, G.A. (2005). **SPSS for Intermediate Statistics, Use and Interpretation**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- LUNENBURG, F.C. ve ORNSTEIN, A.C (1991). **Educational Administration Concepts and Practices**, Wadsworth Publishing, California.

- McKINNEY, B.C., KELLY, L. ve DURAN, R.L. (1997). "The Relationship Between Conflict Message Styles and Dimensions of Communication Competence", **Communication Reports**, 10(2), 188-196.
- MUNDUATE, L., GANAZA, J., PEIRO, J.M. ve EUWEMA. M. (1999). "Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness", **The International Journal of Conflict Management**, 10(1), pp.5-24.
- MURPHY, H.A., HILDEBRANT, H.W. ve THOMAS, J.P. (1997). **Effective Business Communications (7th Edition)**, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- NICOTERA, A.M. (1993). "Beyond Two Dimensions: A Grounded Theory Model of Conflict-Handling Behavior", **Management Communication Quarterly**, 6(3), pp.282-306.
- PUTNAM, L.L. (1988). "Communication and Interpersonal Conflict in Organizations", **Management Communication Quarterly**, 1(3), pp.293-301.
- RAHIM, M.A. (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", **The Academy of Management Journal**, 26(2), pp.368-376.
- RAHIM, M.A. (1986). "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict", **The Journal of Social Psychology**, 126(1), pp.79-86.
- RAHIM, M.A. (2001). **Managing Conflict in Organizations (3rd Edition)**. Quorum Books Greenwood Publishing Group, Westport.
- RAHIM, M.A. (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 13(3), pp.206-235.
- RAHIM, M.A., BUNTZMAN, G.F. ve WHITE, D. (1999). "An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", **The International Journal of Conflict Management**, 10(2), pp.154-171.
- ROBBINS, S.P. (1993). **Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications**, Prentice Hall, New Jersey.
- ROBBINS, S.P. (2000). **Essentials of Organizational Behavior (6th Edition)**, Prentice Hall, New Jersey.
- SCHERMERHORN, J.R. (1996). **Management and Organizational Behavior: Essentials**, John Wiley & Sons, New York.
- SCHERMERHORN, J.R. (2001). **Management (6th Edition)**, John Wiley & Sons, New York.
- SHAPIRO, D. (2004). **Conflict and Communication: A Guide Through the Labyrinth of Conflict Management**, International Debate Association, New York.
- SIMS, R.R. (2002). **Managing Organizational Behavior**, Quorum Books, Connecticut.
- SNOWDEN, P.E. ve Gorton, R.A. (2002). **School Leadership and Administration: Important Concepts Case Studies and Simulations (6th Edition)**, McGraw Hill, Boston.
- STEERS, R.M. (1981). **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Publishing, California.
- THOMAS, K.W. (1977). "Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", **The Academy of Management Review**, 2(3), pp.484-490.
- THOMAS, K.W. ve KILMANN, R.H. (1975). "The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings", **The Academy of Management Review**, 18(4), pp.741-752.
- TIMM, P.R., PETERSON, B.D. ve STEVENS, J.C. (1990). **People at Work Human Relations in Organizations (3rd Edition)**, West Publishing Company, St. Paul.
- UMIKER, W. (1993). "Powerful Communication Skills: The Key to Prevention and Resolution of Personal Problems", **The Health Care Supervisor**, 11(3), pp.30-34.
- WEXLEY, K.N. ve YUKL, G.A. (1984). **Organizational Behavior and Personnel Psychology (Revised Edition)**, Irwin, Homewood Illinois.
- WILSON, S.R. ve WALTMAN, M.S. (1988). "Assessing the Putnam-Wilson Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI)", **Management Communication**, 1(3), pp.367-388.

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL COMMUNICATION SKILLS AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

Ahmet ŞAHİN*

Abstract

The study aims to determine the relationship between interpersonal communication skills and conflict management strategies of primary school administrators. The data were gathered from 90 administrators and 486 teachers working in Antalya. The questionnaire aims to collect data on personal information, interpersonal communication skills, and conflict management styles of primary school administrators. According to the views of administrators; all correlations among communication skills and conflict management strategies of the administrators were significant and positive. According to the views of teachers; correlations of all communication skills with problem solving and compromising strategies were significant and positive, correlations of all communication skills with avoiding strategy were significant, however negative, and non-significant correlation was determined among all communication skills and dominating strategy. Consequently, the results of multiple regression analysis gathered from both administrators' and teachers' views show that interpersonal communication skills are significant variables in defining the used strategy of conflict management.

Key Words: Primary school administrators, interpersonal communication skills, conflict management strategies

* Antalya- Kepez Cengiz Topel Primary School, Expert on Educational Sciences