

# İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ

H. İsmail ARSLANTAŞ, Metin ÖZKAN

7 Aralık Üniversitesi, Muallim Rifat Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Kilis.

İlk Kayıt Tarihi: 02.06.2011

Yayına Kabul Tarihi:22.02.2012

## Özet

*Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin, okullarında ortaya çıkan herhangi bir anlaşmazlık ve çatışma durumunda çatışma yönetim stillerinden hangilerini ne sıklıkta kullandıklarını öğretmen görüşlerine göre değerlendirmektir. Bu kapsamda okul müdürlerinin çatışmaları yönetirken tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stillerini ne derece kullandıkları; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durumu ve yöneticilik görevi değişkenlerine göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Betimsel nitelikte olan bu araştırmada 142 öğretmene 28 maddelik 'Çatışma Yönetim Stilleri Anketi' uygulanmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin "tümleştirme" stilini daha çok kullandıkları; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı; yöneticilik deneyimi değişkenine göre "hükmetme" stilinde öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma yönetimi, çatışma yönetimi stilleri, okul yönetimi.

## AN INVESTIGATION OF CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF THE PRINCIPALS AS PERCEIVED BY PRIMARY SCHOOL TEACHERS

### Abstract

*The purpose of this study is to evaluate teachers' opinions on primary school principals management styles and how frequently the principles use conflict solving skills in case of conflicts in schools. In this context, answers to the following questions were sought: what is the usage degree of school principals' skills like integrating, compromising, dominating and avoiding; whether there is meaningful difference according to teachers' perceptions school principal's marital status, gender and principals' experience. The design of the study is descriptive and 28-item Conflict Management Styles Survey was applied to 142 teachers. The results of the study revealed that according to the teachers, school principals use 'integration' skill more*

*than other skills; according to the gender and marital status variable there is no meaningful difference among the teachers perceptions; according to principals' experience variable there is meaningful difference concerning 'domination' style of the principals.*

**Key words:** *Conflict management, conflict management styles, the school management.*

## 1. Giriş

İnsanın sosyal bir varlık oluşu, ihtiyaçlarının çeşitliliği ve bu ihtiyaçlarının önemli bir kısmını tek başına karşılayamaması insanlar için örgütlü yaşamı zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle insanlar toplumsal yaşamda çeşitli grupların üyesidirler. Örgüt değişik yazarlara göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Aydın (1994:288) örgütü, iki ya da daha fazla insanın bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bursalıoğlu'na (2000:15) göre örgüt, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapıdır. Örgüt tanımlarında ortak amaçlar, işbölümü ve sorumluluk hiyerarşisi (Schein,1978:11), gönüllü olarak bir araya gelen bireyler gibi hususlar ön plana çıkmaktadır.

Bireysel ve toplumsal yaşam için zorunlu olan örgütler hem bireylerin hem de toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılama işlevini yerine getirirler. Ancak örgütler her zaman düzenli işleyen bir yapıda olmayabilir. Örgütsel yaşamdaki karmaşıklık, örgütü oluşturan bireylerin ve grupların amaç, yetenek, inanç, beklenti, tutum, duygu, düşünce gibi özellikler açısından farklılıkları (Akkirman,1998:2; Karataş, 2007:2) örgütsel yapıda çatışmayı doğuran unsurlar olarak ele alınmaktadır.

İletişim ve etkileşimin olduğu toplumsal yapılarda bu yapıyı oluşturan bireylerin ve grupların tercih, beklenti, inanış ve değerlerinde farklılıkların süregelen olması çatışmayı da sürekli hale getirecektir. Slaikou ve Hasson (1998:5)'a göre, çatışma gerçekten büyüyüp gelişen her şeyin bir parçasıdır. Sosyalleşmenin girdisi olan insan unsurunun bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Çatışma kaynakları alan yazında farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Eren (1998: 554-555)'e göre çatışmaların ana nedenleri örgüt içi bağımlılıklar, amaçlardaki farklılıklar ve algılamadaki farklılıklardır. Kılıç (2001:92-95) çatışma kaynaklarını; iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynaklar, statü farklılıkları, iletişim engelleri, örgüt büyüklüğü, örgütlerde farklılaşma, bireysel farklılıklar, bireysel özellikler, daha önce çözümlenmemiş çatışmalar ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri olarak sınıflandırmıştır. Bursalıoğlu (2002: 155-156) ise örgüt içi çatışmaların, makama önem verme, suç yükleme, kırtasiyecilik ve tutuculuk gibi nedenlere dayanacağını belirtmektedir.

Bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim esnasında uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de farklı tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Diğer

tarafından çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. (Karip, 2001:1)

Örgütlerde çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri, beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın ender de olsa bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu da bireylerin birbiri ile uyumlu olmalarına ve düzenli olarak çalışmalarına bağlanabilir (Eren, 1998:445). Örgütlerde çatışmanın olağan olduğunu bilmek kadar önemli olan bir diğer unsur da çatışmanın dinamik bir olgu olduğu ve değişmez bir durum olmadığıdır. Çatışma başladıktan sonra birçok düzeylerde yaşanabilir ve bitene kadar da farklı derecelere ulaşabilir (Tosi vd,1986: 468). Ancak çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde çatışma olması zorunludur (Koçel, 1998: 459).

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar aslında örgütün dinamik yapısının gereğidir. Eğer bir örgüt içerisinde anlaşmazlık ve çatışma yoksa bu durum örgütte sorun yok anlamına gelmez. Çünkü durağanlık da bir tür sorundur. Durağan örgütlerde olumlu yönde değişimin olması neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle örgütte meydana gelen çatışma hep olumsuz anlamda görülemez. Eğer çatışma iyi yönetilirse örgüt için olumlu yönde değişimin ve örgütsel etkililiğin de başlatıcısı olabilir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların hem yıkıcı hem de iyi yönetildiği takdirde örgüte katkı sağlayıcı olumlu yönleri vardır. Gedikli ve Balcı'ya göre (2005) örgütsel çatışma bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesine, motivasyon düzeylerinin artmasına ve dolayısıyla örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Modern ya da etkileşimci yaklaşıma göre çatışma olumlu bir güç olup etkili performans için gerekli görülmüş, gruplar arasında özelleştiri, değişim ve yenilik için belli bir düzey çatışmayı teşvik etmek gerektiği savunulmuştur (Mullins, 2002:815).

İnsanların bazen çatışmadan kaçınabileceklerini düşündükleri, çatışma durumunu görmeyen geldikleri ya da üstünü örtmeye çalıştıkları görülür. Bu tutum bazen ani patlamalara ya da çok daha şiddetli sonuçlara neden olabilmektedir. Yaşamın doğal bir parçası olan çatışmaları görüp, sağlıklı bir şekilde tanımlamak ve çözüm yollarını araştırmak birey ve örgüt için önemli gelişim süreçlerindedir (Bozdoğan, 2004:262). Örgütler için çatışma iyi yönetilmesi gereken bir güçtür. İyi yönetilmediğinde örgüte zararlı olabilir. Bu nedenle çatışmalardan güç elde ederek örgütsel hedefleri gerçekleştirmek yöneticilerin iyi yönetimine bağlıdır (Başaran, 1991:233). Bu nedenle çatışma örgütler için baştan savılması ve yok edilmesi gereken değil, baş edilmesi ve etkin olarak yönetilmesi gereken bir olgudur. Yönetilebilen çatışmalar üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulmasına, huzurlu ve güvenli bir çalışma ikliminin sağlanabilmesine, örgütün değişmesine, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Yönetilemeyen çatışmaların ise örgütü statik bir yapıya büründürüp, sorunları arttırabileceği tahmin edilebilir bir durumdur. Bu nedenle de çatışmalardan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak yararlanmak gerekir (Kılıç, 2006:23). Farkına varılmayan veya etkili olarak yönetilemeyen çatış-

malar örgütsel kaynakların verimsiz kullanılmasına, çatışmadan etkilenen ya da taraf olan kişilerin enerjilerinin yanlış yönde kullanılmasına ve strese yol açabilir (Uğurlu, 2001).

Örgütsel yaşam zorunlu ve örgüt içinde çatışma da kaçınılmaz olduğuna göre çatışma yönetimi toplumsal hayatın önemli bir olgusudur. Çatışmanın olumsuz ve yıkıcı sonuçlarını bertaraf etmek çatışmayı iyi yönetmekle mümkündür. Hellriegel (1986:507), Mayer (1990:2-4), Tjosvold (1991:3) gibi yazarlara göre, çatışmaların yıkıcı boyutlara gelmeden önce örgüt ve işgören yararına yönetilebilmesinin ustalık gerektirdiği ifade edilmektedir. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik olabilir. Çatışmayı çözmeye ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2001).

Örgütsel hedeflere ulaşılmasında yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir. Etkili yöneticiler, çatışmanın kaynaklarını ve çatışma çözmeye stratejilerini bilen yöneticilerdir. Fairman ve Clark (1983:95)'e göre yöneticinin örgütte üstlendiği en önemli rollerden biri, örgütü çözülmesi gereken sorunlar ve amaçlar doğrultusunda hareket ettirebilmek için öncelikle örgütte çatışmanın var olduğunu kabul etmek ve çatışmayı yapıcı bir biçimde yönetmektir. Bir taraftan çatışmaların farklılık ve çeşitlilik gösteren doğası, diğer taraftan iyi yönetilebildiği takdirde örgüt etkililiği ve gelişimine olan katkısı; iyi yönetilmediğinde veya kontrol edilemediğinde örgüt için yıkıcı etkiler yaratabileceği tehlikesi çatışma yönetimini kritik ve önemli bir duruma getirmektedir (Özmen, 1997:3).

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmesi gerekir. Hangi durumlarda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlıdır. Her yönetici, örgüt içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi de çatışmanın tarafı olacaktır. Yönetici her durumda çatışma olayını anlamak ve örgüt amaçları doğrultusunda çatışmayı yönetmek zorundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütü çalışamaz ve iş göremez hale getirecek bunun bir sonucu olarak örgütün varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir (Elma, 1998).

Çatışma iyi yönetildiğinde hem bireysel hem de örgüt açısından birçok faydayı temin edebilir. Karip (2001) bu faydaları şöyle sıralamaktadır: Daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve

problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak.

Her örgütte olduğu gibi okullarda da farklı nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Hatta diğer örgütlerden farklı olarak okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan ufak sürtüşmeler bile umulmadık çatışmalara yol açabilir (Bursalıoğlu, 2002: 156). Okullarda meydana gelen çatışmalar farklı nedenlere dayandırılabilir. Karip'e (2001:207) göre okullarda genellikle şu konularda çatışma yaşanmaktadır: Görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, öğrenci davranışları, kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı. Başaran'a (1997:198) göre ise çatışmanın kaynakları: kıt kaynaklar, gruplaşma, ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş ayrılığı, yenileşmeye karşı direnme eğilimi, kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi ve çatışma eğilimli kişiliktir.

Bazen okul amaçlarının daha etkili gerçekleşebilmesi için çatışmalar gerekli olabilir. Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçları doğrultusunda yönetmek olmalıdır. Yönetici, okulundaki grupları, grupların türlerini, üyelerle grupların ilişkilerini, grupların liderlerini bilmek ve takip etmek zorundadır. Ayrıca yönetici, çatışmayı yönetme aşamasında çatışmayı çıktı olarak kabul edip çatışmaya girdi oluşturan kaynaktaki sorunu görmeye çalışmalıdır (Açıkalın, 2002: 108-109).

Okul müdürlerinin görevi sadece yasal metinler çerçevesinde hareket ederek okulu yönetmek değildir. Okul müdürünün görevlerinden biri de okulun örgüt iklimini olumlu hale getirmektir. Bunun sağlanabilmesi okul çalışanları arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma, güçlü işbirliği sağlama, olumlu insan ilişkilerine dayalı bir iletişim yöntemi kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Okul müdürü, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkları fark edebildiği ve bu çatışmaları doğru stratejiler kullanarak çözebildiği ölçüde okulu amaçlarına ulaştırabilecektir. Okul müdürlerinin çatışmaları olumlu bir şekilde çözebilmeleri için doğru teşhis koyabilme, tarafsız olma, gerginlik durumunda duygularına hâkim olma, en kısa zamanda doğru ve isabetli kararlar alabilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekir.

Okul yöneticilerinin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin bir değer ve okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratacaktır. Öğretmenlerle işbirliği, kararlara katılımlarının sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi, onların özgürce çalışmaları için gerekli ortam ve koşulların yaratılması daha olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Olumlu okul iklimi, bireylerin anlaşmazlıklarıyla olumlu biçimde yüzleşmelerini sağlayacaktır. Böylece sorunlar belirlenerek ve düzenleyici önlemler alınarak fonksiyonel olmayan çatışmalar azaltılacaktır (Kılıç, 2006:24).Alanyazında çatışma yönetim stillerine ilişkin birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların en çok bilinenlerinden bazıları; Thomas'ın

“Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli”, Blake ve Mouton’un “Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği” ve Rahim ve Bonoma’nın “Çatışma Yönetim Modeli” dir. Bu üç kuram içerik olarak birbirlerine çok benzemektedirler. Tüm bu kuramları inceleyerek çatışma yönetim stillerini 5 grupta toplamak mümkündür: Bu stiller; “Problem Çözme, Hükmetme, Ödün Verme, Kaçınma ve Uzlaşma” şeklinde sıralanabilir.

Bu stillerin özellikleri kısaca şöyle açıklanabilir:

**Tümleştirme Stili:** Çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek problemi ve bu problemin çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar.

**Ödün Verme Stili:** Bu stil, çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması; kendisine düşük karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek ilgi göstermesi biçiminde uygulanmaktadır (Rahim, 1985; akt: Gümüşeli, 2001:11).

**Hükmetme Stili:** Çatışma sürecinde bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini simgeler. Bu stildeki rekabetçi/hükmetme eğilimli kişi, kendi kazançlarını hesaplarken karşı tarafın istek ve beklentilerini ihmal etmektedir. Rekabetçi kişi, kendisinin ve/veya pozisyonun doğruluğuna inanır ve daima ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Yağcıoğlu, 1997:15).

**Kaçınma Stili:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kaçınma stili kullanılır. Bu stil davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir.

**Uzlaşma Stili:** Uzlaşma, temelde bireyin kendisine ve karşısına orta derecede ilgisini ifade eden bir stildir. Uzlaşmaya dayalı bir karar, kaçınma stiline benzer. Ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği, karşı tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2000: 320). Karşılıklı ödün vermeler ve özveriler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Yani, kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 1998:567)

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin, okullarında ortaya çıkan herhangi bir anlaşmazlık ve çatışma durumunda çatışma yönetim stillerinden hangilerini ne sıklıkta kullandıklarını öğretmen görüşlerine göre değerlendirmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürleri çatışmaları yönetirken Tümleştirme, ödün verme, uzlaşma,

hükmetme ve kaçınma stillerini ne derece kullanmaktadırlar?

2. Okul müdürlerinin yönetim stillerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kilis ili merkez ilçede ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri sınırlıdır.

2. Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri Rahim (1983) tarafından geliştirilen tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilleri ile sınırlıdır.

## **2. Yöntem**

Betimsel nitelikte olan bu çalışmada tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır.

### **2.1. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Kilis ili merkezi resmi ilköğretim okullarında 2010–2011 eğitim-öğretim yılında görev yapan toplam 142 öğretmen oluşturmaktadır.

### **2.2. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory- Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Gümüşeli tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillere İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formunda cinsiyet, medeni durum, daha önce yöneticilik görevi yapıp yapmadığı gibi kişisel sorular yer almaktadır. Gümüşeli tarafından uyarlanan anket 5’ li likert tipinde 28 madde içermektedir. Anket, çatışma yönetim stillerini belirlemek üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Anketteki maddeler “Her zaman =5”, “Çoğunlukla=4”, “Ara Sıra=3”, “Az=2”, “Çok Az=1” şeklinde derecelendirilmiştir. Gümüşeli tarafından yapılan orijinal çalışmada anketin geneli için alpha değeri 0.72 ile 0.74 arasında dağılmıştır. Bu çalışmada ise anketin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.91$  olarak hesaplanmıştır.

### **2.3. Verilerin Analizi**

Uygulanan anket sonucunda verilerin çözümü, derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Çatışma yönetimi anketinde kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorum-

lanması için 4.20 -5.00 “Her zaman”, 3.40 - 4.19 “Çoğunlukla”, 2.60 – 3.39 “Ara sıra”, 1.80 – 2.59 “Az”, 1.00 – 1.79 “Çok az” puan aralıkları olarak kullanılmıştır.

Anket formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her ölçek sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmacının amacına uygun olarak işlenmiş ve analizler yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 17.0 adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi değişkenlerine göre deneklerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar için t-testi uygulanmıştır. Son olarak öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak tek yönlü varyans analizi yapılmış, sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır.

### 3. Bulgular

#### Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmacının birinci alt amacı “okul müdürleri çatışmaları yönetirken Tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stillerini ne derece kullanmaktadır? “ biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar Tablo 1’de açıklanmıştır.

**Tablo 1. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Çatışma Çözme Stili	N	X	Ss
Tümleştirme Alt Boyutu	142	3,73	0,99
Ödün verme Alt Boyutu	142	3,33	0,88
Hükmetme Alt Boyutu	142	2,55	0,89
Kaçınma Alt Boyutu	142	3,30	0,77
Uzlaşma Alt Boyutu	142	3,42	0,79

Tablo 1’den anlaşılacağı gibi öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma çözmede Tümleştirme stilini ( $X=3,73$ ) “çoğunlukla”, ödün verme stilini ( $X=3,33$ ) “ara sıra”, hükmetme stilini ( $X=2,55$ ) “az”, kaçınma stilini ( $X=3,30$ ) “ara sıra”, uzlaşma stilini ise ( $X=3,42$ ) “çoğunlukla” kullandıklarını düşünmektedirler. Diğer yandan stillerin kullanılma sıklıklarına bakıldığında en sık kullanılan stilin Tümleştirme olduğu, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği anlaşılmaktadır.

#### İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmacının ikinci alt amacı “Okul müdürlerinin yönetim stillerini kullanma dü-



zeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır? “ biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar Tablo 2, 3, 4’ de açıklanmıştır.

**Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözme Stili	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Tümleştirme	Kadın	80	3,85	0,93	1,72	0,088
	Erkek	62	3,56	1,07		
Ödün verme	Kadın	80	3,45	0,80	1,75	0,083
	Erkek	62	3,19	0,95		
Hükmetme	Kadın	80	2,44	0,84	1,69	0,093
	Erkek	62	2,70	0,94		
Kaçınma	Kadın	80	3,33	0,74	0,44	0,659
	Erkek	62	3,27	0,80		
Uzlaşma	Kadın	80	3,50	0,71	1,48	0,141
	Erkek	62	3,30	0,87		

$p < 0.05$

Okul müdürlerinin her bir çatışma çözme stilini kullanma sıklığı bakımından öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’de görüleceği gibi okul müdürlerinin kullanmış olduğu çatışma çözme stillerine (Tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmaktadır. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin, müdürlerinin çatışma çözme stillerini kullanmaları hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ise cinsiyet faktörünün çatışma çözme stilleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Ancak ortalamalara bakıldığında “hükmetme” stili hariç diğer çatışma çözme stillerinde (tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözme Stili	Medeni Durum	N	X	Ss	t	P*
Tümleştirme	Evli	110	3,72	0,99	0,23	0,818
	Bekar	32	3,77	1,01		
Ödün verme	Evli	110	3,35	0,85	0,34	0,733
	Bekar	32	3,29	0,95		
Hükmetme	Evli	110	2,63	0,88	1,83	0,068
	Bekar	32	2,30	0,90		

Çatışma Çözme Stili	Medeni Durum	N	X	Ss	t	P*
Kaçınma	Evli	110	3,33	0,72	0,75	0,451
	Bekar	32	3,21	0,89		
Uzlaşma	Evli	110	3,44	0,77	0,66	0,510
	Bekar	32	3,34	0,83		

$p < 0.05$

Okul müdürlerinin her bir çatışma çözme stilini kullanma sıklığı bakımından öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3’de görüleceği gibi okul müdürlerin kullanmış olduğu çatışma çözme stillerine (Tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin medeni durumları arasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmaktadır. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin, müdürlerinin çatışma çözme stillerini kullanmaları hakkındaki görüşlerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel bakımdan  $p < .05$  düzeyinde anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tümleştirme stili açısından bekar öğretmenlerin ortalamaları evlilere göre daha yüksek iken, diğer stillerde evli öğretmenlerin görüşleri ortalamaları bekar öğretmenlere göre daha yüksektir.

**Tablo 4. Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözme Stili	Yöneticilik Yapıp Yapmadığı	N	X	Ss	t	p
Tümleştirme	Yapmamış	120	3,79	0,93	1,78	0,779
	Yapmış	22	3,38	1,28		
Ödün verme	Yapmamış	120	3,38	0,83	1,50	0,135
	Yapmış	22	3,07	1,07		
Hükmetme	Yapmamış	120	2,48	0,85	-2,32	0,022*
	Yapmış	22	2,95	1,02		
Kaçınma	Yapmamış	120	3,33	0,72	1,16	0,246
	Yapmış	22	3,12	0,96		
Uzlaşma	Yapmamış	120	3,47	0,73	1,90	0,059
	Yapmış	22	3,12	1,02		

$p < 0.05$

Bu alt problem kapsamında, öğretmenlerin yöneticilik görevi yapıp yapmaları ile görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 4’de verilmiştir. Tabloya göre hükmetme stilinin kullanılmasında öğretmenlerin yöneticilik görevi yapıp yapmadıkları açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna karşın,

diğer stillerin kullanılmasındaki fark tesadüfî olarak açıklanmakta yani görüş bildiren öğretmenlerin yöneticilik görevi yapıp yapmadıkları ile yöneticilerinin çatışma çözme stilleri kullanılmasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın bulgularına göre; araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma çözüme “tümlleştirme ve uzlaşma” stillerini çoğunlukla kullandıklarını ifade ederken, “ödün verme ve kaçınma” stillerini ara sıra, “hükmetme” stilini ise az kullandıklarını belirtmişlerdir. Özmen (1997)’in yaptığı araştırmada yöneticilerin “hükmetme” stilini az düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer çalışmada (Niederauer, 2006) üniversitelerde üst düzey yöneticilerin çatışmaları çözüme birinci sırada tümlleştirme, ikinci sırada uzlaşma, üçüncü sırada ödün verme ve hükmetme ve son sırada da kaçınma çatışma stillerini kullandıkları anlaşılmıştır. Benzer şekilde Ural (1997)’in “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” adlı doktora tezinde ilköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler problem çözme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme şeklinde sıralanmıştır. Yine Gümüşeli (1994) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, en fazla tümlleştirme stilini kullandıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği görülmüştür. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin çatışmaları çözüme genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem kullandıkları sonucuna ulaşılabilir. Her tür örgütte çatışma olduğu gibi okul örgütlerinde de çatışmanın olması kaçınılmaz bir durumdur. Önemli olan hiç olmaması değil çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilmektir. Çatışmayı etkili yönetmenin en etkili yollarından biri de yöneticilerin demokratik ve uzlaşmacı bir tutum sergilemeleridir. Bu tutum çalışanların örgütteki etkililiği ve verimliliğini arttıracaktır. Rahim (2004)’e göre “bütünlleştirme” ve “uzlaşma” stilleri stratejik sorunları çözmeye çok daha uygun görülmektedir. Gedikli ve Balcı’ya göre (2005) örgütsel çatışma bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesine, motivasyon düzeylerinin artmasına ve dolayısıyla örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Lavrence ve Larsch (1967) yaptıkları bir araştırmada, çatışmayı iyi yöneten örgütlerin performansının diğer örgütlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, okul müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç; Uğurlu (2001), Oğuz (2007), Gümüşeli (1994) tarafından yapılan çalışmalarda araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Ancak Tablo-2’de ki ortalamalara bakıldığında “hükmetme” stili hariç diğer çatışma çözme stillerinde (tümlleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) kadın öğretmenlerin görüşleri ortalamalarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek öğ-

retmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha çok kullandıklarını düşünmeleri okul müdürlerinin erkek öğretmenleri yönetsel gücünü kullanımı bakımından kendilerine rakip olarak görmelerinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Bu durumda okul yöneticileri erkek öğretmenlere daha çok otoritesi kabul ettirme tutumunu sergiliyor olabilirler. Bu konuda Mills (1996) Örgütsel düzenlemeler örgüt içerisindeki güç dağılımında çoğunluğun erkek olduğu ya da güç ve otoriteye sahip olan pozisyonlarda erkeklerin yer aldığı eşitsiz bir durum yaratmakta olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Benzer şekilde Asplund (1988) da erkek normlarının yönetsel kültürde daha baskın olduğunu iddia etmektedir. Brewer, Mitchell ve Weber'in (2002) çalışmasında erkeklerin hükmetme stratejisini kadınlara oranla daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmamızda erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin hükmetme stilini kadın öğretmenlere göre daha çok kullandıklarını düşünmeleri, erkek öğretmenlerin kendi karşılaştıkları durumlarda kadın öğretmenlere göre hükmetme stilini daha çok kullanmaları ile ilişkilendirilebilir.

Müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, medeni durum değişkenine göre öğretmen görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre okul müdürlerinin tümleştirme stili hariç diğer yönetim stillerini daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Özellikle hükmetme stili hakkındaki görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında diğer stillere göre dikkat çekici bir fark olduğu görülmektedir. Evlilerin görüşlerinin ortalamaları 2,63 iken bekârların görüşleri ortalamaları 2,30'dur. Bu sonuca göre, medeni durum değişkenine göre yönetim stillerini algılamada evli ve bekârların görüşleri arasındaki en yüksek farkın hükmetme stilinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinde yöneticilik değişkenine göre anlamlı bir farklılık hükmetme stilinde gözükmemektedir. Hükmetme çatışma çözme stilinde ki farkın, daha önce yöneticilik görevinde bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerinin daha çok hükmetme stilini kullandıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin yönetim stilleri konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olmaları, yöneticilerin çatışma çözme stilleri konusunda ki davranışlarına karşı daha duyarlı olmalarına neden olabilir. Özellikle yöneticilik yapmış olan öğretmenler, okul yöneticilerin otoriteyi ve yasal yönetsel erki kullanmalarından daha fazla rahatsızlık duyuyor olabilirler.

## 5. Kaynakça

- Açıkalın, A. (2002). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Akkirman, A.,D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri" D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 13(2):1-11.

- Asplund, G.(1988). Women managers : Changing Organizational Cultures. New York: Wiley, Chichester.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E.(1991). Örgütsel Davranış. İnsanın Üretim Gücü. Ankara. İkinci baskı. (1997). Yönetimde İnsan İlişkileri.Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Bozdoğan, Z. (2004) Etkili Öğretmenlik Eğitimi. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N. (2002). Gender Role Organizational Status, And Conflict Management Styles, The International Journal of Conflict Management, 13(1), 78-94.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Elma, C. (1998) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri.” Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul.
- Fairman, M. & Clark, E. (1983). Commonsense strategies for managing conflicts. National Association of Secondary School Principals Bulletin, 67(9) 93-102.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005) “Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yöntemi Stratejileri”. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3 (1), 35–45.
- Gümüşeli A. İ. “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri,” Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994
- Hellriegel, D. (1986). Organizational Behavior. Newyork: West Publishing Company.
- Karip, E. (2000) Çatışma Yönetimi. Pegem Yayıncılık, 2. baskı, Ankara.
- Karatas, S. (2007). “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri”, Üniversite ve Toplum Bilim Eğitim Düşünce Dergisi, 7(2).
- Kılıç, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon, (Ed: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, T.(1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon, (Ed.) S. Güney,Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, S. (2006). Özel Okul Öğretmenlerin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J.W., “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, Administrative Science Quarterly, Vol:12, pp.1-47, 1967.
- Mayer, R. (1990). Conflict Management-The Courage to Conflict, Ohio:Battle Memorial Institute.
- Mills, A.J. (1996). Organizational Culture, Women and Work : A Reader (ed. Dubeck&Borman), New York : Garland Pub.

- Mullins, J. L.(2002). Management And Organisational Behaviour. Sixth Edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- Oğuz, Y. (2007). Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Özmen, F.(1997). Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.
- Öztürk, A.(1992). “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: İşletme Yönetiminde Güncel Konular”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları, No:1, ss. 35- 40
- Rahim, M. A. (1983).Organizaional Conflict Inventories:Profesional Manual.Palo Alto, Ca:Consulting Psychologists Pres.
- Schein, E. (1978). Örgüt Psikolojisi.Çev: M. Tosun, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Slaikue, K.A. & Hasson, R. H. (1998). Controlling the cost of conflict: How to design a system for your organization. San Francisco CA:Jossey-Bars.
- Tjosvold,D. (1991). The Conflict-Positive Organization-Stimulate Diversty and Create Unity. Newyork: Addison-Wesley Publusing Company.
- Tosi, Henry L., J. R. Rizzo, S. J. Carroll (1986), Managing Organizational Behavior, USA: Ballinger Publishing Company, A Subsidiary of Harper & Row Publishers
- Uğurlu, F. (2001). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri.” İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ural, A. (1997). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

## EXTENDED ABSTRACT

The fact that human is a social being, has a variety of requirements, and may not meet a major part of his/her requirements alone makes organized life compulsory for people. Thus, people are members of various groups in social life. Any organizations that are compulsory for individual and social life fulfill a function to meet any various requirements of the individual and community. However, organization may not have a regularly operating structure at any time. Complexity in organizational life, and any differences of characteristics of any individuals and groups consisting an organization such as goals, skills, belief, expectation, attitude, sense, opinion, etc. (Akkirman,1998:2; Karatas, 2007:2) are evaluated as facts to cause a conflict in an

organizational structure.

In organizations, it is possible to hinder any conflicts. Since knowledge and experiences, interest areas, skills and expectations of individuals differ, interpersonal conflict is inevitable. In organizations, another fact that is as important as knowing that the conflict is critical is that conflict is a dynamic fact, but not an unchanged situation. After a conflict begins, it may occur at many levels and reach different degrees until it finishes (Tosi et al., 1986: 468). However, conflicts do not create positive results at all times. Even, it is compulsory that conflicts occur at a certain level for efficiency of organizations (Kocel, 1998: 459). A number of conflicts may be experienced in schools as well as organizations. In fact, since forces and groups are more fluent in schools than ones in organizations, even minor frictions may cause any unforeseen conflicts (Bursalioglu, 2002: 156).

Purpose of this study is to evaluate which management styles are used and how often the management styles are used in case of any disagreement and conflict occurred in schools of school directors, who work in primary educational schools, in teachers' opinions. In this descriptive conflict, general scanning model is used among scanning models. Totally 142 teachers, who work in 2010-2011 educational year in official primary educational schools in Kilis, constitute working group of the study. "Personal Information Form" developed by researchers for purposes of collecting data, and "The Questionnaire on Determination of Perception of Teachers on Conflict Management Styles of School Directors", version of "Rahim Organizational Conflict Inventory" developed by Rahim and translated by Gumuseli into Turkish language are applied. The questionnaire consists of 28 articles in 5-likert type and 5 sub-groups to identify any conflict management styles. In an original conflicts simulated by Gumuseli, alpha rating is distributed between 0.72 and 0.74 in all questionnaire. In this conflict, Cronbach alfa internal coefficient of consistence of the questionnaire is evaluated as  $\alpha=.91$ .

The teachers' opinions on conflict management styles of directors are determined by arithmetic average and standard deflection ratings. t-test is applied on independent groups to determine whether there is a meaningful difference between opinions of the subjects in terms of sex, marital status and executive duty variances. Finally, a unidirectional variance analysis is conducted to determine whether there is a meaningful difference between opinions of the teachers in terms of seniority variance, and its results are interpreted in this context.

As a result of the analyzes, the teachers think that school directors use the Integration style "mostly" ( $X=3.73$ ), the appeasement style "occasionally" ( $X=3.33$ ), the possessive style "less" ( $X=2.55$ ), the avoidance style "occasionally" ( $X=3.30$ ), and the compromise style "mostly" ( $X=3.42$ ) in solving any conflicts. It is stated that the difference between the teachers' opinions on conflict solution styles used by school directors and the teachers' sex is a contingent. However, when overages are consid-

ered, it is seen that average of opinions of the female teachers is higher than one of the male teachers in any other conflict solution styles (integration, appeasement, avoidance, compromise) except “possessive” style. It is concluded that the teachers’ opinions on use of directors’ conflict solution styles are not meaningful statistically at a  $p < .05$  level in terms of marital status variance. On the other hand, it is seen that the difference on whether the teachers conduct executive duty in using the “possessive” style is meaningful statistically at a .05 level. However, it is stated that the difference is contingent in using other styles, that is, it is seen that the difference between executive duty of the teachers, who give opinions, and use of the conflict solution styles of executives is not meaningful.

According to the facts of the study, it may be concluded that school directors, who work in primary educational schools, usually use a more democratic and reconciliatory method. It is inevitable that any conflicts in schools as well as in organizations. The important thing is that any conflict does not occur at all, but may be managed for organizational purposes. One of most effective ways to manage a conflict is that executives display a democratic and reconciliatory attitude.

In other conflict solution styles except “possessive” style, it is seen that average of opinions of the female teachers is higher than one of the male teachers. It may be considered that the fact that the male teachers use the possessive style of school directors than the female teachers results from that school directors consider the female teachers in terms of use of the administrative force. In this case, school directors may display an attitude to make the male teachers authority of school directors more.

A meaningful difference in the teachers’ opinions on conflict management styles used by directors in terms of executive variance is seen in the possessive style. The difference in the progressive conflict solution style results from the fact that the teachers, who already conduct the executive duty, usually use the possessive style of directors. The fact that the teachers, already conduct the executive duty, have knowledge and experience on management styles may cause that they are more sensitive attitudes of executives on conflict solution styles. Especially, the teachers, who conduct the executive duty, may feel uncomfortable more with use of authority and legal administrative power of school directors.