



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA  
EYLEM STİLLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ  
BELİRLENEN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

**Mehmet Ali ÖZKAYA**

**DENİZLİ 2023**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA EYLEM  
STİLLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ BELİRLENEN  
DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

**Mehmet Ali ÖZKAYA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Serhat SÜRAL**

## TEŞEKKÜR

Kıymetli hocam danıőmanım Doç. Dr. Serhat SÜRAL Hoca'ma,  
Sevgili eőim Asuman ÖZKAYA'ya,  
Sevgili oğullarım Tuğra Alp ÖZKAYA ve Göktuğ ÖZKAYA'ya ,  
Beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum sevgili annem  
rahmetli Emine ÖZKAYA'ya ve değerli babam Kemal ÖZKAYA'ya  
sonsuz teşekkürler....

Mehmet Ali ÖZKAYA

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Mehmet Ali ÖZKAYA

## ÖZET

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algılarının Belirlenen Değişkenlere Göre İncelenmesi

ÖZKAYA, Mehmet Ali

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Serhat SÜRAL

Ocak 2023, 43 sayfa

Bu çalışmayla okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algıları ve bunun kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip/göstermeme araştırılmıştır. Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022–2023 eğitim yılı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen 238 kişide veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgiler” ve “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği” olarak iki bölümden oluşmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleriyle ilgili olarak en yüksek seviye “Çok fazla” düzeyinde “Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir” Maddesindedir. Bunu “Fazla” düzeylerinde “Gerçek bilgidir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.” Maddesi ve “Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar” maddeleri izlemektedir.

Çatışma eylem stilleriyle ilgili yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinde en yüksek düzey karşı koyma stili ön plana çıkarken kolaylaştırma, uzlaştırıcı stiller fazla düzeyde, zorlaştırıcı stil orta düzeyde izlemiştir. En düşük çatışma stili ise orta düzeyde kaçınmacı stildir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılık göstermez iken kıdem, çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma ve göreve göre farklılık göstermiştir. Kıdeme göre çatışma eylem stillerinde 1-10 yıl kıdemlilerin daha çok kaçınmacı stilleri yüksek iken zorlayıcı stilleri kıdemi fazla (21 yıl ve üzeri) olanların daha yüksektir. Kıdemi az olanlar kaçınırken kıdemi fazla olanlar zorlamayı tercih etmektedirler. Çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının çatışma yönetimi ile

ilgili eğitim alma durumlarına göre zorlayıcı ve uzlaştırmacı boyutlarda çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alanların almayanlardan daha yüksek çatışma eylem stilleri düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin göreve göre kaçınmacı boyutta öğretmenler lehine, kolaylaştırıcı ve karşı koyucu boyutlarda ise müdür yardımcılarını lehine yüksektir. Öğretmenler kaçınma, müdür yardımcılarını ise kolaylaştırma ve karşı koymada yüksek ortalamalara sahiptirler.

Anahtar Sözcükler: Çatışma, stil, yönetici, öğretmen, okul

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Sayıtlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	4
2.1. Çatışma Kavramı .....	4
2.2. Örgütsel Çatışma .....	5
2.3. Çatışma Yönetimi .....	6
2.4. İlgili Araştırmalar .....	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM .....	11
3.1. Araştırmanın Modeli .....	11
3.2. Evren ve Örneklem .....	11
3.3. Veri Toplama Aracı .....	12
3.4. Verilerin Toplanması .....	13
3.4. Verilerin Analizi .....	13
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR .....	15

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	15
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	15
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	17
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	24
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	24
5.2. Öneriler .....	24
KAYNAKÇA .....	26
EKLER .....	28
ÖZGEÇMİŞ .....	33



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Katılımcuların Kişisel Bilgileri Dağılımları</i> .....	11
Tablo 3.2. <i>Güvenirlilik Değerleri</i> .....	13
Tablo 3.3. <i>Verilerin Normallik Analiz Sonuçları</i> .....	14
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algıları</i> ..	15
Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stilleri Boyutları ve Genel Algıları</i> .....	17
Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Analizi</i> .....	17
Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Analizi</i> .....	18
Tablo 4.5. <i>Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Analizi</i> .....	19
Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Analizi</i> .....	20
Tablo 4.7. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Duruma Göre Analizi</i> .....	21
Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Çatışma Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma Duruma Göre Analizi</i> .....	21
Tablo 4.9. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Göreve Göre Analizi</i> .....	22

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Sosyal ve iş yaşamı içinde insanların birlikte yaşamalarından kaynaklı olarak zaman zaman çatışmalar çıkabilmektedir. Kavram olarak olumsuzluklar çağrıştırsa da çatışma üretkenlik, insana saygı ve demokratik yaşamın bir gereği olarak düşünülmelidir. İnsanlar arasında olduğu gibi örgütler için de önemli olan çatışma neredeyse toplu yaşam ve çalışma yaşamı için kaçınılmaz bir gerçeklik gibi düşünülebilir. Okullar eğitim örgütleri içinde en fazla insanın birlikte yaşadığı ve etkileşimde buldukları yerler olarak düşünüldüğünde çatışmanın olmama ihtimali bile düşünülemez durumdadır. Bundan dolayı çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algıları ve bu algılarının belirlenen değişkenlere göre incelenmesine çalışılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, çalışmanın amacı, önemi, sayıltı, sınırlıkları ve önemli tanımlamalara değinilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar arasında iletişim ve yanlış anlama ve anlaşılmalardan dolayı çatışmalar yaşanabildiği gibi örgütlerde de çalışanlar arasında ya da paydaşlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Çatışmalar örgüt üyeleri arasında ya da grup içi ya da gruplar arasında yaşanabilmektedir. Bu durumlarda çalışmalar aksayabilir, durabilir ya da olumsuzluklar yaşanabilir. Ancak çatışma bazı durumlarda taraflar arası sorunların çözülmesi yönünde durumun iyileştirilmesi yönünde çalışmaları içeren bir süreç olarak da görülmektedir (Eren, 2003). Bu çerçeveden bakıldığında çatışmaları sadece olumsuz durumlar için düşünmek ve tanımlamak doğru değildir. Hatta böyle durumlarda örgütler için yaratıcılık, yenilik, farklılık ve rekabet açısından yararlı sonuçlar doğurduğu da düşünülebilir.

Eğitim örgütleri olarak okullarda insan faktörünün yoğun olması ve sürekli iletişim ve etkileşim halleri çatışmaları beraberinde getirmektedir (Karip, 2015). Böylesine göz önünde olan ve her daim çatışma yaşanması muhtemel okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin bilinmesi, varsa eksikliklerin giderilmesine çalışılması, çatışma yönetim ve çözme yeterliklerinin artırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu durumlar yönetici ve öğretmenlerin bu alandaki eylem stillerinin bilinmesine ve bu konudaki görüşlerinin kişisel değişkenlere göre ortaya konulmasını zaruri kılmaktadır.

### 1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir.

### 1.1.2 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır.

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri nasıldır?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

2022-2023 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin ne olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Yine çatışma eylem stilleri alt boyutlarının demografik özelliklere göre durumunun tespiti de amaçlanmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede olumsuz etkileri olan ve işlevsel olmayan çatışmaların yöneticiler tarafından bir şekilde çözülmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çatışmalar örgütler açısından olumsuzluklar da barındırabilir (Öztekin, 2010). Bu olumsuzluklar; örgütten ayrılma, çatışmanın daha da artması, sosyo-psikolojik değişimler, kontrol dışı durumlar, yıkıcı ve yıpratıcı olaylar, dışlanma, ötekileştirme, tükenmişlik, iletişimsizlikler, uyum bozuklukları gibi durumlardır (Robbins, Judge, 2015; Rahim, 2001). Eğitim örgütleri açısından bakıldığında çatışma mutlaka kontrol altında olmalı ve eğitim çalışanlarının bu alandaki yeterlikleri üst düzeyde olmalıdır. Çünkü her tür insanla muhatap olma, çeşitli sosyo ekonomik ve sosyo kültürel yapılarıdaki insanlarla ilişki, çocukların farklı yapıları, ast-üst ilişkileri, pek çok iş ve alanla ilgilenmek zorunda olmaları vb. durumlar çatışmalarda uyguladıkları strateji, çatışma eylem stilleri ve çatışma çözme stilleri, çatışma yönetim becerileri gibi yeterliklere haiz olmaları gerekmektedir. Bu durumunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların az olması ve örneklem alınan yerde de yakın zamanda araştırmaya

rastlanılmamış olması bu alanın araştırılmasını önemli kılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının bilim çevreleri başta olmak üzere eğitimciler ve eğitim yöneticileri ve deneticilerine yol göstermesi bakımından da çalışma önemlidir.

#### **1.4. Varsayımlar**

- Katılımcı okul yöneticileriyle öğretmenlerin ölçme araçlarına verdikleri yanıtlar doğru ve güvenilirlerdir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkez ilçeleri resmi okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır ve veriler bu ölçekle toplananlarla sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Öğretmen:* Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda öğretmen unvanlı işgörenlerdir.

*Okul Yöneticileri:* Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda çalışan okul müdürü veya müdür yardımcısıdır.

*Çatışma:* “Aynı anda ortaya çıkan birbirine zıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum” dur.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasında ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma; bireysel olarak fiziksel ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması halinde gerginlik hali yaşanmasıdır (Eren, 2003). Kişi veya gruplar arasında tercihlerinde zorluk yaşamaları neticesinde seçeneklerden birini seçmede zorlanmaları ve karar verememeleridir (Can, 1999). Bireylerin diğer kişi ya da gruplarla talep ve değerlerinin farklı olması sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk halleridir (Korkmaz, 2013). Çatışmalar kısıtlama ve engellenme durumlarıyla anlaşılama ya da değer görmeme, beklenti ile mevcut durumun farklı olması gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Eren, 2009). Sosyal ve iş yaşamındaki uyum sorunları ve anlaşmazlıklar da çatışma olarak ifade edilmektedir (Rahim, 2004). Çatışma; “bireysel istek, amaç, hedef, fikir, bakış açısı, kültürel yapı, inançlar, ilgi” gibi durumlarda sorun yaşanması ve farklılık görülmesidir (Korkmaz, 2013). Çatışma tanımlamalarda da görüldüğü gibi olumsuzlukları çağrıştırmakla birlikte örgüt ve özel yaşamda her an karşılaşılma ihtimali yüksek durumlar olarak görülmektedir.

### 2.2. Örgütsel Çatışma

Örgütsel yapılar içerisinde çatışma olgusu son derece ciddi bir sorun olarak alınmaktadır. Çatışma sorunlarına örgütsel yapılardaki yöneticilerin yüzde 15 ile 25’lik kısmının vakit ayırdıkları görülmektedir. Yöneticilerin bu süreç kapsamında çatışmaları çözememeleri ya da idare edememeleri birtakım maliyetlerin doğmasına neden olmaktadır. Organizasyon yapılarındaki farklılıklar, zıtlıklar belli başlı çeşitlilikler şeklinde algılandığında rasyonel yönetimin sağlanabileceği unutulmamalıdır.

Örgütler içerisinde çatışmalar genel olarak kısıtlı kaynaklara, iş faaliyet ve eylemlerinde, örgütsel görevler ile yükümlülükler üzerinde karşılıklı bağımlılık sergilemektedir. Farklı kaynaklardaki birleşme ile oluşmakta olan sivil toplum örgütleri, kamu ve özel teşebbüslerin mevcuttaki kaynakları belli başlı hedeflere yönlendirmesi ile ürün ve hizmet imalatında bulunmakta, bu sayede yarar beklentileri oluşmaktadır. Buna

karşın çoğu defa bahse konu kaynakların sınırlı yapıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ekiplerin tamamı, ihtiyaçlarından çok daha azı ile gereksinimlerine cevap bulmaya yönelmektedirler. Sonuç olarak bu sınırlı kaynakların bölüşümleri muhtemel çatışma sebebi olarak görülmektedir.

Örgüt, aktivitelerin tamamı bakımından birbirleri ile bağlantılı olan birimler, takım ve kişilerden oluşmaktadır. Örgütsel yapılarda yer alan her bireyin, grubun ya da birimin görevlerini istenen şekilde tamamlayabilmeleri diğer çalışan, grup ya da birimlerin vazifelerini bitirebilmeleri ile bağlantılı olmaktadır. İş faaliyet ve etkinliklerinde oluşan karışıklıklar ve bağılıklar çatışmalara sebebiyet vermektedir.

Prensipier açısında örgütsel yapılar organize olurlarken ve yeniden örgütlenirlerken kurumsal görevler, yetkiler ve yükümlülükler saptanmakta, çalışanların arasında paylaştırılmaktadır. Bahsi geçen görevler, yetkiler ve yükümlülüklerin açık tanımları ya da rasyonel bir biçimde paylaşımlarının yapılamaması örgütsel çatışmalar için neden teşkil etmektedir (Eren, 2014). Diğer taraftan örgütsel yapıların iletişim ağlarındaki noksanlıklar da çatışmaların nedeni olabilmektedir.

Hedefler noktasındaki farklılıkların meydana getirdiği çatışmalar sınırlı kaynaklara bağımlı olmak, rekabet odaklı ödüllendirme sistemleri ile bireysel hedeflerdeki farklılıklardan oluşmaktadır. Kurumlar ya da kuruluşlardaki mensuplar bünyelerindeki kişisel hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile kurumlarının fırsatları ile kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynaklar yeterli düzeye geldiğinde sorunlar ortaya çıkmamaktadır ancak örgütsel yapı içindeki kaynaklar sürekli aynı düzeylerde kalmayabilmektedir. Diğer taraftan örgütsel yapılar bazı anlarda kaynak indirgenmelerine yönelmektedirler. Kadrolarda, ücretlerde, prim uygulamalarında ve benzer kaynaklar üzerinde meydana gelebilecek kaynak indirgenme faaliyetleri, personeller arasında çatışmalara sebebiyet vermektedir. Örgütlerin bünyesinde yer alan bireylerin tamamı statülerini muhafaza edebilme amacı ile çatışmalarda bulunan taraflar içerisinde bulunabilmektedirler. Örgütsel ödüllendirme sistemlerinin birçoğu örgütsel yapılardaki örgüt üyelerinin potansiyelleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu sayede üyeler arasında yarışma ve rekabetçi bir yapı yaratılmış olur. Rekabetçi ödül sistemleri olarak da anılmakta olan bu uygulamalar, örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin arasında belli başlı çatışmalara da zemin oluşturmaktadır (Eren, 2003). Duruma ek olarak toplumsal yapılardaki gibi örgütsel yapılarda da bireysel farklılık unsurlarının bulunması çatışmaların önemli sebeplerinden birisi olmaktadır.

Algılamadaki çeşitliliklerin verdiği çatışmalarsa bilgi elde etmede ve bilgileri aktarmada, zaman dilimi içerisinde, departmanların hedeflerinde ve yönetim modelleri arasında yer alan çeşitlilikler ile inovatif uygulamaların zorunlu tuttuğu farklı özelliklerden oluşmaktadır. İlk etapta örgütsel yapıların bünyelerinde bütün departmanların faydalandıkları iletişim ağı, bilgi sağlama kanal ve yöntemleri, çeşitlilikleri ve bağımsız tutum ve davranışları ön plana çıkarmaktadır. Bu kavramların arasında bulunan entegrasyon bağının tesis edilememesi karşılıklı suçlamalar ve çatışmalara sebebiyet vermektedir (Eren, 2003). Çatışmaların kaçınılmaz olmaları, yönetici bireylerin çatışma durumları ile baş edebilmek adına belli başlı stratejileri kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

### **2.3. Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi, çatışmaların kurum ya da kuruluşlar içerisindeki sosyal ve biçimsel yapılara ait verimliliği yükseltici biçimde yönlendirilmelerine ilişkin çalışmaları içerir (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Çatışma yönetimi ile alakalı olarak yazarların pek çoğu çatışmaların karmaşık doğasına vurgu yaparak, örgüt “etkililik ve verimliliğini” artırma bağlamında çatışmaların yapıcı olarak nasıl kullanılacaklarını, hatta bundan dolayı birtakım çatışmaların teşvik dahi edilebileceği konusunun önemsenmesinden ötürü, “çatışma çözümünden” ziyade “çatışma yönetimi” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Özmen, 1997). Bireyselleşme neticesinde örgütsel yapılarda personeller arası çatışmaların oldukça önemli bir problem olduğu ifade edilmektedir. Bundan dolayı çatışma yönetimi iş yaşamı içerisinde çok önemli bir konu özelliğine sahip olmuştur (Özdemir ve Özdemir, 2007). Örgütsel yapılarda yönetici bireylerin yaptığı en mühim görevlerden biri personellerin arasında ya da takımların arasında oluşan çatışmaları örgütsel amaçlara katkı sağlayacak biçimde çözüme ulaştırmak, yönlendirme yapmak ve yönetmek olmaktadır (Koçel, 2018). Bu bağlamda, çatışmaların işletme ve kuruluşlara zararlı olmayacak şekilde yönetilmeleri son derece gereklidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

### **2.4. İlgili Araştırmalar**

Yıldız (2013), tarafından yürütülmüş olan araştırma kapsamında, ilkökul kademesinde görev yapan öğretmen bireylerin örgütsel aidiyetle örgütsel kin ve örgütsel düşünceleri arasındaki olası farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ait örnekleme, 2012- 2013 eğitim döneminde Bolu’ya bağlı merkez ilçede aktif şekilde görev yapan 219 sınıf öğretmeninden oluşmuştur. Araştırmaya dâhil olan öğretmen bireylerin

örgütsel aidiyetleriyle örgütlerine yönelik olarak sahip oldukları negatif düşünceleri ve örgütsel aykırılık düşüncelerinin arasında ilişkilerin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen bireylerin örgütsel aidiyetleriyle örgütlerine yönelik olarak duydukları negatif düşüncelerinin arasında yüksek düzeyli negatif, örgütsel aykırılık düşünceleriylese orta düzeyli negatif ilişki bulunduğu görülmüştür.

Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) aracılığı ile çatışma konusunda yürütülmüş olan çalışma kapsamında, eğitim kurumu yöneticilerinin çatışma yönetimi metotları ile beş faktör kişilik özelliklerinin incelemelerini yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda eğitim kurumu yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi metotlarının arasında yüksek düzeyli bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Süleymanoğlu ve Bingöl (2014) tarafından çatışma konusu işle alakalı olarak yapılan çalışma kapsamında, ortaöğretim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin öğretmen algılarına göre çatışma yönetimi metotlarını saptamayı hedeflemişlerdir. Çalışmanın ilişkisel tarama modelinde 2012-2013 öğretim döneminde Bursa'ya bağlı Yıldırım ilçesi sınırlarında yer alan ortaöğretim kurumları içerisinde aktif görevde bulunan 102 öğretmenin katılımları ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışma kapsamında Rahim (1983) aracılığı ile oluşturulan ve Gümüşeli (1994)'nin Türkçeye uyarlamış olduğu ROCI-II Çatışma Envanteri 28 soru ve tümleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma ismi ile bilinen beş değişkenden ibaret durumdadır. Bunun yanı sıra, Bireysel Özellikleri Belirleme Anketinin de uygulandığı görülmektedir. Öğretmenlerden alınan yanıtlar araştırmacılar tarafından, 2012–2013 öğretim döneminde mayıs ve haziran ayları içerisinde toplanmıştır. Araştırmada elde edilen yanıtların analizleri için frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikleriyle t- test ve varyans analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilmiş olan bulgular doğrultusunda; öğretmenlerin düşüncelerine göre ortaöğretim kurum yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzları arasında yer alan hükmetme stratejisini çok fazla kullandıkları, buna karşın tümleştirme stratejisini çok düşük düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumu yöneticileri hükmetme ve uyma stratejilerini tümleştirme stratejisine göre çok daha yoğun şekilde kullanmaktadır.

Çağlı (2019)'nın yürütmüş olduğu çalışmada, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin eğitim kurumları içinde sergiledikleri liderlik stillerinin çatışma yönetimi stilleriyle arasında ne şekilde ilişkiler tesis edilebileceğini, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi stilleriyle sahip oldukları liderlik stillerinin arasında yer alan olası ilişkileri ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Çalışmadaki verilerinin analizleri SPSS 15.0 paket



programıyla gerçekleştirilmiştir. Korelasyon ve çoklu regresyon analiz neticeleri doğrultusunda eğitim kurumlarındaki yöneticilerin değişimcilik ve yeniliğe açık liderlik tutumlarını gösterme düzeyleri yukarı çıktıkça tümleştirme, uzlaşma ve ödün verici kriz yönetimi metotlarına başvurma oranının da benzer oranlarda artış gösterdiği, hükmetme metoduna başvurma oranlarının da azalma gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlikle kaçınma metodu arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Akbaba ve Keleş (2015) aracılığı ile çatışma konusu özelinde gerçekleştirilmiş olan araştırma kapsamında, ilkokullar ve ortaokullarda görevli olan eğitim kurumu yöneticilerinin, kurumlarında karşılaştıkları krizleri yönetme tarzlarına ilişkin öğretmen düşüncelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma betimsel tarama modeli kullanılarak yürütülmekle beraber araştırmaya ait evren, 2013- 2014 öğretim döneminde Van'a bağlı merkez ilçe sınırlarında yer alan 76 kuruma bağlı 1864 öğretmenden meydana gelmiştir. Grubun rastgele bir şekilde 10 ilkokul ve 7 ortaokul kurumunda görev yapan 116 kadın, 126 erkek olmak kaydı ile toplam 242 öğretmen ile oluşturulduğu görülmektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin görüşleri bağlamında eğitim kurumu yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunlar esnasında öğretmenler ile eş zamanlı eş zamanlı bir şekilde harekete geçmeyi uygun buldukları ve bütün çalışanların mutlu olabileceği sonuçlar elde ettikleri, sonuç elde etme süreçleri göz önünde bulundurulmak kaydı ile öğretmen bireylerin ve eğitim kurumlarının menfaatine olabilecek durumların ön planda tutularak tavır benimsendiği, erkek öğretmenlerin fikirlerinin kadınlara nazaran öğretmen bireylere göre aşırı şekilde önemsendiği sonuçlarına ulaşılmıştır

Kaymak ve Keskinlik Kara (2016) aracılıkları ile gerçekleştirilmiş olan araştırma kapsamında eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileriyle faydalanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim metotları arasında yer alan muhtemel ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın evreni İstanbul'a bağlı Kartal ilçesi sınırlarında görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden meydana gelmiştir. Araştırmada tabakalı küme grubu tekniği bağlamında 15 devlet ilkokulu ve 15 devlet ortaokulunda görevli olan 744 öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Araştırmaya ait verilerin yorumlaması bağlamında yüzde, aritmetik ortalama, t testi ve korelasyon yorumlamalarından faydalanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; ilkokul ve ortaokullarda görevli olan kurum yöneticilerinin iletişim becerilerinin tatmin edici ölçüde yüksek olduğu, kriz yönetim metotları arasında yer alan uyma yöntemine çok sık bir şekilde başvurdukları, hükmetme yöntemini çok seyrek bir biçimde devreye soktukları; eğitim kurumu

yöneticilerinin iletişim becerileriyle kullanmakta oldukları çatışma yönetim metotları arasında olumlu ve yüksek düzeyli ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Özsoy (2017), kriz yönetimi ile alakalı olarak gerçekleştirmiş olduğu çalışma kapsamında, kurumlara ait üyelerin doğruculuk ve örgütsel yapılara yönelik negatif düşüncelerinin kriz yönetimi metotları üstündeki olası etkilerin incelemelerini gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilmiş olan bulgulara göre, çalışan bireylerin özgüvenli tutum ve davranış şekillerinin tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma metotları üzerinde seyrelmeye sebebiyet verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, örgüte ait üyelerin yüksek özgüvenli tutum ve davranışlarının çatışma yönetimi noktasında oluşmakta olan ödün verici yöntemin tercih edilme düzeyinde artışlara sebebiyet vermektedir. Başka bir pencereden bakıldığında tümleştirme, duyuşsal sinizmin sonucunda azalmaktayken; davranışsal sinizmin sonucunda ödün verici yöntemde artışa neden olmaktadır. Hükmetme stratejilerinin davranışsal sinizmin sonucunda tercih edilmediği görülürken; kaçınma metodu da duyuşsal sinizmin sonucunda azalma göstermektedir. Çatışma yönetimi metotları arasındaki uzlaşma stratejileriye gerek bilişsel gerekse de davranışsal sinizm ile bağlantılı bir şekilde azalmaktadır. Katılımcı bireylerin özgüvenli tutum ve davranışları yaş aralıkları, medeni durumlar, ekonomik durumlar ve meslek tecrübe düzeyleri bakımından farklılık göstermektedir. Örgütsel negatif bakış açıları alt amaçlar kapsamında yer alan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm; yaş aralıkları, medeni durumlar, ekonomik durumlar ve meslekteki kıdem durumları bağlamında farklılıklar sergilemektedir. Çatışma yönetimi stratejileri arasında bulunmakta olan tümleştirme ekonomik durumlar ile meslekteki kıdem durumları bakımından değişiklikler göstermekte iken; ödün verici ve kaçınmacı stratejiler, yaş ve meslekteki kıdem durumları bakımından farklılık göstermektedir. Hükmetme stratejilerinin ortalamalarının yaş aralıkları, ekonomik durumlar ve meslekteki kıdem durumlarına adına farklı hesaplandığı görülmektedir. Uzlaşma stratejisindeki düzeylerse medeni durumlar ve meslekteki kıdem durumları bağlamında farklılaşmaktadır.

Vaiz (2017), çatışmaya ilişkin olarak yürütmüş olduğu çalışmada, ilkokullar ve ortaokullarda karşılaşılan çatışma ortamlarının yönetilebilmesine yönelik öğretmen ve eğitim kurumu yöneticilerinin algılarının ölçülebilmesini amaçlamıştır. Nitel araştırma teknikleri arasında yer alan çoklu durum çalışmalarının kullanılmış olduğu çalışma, KKTC'ye bağlı farklı illerden 6 farklı devlet kurumundan 6 kurum yöneticisi ve 72 öğretmenin katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Verilere yönelik yorumlamaların yapılmasının ardından katılımcı bireylerden

alınmış olan yanıtlar, ilgili literatür çıkış noktası şeklinde kabul edilmek kaydıyla çatışma yönetimine dair stratejiler ve motivasyon düzeylerine olan etki düzeyleri ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenler ile yönetici bireylerin algılar göz önünde bulundurularak hükmetme, bütünleştirme ve kaçınma gibi yöntemlerin en yoğun şekilde başvurulan yöntemler olduğu sonucu elde edilmiştir. Yönetici bireylerin bizzat yararlandıkları çatışma yönetimi metotlarının farklı durum ve olaylarda uygunluk durumları doğrultusunda öğretmen motivasyon düzeylerine farklı şekillerde etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli tarama modelinde betimsel ve nicel bir çalışma olarak yürütülmüştür. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan durumu kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 679 okul yöneticisi ile 6260 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bütün özellikleriyle temsil edecek yönetici ve öğretmenlerden kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemiyle ulaşılarak 146 öğretmen, 35 müdür yardımcısı ve 57 okul müdüründen veri toplanmıştır.

Çalışmaya katılım sağlayan öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel bilgileri ve dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Katılımcıların Kişisel Bilgileri Dağılımları*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	86	36,1
	Erkek	152	63,9
Yaş	24-35	71	29,8
	36-40	76	31,9
	41-45	45	18,9
	46 ve üstü	46	19,3
Kıdem	1-10 yıl	73	30,7
	11-20 yıl	114	47,9
	21 yıl ve üstü	51	21,4
Medeni durum	Evli	202	84,9
	Bekar	36	15,1

(Devamı arkada)

Tablo 3.1. *Katılımcıların Kişisel Bilgileri Dağılımları (Devamı)*

Değişken	Kategori	n	%
Eğitim durumu	Lisans	191	80,3
	Lisansüstü	47	19,7
Çatışma Yönetimiyle ilgili eğitim alma durumu	Hayır	197	82,8
	Evet	41	17,2
Görev	Öğretmen	146	61,3
	Müdür yardımcısı	35	14,7
	Okul Müdürü	57	23,9

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı % 63,9’u erkek % 36,1’i kadındır. Yaş dağılımları % 31,9’u 36-40, % 29,8’i 24-35 yaş ve % 19,3’ü 46 yaş ve üzeri % 18,9’u 41-45 yaş aralığındadır. Kıdem dağılımlarının % 47,9’u 11-20 yıl, % 30,7’si 1-10 yıl ve % 21,4’ü 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir. Katılımcıların % 84,9’ü evli % 15,1’i bekar. Katılımcılardan % 80,3’ü lisans mezunu % 19,7’i lisansüstü mezundur. Çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma dağılımı % 82,8’i eğitim almamış iken % 17,2’si çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almıştır. Katılımcıların görev olarak % 61,3’ü öğretmen, % 23,9’u okul müdürü ve % 14,7’si müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama ölçeği iki kısımdan oluşmaktadır. Veri toplama aracının başlangıcında okul yöneticisi ile öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren “a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Medeni durum, e) Eğitim düzeyi, f) Çatışma yönetimi alanında eğitim alma durumu ve g) Görev olmak üzere 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleriyle ilgili algı düzeylerini ortaya çıkarma amacıyla “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği” kullanılacaktır. “Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği” Karadağ ve Tosun (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 35 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar ve temsil edildikleri maddeler aşağıda verilmiştir.

- 1- Kaçınmacı 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31
- 2- Zorlayıcı 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32
- 3- Kolaylaştırıcı 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33
- 4- Uzlaştırıcı 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34
- 5- Karşı Koyucu 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35

Likert tipinde olan ölçek 5 seçeneklidir ve seçenekler şöyledir: Asla böyle davranmam (1), Nadiren böyle davranırım (2), Bazen böyle davranırım (3), Sıklıkla böyle davranırım (4) ve Çoğunlukla böyle davranırım (5)

#### 2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için alınması gereken bilimsel araştırma izni için aysemeb.gov.tr web adresinden araştırma izni başvurusu yapılmıştır. Başvuru raporu enstitüye verilerek gerekli izinler alınmıştır. İznin gelmesinden sonra verilerin toplanacağı okullara gidilerek yöneticilere araştırmayla ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Alınan izin evrakı gösterilerek araştırmaya destek olup-olamayacakları sorulmuştur. Araştırmaya gönüllü olarak destek sağlamak isteyen yönetici ve öğretmenlere ölçek formları dağıtılmıştır. Gerekli açıklamalar yapılarak bilimsel araştırmaya uygun biçimde doldurmaları istenmiştir. Veriler bu şekilde toplanmıştır.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler kodlanarak SPSS 24 istatistik programına girilmiş ve analizler bu verilerle gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin güvenirlik değerleri için Cronbach's Alpha değerlerinin analizi Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Güvenirlik Değerleri*

	Cronbach's Alpha Katsayıları
Kaçınmacı	,738
Zorlayıcı	,711
Kolaylaştırıcı	,818
Uzlaştırıcı	,757
Karşı koyucu	,713
Genel çatışma eylem stilleri	,891

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi boyutlar ve genel ortalamada Cronbach's Alpha katsayılarının ,70'ten yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre verilerin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım analizi için yapılan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Verilerin Normallik Analiz Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Kaçınmacı	,531	,362
Zorlayıcı	1,179	,014
Kolaylaştırıcı	1,345	-1,113
Uzlaştırıcı	1,209	-,223
Karşı koyucu	1,290	-,838
Genel çatışma eylem stilleri	1,215	-,469

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi alt boyutlar ve genel olarak “Basıklık ve Çarpıklık” değerleri -1,11 ile +1,34 aralığında değerler almıştır. Tabachnik ve Fidell (2013) çalışmasında -1,5 ile +1,5 arasındaki değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Veriler normal dağılım şartlarını taşıdığından dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Manidarlık sınamalarında  $\alpha=.05$  olarak alınmıştır. Katılımcıların kişisel özelliklerinin dağılımlarında “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır. Karşılaştırmalarda t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonunda fark çıkarsa Post Hoc TUKEY analizleri yapılmıştır. Yorumlamalarda aralıklar şu şekilde belirlenmiştir.

- 1,00 – 1,80 Çok az
- 1,81 – 2,60 Az
- 2,61 – 3,40 Orta düzeyde
- 3,41 – 4,20 Fazla
- 4,21 – 5,00 Çok fazla

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri nasıldır? Ve Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde 2 alt problem ile bunlara ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri nasıldır?” biçiminde belirlenmiştir. Araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillere İlişkin Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
1. Tartışmadan sakınmak, tartışma sırasında geri çekilmekten daha kolaydır.	238	3,26	,84	Orta
2. Bir insanın; senin yaptığını anlamasını sağlayamıyorsan, seni anlamasını sağlar.	238	3,47	,82	Fazla
3. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.	238	4,00	,94	Fazla
4. Birbirimizi kollayalım.	238	3,84	,77	Fazla
5. Hadi gel, hemen çözelim.	238	3,94	,92	Fazla
6. Tartışma sırasında ilk susan övgüyü hak eder	238	3,01	,61	Orta
7. Güçlü olan, haklı olanı yener.	238	1,69	,94	Çok az
8. Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.	238	4,01	,92	Fazla
9. Yarım ekmek, hiç ekmek olmamasından iyidir.	238	3,54	,82	Fazla
10. Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.	238	4,17	,75	Fazla
11. Yenilen pehlivan güreşe doymaz.	238	2,15	,85	Az
12. Sorun(lar)ı öyle bir çözersiniz ki, düşmanlarınız kaçır giderler.	238	3,31	,85	Orta
13. Düşmanın canını belli etmeden alırlar	238	2,45	,74	Az
14. Kıbar değişim, çatışma yaratmaz.	238	3,65	,91	Fazla
15. Hiç kimse son cevabı bilmez ama herkes katkıda bulunur.	238	3,57	,79	Fazla



16. Seninle aynı görüşte olmayanlardan uzak dur.	238	2,28	,87	Az
17. Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar	238	4,11	,93	Fazla
18. Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez ama getirileri çoktur.	238	4,09	,93	Fazla
19. Kısasa kısas, haklı bir davranıştır.	238	2,71	,86	Orta
20. Ancak, kendi inandıkları gerçeği değiştirmeye hevesli kişiler, başkalarının gerçeklerinden yararlanabilirler.	238	3,21	,84	Orta
21. Kavgacı insanlardan uzak durun, onlar hayatı (başkaları için) çekilmez hale getirirler	238	4,00	,93	Fazla
22. Kaçmayı dayanan kişi, başkalarını kaçırtır.	238	3,23	,84	Orta
23. Tatlı sözler, uyumu garantiler.	238	3,88	,96	Fazla
24. Hediyeyeleşmek, iyi arkadaşlık için gereklidir.	238	3,42	,78	Fazla
25. Sorunlarınızı açar ve çatışmayla doğrudan yüzleşirseniz ancak o zaman en iyi çözümü keşfedebilirsiniz.	238	3,89	,96	Fazla
26. Çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yolu, çatışmadan kaçınmaktır.	238	2,53	,75	Az
27. Ağırlığını hissettirmek isterse, ayağını yere sıkı bas	238	3,81	,87	Fazla
28. Kibarlık, kızgınlığı yener.	238	3,81	,89	Fazla
29. İstediyinin birazına sahip olmak, hiçbirine sahip olmamaktan iyidir.	238	3,42	,86	Fazla
30. Açık sözlülük, dürüstlük ve güvenle asla karşılaşamazsın.	238	2,60	,90	Az
31. Hayatta, uğruna savaşılacak kadar önemli hiç bir şey yoktur.	238	2,11	,89	Az
32. Dünyada iki çeşit insan vardır: Kazananlar ve Kaybedenler	238	2,53	,82	Az
33. Birisi sana taş attığında sen ona pamuk at.	238	2,92	,66	Orta
34. Çatışan kişilerin her ikisi de yolun yarısına kadar gelirse, başarılı bir anlaşma yapılır	238	3,42	,91	Fazla
35. Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir.	238	4,24	,86	Çok Fazla

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri algılarında en yüksek seviyenin ( $\bar{X}=4,24$ ) ortalamaıyla “Çok fazla” düzeyinde “Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir” Maddesine olmuştur. Bunu ( $\bar{X}=4,17$ ) ortalama ve “Fazla” düzeyinde “Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.” Maddesi ve ( $\bar{X}=4,11$ ) ortalama ve “Fazla” düzeyinde “Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar” maddeleri izlemektedir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=1,69$ ) ortalama ve “Çok düşük” seviyesinde “Güçlü olan, haklı olanı yener.” Maddesindedir. Genel olarak maddelere katılımların “Fazla” seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stilleri Boyutları ve Genel Algıları

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
Kaçınmacı	238	2,76	,65	Orta
Zorlayıcı	238	3,16	,59	Orta
Kolaylaştırıcı	238	3,59	,64	Fazla
Uzlaştırıcı	238	3,43	,62	Fazla
Karşı koyucu	238	3,66	,57	Fazla
Genel çatışma eylem stilleri	238	3,32	,48	Orta

Tablo 4.2’de yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri algılarında en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,66$ ) ortalamayla “Fazla” düzeyinde karşı koyucu boyuttur. Bunu ( $\bar{X}=3,59$ ) ortalamayla “Fazla” düzeyinde ve kolaylaştırıcı boyut, ( $\bar{X}=3,43$ ) ortalamayla “Fazla” düzeyinde uzlaştırıcı boyut ve ( $\bar{X}=3,16$ ) ortalamayla “orta” düzeyinde zorlayıcı boyut izlemektedir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=2,79$ ) ortalamayla kaçınmacı boyutta “Orta” düzeyindedir. Genel ortalama ise ( $\bar{X}=3,32$ ) ortalamayla “Orta” düzeyindedir. Bulgular yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinde en yüksek düzeyde karşı koyma stili ön plana çıkarken kolaylaştırma, uzlaştırıcı stiller fazla düzeyde, zorlayıcı stil orta düzeyde izlemiştir. En düşük çatışma stili ise kaçınmacı stildir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre analiz bulguları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Analizi

	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	Kadın	86	2,78	,52	,39	,69
	Erkek	152	2,75	,71		
Zorlayıcı	Kadın	86	3,11	,54	-1,00	,31
	Erkek	152	3,19	,61		
Kolaylaştırıcı	Kadın	86	3,60	,56	,15	,87
	Erkek	152	3,59	,68		
Uzlaştırıcı	Kadın	86	3,44	,54	,09	,92
	Erkek	152	3,43	,66		

Karşı koyucu	Kadın	86	3,73	,44	1,37	,17
	Erkek	152	3,62	,64		
Genel çatışma eylem stilleri	Kadın	86	3,33	,38	,25	,80
	Erkek	152	3,32	,53		

\*p<0,05

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının cinsiyete göre Kaçınmacı boyutta ( $t=,39$ ;  $p>0,05$ ), Zorlayıcı boyutta ( $t=-1,00$ ;  $p>0,05$ ), Kolaylaştırıcı boyutta ( $t=,15$ ;  $p>0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $t=,09$ ;  $p>0,05$ ), Karşı koyucu boyutta ( $t=1,37$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel çatışma eylem stillerinde ( $t=,25$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık görülmemiştir. Elde edilen bulgular yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ve benzer özelliklerde olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin yaşlarına göre analiz bulguları Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Analizi*

	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Kaçınmacı	24-35	71	2,74	,64	,25	,85	-
	36-40	76	2,80	,67			
	41-45	45	2,70	,60			
	46 ve üstü	46	2,79	,70			
Zorlayıcı	24-35	71	3,04	,51	1,90	,13	-
	36-40	76	3,17	,62			
	41-45	45	3,23	,55			
	46 ve üstü	46	3,29	,65			
Kolaylaştırıcı	24-35	71	3,53	,69	2,50	,06	-
	36-40	76	3,48	,72			
	41-45	45	3,74	,48			
	46 ve üstü	46	3,73	,52			
Uzlaştırıcı	24-35	71	3,34	,57	1,10	,35	-
	36-40	76	3,43	,72			
	41-45	45	3,45	,53			
	46 ve üstü	46	3,55	,57			
Karşı koyucu	24-35	71	3,66	,41	1,40	,24	-
	36-40	76	3,60	,73			
	41-45	45	3,62	,53			
	46 ve üstü	46	3,81	,52			
Genel çatışma eylem stilleri	24-35	71	3,26	,43	1,27	,28	-
	36-40	76	3,30	,57			
	41-45	45	3,35	,39			
	46 ve üstü	46	3,43	,47			
*p<0,05	1. 24-35	2. 36-40	3. 41-45	4.46 ve üstü			

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin yaşa göre kaçınmacı boyutta ( $F=,25$ ;  $p>0,05$ ), zorlayıcı boyutta ( $F=1,90$ ;  $p>0,05$ ), kolaylaştırıcı boyutta ( $F=2,50$ ;  $p>0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $F=1,10$ ;  $p>0,05$ ), karşı koyucu boyutta ( $F=1,40$ ;  $p>0,05$ ) ve genel çatışma eylem stillerinde ( $F=1,27$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin yaşlarına göre bütün boyutlarda ve genel olarak farklılık göstermemiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre analiz bulguları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillere İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Analizi

	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Kaçınmacı	1-10 yıl	73	2,92	,60	3,48	,03*	1>2
	11-20 yıl	114	2,67	,57			
	21 yıl ve üstü	51	2,74	,84			
Zorlayıcı	1-10 yıl	73	3,14	,50	3,76	,02*	2<3
	11-20 yıl	114	3,09	,56			
	21 yıl ve üstü	51	3,36	,73			
Kolaylaştırıcı	1-10 yıl	73	3,53	,67	1,18	,30	-
	11-20 yıl	114	3,58	,55			
	21 yıl ve üstü	51	3,71	,76			
Uzlaştırıcı	1-10 yıl	73	3,45	,56	1,58	,20	-
	11-20 yıl	114	3,36	,58			
	21 yıl ve üstü	51	3,55	,74			
Karşı koyucu	1-10 yıl	73	3,67	,47	,88	,41	-
	11-20 yıl	114	3,62	,54			
	21 yıl ve üstü	51	3,74	,76			
Genel çatışma eylem stilleri	1-10 yıl	73	3,34	,41	1,90	,15	-
	11-20 yıl	114	3,26	,41			
	21 yıl ve üstü	51	3,42	,68			
*p<0,05	1. 1-10 yıl	2. 11-20 yıl	3. 21 yıl ve üstü				

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin kıdeme göre kaçınmacı boyutta ( $F=3,48$ ;  $p<0,05$ ) ve zorlayıcı boyutta ( $F=3,76$ ;  $p<0,05$ ) farklılık göstermiştir. Ancak kolaylaştırıcı boyutta ( $F=1,18$ ;  $p>0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $F=1,58$ ;  $p>0,05$ ), karşı koyucu boyutta ( $F=,88$ ;  $p>0,05$ ) ve genel çatışma eylem stillerinde ( $F=1,90$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Farklılık gösteren kaçınmacı ve zorlayıcı boyutlarda fark olan grupların tespiti amacıyla yapılan Post Hoc TUKEY testi sonunda kaçınmacı boyutta 1-10 yıl kıdemi olanlarla ( $\bar{X}_{1-10}=2,92$ ) 11-20 yıl kıdemi olanlar ( $\bar{X}_{11-20}=2,67$ ) arasında ve 1-10 yıl kıdemli lehine yüksek olduğu görülmüştür.

Zorlayıcı boyutta 11-20 yıl kıdemi olanlarla ( $\bar{X}_{11-20}=3,09$ ) 21 ve üzeri yıl kıdemi olanlar ( $\bar{X}_{21 >}=3,36$ ) arasında ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlar lehine yüksektir.

Çatışma stillerinde 1-10 yıl kıdemlilerin daha çok kaçınmacı stilleri yüksek iken zorlayıcı stilleri ise kıdemi fazla (21 yıl ve üzeri) olanların daha yüksektir. Kıdemi az olanlar kaçınırken kıdemi fazla olanlar zorlamayı tercih etmektedirler.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin medeni durumlarına göre analiz bulguları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Analizi*

	Medeni durum	n	$\bar{X}$	s	t	P
Kaçınmacı	Evli	202	2,77	,66	,63	,52
	Bekar	36	2,70	,60		
Zorlayıcı	Evli	202	3,18	,59	,72	,46
	Bekar	36	3,10	,55		
Kolaylaştırıcı	Evli	202	3,57	,67	-1,50	,13
	Bekar	36	3,74	,43		
Uzlaştırıcı	Evli	202	3,42	,62	-,34	,72
	Bekar	36	3,46	,57		
Karşı koyucu	Evli	202	3,64	,59	-1,48	,13
	Bekar	36	3,79	,44		
Genel çatışma eylem stilleri	Evli	202	3,32	,50	-,48	,62
	Bekar	36	3,36	,39		

\*p<0,05

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının medeni durumlarına göre Kaçınmacı boyutta ( $t=,63$ ;  $p>0,05$ ), Zorlayıcı boyutta ( $t=,72$ ;  $p>0,05$ ), Kolaylaştırıcı boyutta ( $t=-1,50$ ;  $p>0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $t=-,34$ ;  $p>0,05$ ), Karşı koyucu boyutta ( $t=-1,48$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel çatışma eylem stillerinde ( $t=-,48$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık görülmemiştir. Elde edilen bulgular yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin boyutlar ve genel olarak medeni durumlarına göre farklılık göstermediği ve benzer özelliklerde olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin eğitim durumlarına göre analiz bulguları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Duruma Göre Analizi

	Eğitim durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	Lisans	191	2,78	,66	,71	,47
	Lisansüstü	47	2,70	,60		
Zorlayıcı	Lisans	191	3,20	,59	1,92	,05
	Lisansüstü	47	3,02	,54		
Kolaylaştırıcı	Lisans	191	3,63	,64	1,62	,10
	Lisansüstü	47	3,46	,61		
Uzlaştırıcı	Lisans	191	3,45	,63	1,09	,27
	Lisansüstü	47	3,34	,54		
Karşı koyucu	Lisans	191	3,69	,59	1,65	,09
	Lisansüstü	47	3,54	,49		
Genel çatışma eylem stilleri	Lisans	191	3,35	,49	1,76	,07
	Lisansüstü	47	3,21	,44		

\* $p < 0,05$

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının medeni durumlarına göre Kaçınmacı boyutta ( $t=,71$ ;  $p > 0,05$ ), Zorlayıcı boyutta ( $t=1,92$ ;  $p > 0,05$ ), Kolaylaştırıcı boyutta ( $t=1,62$ ;  $p > 0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $t=1,09$ ;  $p > 0,05$ ), Karşı koyucu boyutta ( $t=1,65$ ;  $p > 0,05$ ) ve Genel çatışma eylem stillerinde ( $t=1,76$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık görülmemiştir. Elde edilen bulgular yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin boyutlar ve genel olarak eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği ve benzer özelliklerde olduğu göstermektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alma durumlarına göre analiz bulguları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Çatışma Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma Duruma Göre Analizi

	Eğitim Alma	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kaçınmacı	Hayır	197	2,75	,62	-,41	,68
	Evet	41	2,80	,77		
Zorlayıcı	Hayır	197	3,13	,51	-2,10	,03*
	Evet	41	3,34	,86		
Kolaylaştırıcı	Hayır	197	3,56	,61	-1,77	,07
	Evet	41	3,75	,76		
Uzlaştırıcı	Hayır	197	3,39	,56	-2,48	,01*
	Evet	41	3,65	,81		
Karşı koyucu	Hayır	197	3,66	,51	-,12	,90
	Evet	41	3,67	,81		
Genel çatışma eylem stilleri	Hayır	197	3,30	,41	-1,74	,08
	Evet	41	3,44	,73		

\* $p < 0,05$

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alma durumlarına göre Kaçınmacı boyutta ( $t=-,41$ ;  $p>0,05$ ), Kolaylaştırıcı boyutta ( $t=-1,77$ ;  $p>0,05$ ), Karşı koyucu boyutta ( $t=-,12$ ;  $p>0,05$ ) ve Genel çatışma eylem stillerinde ( $t=-1,74$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak Zorlayıcı boyutta ( $t=-2,10$ ;  $p<0,05$ ) ve Uzlaştırıcı boyutta ( $t=-2,48$ ;  $p<0,05$ ) ise farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında zorlayıcı ve uzlaştırıcı boyutlarda çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alanların almayanlardan daha yüksek çatışma eylem stilleri düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeylerinin göreve göre analiz bulguları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algı Düzeylerinin Göreve Göre Analizi*

	Görev	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Kaçınmacı	Öğretmen	146	2,86	,62	4,18	,01*	1>2
	Müdür yardımcısı	35	2,55	,45			
	Okul Müdürü	57	2,65	,78			
Zorlayıcı	Öğretmen	146	3,17	,57	,05	,94	-
	Müdür yardımcısı	35	3,14	,51			
	Okul Müdürü	57	3,16	,68			
Kolaylaştırıcı	Öğretmen	146	3,50	,64	5,20	,00*	1<2
	Müdür yardımcısı	35	3,88	,37			
	Okul Müdürü	57	3,64	,71			
Uzlaştırıcı	Öğretmen	146	3,42	,59	,94	,38	-
	Müdür yardımcısı	35	3,55	,54			
	Okul Müdürü	57	3,37	,72			
Karşı koyucu	Öğretmen	146	3,62	,49	5,75	,00*	1<2; 2>3
	Müdür yardımcısı	35	3,96	,47			
	Okul Müdürü	57	3,58	,75			
Genel çatışma eylem stilleri	Öğretmen	146	3,32	,44	,89	,41	-
	Müdür yardımcısı	35	3,42	,34			
	Okul Müdürü	57	3,28	,64			
* $p<0,05$	1. Öğretmen	2. Müdür Yardımcısı	3. Okul Müdürü				

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin göreve göre zorlayıcı boyutta ( $F=,05$ ;  $p>0,05$ ), Uzlaştırıcı boyutta ( $F=,94$ ;  $p>0,05$ ) ve genel çatışma eylem stillerinde ( $F=,89$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir. Ancak kaçınmacı boyutta ( $F=4,18$ ;  $p<0,05$ ), kolaylaştırıcı boyutta ( $F=5,20$ ;  $p<0,05$ ) ve karşı koyucu boyutta ( $F=5,75$ ;  $p<0,05$ ) ise göreve göre farklılık göstermiştir. Farklılık olan grupların ortaya çıkarılması için Post Hoc TUKEY testi sonunda kaçınmacı boyutta öğretmenlerle

( $\bar{X}_{\text{ö}}=2,86$ ) müdür yardımcıları arasında ( $\bar{X}_{\text{MY}}=2,55$ ) ve öğretmenler lehine daha yüksek çıkmıştır. Kolaylaştırıcı boyutta öğretmenlerle ( $\bar{X}_{\text{ö}}=3,50$ ) müdür yardımcıları arasında ( $\bar{X}_{\text{MY}}=3,88$ ) ve müdür yardımcıları lehine daha yüksek çıkmıştır. Karşı koyucu boyutta öğretmenlerle ( $\bar{X}_{\text{ö}}=3,62$ ) müdür yardımcıları arasında ( $\bar{X}_{\text{MY}}=3,96$ ) ve müdür yardımcıları ile ( $\bar{X}_{\text{MY}}=3,96$ ) okul müdürleri ( $\bar{X}_{\text{M}}=3,58$ ) arasında fark görülmüş olup fark müdür yardımcısı lehinedir. Kaçınmacı boyutta öğretmenler lehine, kolaylaştırıcı ve karşı okuyucu boyutlarda ise müdür yardımcıları lehine yüksektir. Öğretmenlerin kaçındıkları müdür yardımcılarının ise kolaylaştırdıkları ve karşı koydukları söylenebilir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin çatışma eylem stilleri ve bunun kişisel değişkenlere göre durumu araştırılmıştır.

Çalışma sonunda yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleriyle ilgili olarak en yüksek seviye “Çok fazla” düzeyinde “Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir” Maddesindedir. Bunu “Fazla” düzeylerinde “Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.” Maddesi ve “Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar” maddeleri izlemektedir. En düşük ortalama ise “Çok düşük” seviyesinde “Güçlü olan, haklı olanı yener.” Maddesindedir. Genel olarak maddelere katılımların “Fazla” seviyesinde olduğu görülmüştür. Bunlara göre yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin yüksek olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Özdemir ve Özdemir (2007) çalışmalarında araştırma bulgusuna benzer şekilde çatışma eylemlerinin farklılıklar gösterdiği ve bunun pek çok etkenden etkilenerek ortaya çıktığı bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Çatışma eylem stilleriyle ilgili yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinde en yüksek düzey karşı koyma stili ön plana çıkarken kolaylaştırma, uzlaştırıcı stiller fazla düzeyde, zorlaştırıcı stil orta düzeyde izlemiştir. En düşük çatışma stili ise orta düzeyde kaçınmacı stildir. Araştırma bulgularının Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) araştırma bulgularıyla benzerlikler göstermektedir. Çatışma eylem stillerinin zorlamayı fazla kullandıkları bulgusuyla (Süleymanoğlu ve Bingöl, 2014) da benzer bulgular elde edilmesi zaman geçmesine rağmen benzer tutumların sürdüğünü ortaya koymaktadır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerine ilişkin algı düzeyleri okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılık göstermez iken kıdem, çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma ve göreve göre farklılık göstermiştir. Eren (2014) çalışmasında çatışma eylemlerinin çeşit faktörlerden etkilendiği ve farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Bu çalışmada da bu durum ortaya çıkmıştır. Kişisel özelliklerinin farklı olmasından kaynaklı farklılıklar normal karşılanmalıdır.

Kıdeme göre çatışma eylem stillerinde 1-10 yıl kıdemlilerin daha çok kaçınmacı

stilleri yüksek iken zorlayıcı stilleri kıdemi fazla (21 yıl ve üzeri) olanların daha yüksektir. Kıdemi az olanlar kaçınırken kıdemi fazla olanlar zorlamayı tercih etmektedirler.

Çatışma eylem stilleri alt boyutları ve genel algılarının çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alma durumlarına göre zorlayıcı ve uzlaştırmacı boyutlarda çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alanların almayanlardan daha yüksek çatışma eylem stilleri düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin çatışma eylem stillerinin göreve göre kaçınmacı boyutta öğretmenler lehine, kolaylaştırıcı ve karşı okuyucu boyutlarda ise müdür yardımcılarını lehine yüksektir. Öğretmenler kaçınma, müdür yardımcılarını ise kolaylaştırma ve karşı koymada yüksek ortalamalara sahiptirler.

## 5.2. Öneriler

- Yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma stilleriyle ilgili olarak düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetler yapılabilir.
- Kıdeme bağlı olarak kıdemi yeni olanlarla eski olanlar arasında farklılıkların nedenleri araştırılabilir.
- Öğretmenlerin kaçınmacı stilleri daha yüksek sergilemelerinin nedenleri araştırılabilir.
- Müdür yardımcılarının kolaylaştırıcı ve karşı koyucu boyutlarda yüksek çıkmasının nedenleri araştırılabilir.
- Çatışma eylem stillerine ilişkin dana nesnel ve doğru çatışma yönetimi ile ilgili eğitimler verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba A. ve Keleş E. (2015). İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları, *International Journal of Social Science* Doi:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2676> Number: 31 , p. 21-43.
- Can, H, (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 305.
- Çağlı, M. (2019). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyonlar: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E, (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 567.
- Eren, E. (2014), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadağ, E., ve Tosun, Ü. (2014). Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [ÇESÖ]: Türkçe'ye uyarlanması dil geçerliği ve ön psikometrik incelemesi. *Psikoloji Çalışmaları/Studies in Psychology*, 34(1), 45-69.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. 30. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Kaymak, M. S., & Keskinliç Kara S. B. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Korkmaz, A. (2013). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama

- Özmen, F. (1997). Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bölümü*. Ankara. Siyasal Yayınevi
- Özsoy, Y. (2017). Özel eğitime muhtaç çocuklar: Özel eğitime giriş. Ankara: Karatepe Yayınları
- Rahim, A. (2001) *Managing Conflict In Organizations*, 3. Baskı, London: Quorum Books, 2001.
- Rahim, A. (2004). Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance," The Annual Conference of The International Association for Conflict Management. 15-18,
- Robbins, S., Judge, T. (2015). imothy A. *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ğnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, 14.Basımdan çeviri- Ankara: 455-457
- Süleymanoğlu, R., Bingöl M. A. (2014), Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(2): 39-53.
- Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. C.13, S.2 s.75-92.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri* (Doktora tezi). Yakındoğu Üniversitesi, K.K.T.C.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6): 853-879.
- Yıldızoğlu, H., Burgaz, B. (2014), Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2): 295-310.

## EKLER

## Ek 1: İzin Onayı



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-66458147  
Konu : Anket Uygulama İzni

21/12/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 13.12.2022 tarih ve 299347 sayılı yazısı.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi öğrencisi Mehmet Ali ÖZKAYA, Doç. Dr. Serhat SÜRAL danışmanlığındaki "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algılarının Belirlenen Değişkenlere Göre İncelenmesi" başlıklı proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2022/2023 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
21/12/2022  
Hamit GENÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı V.

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hamit GENÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı V.

Ek: Anket Formları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Mehmet Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Biv. No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
Telefon No : (0 258) 234 20 95  
Faks: (0 258) 234 20 99  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için : Sefa GELMİŞ - Muhammed KARKIN  
Unvan : Şef Memur  
Şube : Strateji Geliştirme Hizmetleri (Ar-Ge)  
E-Posta : arge20@meb.gov.tr  
İnternet Adresi : https://denizli.meb.gov.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys> adresinden 9180-6326-3295-9dc1-1c00 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 2: Ölçekler

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.12.2022-E.298892

13

## EKLER

## Ölçek

Değerli okul yöneticileri ve öğretmen arkadaşlarım

Bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla siz değerli meslektaşlarımın görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

10.201.1.38

12.12.2022

Mehmet Ali ÖZKAYA  
Yüksek lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

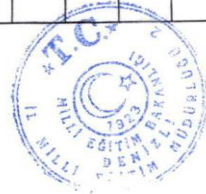
- A) Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )  
 B) Yaş: .....  
 C) Kıdem: .....  
 D) Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )  
 E) Eğitim Düzeyi: Lisans ( ) Lisansüstü ( )  
 F) Çatışma yönetimi stratejileriyle ilgili eğitim alma durumu:  
 Aldım ( ) Almadım ( )  
 G) Görev: Öğretmen ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Okul Müdürü ( )



— Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## II. BÖLÜM: Çatışma Eylem Stilleri ÖLÇEĞİ

	(1) Asla böyle davranmam	(2) Nadiren böyle davranırım	(3) Bazen böyle davranırım	(4) Sıklıkla böyle davranırım	(5) Çoğunlukla böyle davranırım
10.201.1.38					
1. Tartışmadan sakınmak, tartışma sırasında geri çekilmekten daha kolaydır.					
2. Bir insanın; senin yaptığını anlamasını sağlayamıyorsan, seni anlamasını sağlar.					
3. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.					
4. Birbirimizi kollayalım.					
5. Hadi gel, hemen çözelim.					
6. Tartışma sırasında ilk susan övgüyü hak eder					
7. Güçlü olan, haklı olanı yener.					
8. Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.					
9. Yarım ekmek, hiç ekmemesinden iyidir.					
10. Gerçek bilgidedir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.					
11. Yenilen pehlivan güreşe doymaz.					
12. Sorun(lar)ı öyle bir çözersiniz ki, düşmanlarınız kaçır giderler.					
13. Düşmanın canını belli etmeden alırlar					
14. Kibar değişim, çatışma yaratmaz.					
15. Hiç kimse son cevabı bilmez ama herkes katkıda bulunur.					
16. Seninle aynı görüşte olmayanlardan uzak dur.					
17. Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar					
18. Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez ama getirileri çoktur.					
19. Kısasa kısas, haklı bir davranıştır.					
20. Ancak, kendi inandıkları gerçeği değiştirmeye hevesli kişiler, başkalarının gerçeklerinden yararlanabilirler.					
21. Kavgacı insanlardan uzak durun, onlar hayatı (başkaları için) çekilmez hale getirirler					
22. Kaçmayıp dayanan kişi, başkalarını kaçırır.					
23. Tatlı sözler, uyumu garantiler.					
24. Hediyeleşmek, iyi arkadaşlık için gereklidir.					
25. Sorunlarınızı açar ve çatışmayla doğrudan yüzleşirseniz ancak o zaman en iyi çözümü keşfedebilirsiniz.					
26. Çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yolu, çatışmadan kaçınmaktır.					



Evrak Tarih ve Sayısı: 09.12.2022-E.298593

15

27. Ağırliğini hissettirmek isterse, ayağını yere sıkı bas						
28. Kibarlık, kızgınlığı yener.						
29. İstedığının birazına sahip olmak, hiçbirine sahip olmamaktan iyidir.						
30. Açık sözlülük, dürüstlük ve güvenle asla karşılaşamazsın.						
31. Hayatta, uğruna savaşılacak kadar önemli hiç bir şey yoktur.						
32. Dünyada iki çeşit insan vardır: Kazananlar ve Kaybedenler						
33. Birisi sana taş attığında sen ona pamuk at.						
34. Çatışan kişilerin her ikisi de yolun yarısına kadar gelirse, başarılı bir anlaşma yapılır						
35. Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir.						

10.201.1.38  
3256  
12.12.2022

—Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Evrak Tarih ve Sayısı: 09.12.2022-E.298993

### ÖRNEK ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algılarının Belirlenen Değişkenlere Göre İncelenmesi başlıklı bir araştırma çalışması olup 2022-2023 Eğitim Öğretim Yılında Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma eylem stilleri ve alt boylarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Çalışma, araştırmacılar tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Eylem Stillerine İlişkin Algılarının Belirlenen Değişkenlere Göre İncelenmesi (araştırmanın türü/türleri) yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler ... yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığımız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı [mehmet-ali-ozkaya@hotmail.com](mailto:mehmet-ali-ozkaya@hotmail.com) mail adresine yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Mehmet Ali ÖZKAYA

Adres

İş Tel

Cep Tel



—Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.