

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE
ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ (KARTAL İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Mine Süren KAYMAK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

İSTANBUL, Aralık 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE
ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ (KARTAL İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Mine Süren KAYMAK
(132035034)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

İSTANBUL, Aralık 2015

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

“ Oyçokluğu veya oybirliği durumlarında “düzeltme” veya “red” kararı veren jüri üyeleri ittifak hali dışında kişisel öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.
Belirtilecek açıklamalar için ayrılan yerlerin yeterli olmaması durumunda formun arka yüzü veya ek bir kâğıt da kullanılabilir.

Y Ü K S E K L İ S A N S
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Mine SÜREN KAYMAK Öğrenci No : 132035034
Anabilim/Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri Tez Savunma Tarihi : 01/12/2015
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA Tez Savunma Saat : 12:00

Tez Konusu : Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki
(Kartal İlçesi Örneği)

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **33.Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin Kabul ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA		Kabul
Yrd. Doç. Dr. Hatice KADIOĞLU ATEŞ		Kabul
Yrd. Doç. Dr. Özlem ZABİTGİL GÜLSEREN		Kabul

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)

Başarıyı destekliyoruz!



ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinde çalışanların iletişiminin sağlıklı olmaması, yönetimde kopukluğa ve çatışmalara yol açabilir. Yaşanan kopukluklar ve çatışmalar ise sosyal bir örgüt olan eğitim örgütünün verimsizleşmesine ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu açıdan, iletişimin eğitim örgütlerinde önemli bir rolü vardır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu iletişim beceri düzeylerinin çatışma yönetiminde önemli olduğu açıktır. Ancak okullarda yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesi amacıyla yapılacak bir araştırmanın eğitim yönetimine katkı sağlayacağı ve eğitsel sorunların çözümüne ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki eğitim yönetimi problemi olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir.

Bu araştırmanın her aşamasında ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen fikirleri ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama yön veren, değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA' ya çok teşekkür ederim.

Çalışmamın son aşamasına gelmesinde öneri ve görüşleriyle katkı sunan hocalarım Yrd. Doç. Dr. Hatice KADIOĞLU ATEŞ ve Yrd. Doç. Dr. Özlem ZABİTGİL GÜLSEREN ile araştırmama gönüllü olarak katılan değerli öğretmen arkadaşlarıma, çalışmalarım sırasında sabırla ve özveriyle bana destek veren sevgili eşim Serdar KAYMAK ve oğullarım Özgür Doğan KAYMAK ile Giray Engin KAYMAK' a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2015

Mine Süren KAYMAK

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
SUMMARY	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ALT AMAÇLARI	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5. VARSAYIMLAR	5
1.6. SINIRLILIKLAR	5
1.7. TANIMLAR	6
BÖLÜM 2 ALANYAZIN TARAMASI	7
2.1. İLETİŞİM KAVRAMI	7
2.1.1. İletişimin Amacı ve Önemi	8
2.1.2. İletişimin İşlevleri	9
2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri	10
2.1.4. İletişim Türleri	11
2.2. OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ.....	12
2.2.1. Okulda İletişim	13
2.2.2. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri	14

2.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ	15
2.3.1. Kalıplaşmış Düşünceler	17
2.3.2. Algı	18
2.3.3. Duygu	18
2.3.4. Cinsiyet	19
2.3.5. Giyim Kuşam ve Dış Görünüş	19
2.3.6. Tutumlar	19
2.3.7. Savunma Davranışları	20
2.3.8. Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme	20
2.3.9. Gereksinimler	20
2.3.10. Planlama	20
2.3.11. Dinleme Becerisi	21
2.3.12. Empati Kurma	21
2.3.13. Dönüte Verilen Önem	21
2.3.14. İletişim Zamanlaması	22
2.3.15. Statü	22
2.3.16. Alıcının Yanlış Seçimi	22
2.3.17. İletişim Zincirinde Var Olan Kişilerin Atlanması	22
2.4. ÇATIŞMA KAVRAMI	23
2.4.1. Çatışmanın Tanımı	23
2.4.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	24
2.4.2.1. Geleneksel Yaklaşım	24
2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım	24
2.4.2.3. Modern Yaklaşım	25
2.4.3. Çatışmanın Nedenleri	26
2.4.3.1. Amaç Farklılıkları	26
2.4.3.2. Kişilik Farklılıkları	26
2.4.3.3. Örgütün Büyüklüğü	26
2.4.3.4. İşbölümü	26
2.4.4. Çatışma Türleri	27
2.4.5. Çatışmanın Çözümü ve Çözüm Yöntemleri	27
2.4.6. Çatışmanın Sonuçları	28

2.4.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	28
2.4.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	29
2.4.7. Çatışma Yönetimi	29
2.4.8. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi	30
2.4.9. Çatışma Yönetimi Stratejileri	31
2.4.9.1. Bütünleştirme Stratejisi.....	32
2.4.9.2. Kaçınma Stratejisi	33
2.4.9.3. Uyma Stratejisi	34
2.4.9.4. Hükmetme Stratejisi	34
2.4.9.5. Uzlaşma Stratejisi	35
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	35
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	35
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	40
BÖLÜM 3 YÖNTEM	42
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	42
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	42
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	44
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	45
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	45
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR	47
4.1. ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	47
4.2. ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİ DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	49
4.3. KURUM TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	50
4.3.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulguları.....	50
4.3.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulgular.....	51

4.4. ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	52
BÖLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER	55
5.1. SONUÇ	55
5.1.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	55
5.1.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	56
5.1.3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Öğretmenlerin Kurum Türü Değişkenine İlişkin Sonuçları	58
5.1.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri İle İlgili Sonuçlar	58
5.2. ÖNERİLER	60
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	60
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	61
KAYNAKLAR	62
EKLER	68
ÖZGEÇMİŞ	73

ÖZET

TEZ ADI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (KARTAL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmak; öğretmenlerin, çalıştıkları kurum türü değişkenine bağlı olarak ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejilerini algılamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kartal ilçesi sınırları içinde yer alan 25 resmi ilkokulda çalışan 980 öğretmen, 19 resmi ortaokulda çalışan 1195 öğretmen oluşturmaktadır. Tabakalı küme örnekleme yöntemine göre 15 resmi ilkokul ve 15 resmi ortaokulda çalışan 744 öğretmen örneklem olarak alınmıştır.

Veriler, “ Kişisel Bilgi Formu”, “İletişim Becerileri Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin alt gruplara dağılımı yüzde (%) olarak ifade edilmiş, ikili grup karşılaştırmasında t testi ve korelasyon testi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek ve etkili düzeyde gerçekleştiği, çatışma yönetimi stratejilerinde de uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma ve hükmetme stratejisine göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde iletişim becerileri yüksek ve etkili düzeyde olan yöneticilerin uyma-uzlaşma stratejisini kullandıkları belirlenmiştir. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin kurum türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak çatışma yönetimi stratejilerinin hükmetme boyutunda kurum türü değişkenine göre ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık

saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre kişiler arası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasında pozitif ynde anlamlı bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yneticisi, İletişim Becerileri, atışma Yönetimi

Tarih : 01/12/2015

SUMMARY

THESIS NAME

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS’ COMMUNICATION STYLES AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES (THE SAMPLE OF KARTAL DISTRICT)

In this research it is aimed to reveal teacher perception towards the relationship between primary and secondary school managers’ communication styles and conflict management strategies they use; and based on the school type variables to detect whether there is a significant difference between primary and secondary school managers’ communication styles and perception of conflict management strategies.

The target population of the research is composed of 980 teachers working at 25 official primary schools and 1195 teachers working at 19 official secondary schools in Kartal district of İstanbul during 2014-2015 academic year. According to cluster sampling method, 744 teachers working at 15 primary schools and 15 secondary schools were taken as samples.

Data were collected by “personal form”, “communication styles scale” and “conflict strategies scale”. Data breakdown on the basis of sub-groups was expressed in percentage (%) and T-test and correlation test was used in group comparisons. Significance level was taken as 0.05 for the statistical analysis.

As a result of this research, it has been detected that primary and secondary school managers’ communication styles were high and effective and on conflict management strategies they use adaptation-reconciliation strategy more than avoidance-domination strategy. When the relationship between the managers’ communication styles and their conflict management strategies is analyzed, it has been detected that managers with high and effective communication styles prefer adaptation-reconciliation strategy. No significant difference was recorded about the communication styles of the primary and secondary school managers on the basis of the teacher variables such as school type. But a significant difference was detected in favour of secondary school teachers in accordance with the school type about the domination of the conflict management

strategies. According to the analysis results there is a positively significant relationship between interpersonal communication style and conflict management strategies.

Keywords: School Manager, Communication Styles, Conflict Management Strategies

Date : 01/12/2015

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1 İletişim Süreci Öğeleri	11
Şekil 2.2 Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli	32

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	43
Tablo 3.2: İletişim Becerileri Ölçeği Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	46
Tablo 3.3: Çatışma Yönetme Stratejileri Ölçeği Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	46
Tablo 4.1 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 4.2 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetme Stratejilerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	49
Tablo 4.3 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyi İle Kurum Türü Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları	50
Tablo 4.4 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stratejileri Düzeyi İle Kurum Türü Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları	51
Tablo 4.5 Yöneticilerin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Sonuçları.....	53

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

Toplumda insanların var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi, kurallara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bir başka ifadeyle iletişim, bireylerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Gürgeç, 1997).

İletişim; gruplar ve kişiler arasında bilgi, tutum ve davranışların uygun ortam, kanal kullanarak aktarılması olarak tanımlanabilir (Aziz, 2010). İletişim insan etkinliklerinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Nerede bir insan etkinliği varsa, orada iletişim vardır. İletişim insan ilişkilerinin bir zorunluluğu, ayrıcalığı, önceliğidir (Erdoğan ve Alemdar, 1990).

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkili bir iletişim ağını kurmaları gerekir. Başka bir deyişle, örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Demir, 2003).

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içerisinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Türkmen, 1992).

Homojen geniş ve kalabalık bir yapıya sahip olan okullarda var olan kişi ve gruplar sürekli iletişim içinde bulunmak durumundadır. Bu kalabalık ve yoğun iletişim ortamında, bu grupların ve kişilerin sağlıklı iletişim kurması ancak bilinçli bir çabayla mümkün olabilir (Bridge, 2007).

Eğitim hizmetlerinin daha kaliteli olabilmesi için yöneticilerin, öğretmenlik mesleğinin önemini algılaması, öğretmenlere önemli olduklarını hissettirmesi ve onlarla sağlıklı iletişim kurmaları gerekmektedir. Bir başka deyişle yöneticiler; öğretmenin iş doyumunu, motivasyonunu ve verimliliğini sağlayarak öğrencilerin daha iyi şartlarda yetişmesine zemin hazırlayabilmelidir (Semerci, 2003). Zira rgtlerde başarılı bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesi başarılı yöneticilerin başat görevlerinden birisidir (Sabuncuoğlu ve Tzmen, 2001).

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışma doğurur (Karip, 2010). Çatışma, sadece insanlara özgü bir olgu değildir. Tüm canlılar, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevreleri ile yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar (Eren, 2001). Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. atışmanın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük pay, yöneticilere düşmektedir. atışmanın var olması o örgütün yaşadığı, değiştiği ve geliştiğinin bir göstergesidir. nemli olan çatışmanın örgütün geleceğine hizmet edecek şekilde yönetilmesidir (Sütlü, 2007).

1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütlerde, bireyler ya da gruplar arasında gerilim, çatışma veya rekabet olduğunda ortaya çıkacak muhtemel sorunlar kolaylıkla kestirilebilir. Birey ya da grupların birbirlerini düşman olarak görmeleri, birbirlerini olumsuz değerlendirmeleri, aralarındaki ilişki ve iletişimi koparmaları, birbirlerinden bilgi saklamaları, kendi çalışmalarını vp, diğerlerininkini yermeleri, kendilerinin hep doğru olan, diğerlerinin ise yanlış olan şeyleri yaptıklarını düşünmeleri bu kestirimlerden sadece bir kaçıdır. Ancak rgtlerdeki çatışma ve bu çatışma içinde olan birey ya da grupların davranış şekilleri konusunda genelde herkesin birçok şey bilmesine rağmen söz konusu çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olanların sayısı çok azdır (İpek, 2000).

Eğitim örgütleri, halka açık ve halk ile ilişkisi olan sosyal örgütlerdir. Bu örgütlerde yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilir. Ortaya çıkan kopukluklar ve çatışmalar ise sosyal bir örgüt olan eğitim örgütünün verimsizliğine neden olabilir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir (Bursalıoğlu, 2010).

Okul yönetici kadrosu, yönetimle ilgili alanlarda uzmanlaşmış bireylerden oluşmalıdır. Okul müdürünün ise her alanda uzmanlaşmış olmasını beklemek gerekmez. Çünkü okul müdürünün asıl görevi okulun temel işlevleriyle ilgilenmektir. Temel işlevi öğrenmeyi gerçekleştirmek olarak tanımlarsak, okul müdürlerinin temel görevinin de okulun bu işlevine bağlı olarak öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğretim ve öğrenme konusunda liderlik yapmak olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenlerle diğer kurumlardaki yöneticiler için olduğu kadar okul yöneticileri için de kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejilerini bilmek ve uygulayabilmek sahip olunması gereken beceriler olarak önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim yöneticilerinin etkili iletişim ve çatışmayı yönetme stratejisi becerilerini geliştirmenin gereğini kavrayarak çatışmaların pozitif sonuçlar getirecek biçimde yönetileceğine inanmaları ve bu konudaki bilimsel veriler doğrultusunda iletişim ve çatışma yönetimi stratejilerini hayata geçirmeleri önemli bir gelişme olabilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Alan araştırması yapıldığında, iletişimsizliğin çatışmaya yol açtığı ortaya çıkmış, yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerinin, çatışmaların yönetiminde önemli olduğu görölmüştür. Bu araştırmanın amacı yöneticilerin iletişim becerileri ve çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.3. ARAŞTIRMANIN ALT AMAÇLARI

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine dair görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerine dair görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumun olduğu gibi örgütün de gelişebilmesi ve ilerleyebilmesi, kişiler arasındaki fikir ayrılıklarına bağlıdır. Çatışma ve fikir ayrılıkları, yeniliğe dönük örgütlerde her zaman var olmuştur ve var olacaktır. Önemli olan, kişiler ve gruplar arasındaki çatışmayı azaltmak olduğu kadar, çatışmayı yapıcı yönde de kullanabilmektir. Bunun sağlanabilmesi için de örgüt yapısının sağlıklı ve işlek olması gerekmektedir. Düzeni iyi kurulmuş olan ve sağlıklı işleyen bir okulda yöneticinin çatışmadan korkmasına gerek yoktur. Çünkü böyle bir okulda, çatışmadan olumlu yönde yararlanacak bir yapı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirleriyle etkileşim ve dayanışma konusunda beceriklidir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirecek koşullar sağlanmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Bu sağlıklı çatışma yönetimi ortamının oluşturulduğu ve iletişimin olumlu bir şekilde işlediği okulda öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili çatışma yönetimi algılarının da daha olumlu olması muhtemeldir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışma yönetimi sürecinde de sahip oldukları bu etkili iletişim becerilerini kullanabilmeleri çatışmaları örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönetebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan bu araştırmanın verilerinden yararlanılarak, okul yöneticilerinde var olan iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine uygun çatışma

yönetme stratejileri geliştirilmesini ve okulun verimliliğini artıracak şekilde çatışmaların çözüme kavuşturulmasını sağlayarak okul yöneticilerine yardımcı olması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ilkokul ve ortaokullarda iletişim ve çatışma durumlarının saptanması ve okulda yaşanan çatışma durumlarının farkına varılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İletişim sorunları ve çatışma durumlarının saptanmasının bu konuda ileride yapılabilecek diğer betimsel ve deneysel çalışmalara, planlanacak hizmet içi eğitim programlarına da ışık tutması yönünden önem arz etmektedir.

1.5. VARSAYIMLAR

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejilerini değerlendirebilecek düzeyde bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin, ölçek sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
3. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve alan yazın taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.
4. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
5. Kullanılan ölçekler istatistiksel açıdan güvenilirlerdir.
6. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklüktedir

1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, İstanbul İli Anadolu Yakası, Kartal ilçesinde bulunan resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan ve ölçek uygulamasını kabul eden yöneticiler hakkında görüşleri alınacak öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, öğretmenlerin ölçek sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
3. Elde edilecek bilgiler ölçek formundaki sorularla sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

İletişim: İnsanlar arasındaki anlamları ortak kılma sürecidir (Dökmen, 2006)

İletişim Becerisi: İletişim becerisi, kişinin kime, neyi, ne zaman, nasıl söyleyeceğini ve nasıl davranacağını bilmesi demektir (Dökmen, 2006)

Çatışma: İnsanlar açısından gerek fizyolojik gerekse de psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hâlleridir (Kaya, 2006).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönleltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 2010).

BÖLÜM 2 ALANYAZIN TARAMASI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya yönelik ilgili kavramlar kuramsal olarak açıklanmıştır.

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişimin kelime anlamı “ortak kılmak”tır. Geniş anlamda ise iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Dökmen, 2006).

Fransızca ve İngilizcede yazılışı aynı, söylenişi farklı communication kavramı Latince’deki communicatio sözcüğünün karşılığıdır. Sözcüğün 14. yüzyıl Fransızcasında, ticaretin (merkantilizmin) geliştiği dönemde ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılması, belli bir dönemdeki etkinliklerin sözcüklere yükledikleri anlamlar açısından ilginç bir örnektir. Communication’un kökeninde yine Latince’deki communis kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimin, değiş tokuşun ve paylaşımın olduğu söylenebilir (Zıllıoğlu, 2003). Bölüşmek anlamındaki Latince “communis” kelimesinden üretilen iletişim sözcüğü, dilimizde “communication” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Buna göre iletişim; bireyler veya gruplar arasında bilgi, fikir, davranış gibi kavramların paylaşılmasını sağlamak amacıyla yapılan çabalar olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2010).

İletişim kavramının ortalama 4560 kullanımı olduğu ve bu kullanımlardan 15 anlamın çıkarılabileceği saptaması yapılmıştır. Bunlar; düşüncenin değiş tokuşu, anlama, anlatabilme, etkileşim, belirsizliğin azaltılması, aktarım süreci, değişme süreci, bağlantıların kurulma süreci, paylaşım süreci, araç-usul-teknikler, belleğin uyarılması, yanıt verme, uyaran, etkileme, geçiş süreci, iktidar kaynağıdır (Zıllıoğlu, 2003).

İletişim ya da komünikasyon değişik kişiler için değişik anlamlar çağrıştıran esnek bir kavram olduğu için anlamı üzerinde anlaşmaya varmakta güçlük çekilmekte, kavram karmaşası ortaya çıkmaktadır. En geleneksel, çoğu kişi için de ilk akla gelen anlamda iletişim ya da bu bağlamda daha çok kullanılagelen, komünikasyon mektup alma ve gönderme, telefonlaşma vb. türde haberleşme, posta hizmetleri, ulaşım ya da elektrik devresi, elektronik bağlantıdır. Bugün iletişim teknolojidir, sanattır ya da gazeteciliktir; bir bilim dalının adı ya da sıradan bir etkinliktir; amaçlı ya da doğal bir süreçtir; kitle iletişimi ya da kişilerarası ilişkidir.

2.1.1. İletişimin Amacı ve Önemi

İnsanların iletişim kurmalarının temelinde bir amaç yatar. İletişimin amaçları; enformasyon vermek veya almak, bir etkinlik için tasvip vermek veya almak, bir imaj ya da kimliği tasdik veya reddetmek, bir emre uymayı veya uymamayı açıklamak, birlikte bir şey yapmak, herhangi bir kazanç sağlamak, paylaşmak, baskı kurmak, tanımak, tanıtmak, bir şeyler almak veya vermek herhangi bir nedenle birliktelik kurmak olarak sıralanmaktadır (Erdoğan, 2005).

İletişim toplumsal bir etkileşimdir. İletişim kişileri birbirine bağlayan, yakınlaştıran ve toplu hâlde yaşamalarını sağlayan bir mıknatıstır. İletişim bazen insanları yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynamaktadır (Eren, 1996). Topluluk hâlinde yaşamak durumunda olan insanlar birlikte yaşayabilmek için, birbiriyle bağ kurma ihtiyacı duyarlar. Bu da ancak iletişimle gerçekleşir. Diğer insanlarla iletişim kurmak fizyolojik ve psikolojik kökenleri olan bir zorunluluk olmakla birlikte bireyin ruhsal olarak sağlıklı olduğunun da bir göstergesidir. Açlığını gidermek için lokantaya ya da diş ağrısını dindirmek için doktora gitmek gibi fizyolojik gereksinimler de bireyi diğer insanlar ile ilişki kurmaya yöneltmektedir. Buna karşın çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu sağlamaya yardım edebilecek verileri toplamak gibi psikolojik gereksinimler de bireyi diğer insanlar ile ilişki kurmaya zorlamaktadır. İletişim insan faaliyetlerini birbirine bağlayan, düşüncelerin, fikirlerin ya da bilgilerin konuşma, yazışma ya da simgelerle değişimini içeren bir süreçtir. Bir başka ifade ile iletişim iki ya da daha fazla kişi veya tarafın, mesaj alışverişinde ve anlam paylaşımında bulunma işlemidir. Kısaca, fikirlerin karşılıklı olarak değiş tokuşudur (Paksoy ve Acar, 1998).

Başka insanlarla ilişki kurmadan bir kimsenin kişiliğini oluşturması olası değildir. İnsanın kendisi, doğumundan ölümüne kadar başka insanlarla yaptığı etkileşimin bir ürünüdür. Böyle bir yaşamda insanı sürekli güdüleyen güç ise, kişiler arası güvenliği sağlama gereksinimidir. Kişiliğin incelenmesi demek, kişiyi değil kişinin başkalarıyla etkileştiği durumları incelemektir. Kişilik gelişiminin düzenli aşamaları, insanın oldukça düzenli görünen kişiler arası ilişki basamaklarına dayanır. Çocuk, bebekliğinde anası ile biraz büyüdüğünde babası ile daha sonraki gelişim basamaklarında da sırasıyla arkadaşları ve karşıt cinsten kişilerle ilişki kurar (Başaran, 2004). Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişilerin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fiziki ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. “Duruşundan hiç hoşlanmadım”, “bakışını sevmedim”, “bir görüşte kanım ısındı”, “ilk gördüğümde vuruldum”, “ben onu gördüğüm an işe yaramaz olduğunu anlamıştım” gibi değerlendirmeler o kişi ile gelişecek iletişimin temelini oluşturur. Yalnız bu kararlarımız her zaman böylesine açık ve bilinçli olmayabilir. Kişi bunları bilinç düzeyine çıkartsa da çıkartmasa da ilk algılarımızın oluşturduğu yargının iletişim biçiminizde ve o kişiye atfettiğimiz değerlerde önemli bir rol oynadığı bilinir (Baltaş ve Baltaş, 2004).

2.1.2. İletişimin İşlevleri

İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurmak zorundadır. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişilik gelişimlerini sağlarlar. İletişim, kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan “harç” işlevi görür. Bir diğer deyişle toplumsal yaşamımız, kişi olarak benliğimizi var etmemiz, başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretmemiz, bunu davranışlarımızla

işe dönüştürebilmemiz, iletişimin temel işlevidir. İletişimin işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demir, 2003) :

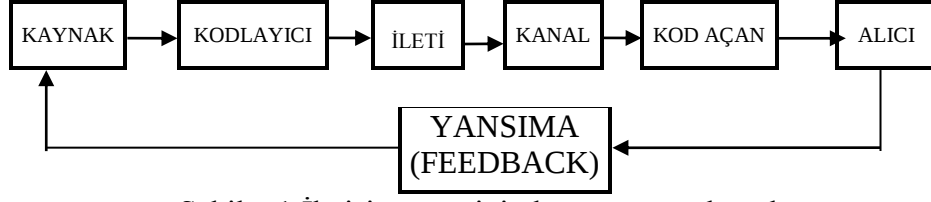
1. Bilgi alışverişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir.
2. İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak birbirine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağı sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür.
3. İnsanların birbirleriyle ilişkilerini sağlayan anlamlar, iletişimle iletilir.
4. İletişim etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür.
5. İletişimin önemli öğelerinden biri de geri döndürür. İletişimin iletileri taşımak kadar dönütleri taşıma görevi de vardır. İletişimin sağlıklı olarak devam edebilmesi için dönütlerin karşı tarafa bildirilmesi gerekir.
6. Enformasyon taşıma görevi olan iletişim, bu görev sayesinde öğrenme aracı olarak kullanılır.

2.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmemiz için, önce onun süreç olduğunu açıklamamız gerekir. Toplumbilim sözlüğü süreci, "bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi " olarak tanımlamaktadır (Hançerlioğlu, 1996). Bunun dışında aynı kavram, "zaman içinde sürekli değişen bir olgu" ya da "süregelen herhangi bir durum" olarak da tanımlanmaktadır (Demir, 2003). İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında işleyen, bir süreçtir. İletişim mesajları anlamlandırma süreci olduğuna göre, bu sürecin ve kullanılan dilin, bireyler arasında kurallara uygun işlemesi gerekir.

İletişim süreci, kaynağın bir mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak, alıcıya göndermesiyle başlar. İletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı, önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür yani kodlar. Kodladığı mesajı bir araç (sözel ve görsel) veya kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar yani yorumlar ve bu yorumuna göre tepkisini kodlayıp geri gönderir (geri-bildirim). Kaynak, hedefin tepkisine göre, kendi

amacının, karşısındakinin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme imkânına sahip olur. İletişimin etkinliğini, iletişim sürecinin etkinliği belirler.



Şekil 2.1:İletişim sürecini oluşturan temel öğeler

Şekil 1’de de görüldüğü gibi iletişim süreci iletişimin ikincil unsurları ile birlikte, yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. Bu unsurlar sırasıyla:

- 1) Gönderici (kaynak),
- 2) Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi (kod),
- 3) Mesaj,
- 4) Kanal (iletişim aracı),
- 5) Alıcı veya hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf),
- 6) Geri besleme (feed-back),
- 7) Gürültü (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler)’dür

(Tutar ve Yılmaz, 2003).

2.1.4. İletişim Türleri

İletişim türlerini; sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üç gruba ayırabiliriz. Bir başka sınıflandırma biçimine göre ise iletişim; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimidir. İletişim başka bir sınıflandırmaya göre ise kaynağı açısından ele almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre iletişim; kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir (Demir, 2003).

Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim; kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişim olarak da sınıflandırılmaktadır. Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim; biçimsel olmayan (informel) iletişim, biçimsel (formel) iletişim, dikey iletişim ve yatay iletişimidir. Kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim; görsel ve işitsel iletişim, dokunma ile iletişim, telekomünikasyon, kitle iletişimidir. Kullanılan kodlara göre iletişim; sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim, zaman ve mekan boyutlarına göre iletişim; yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim olarak sınıflandırılabilir. İletişim etkinliğinde ister kişisel, ister, kişiler arası, ister grup veya örgüt iletişimi olsun,

dikkat edilecek bazı temel unsurlar vardır. Bunların başında göndericinin mesajının, alıcı tarafından tam olarak algılanmasını sağlamak gelir. İnsanlar gündelik yaşamın sürdürülmesi için en fazla kişisel iletişimi kullanırlar; ancak örgütsel veya kitlesel iletişimin etkin olarak sürdürülebilmesi, kişisel iletişim konusunda gösterilen başarıya bağlıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003).

2.2. OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş görevleri yapmakta olan kişiler arasında kurulmuş, dinamik ilişkilerden oluşur. Bu ilişkiler sisteminin kurulması, diğer bir deyimle kişilerin kurumsallaşmaları ancak iyi bir iletişim sistemiyle gerçekleştirebilir. Her kurumun ortak amaçlar varlığı, üyeler arasında bilinçli bir etkileşim, başkalarının kabul edilmiş bir kimlik, görev, yetki ve sorumlulukların bildirilmesi gibi koşulların olması gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004).

Vural (2010), örgüt kültürü için tanımlanan bu durumun, Schein' in (1984) birey ve çevre etkileşimi sonucunda oluşan ve benimsenen inançların oluşturduğu değerler biçiminde tanımladığı örgütsel değerler için de geçerli olduğunu belirtmekte ve örgütün değerlerinin benimsenmesinde örgütsel iletişimin önemine vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde, Eren (2001), “örgütlerde haberleşme” biçiminde kavramsallaştırdığı örgütsel iletişimi, yönetsel kararlarla ilgili düşüncelerin çeşitli biçimlerde alıcı ve gönderici arasında karşılıklı duygu ve jestlerle iletilmesi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Akıncı' ya göre (1998) örgütsel iletişim, örgütsel amaçların başarılması için örgüt çalışanlarının arasında olması gereken uygun etkileşimi ve bilginin sistematik biçimde yayılmasını sağlayan unsurdur.

Keyton (2005), iş yeri iletişimi ile örgütsel iletişim kavramlarının sıklıkla karıştırıldığından söz etmektedir (Akt: Erdoğan, 2005). Keyton' a göre işyeri iletişimi, liderin ve yöneticilerin karar verme, çatışma yönetme, işe alma, işten çıkarma gibi eylemlerini ya da yazılı mektuplar, raporlar, elektronik yazışmalar, reklamlar gibi resmî, planlı mesajları içerirken örgütsel iletişim ise, iş yeri iletişimiyle birlikte, örgüt çalışanlarının resmî olmayan günlük etkileşimlerini de içermektedir. Gündelik, karşılıklı konuşmalar biçimindeki resmî olmayan etkileşim ise bireysel hikâyeleri,

dedikoduyu, söylentileri ya da örgütün kültürüne ilişkin bilginin aktarılmasına yönelik sosyalleştirmeyi kapsamaktadır (Erdoğan, 2005).

Her ne sebeple kurulmuş olursa olsun tüm kurumlarda, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar kurum içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve kurumsal faaliyetlerden haberdar olabilirler. Aydın (1994) ise, örgütün resmi amaçlarını ve kendi görevlerini anlamak dışında, ortak amaca yönelik işbirliği yapan çalışanların, birbirini tanımalarının ve kabul etmelerinin de örgütsel iletişim açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde iletişim, çalışanlar arasında uyuma ve iyi ilişkiler kurmaya temel oluşturmakta, böylelikle örgüt içerisinde dayanışma ve çalışanların eşgüdümlemesi sağlanmaktadır (Abacıoğlu, 2005). İletişimin yönetim süreçlerinin temelini oluşturduğunu belirten Cartwright' a göre (Akt: Aydın, 1994) yönetim süreçlerinin niteliği, örgütteki iletişimin niteliğine bağlıdır. Akıncı (1998) ise etkili örgütsel iletişimin çalışanların örgütün temel değerlerini, hedeflerini anlaması, görevlerini benimsemesi ve onların katılımcı, sahiplenici bir duruş sergileyerek kendilerini örgüte ait hissetmelerine yol açtığını belirtmektedir.

2.2.1. Okulda İletişim

İletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Eğitim yönetiminde iletişim, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi için yapılan, karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için örgüt içi ve çevresiyle yapılan bilgi alışverişidir (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim-öğretimde iletişim öğrenciyle öğretmenin etkileşimine, etkileşim ise kaynak ve alıcı arasındaki iletişime dayanan bir süreçtir. İletişim ile eğitim-öğretim süreçlerinin öğeleri de birbirine benzerdir. Her ikisinin de girdi, süreç ve çıktıları bulunup, verimlilikleri için iyi bir örgütlenmeye ihtiyacı vardır (Erdoğan, 2005). Bir örgüt olarak girdisi ve çıktısı insan olan okullarda iletişim kritik öneme sahiptir. Okul yönetiminin görevi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasıyla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2010).

Okullarda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerinin temelinde iletişim bulunmaktadır. En basit haliyle bir dersin işlenebilmesi için öğretmen ile öğrenci arasında iletişim kurulması gerekir. Okulda gerçekleştirilecek bir etkinlik için öğretmen-öğretmen ya da yönetici-öğretmen arasındaki iletişiminin kuvvetli olması gerekir. Bunun dışında okul ve evre iletişiminin kurulabilmesi için öğretmen-veli ve yönetici-veli etkileşimi gerekmektedir. Bu nedenle okullarda iletişim önemli bir unsurdur ve iletişimin olmadığı bir örgüt düşünölemez (Bolat, 1996). İletişim becerisi öğretmen davranışının temelini oluşturur. Anlaşmazlıkları özöbilme ise bu tür niteliklerle ilişkili davranışların temelidir (Hale, 1998; Gehreke, 1991).

2.2.2. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemi olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkileri kavramı, örgüt yararları ile birey yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur (Özdemir ve Gürüz, 2007). İletişim, yöneticinin etkili olabilmesi ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için gereklidir (Elma ve Demir, 2003; Gürses, 2006). İletişim sürecinde iki temel öğe; bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öğe ise bilgiyi aktarandır (Celep, 1992). Bir örgütte bilgiyi aktaran ve iletişim sürecini başlatıp bu sürecin yapısını belirleyen kimse yöneticidir (Celep, 1992; Aıkılın, 1998; Başaran, 2004).

Okulun havası, eğitimin kalitesi ve çevreyle ilişkiler birbiriyle doğrudan ilişkili önemli değişkenler olarak düşünölebilir. Havası iyi olmayan bir okulun kaliteli eğitim yapması ve çevreyle iyi ilişkiler içinde olması beklenemez. Nitekim Türk Eğitim Sistemi bürokratik özellikleri baskın okulları; yaşamdan, velilerden, gelişmelerden giderek uzaklaşan eğitim-öğretim etkinlikleri ve merkezi örgütlenme sürecinde merkezkaç kuvvetiyle her geçen gün dağılan ve yoğun çatışmaların yaşandığı genel havası ile ciddi olarak eleştirilmektedir (Özdemir ve Gürüz, 2007). İletişim, yönetici konumundaki bireylerin daha fazla dikkat etmek zorunda olduğu bir süreçtir (Paksoy ve Acar, 1998). Kişiler arası ve örgütsel iletişim ile grup dinamiği, eğitim örgütleri için büyük önem taşır. Bu ise, okulun informal yanının ağır basmasından kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). Okullarda faaliyetleri başlatıp, sürdürmek okul yöneticisinin

sorumluluğundadır. Yöneticiler, okul üyelerini amaçlar etrafında birleştirmek ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmek durumundadır. Bu ise yöneticinin iletişim becerisi ile mümkündür. Okul yöneticileri çok iyi planlar yapabilir, çok iyi kararlar alabilirler. Ancak, bunlar uygulamaya aktarılmadıkça hiçbir anlam ifade etmezler. İnsan ilişkileri yeterliliği eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farkı gruplar ile çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Özdayı' nın yaptığı bir araştırmada; resmî lise yöneticilerinin özel lise yöneticilerine göre daha alt düzeyde insan ilişkileri yeterliliğine sahip olduğu, resmî okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmada yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır. Uygulamaya aktarımın ilk koşulu ise iletişimdir (Akt: Paksoy ve Acar, 1998). Bu yüzden okul yöneticileri; iletişimin önemini, insanları etkileme yollarını bilmeli ve uygulamalıdır. Eğitim aynı zamanda bir iletişim sürecidir. Başkalarıyla iletişim kurma becerisinden yoksun kimseler, eğitim örgütlerinde başarılı olamamaktadırlar. Eğitim örgütleri, kendi işleyişini düzenli kılmak, hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında etkili bir iletişim ağını kurmak zorundadır. Bu durumu oluşturmak öncelikle okul yöneticisinin görevidir.

2.3. OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ

İletişim yaşamda en önemli olgulardan biridir. İnsan, diğer canlılardan farklı olarak iletişimini geliştirmek ve incelemek şansına sahiptir. İletişim sürecinde insanların birbirleri ile etkileşimi iyi kurabilmeleri ve mesajı doğru algılayabilmeleri için etkili bir iletişim kurulması gerekir. Yönetici, çok sayıda karar verme durumundaki kişidir. İyi karar, o konuda her tür bilgi- habere bağlıdır. Eksik-yanlış bilgi, yöneticiyi eksik-yanlış kararlara götürür. Yönetici, yanlı veya tek yönlü bilgilerle yetinmemeli; çok yönlü, yansız bilgilere ulaşmalıdır. Yanlı bilgiler yanıltır, tek yönlü bilgiler konunun bütünü ile görülmesini engeller. Akıllı yönetici, yalnızca taraftarlarından değil, karşılarından da yalnızca yakın çevresinden değil, uzaktan da, yalnızca konu uzmanlarından değil, uygulayıcılardan da, yalnızca üstlerinden değil; her kademedeki astlarından da bilgi-haber almasını bilen, bunu yapandır (Başar, 1997).

Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle bu amaçları açıkça belirlemeli ve bunları okul üyelerine aktarmalıdır. Bu da sahip olduğu iletişim becerisi ile mümkündür. Okul yöneticisinin iletişim becerileri, iletişim sürecini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Çelik, 2007). Bu nedenle okul yöneticileri etkili iletişim yollarını bilmeli ve uygulamalıdır. Bir yöneticide bulunması gereken yeterliliklerden birisi de insan ilişkileri yeterliliğidir. Bu yeterlik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir.

Özellikle insanlarla daha fazla bir arada olunması gereken meslek alanlarında çalışanların iletişim becerilerine daha fazla hâkim olmaları gerekmektedir. Etkili iletişim mesajı alan kişinin mesajın anlamını, veren kişinin iletmek istediği anlamda alması hâlinde gerçekleşir (Korkut, 2005). Yönetici iletişimi, kurum yöneticisinin gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleridir. Yönetici iletişimi kurumsal iletişimin hedeflediği kurum imajı ve kurum itibarı için vazgeçilmez bir ögedir. Deneyimli bir yönetici, iletişimi şu sonuçları elde etmek amacıyla kullanır. Kuruluş içinde, kuruluşun paylaşılan vizyonunu geliştirmek; kuruluş liderliğinde güven oluşturmak ve bunu devam ettirmek; süreç değişimi başlatmak ve bunu devam ettirmek; süreç değişimini başlatmak ve yönetmek; çalışanların motivasyonunu sağlamak ve onlara yetki vermek (Bursalıoğlu, 2010).

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen bu kriterlerde örgütsel etkinliği sağlayacak olan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bir iletişimci olarak okul yöneticisinin rollerini Çelik (2007) şöyle sıralamıştır:

1. Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
3. Öğretimsel lider, çatışma yönetimini stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarını açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.
4. Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğretimsel lider, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.

6. Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır. Grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbirleri ile bütünleştirir.

Eren (2001) iletişim engellerini; kişisel arzu ve istekler, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları içeren kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliği, ifadede açık olmama ve geri beslemeden doğan engeller şeklinde sıralamıştır. Okul müdürlerinin içinde bulundukları iletişim sürecinde bireysel özelliklerinden kaynaklanan bazı iletişim engellerini Şimşek on yedi alt iletişim boyutu altında toplamıştır. Bu çalışmada da bu boyutlar temel alınmıştır.

- Kalıplaşmış düşünceler
- Algı
- Duygu
- Cinsiyet
- Giyim-kuşam ve dış görünüş
- Tutumlar
- Savunma davranışları
- Bilgi düzeyi ve bilgilendirme
- Gereksinimler
- Planlama
- Dinleme becerisi
- Empati kurma
- Dönüte verilen önem
- İletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması
- İletişim zamanlaması
- Statü
- Alıcının seçimi

2.3.1. Kalıplaşmış Düşünceler

Günlük yaşantımızda sürekli zihinsel ve bilişsel etkinlik gösteririz. Gördüklerimiz, işittiklerimiz, zihnimizde bunlara verdiğimiz anlamlar, unuttuklarımız, hatırladıklarımız kendimiz ve çevremize ilişkin geliştirdiğimiz, kalıp düşünceler, şemalar kuracağınız iletişimleri önemli ölçüde etkimektedir (Dökmen, 2006). Duygularımızı ve

davranışlarımızı yönlendiren düşüncelerimizi iki gruba ayırırız: Birinci gruptaki düşüncelerimiz gerçekçi ve akılcıdır. İkinci gruptakiler ise gerçekçi ve akılcı değildir. Bu tür düşünce yapılarına, kalıplaşmış düşünceler denir (Dökmen, 2006). Hemen her insanın sağlıklı bir temele dayansın veya dayanmasın çeşitli kişi veya konular hakkında peşin ve değişmesi zor birtakım düşünceleri olabilir. Bu düşünceler bazı kişilerin etkisiyle oluşabileceği gibi, deneyimlerin bir sonucu olarak da oluşabilir (Şimşek, 2003).

2.3.2. Algı

İnsanlar, çevresindeki uyarıcılardan duyu organlarına gelen ayrı ayrı uyarımları anlamlı bir biçimde örgütleyerek, duyumlarına anlam verirler. Duyu organlarına gelen uyarımların anlamlı hâle getirilmesi sürecine algı denir. İletişim anlamını ve anlamsızlığını kişinin iç dünyasındaki algı ve yorumlarında bulur (Cüceloğlu, 2002).

Algılar, bireyin eski yaşantılarına ya da bilgilerine göre şekil alırlar. Duyu organları yoluyla alınan mesajın, alıcı tarafından değerlendirilip gözden geçirilmesi ve önceki uygulamalarla karşılaştırılması alıcının kendine uygun davranışı göstermesini sağlayacaktır.

2.3.3. Duygu

Kişilerarası iletişim çatışmalarına yol açabilecek etkenlerden birisi de duygulardır. Temel duygusal yüz anlatımları yedi temel duyguyu belirtmektedir. Bunlar; mutluluk, hayret, korku, üzüntü, öfke, tiksime, küçük görmedir. Niyet edilmeksizin yapılan davranışlar duygusal davranışlardır (Dökmen, 2006). Mesajın alıcıyı etkileyebilmesi için ilk olarak alıcı tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Biber, Öztekin ve Öztekin, 2008). Kaynağın alıcıyı ikna edebilmesinin ve inandırabilmesinin ilk şartlarından biri güvenilirliktir. Bu nedenle kaynak, her şeyden önce alıcının güvenini kazanmak zorundadır (Yatkın ve Yatkın, 2006). Erdoğan (2005), duyguyu belirli nesne, olay ya da bireylerin insanın iç dünyasında oluşturduğu izlenimleri duygu olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımla ise duygu, insanın günlük yaşamında yer alan, anlamlandırmaya ve değerlendirmeye çalıştığı, kişinin davranışlarını etkileyen oldukça önemli bir yaşantıdır.

2.3.4. Cinsiyet

İletişim biçimlerini niteliğini belirleyen diğer bir öge ise cinsiyet farklılığıdır. Araştırmalar, kadınlar ve erkeklerin sergiledikleri iletişim biçimleri ve bu iletişimleri algılayışları arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Örneğin kadınlar sözsüz iletişim iletilerini (mesajlarını) erkeklerden daha fazla kullanmakta ve bu tür iletilere (mesajlara) daha duyarlı davranmaktadırlar; bunun aksine erkekler genel olarak sözsüz iletişimden gelen iletileri (mesajları) pek algılamamaktadırlar (Dökmen, 2006).

Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli olabilmektedir. Kadınlarla erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. Çeşitli din ve kültürlerin baskı ile sınırlandırmaları daha yoğun bir şekilde hissedilmesine neden olmaktadır. Eğitim yöneticileri çalışan arasındaki iletişim süreçlerinde kişiler karşı cinsleriyle iletişimde bulunmaktan çekinmemeli veya uzak durmaya gayret etmemelidir. Aksi takdirde, eğitim örgütündeki iletişim süreçleri bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Şimşek, 2003).

2.3.5. Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş

İnsanlar, karşılarındaki insanlar hakkında giyim kuşam ve dış görünüşlerine bakarak çeşitli yorumlarda bulunmaktadır. Fiziksel görünümün iletişim süreçlerinde önemli bir öge durumuna getirilmesi bazı sorunlar yaratabilir. Okul üyelerinin birbirlerini güzel /çirkin veya kıyafetlerine göre birtakım katı sınıflamalara ayırmaları, fiziksel görünümün ipucu olmaktan çıkıp bir iletişim engeli durumuna gelmesine yol açabilir (Dökmen, 2006).

2.3.6. Tutumlar

Tarihi ve kültürel ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle ortaya çıkan ve insanların zihinlerinde kök salmaya başlayan kalıplaşmış tutumlar, okul üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına neden olur. Okuldaki iletişim süreçlerinde bu durumdan olumsuz yönde etkilenecek okulun verimliliği düşebilir (Eren, 2001).

2.3.7. Savunma Davranışları

İnsanlar genellikle olumsuz tepki almaktan hoşlanmazlar. Eleştirilere karşı ya savunmaya geçerler ya da eleştiride bulunan insanlardan kaçarlar. Bu tür bir savunma davranışı içerisine girilmesinin amacı hataları ve zayıflıkları gizlemektir (Zıllıoğlu, 2003).

2.3.8. Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme

Okul müdürlerinin gönderdiği iletide bilgi eksikliğinden dolayı iletişim engellerinin ortaya çıkmaması için iletinin içeriğini bilme sorumluluğu vardır. İletişim sürecinde okul müdürü iletiyi berrak bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımları ile doldurabilir (Tutar ve Yılmaz, 2003).

2.3.9. Gereksinimler

Okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerinden gereksinim uyandırma, motive etme yeterliliğine sahip olması gerekir. Okul müdürlerinin oluşturacakları iletilerin etkili olması için öğretmenlerdeki güdüyü canlandırıp harekete geçirmesi, gereksinim duymaya itmesi ve bunları örnek bir eylemle tatmin edebileceğini düşünmeye zorlaması gerekir (Şimşek, 2003).

2.3.10. Planlama

İletişim planı, ne için? Neden? Hangi kaynaklar kullanılacak? Ne zaman yapılacak? Kimler için yapılacak? Verilmek istenen mesaj nedir? Hangi amaçla mesaj verilmek isteniyor? Soruları temelinde hazırlanır. Planda her şey görülebilir, anlaşılabilir, geliştirilebilir nitelikte olmalıdır. İletişim planı çeşitli süreçlerden oluşur; öncelikle araştırma süreciyle başlar, sonra araştırma sonucunda durum analizi yapılır, daha sonra hedef kitle ve ana mesajın verileceği süreç planlanır, iletişim stratejisi belirlenir, bütçe çıkartılır ve uygulamaya geçilir, son süreç olarak da değerlendirme yapılır. Etkili bir iletişimin ilk basamağı kaynağın, kişi içi iletişim sürecinde başlamalıdır. Alıcıya

iletilmek istenen iletilerin benimsetilmesini başarmak içinde kaynak bir plan yaparak iletişimin aracı belirlenmelidir (Şimşek, 2003).

2.3.11. Dinleme Becerisi

Etkili dinlemede okul müdürü, söylenenleri bir de kendi içinde özetlemeye çalışır. Eğer kaynağın açıklamaları çok uzunsa ve iletinin doğru olarak anlaşılması önem arz ediyorsa aktarılanları özetlemeye çalışmak gereklidir. Bu yolla okul müdürü-öğretmen arasındaki iletişim süreçlerinde meydana gelebilecek yanlış anlamalar büyük ölçüde önlenabilir (Eren, 2001).

2.3.12. Empati Kurma

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Basit gibi gözüken bu tanımın gerisinde pek çok kuramsal öge bulunmaktadır ve belki de bu yüzden söz konusu tanıma ulaşılması oldukça zaman almıştır. Günümüzde “empati” denildiğinde akla Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers’ ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir. Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” adı verilir (Dökmen, 2006).

2.3.13. Dönüte Verilen Önem

Dönüt alıcının kaynağa gönderdiği iletidir. Okullarda neyin nasıl yapıldığı üzerine alınan dönüt, öğrenme gelişiminde temeldir (Tutar ve Yılmaz, 2003).

2.3.14. İletişim Zamanlaması

İletişimin gereken zamandan önce yapılması, belki de unutulup gitmesi bu işlerin yerine getirilmemesine, sonra yapılması ise onun hiçbir öneme sahip olmamasına veya karışıklıklara neden olabilecektir. Okul üyelerinin bu iletişim sürecinden kaynaklanan engellerle uğraşmaları da bireysel performanslarını ve okul verimliliğini düşürecektir (Şimşek, 2003).

2.3.15. Statü

Statü bir toplumsal sistem içerisinde bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer, insana toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Kişiler arasında statü farklılıkları, kişiler arası iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Statü farklılığı önemli bir iletişim engelidir. Örgütlerde statü farklılıkları bilinçli olarak ortaya konmaya çalışılıyorsa, iş görenler üstlerinin önerilerini yerine getirme konusunda daha isteksiz davranacaklar ve onları eleştireceklerdir (MEB, 2007).

2.3.16. Alıcının Yanlış Seçimi

İletilerin ileti konusunda ilgi duymayan kişi ve yerlere aktarılması, gerçekten gereksinim duyulan yerlerde iletilerin gecikmesinden doğabilecek sakıncalara yol açmaktadır. Okullarda sıklıkla meydana geldiği takdirde öğretmen ve öğrencilerin ve dolayısıyla okulun verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Dökmen, 2006).

2.3.17. İletişim Zincirinde Var Olan Kişilerin Atlanması

İletişim sürecinde iletilerin izlediği yol, gerekli kişilerin karar verebilmesi için kısa olmalı ve iletiler bu rotada aktarılmalıdır. Okul içinde iletişim zincirindeki üyelerin atlanması, onların iletişimde bulunma isteklerinin azalmasına ve işbirliğinden uzaklaşmalarına neden olacaktır (Şimşek, 2003).

2.4. ÇATIŞMA KAVRAMI

2.4.1. Çatışmanın Tanımı

İnsana ait birçok konunun ortak sorunu olan kavramsal çerçevenin oluşturulması ve tanım güçlüğü, çatışma kavramı için de geçerlidir. Çatışma kavramının tanımlanmasındaki ilk güçlük, bu kavramın farklı kişilere farklı şeyler ifade etmesinden doğmaktadır (Gümüşeli, 1994). Diğer yandan çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olarak sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi gibi bilimlerin de dikkatini çeken bir kavram olmuştur. Dolayısıyla, çatışma kavramını her disiplinin kendine göre yorumlaması anlam karışıklığının daha da artmasına yol açmıştır.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde ya da diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Artan, 1999). Tjosvold 1998’ de çatışmanın “genel olarak bir kişinin engellenme, müdahale etme, tıkanma ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili bir hâle getirme süreci” olduğunu belirtmektedir (Abacıoğlu, 2005). Şimşek (2008) ise çatışmayı, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” olarak tanımlamaktadırlar.

Çatışma kavramı farklı yazarlar tarafından her ne kadar farklı tanımlansa da bu tanımlardaki bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Bu tanımlarda göze çarpan bazı ortak noktalar şu şekilde ifade edilebilir (İpek, 2000):

1. Çatışma bir süreç niteliği taşımaktadır.
2. Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.
3. Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
4. Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğüne taşır.

5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

Bu tanımlar çerçevesinde çatışma kavramının, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamı taşıdığı ve yine gücün, kaynakların ve toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığı söylenebilir (Can, 1997).

2.4.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma olgusuna ilişkin işletme biliminin gelişimi doğrultusunda her dönem farklı şekillerde yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

2.4.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir anlayışı hâkim olmuştur. Bu görüş 1930' larda ve 1940' larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla örtüşmekteydi. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric' in Hawthorne' da bulunan fabrikasında yapılan araştırma neticesinde, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarlı olamaması gibi olguların işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğuna karar verilmiştir (Atıker, 2004).

2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1940' ların sonu 1950' lerin başlarında ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım da klasik yaklaşım gibi, kapalı sistem anlayışını esas alır; rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgular (Kasap, 2006). Davranışçıların çatışma görüşü, onu tam anlamıyla benimsemesi olarak açıklanabilir. Burada çatışmanın varlığı ussallaştırılmaktadır. Çünkü karmaşık örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır; bunu doğal karşılamak gerekir. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı bulunduğuna inanır.

2.4.2.3. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre ise; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, bunlarda ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlardır. Örgütlerde çatışmanın azı ve çoğu örgüt amaçları bakımından zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belli bir düzeyde çatışmanın varlığı, örgütlerde yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik eder (Peker, 1995). Başaran, modern yaklaşımın özelliklerini şu şekilde vurgulamıştır; modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Modern Yaklaşımda; örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve hatta gerekli olduğunu belirtmektedirler (Başaran, 2004). Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu nedenle modern yaklaşıma inanan yöneticiler çatışmaları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanabilirler. Modern yaklaşımdaki yöneticilerin her çatıştırmayı bastırmak değil, zararlı yönlerini minimize etmek ve yararlı yanlarını de maksimize etmeye çalışmalıdırlar

Geleneksel ve modern yaklaşım birbirinden tamamen farklı olup, çatışma ve çatışmanın sonuçları arasındaki ilişkiyi çok farklı şekilde değerlendirmektedirler. Geleneksel yaklaşım, çatışmayı istenmeyen, kaçınılması gereken bir durum olarak ele alır. Çünkü bu yaklaşıma göre çatışmanın varlığı doğal bir sonuç değildir. Yanlış, yetersiz kural ve politikalar, geçerliliğini yitirmiş, etkinliğini kaybetmiş hedefler çatışmanın yaşanmasına neden olur. Çatışmanın varlığı, bireyleri psikolojik yönden olumsuz etkiler ve onların yeteneklerini, enerjilerini istenen yönde harcamalarını engeller. Bu durum ise örgüt ve ülkelerde kaynakların etkin kullanılmamasına neden olur. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak modern yaklaşım, çatışmanın doğal bir sonuç olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre bir dereceye kadar olan çatışma desteklenmelidir. Çünkü rekabet yaratır, kaynakların ve yeteneklerin etkin kullanılmasını sağlar. Örgüt ve ülkelerin sahip olduğu potansiyelleri ortaya çıkarır ve değer yaratır (Karip, 2010).

2.4.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın nedenlerinin bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır (Tulunay, 1990). Çatışma nedenleri farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir:

2.4.3.1. Amaç Farklılıkları

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2001). Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır (Bayrak, 1992).

2.4.3.2. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakârlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (Ertürk, 2000).

2.4.3.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner; doğal iletişim yok olur (Atıker, 2004).

2.4.3.4. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2000).

Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Aydın, 1994).

2.4.4. Çatışma Türleri

Çatışma olgusunun toplumdaki yaygınlığı göz önüne alındığında pek çok çatışma şeklinden söz edilebilir. Polis-vatandaş, amir-ast, karı-koca, anne-baba-çocuk, kadın-erkek, spor takımları, siyasi çatışmalar gibi örnekler çoğaltılabilir. Örgütlerde yaşanan çatışmalar farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Koçel'e göre organizasyonlardaki çatışma türleri genel olarak 5'e ayrılır (Koçel, 2010):

1. Çatışmaya taraf olanlara göre,
2. Çatışmanın niteliğine göre,
3. Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre,
4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre,
5. Diğer örgütsel çatışmalar.

2.4.5. Çatışmanın Çözümü ve Çözüm Yöntemleri

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Karip, 2010).

Örgütteki çatışmaları görmezlikten gelmek değil bunları ortaya çıkarıp olumlu yönde geliştirmelidir. Müdahalede süreç yaklaşımı; iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesini; yapısal yaklaşım, yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir.

Rahim "çatışmayı çözme" ve "çatışma yönetimi" terimlerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Bunu da üç temel noktada toplamaktadır (Rahim, 2002):

1. Çatışmanın çözümü çatışmanın azaltılması ya da yok edilmesini içerirken çatışma yönetimi daha farklı faktörleri içermektedir.

2. Çatışma çözme, çatışmanın azalması ve yok edilmesini amaçlarken çatışma yönetimi gerekenden çok fazla olan çatışmayı azaltmak çok yetersiz olan çatışmayı arttırmak için müdahaleyi gerektirebilir.

3. Çatışma çözümleme yaklaşımı, çatışmayı tanımlanması çözümü gereken sorunlar olarak görür. Çatışma yönetimi ise çatışmaya yapılacak müdahaleler ile değişik sonuçlar üretmeyi hedefler.

2.4.6. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır.

2.4.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çoğu insan çatışmanın grup ve örgüt performansını düşürdüğünü varsaysa da bu varsayım çoğu zaman doğru değildir. Karip (2010) iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralar:

1. Daha iyi ilişkilerin oluşması,
2. Psikolojik olgunluk,
3. Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi,
4. Bireysel gelişim,
5. Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
6. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak,
7. Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak,
8. Örgütsel değişimi sağlamak,
9. Monotonluğu azaltmak,
10. Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması.

Eren (2004)' e göre, çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarak farklı ve orijinal fikirler üretir. Örgüt bu fikirlerden yararlanmalıdır. Bunun yanında çatışmalar, devam eden ve bir türlü çözilememiş örgütsel ve bireysel sorunlara dikkat çekerek çözüm arayışları başlatacak ve gerilim azalacaktır. Gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağladığında ise değişme ve yenileşme ortamı gerçekleşecektir.

2.4.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışma taraflar ve örgütler için birçok yarar sağlamasına karşın etkili bir şekilde yönetilmediğinde birçok zararı da olmaktadır. Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları olumsuz, birey ve örgüt için zarar verici hale gelir. Başaran (2004), çatışmanın olumsuz etkilerinden bazılarını şöyle sıralar:

- Çatışanlar birbirine düşman olabilir.
- Yöneticiler çatışmadan kurtulabilmek için giderek yetkici bir yönetim biçimi geliştirebilirler.
- İş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilir.
- Örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açabilir.
- Örgütün verimliliğini düşürebilir.
- Örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilir.

Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın verimliliği düşürdüğünü ve ortadan kaldırılması gerektiğini belirtirler. Modern yaklaşım ise belirli bir düzeyde çatışmanın verimlilik için bir önkoşul olarak görülebileceğini belirtmektedir. Aslında burada vurgulanan çatışmanın miktarıdır. Çünkü çatışma, problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir (Karip, 2010).

Verimlilik çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterirken, belirli bir düzeyde çatışma etkili bir biçimde yönetildiğinde verimlilik yükselir. Belirli bir düzeyde çatışma, bireyler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar sağlayabilir (Karip, 2010).

2.4.7. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı 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 de olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak

çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2010).

Çatışmaları önlemek, yöneticilerin karşılaştığı en güç sorunlardan biridir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın ve çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Bu amaçla yönetici, önce çatışma nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici ya da çözümleyici en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır (Genç, 2005).

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Murphy' e göre bu temel beceriler dört grupta toplanabilir (Karip, 2010).

- Entelektüel beceriler: Planlama, problemi tanımlama, çözümleme, yargılama sezgi sahibi olma ve objektiflik.
- Duygusal beceriler: Kararlılık, kendini kontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik.
- Bireyler arası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme.
- Yönetimsel beceriler: Güdüleme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme.

Örgütsel çatışmalar bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkililiği artıracak şekilde yönetilmelidir (Rahim, 2002).

2.4.8. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da farklı nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan ufak sürtüşmeler beklenmedik çatışmalara yol açabilir (Bursalıoğlu, 2010). Erdoğan (2005)' a göre okullardaki haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşmaması benzer şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kültürel, eğitimsel ve kişisel özellikler açısından farklı olması, çalışanlar

arasında işbölümünün iyi yapılmaması örneğin, bazı öğretmenlerin daha fazla görev ve sorumluluğunun olması çatışma nedeni olabilir.

Karip (2010)'e göre okulda yaşanan çatışmalar ise görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, sınıf dışı öğretim etkinlikler, değerlendirme, ödül ve ceza, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, sigara içme, olumsuz bireysel tutumlar, sınıf geçme ve not konusunda kurul kararı, mevzuatla ilgili konular, öğrenci davranışları, kılık-kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı gibi konulardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin okullarda çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi için çatışma kaynaklarını çok iyi bilmesi ve bunların giderilmesi için de katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlaması gerekmektedir.

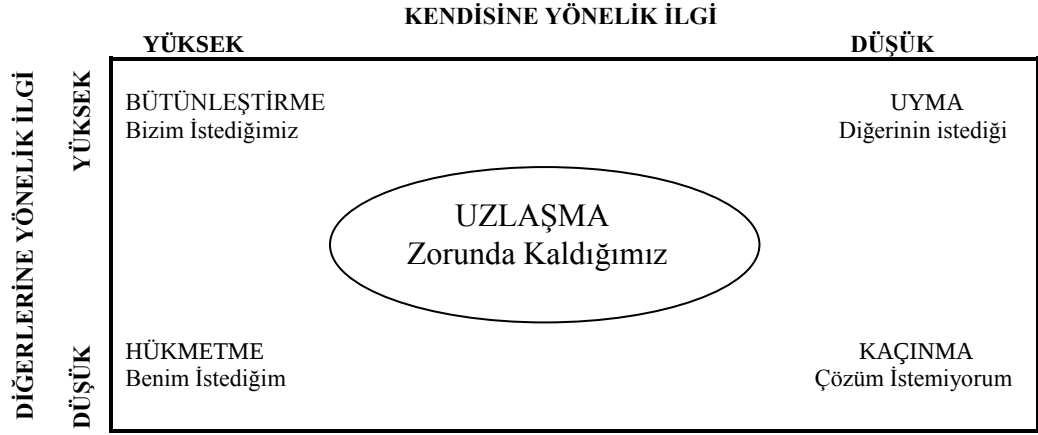
2.4.9. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi, hiç şüphesiz çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmelerini gerektirir. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır (Günbayı ve Karahan, 2003).

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak ilk önce çatışmanın tanımlanması gerekmektedir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olmaktadır. Bu durumda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılmaktadır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008).

Çatışma yönetimi stratejileri; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Bu stillerden hangisinin benimseneceği, büyük

ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Bu durum aşağıdaki şekilde de gösterilmiştir.(Karip, 2010).



Şekil 2.2: Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli (Karip, 2010)

Çatışma yönetimi stratejileri modeli iki boyutta ele alınabilir. Birincisi, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesidir; ikincisi ise, tarafların diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesidir. Verilen önem her iki durumda da “düşük” ve “yüksek” olarak nitelendirilir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stillerini belirlemelerinde önemlidir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stili; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip, 2010). Şekil 2.2’ de görülen bütünleştirme, uyma-itaat etme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma, uzlaşma-karşılıklı ödün verme boyutları şöyle açıklanabilir.

2.4.9.1. Bütünleştirme Stratejisi

Çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 2010). Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile sorunun bütün yönleriyle tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2010). Bu yöntem özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2004).

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve problemle ilgili ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle ifade etmektedirler. Kabul edilebilir bir çözüme ulaşabilmek için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Temel kural “kartların ortaya konması” dır. Bütünleştirme stratejisini diğer stratejilerden ayıran özelliği tarafların karşılıklı olarak problemi çözmesidir. Taraflar, açık bir iletişimle yanlış anlaşılımları ortadan kaldırır; çatışmanın gerçek sebeplerini bulmaya çalışırlar (Karip, 2010).

2.4.9.2. Kaçınma Stratejisi

Çatışmanın çözümünde yöneticinin aktif rol oynamaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Kaçınma yönteminde, yönetici açık olarak taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlarda gecikme yaşanabilmekte ve taraflar sürekli bir tatminsizlik yaşayabilmektedirler (Şimşek, 2008). Kaçınma stili, çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Bu düşüncede olan yöneticiler çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Böylece bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi sorunun birçok durumda kökleşmesine ve boyutlarının genişlemesine de yol açabilir (Eren, 2004).

Gross ve Guerrero’ ya (2000) göre, bu strateji çatışan tarafların hem kendisinin hem de diğerlerinin taleplerine önem verilmediğini gösterdiği için hem etki hem de uygunluk açısından çok düşük seviyede bir stratejidir (Akt: Akgül, 2011). Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda, taraflar çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisini kullanırlar. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Bu şekilde, taraflar çatışmayla uğraşmayı ertelemekte; çatışma her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilmektedirler. Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda daha etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2010).

2.4.9.3. Uyma Stratejisi

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir (Karip, 2010). Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek ve ark., 2003).

2.4.9.4. Hükmetme Stratejisi

Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu örgütlerde, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, örgütte diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünün artıracığını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stiline tercih edilmesinde önemli bir rol oynar (Karip, 2010). Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanmaktadır. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmektedir. Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılmaktadır. Taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilmektedir (Yürür, 2009).

Yönetici çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelmekte ve bu yöntem, çatışmanın başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlamaktadır. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirmektedir. Çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecekler. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması

personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilmektedir (Eren, 2004).

2.4.9.5. Uzlaşma Stratejisi

Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri neticesinde geçerli olmaktadır. Karşılıklı ödünler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip olmamaktadır. Ancak, her iki tarafta anlaşmadan hoşnut olmaktadır (Eren, 2004). Tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı ödün vermeye yanaşırlar (Gümüşeli, 1994). Uzlaşma tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin tam tersi olabilmektedir. Birinin tatmin edilmesi diğerrinin isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilmektedir. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da bir kısım isteklerini yerine getiren ama bazı taleplerinden de vazgeçilmesini gerektiren uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Tarafların taleplerine tam anlamıyla cevap vermese de, karşılıklı anlaşmaya dayandığı için insan doğası ile uyumlu bir çözümdür (Akın, 2008)

Çalışmanın bu kısmına kadar olan bölümlerde araştırmanın amacı ve okul idarecilerinin iletişim yeterlilikleri ve çatışmayı yönetme stratejileri ile ilgili alan yazında var olan bilgi birikimi aktarılmaya çalışılmıştır. Gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük araştırmaların ne tür bulgulara ulaştığı da bu çalışma için önemlidir. Bu doğrultuda yapılan taramada ilk olarak yurt içinde ilgili çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra ise, yurt dışında yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara bakılmıştır.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar

Tekkanat (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)” adlı araştırmasında ilköğretim yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri

arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkartmak; öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim durumları, branşları ve çatışma yönetimi ile iletişim tarzlarına yönelik hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerine bağlı olarak, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen İletişim Tarzları Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği resmi ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında öğretmen algıları bakımından anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İlköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma, hükmetme, işbirliği stratejisinden daha fazla kullandıkları, iletişim tarzlarından ise bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını eğitici-etkileyici iletişim tarzından daha fazla kullandıklarını belirlemiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullanan okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini daha fazla kullandıkları, eğitici-etkileyici iletişim tarzını ise uyma-uzlaşma stratejisinde daha az kullandıklarını belirlemiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarının, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet içi eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Özbudak (2009), “Yönetici-Öğretmen iletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği” tez çalışmasında; ilköğretim okullarındaki yönetici öğretmen iletişiminin güçlü/zayıf olduğunu belirlemek ve hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkararak çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında İstanbul İli Küçükçekmece ilçesi ilköğretim Okullarında 2007-2008 eğitim öğretim yılında görev yapan 213 öğretmen ile ölçek çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin;

- Öğretmenlerin ilgi alanlarını kısmen bildiği,
- Öğretmenlere güven verdiği,
- Alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat ettiği,
- Öğretmenlerin önerdiği fikirlere önem verdiği,
- Öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya çalıştığı,
- Öğretmenlerin başarılarını kutladığı,
- Kısmen öğretmenlere kendisi için değerli olduklarını hissettirdiği,
- Öğretmenleri incitecek sözler söylemediği,

- Öğretmenlere değersiz olduklarını hissettirmediği,
- Öğretmenleri dikkate aldığı,
- Öğretmenleri yanlış anlamadığı,
- Öğretmenlerin söylediklerini dikkate aldığı,
- Kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görmediği,
- Öğretmenleri ödüllendirirken kısmen objektif davrandığı,
- Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Süküt (2008), tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması” adlı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşama durumunda, kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlenmeye çalışılmıştır. İstanbul İli Pendik İlçesinde İlköğretim Okullarında 2007-2008 öğretim yılında görev yapan 355 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya göre hükmetme stratejisi cinsiyete; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisi kıdem yılına göre; bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejileri yaşa; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisinin mezun olunan okula göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri kullanımının; kurs alma, kademe, öğretmen sayısına göre değişmediği; cinsiyete, bransa, kıdeme, yaşa ve eğitim durumuna göre değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gülner (2007), Türkiye’ de vakıf ve kamu 29 farklı üniversitede 5 farklı anabilim dalına bağlı fakülte ve yüksekokulda görev yapan 1275 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında iletişim doyumu boyutlarıyla örgütlenme yapısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Gülner’in araştırması sonucunda orta çıkan en çarpıcı sonuçlardan birisi olarak Pincus’ un (1986) kavramsallaştırdığı “bilgisel” (medya niteliği, örgütsel bütünleşme, örgütsel perspektif), “ilişkisel” (yatay iletişim, ast iletişimi, üst yönetim iletişimi) ve “bilgiye dayalı ilişkisel” (üst iletişimi, kişisel geri bildirim ve iletişim iklimi) boyut grupları biçiminde teorik olarak gruplanan iletişim doyumu boyut gruplarının uygulamada da kanıtlanmış olmasından söz etmektedir. Söz konusu gruplara ait boyutlar sadece kendi gruplarına ait bağımlı değişkenlere anlamlı katkıda bulunmuşlardır. Diğer bir bulgu ise, “Mekanik Örgütler” olarak nitelendirilen fen ve sağlık bilimlerine bağlı fakültelerde çalışan katılımcılar “bilgisel” iletişim doyumu boyutuna daha fazla önem verirken “Organik Örgütler” olarak nitelendirilen sosyal bilimlere bağlı fakültede çalışan akademisyenler “ilişkisel” iletişim doyumu boyutuna daha fazla önem vermektedirler. Araştırmada katılımcıların ilişkisel

boyutlardan “biraz yüksek” düzey grubunda doyum elde ederken, bilgisel ve bilgiye dayalı ilişkisel boyutlardan ise “orta düzey” doyum elde ettiği diğer bulgular arasındadır. Ayrıca, genel iletişim doyumunun en önemli beş belirleyicisi arasında bilgiye dayalı ilişkisel boyutlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, genel iletişim doyumuyla iletişim doyumu boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde genel iletişim doyumuyla aralarında en düşük korelasyon bulunan boyutların (yatay iletişim ve bölümler arası iletişim) ilişkisel boyut grubuna dahil iken, en yüksek korelasyon bulunan boyutların ise, (üst iletişimi ve iletişim iklimi) bilgiye dayalı ilişkisel boyut grubuna dahil olmasıdır. Gülnar araştırmasında vakıf üniversitesindeki araştırma görevlilerinin kamu üniversitesindekilere göre tüm iletişim doyumu faktörlerinden daha fazla doyum elde ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Karlı (2007), ‘İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen iletişimi’ araştırmasında öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi incelenmiştir. İstanbul İli Tuzla ilçesinde ilköğretim Okullarında, 2006-2007 öğretim yılında görev yapan 150 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça yöneticilere bakış açılarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri açısından, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarının diğer eğitim düzeyine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada;

- “Okul yöneticileri zaman zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler.”
- “Okul yöneticileri bütün öğretmenlere sürekli olarak eşit davranmamaktadırlar.”
- “Okul yöneticileri bazen öğretmenleri motive edici davranışlar göstermektedirler.”
- “Okul yöneticilerinin alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat ettiği belirlenmiştir.”
- “Okul yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda öğretmenler üzerinde sık sık güven duygusu yarattığı söylenebilir.” sonuçları da ortaya çıkmıştır.

Şahan (2006), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri

ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisine ilişkin öğretmen algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa Yakası'nda yer alan ortaöğretim okullarında çalışan 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğretmen algılarına göre, çatışma durumunda okul müdürleri en fazla tümleştirme stilini, en az ödün verme stilini kullanmaktadır.
2. Öğretmenler, en fazla strese, okul müdürleri hükmetme stilini; en az strese ödün verme stilini kullandıklarında girmektedirler.
3. Kadın öğretmenler, okul müdürü ile çatışma durumunda daha fazla strese girmektedirler.
4. Meslek liselerindeki okul müdürleri en fazla hükmetme stilini kullanmaktadır.
5. Okul müdürleri, 25 yaş altı öğretmenlere hükmetme stilini daha fazla kullanmaktadırlar.

Şimşek (2003), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik okulda görev yapan öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve böyle ilişki olması durumunda da bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okulların % 19'nun üst düzeyde güçlü kültüre, % 75'nin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre ve % 6'sının vasat kültüre sahip oldukları, okul müdürlerinin % 25'nin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve % 75'nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, bulundukları okullardaki sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim örgütlerindeki çalışanların iletişim doyumunu inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmalardan bir tanesi Biggs (1981) tarafından Oklahoma'daki sekiz okuldan toplam 126 lise öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmadır. Bu araştırma sonucunda formalizasyon, merkezileşme, uzmanlaşma gibi bürokratik değişkenlerin, öğretmenlerin iletişim doyumu düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Akt: Gizir ve Köksal, 2014).

2.5.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Örgütlerde ilişkisel iletişim yeteneğinin iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada yüksek düzeyde iletişim becerisinin örgütler için önemini vurgulamaktadır. Araştırmada yüksek düzeyde etkili bilişsel ve davranışsal yeterlilik bileşenlerinin örgütsel sistemlerde güçlü ilişkiler kurmak ve geliştirilmek açısından gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkilerin çalışanların işdoyumunun ve verimliliğin artırılmasında başta rol oynayan sinerji kültürünü desteklediği ifade edilmektedir. (Payne, 2003, Akt:Şahin, 2006).

Farklı çalışmalarda ulaşılan sonuçlar arasında; öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini algılamalarında cinsiyet ve branş değişkeninin etkili olmadığı, görev süresi arttıkça öğretmenlerde okula uyum algısının arttığı, okul müdürlerinin genelde problem çözme yöntemini tercih ettikleri, hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih etmedikleri, okullarında sorun yaşamak istemedikleri, öğretmenlerin ise en çok hükmetme stratejisini kullanan okul müdürü istemedikleri görülmektedir. Çalışmalarda müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin sosyo-ekonomik çevreye göre değiştiği, uzlaşma stratejisini erkek öğretmenlerin daha çok kullandığı, köy ve kasabadaki okul müdürlerinin daha yapıcı il merkezindeki müdürlerin ise daha yıkıcı oldukları, öğrenci sayısı artan okul müdürlerinin yetkilerini ve gücünü daha fazla kullandıkları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel özellikleri ile çatışma yaşadıkları kişilere ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Kotlyar ve Karakowsky, 2006; Ching, 2005; Alan, Peter ve Jay, 2000; Akt: Demirkaya, 2008).

Kongchan (1985), on farklı işletme fakültesinde görev yapan ve yönetici konumunda bulunmayan toplam 320 öğretim üyesiyle yaptığı araştırmasında, iletişim doyumu, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve üyelerin bireysel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Akt: Gülnar, 2007). Ayrıca, bu çalışmada öğretim üyelerinin genel iş doyumu ve verimlilik ile ilgili çalışanların öz değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Araştırmada iletişim doyumunun, örgütsel perspektif, kişisel geri bildirim, örgütsel bütünleşme, üst ile iletişim, iletişim iklimi, yatay ve resmi olmayan iletişim ve medya niteliği boyutları ele alınırken iş doyumunun ise, meslek, maaş, terfi, yönetici ve çalışma arkadaşları boyutları ile ele alınmıştır. Bireysel özellikler kapsamında ise öğretim üyelerinin cinsiyeti, statüsü, fakültenin kaç yıllık olduğu, çalışanların hizmet süresi, bulundukları

üniversitedeki hizmet süreleri ve kıdemleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, iletişim doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İletişim doyumuyla iş doyumu arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken iletişim doyumunun iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme boyutları örgütsel bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan boyutlar olarak bulunmuştur. Ayrıca, üstle iletişim, medya niteliği, iletişim iklimi ve kişisel geri bildirim boyutlarından doyum elde eden çalışanların iş doyumu boyutlarından yönetim, iş arkadaşları ve terfi boyutlarından da doyum elde ettikleri ortaya konulmuştur. Diğer yandan, 60 yıldan fazla süredir var olan üniversitelerdeki çalışanların iletişim doyumu, diğer üniversitelerdekilerin iletişim doyumuna göre anlamlı fark göstermiştir.

BÖLÜM 3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistikî yöntemler açıklanmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2005).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın hedef evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılı güz yarısında İstanbul ili Kartal ilçe merkezindeki 25 ilkokuldaki 980 öğretmen ve 19 ortaokuldaki 1199 öğretmen, toplamda 2175 görev yapan öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında tüm okullardaki öğretmenlere ulaşma imkânının olmaması nedeniyle araştırmanın amacına uygun olarak tabakalı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 15 ilkokul ve 15 ortaokul örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmaya dâhil edilecek okullarının belirlenmesi aşamasında öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Kartal ilçesindeki ilkokul ve ortaokulların listesi alınmış, 3 farklı tecrübeli okul müdürünün bu okulları bulundukları çevre itibarıyla sosyo-ekonomik düzeylerine göre üst, orta ve düşük olarak belirlemeleri istenmiştir. 3 listede ortak görüş belirtilen okullar arasından rastgele seçilen her bölgeden 5'er ilkokul ve 5'er ortaokul, toplamda 15 ilkokul ve 15 ortaokul tabakalı küme örnekleme yoluyla örneklem grubuna dâhil edilmiştir. Araştırma, bu okullarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan öğretmenler üzerinden yürütülmüştür. Buna göre uygulamada 15 ilkokulda bulunan 685

öğretmenden 430'una ve 15 ortaokulda bulunan 754 öğretmenden 338'ine, toplamda 768 öğretmene ulaşılmıştır. Ölçekler incelenip veriler analiz için kodlandığında 24 ölçeğin eksik veya hatalı veriler içerdiği görülmüş ve ölçekler işleme alınmamıştır. Sonuçta analize alınan ölçekler ile ilçedeki 2175 öğretmenden 744 öğretmen toplam evrenin %35'ini temsil etmektedir.

Tablo 3.1'de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri (N=744)

Demografik Özellikler	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	476	%64,0
	Erkek	268	%36,0
Yaş	20-30	101	% 13,6
	31-40	315	%42,3
	41-50	235	%31,6
	51 ve üzeri	93	%12,5
Eğitim Durumu	Ön lisans	61	%8,2
	Lisans	625	%84,0
	Lisansüstü	58	%7,8
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	73	%9,8
	6-10 Yıl	122	%16,4
	11-15 Yıl	185	%24,9
	16-20 Yıl	191	%25,7
	21 ve Üzeri	173	%23,3
Görev Yapılan Kurum Türü	İlkokul	407	%54,7
	Ortaokul	337	%45,3

Tablo 3.1' de görüldüğü gibi, katılımcıların 476'sı kadın (%64,0); 268'inin erkek (%36,0) olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan 20-30 yaş aralığında 101 öğretmen (%13,6); 31-40 yaş aralığında 315 öğretmen (%42,3); 235 öğretmen (%31,6) ise 41-50 yaş aralığında yer alırken, 93 öğretmenin ise de (%12,5) 51 yaş ve üzeri grupta yer almakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı verileri incelendiğinde; ön lisans seviyesinde 61 öğretmen (%8,2); lisans seviyesinde 625 öğretmen (%84); 58 öğretmenin (%7,8) ise lisansüstü seviyesinde eğitim almış oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 73'ü (%9,8) 1-5 yıl arasında; 122'si (%16,4) 6-10 yıl arasında; 185'i (%24,9) 11-15 yıl arasında; 191'i (%25,7) 16-20 yıl arasında; 173' nün ise (23,3) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu

anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurum türüne ilişkin verileri incelendiğinde; 407'sinin (%54,7) ilkokulda, 337'sinin (%45,3) ortaokulda görev yaptıkları görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde iletişim becerileri ölçeği, üçüncü bölümde ise çatışma stratejileri ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan“ Kişisel Bilgi Formu” katılımcılar hakkında araştırmada kullanılmak üzere cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, mesleki kıdem ve çalıştıkları kurum bilgilerini elde etmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını araştırmak üzere; Şimşek (2003) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Şimşek tarafından geliştirilen bu ölçek, bir kontrol sorusu olmak üzere toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Şimşek, okul müdürlerinin iletişim becerileri ölçeğinin güvenilirlik katsayısını $\alpha=0.98$ olarak bulmuştur ve bu durum ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2003).

Ölçekte öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin yargısal verileri 5'li likert ölçeği tarzındadır. Katılımcıların soru ifadelerini 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Orta düzeyde katılıyorum 4=Katılıyorum 3= Kesinlikle katılıyorum şeklinde (5'li likert tipi) puanlamaları istenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarını araştırmak üzere; Rahim' in (2001) yazmış olduğu “Managing Conflict In Organizations” ve Thomas' ın “Organizational Behaviour and Management Conflict and Conflict Management” adlı kitabında yer alan çatışma yönetiminin beş boyutundan hareket edilerek Tekkanat tarafından 2009 yılında oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, Tekkanat (2009) tarafından oluşturulan bu haliyle kullanılmıştır. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma stratejileri olmak üzere üç alt ölçekten oluşan 18 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek 5'li likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçek okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin davranışlarını ölçerken “hiçbir zaman” 1, “nadiren” 2,

“ara sıra” 3, “genellikle” 4, “her zaman” 5 şeklinde puanlanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 18, en yüksek puan 90’dır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları uyumsuzluk için .96, kaçınma için .71 ve hükmetme için .79 olarak bulunmuştur (Tekkanat, 2009).

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama aracı için araştırmacı tarafından gerekli izinler alınmış, uygulamaların yapıldığı her okulda araştırmanın genel olarak amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin araştırmacı tarafından kısa açıklamalar yapılmış ve öğretmenlerin uygulamayla ilgili soruları yanıtlanmıştır. İlkokul ve ortaokullarda, ölçek uygulanan öğretmenlere, kendi gerçek durumlarını olduğu gibi yansıtmaları için kimlik bilgisine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. İlkokul ve ortaokullarda, ölçekler bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlerin dinlenme aralarında gönüllülük esasına göre verilmiş ve bir gün sonra uygulamaya katılan öğretmenlerden teslim alınmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Ölçek yöntemi kullanılarak öğretmenlerin demografik özellikleri ve ilgili ölçek sorularına verdikleri cevaplar için toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarıldıktan sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapma ve standart hata değerleri saptanmıştır.

Betimleyici istatistiklerin yanı sıra, t testi ve ilişkisel analizler için korelasyon testi yapılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılamaları arasındaki ilişkiler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ile değerlendirilmiştir. T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta ikidir. T testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2006). Çalışmada okul türü (ilkokul/ortaokul) değişkeni ile

iletişim becerileri; çatışma stratejileri değişkenleri arasındaki fark analizleri için t testi kullanılıp anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Tüm analizler (Statistical Packet for Social Science 17.0) istatistik programında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “İletişim Becerileri Ölçeği” bölümlerinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında esas alınan kriterler tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2: İletişim Becerileri Ölçeği Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Etkisiz
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük Düzey
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2,60-3,39	Orta Düzey
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Etkili Yüksek Düzey
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00	Üst Düzey Etkili

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Çatışma Yönetme Stratejileri Ölçeği” bölümlerinde yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında esas alınan kriterler tablo 3.3’ te verilmiştir.

Tablo 3.3: Çatışma Yönetme Stratejileri Ölçeği Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stratejileri
Hiçbir Zaman	1	1,00-1,79	En Düşük
Nadiren	2	1,80-2,59	Düşük
Ara Sıra	3	2,60-3,39	Orta
Genellikle	4	3,40-4,19	Fazla
Her Zaman	5	4,20-5,00	En Fazla

Ölçeğin uyma-uzlaşma boyutunda alınacak en fazla puan 50, en düşük 10; kaçınma boyutunda en fazla 20, en düşük 4; hükmetme boyutunda en fazla 20, en düşük 4’tür. Ölçekte yükselen puanlar, yöneticinin en fazla kullandığı çatışma yönetimi stratejisini göstermektedir.

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda okullardan toplanan ölçeklerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın birinci alt amacı olan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine dair görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap bulabilmek için öğretmenlerin iletişim becerileri ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilerek, cevapların aritmetik ortalamaları, ölçekten alınan en yüksek ve en düşük iletişim becerileri puanları tablo 4.1’ de verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İletişim Becerileri Alt Boyutları		N	En düşük Puan	En fazla Puan	Ölçek Soru Ortalamaları	Boyut Ortalamaları
Kalıplaşmış düşünceler	1	744	1,00	5,00	3,8253	3,73
	2	744	1,00	5,00	3,6492	
Algı	3	744	1,00	5,00	3,7258	3,72
Duygu	4	744	1,00	5,00	3,6788	3,78
	5	744	1,00	5,00	3,8293	
	6	744	1,00	5,00	3,8696	
Cinsiyet	7	744	1,00	5,00	4,1237	4,12
Giyim, Kuşam, Dış Görünüş	8	744	1,00	5,00	3,9570	3,95
Tutumlar	9	744	1,00	5,00	3,9664	3,80
	10	744	1,00	5,00	3,6438	

Tablo 4.1. Devamı

Savunma Davranışları	11	744	1,00	5,00	3,3925	3,51
	12	744	1,00	5,00	3,6519	
	13	744	1,00	5,00	3,8145	
	14	744	1,00	5,00	3,2231	
Kontrol Sorusu	15	744	1,00	5,00	3,7231	
Bilgi Düzeyi, Bilgilendirme	16	744	1,00	5,00	3,7513	3,86
	17	744	1,00	5,00	3,9246	
	18	744	1,00	5,00	3,9368	
	19	744	1,00	5,00	3,8589	
Gereksinimler	20	744	1,00	5,00	3,8831	3,76
	21	744	1,00	5,00	3,7120	
Planlama	22	744	1,00	5,00	3,6716	3,68
	23	744	1,00	5,00	3,6420	
	24	744	1,00	5,00	3,6304	
	25	744	1,00	5,00	3,7876	
Dinleme Becerisi	26	744	1,00	5,00	3,6626	3,69
	27	744	1,00	5,00	3,7231	
	28	744	1,00	5,00	3,7070	
Empati Kurma	29	744	1,00	5,00	3,7298	3,72
Dönüte Verilen Önem	30	744	1,00	5,00	3,6371	3,63
İletişim Zinciri	31	744	1,00	5,00	3,6774	3,67
İletişim Zamanlaması	32	744	1,00	5,00	3,7379	3,73
Statü	33	744	1,00	5,00	3,6008	3,71
	34	744	1,00	5,00	3,7245	
	35	744	1,00	5,00	3,8159	
Alıcının Seçimi	36	744	1,00	5,00	3,7446	3,74

Tablo 4.1’de yöneticilerin iletişim becerilerine dair öğretmen görüşlerine göre aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde; iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutları ve genel puan ortalamaları değerlendirildiğinde, kalıplaşmış düşünceler boyutunda 3,72; algı boyutunda 3,73; duygu boyutunda 3,78; cinsiyet boyutunda 4,12; giyim kuşam dış görünüş boyutunda 3,95; tutumlar boyutunda 3,80; savunma davranışları boyutunda 3,51; bilgi düzeyi ve bilgilendirme boyutunda 3,86; gereksinimler boyutunda 3,76; planlama boyutunda 3,68; dinleme becerisi boyutunda 3,69; empati kurma boyutunda 3,72; dönüte verilen önem boyutunda 3,63; iletişim zincirinde var olan kişilerin

atlanması boyutunda 3,67; iletişim zamanlaması boyutunda 3,73; statü boyutunda 3,71; alıcının seçimi boyutunda 3,74 olarak gerçekleştiği görülmektedir. En yüksek ortalama puan verilen iletişim becerisi özelliği $X = 4,12$ ile cinsiyet, en düşük ise $X = 3,51$ ortalama puanı ile savunma davranışlarıdır. Ortalama puanlara bakıldığında ilkökul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek ve etkili düzeyde gerçekleştiği fakat üst düzeyde gerçekleşebilmesi için geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür.

Ortalamlar dikkate alındığında okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin üst düzeyde gerçekleşebilmesi için kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Bu sebeple hizmet öncesi ve içi eğitim programlarında bu konunun ele alınmasıyla okul yöneticilerinin üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Strateji Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt amacı olan “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerine dair görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap bulabilmek için öğretmenlerin çatışma stratejileri ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilerek, cevapların aritmetik ortalamaları, ölçekten alınan en yüksek ve en düşük çatışma stratejileri puanları tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetme Stratejilerine Yönelik Betimsel İstatistikler

Çatışma Stratejileri Ölçeği	N	En düşük	En fazla	Ortalama	Standart Sapma
Hükmetme Ortalama Puanları	744	4,00	20,00	9,9180	3,876
Kaçınma Ortalama Puanları	744	4,00	20,00	10,2285	3,541
Uyma-Uzlaşma Ortalama Puanları	744	10,00	50,00	34,6183	7,551

Tablo 4.2’ de öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin çatışmayı yönetme stratejileri ölçeği alt boyutları betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde; çatışma stratejileri

ölçeğinin hükmetme alt boyutunda alınan en düşük puanın 4, en yüksek puanın 20, ortalama 9,9180 olarak; kaçınma alt boyutunda alınan en düşük puanın 4, en yüksek puanın 20, ortalama 10,2285 olarak; uzlaşma alt boyutunda da alınan en düşük puanın 10, en yüksek puanın 50, ortalama ise 34,6183' tür. Ortalama puanlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken kaçınma stratejisini az, hükmetme stratejisini en az kullanmayı tercih ettikleri, uyma-uzlaşma stratejisini ise kaçınma ve hükmetme stratejilerine göre daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bu da göstermektedir ki okul yöneticileri örgüt içerisindeki çatışmaları yönetirken daha çok fedakârlık gerektiren, ortak yönleri bulmayı amaçlayan ve paylaşmayı sağlayan bir çatışma yönetimi stratejisini benimseyerek çatışmaları örgüt yararına çözümlemeye çalışmaktadırlar.

4.3.“Kurum Türü” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt amacı olan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap bulmak amacıyla elde edilen veriler t testi ile çözümlenmiştir.

4.3.1.Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “kurum türü” değişkenine göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerine yönelik görüş farklılıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tablo 4.3'te özetlenmiştir.

Tablo 4.3: Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyi ile Kurum Türü Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları

Ölçek	Kurum Türü	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
İletişim Becerileri	İlkokul	407	54,96	8,70	742	,715	,475
	Ortaokul	337	54,51	8,30			

Tablo 4.3’ te öğretmenlerin kurum türü değişkenine göre yöneticilerin iletişim becerilerine dair görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve p (anlamlılık düzeyi) değerleri t testi sonuçlarına göre verilmiştir. İletişim becerileri ölçeğine göre; ilkokul öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 54,96$; ortaokul öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X} = 54,51$ olarak belirlenmiştir. İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerine yönelik görüşleri sonucunda ortaya çıkan ortalama puan, 54,96; ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerine yönelik görüşleri ortalama puanı ise 54,51’dir. Ortalamalar değerlendirildiğinde ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerine yönelik görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin ve kurum türü durum değişkeni arasındaki farklılığını araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0.475 > 0.05$). Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

Elde edilen sonuçlara göre ilkokul öğretmenlerinin algıladıkları yöneticilerin sahip olduğu iletişim beceri düzeyleri, ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur.

4.3.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Kurum Türü Değişkenine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “kurum türü” değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik görüş farklılıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda İlişkisiz Grup t testi yapılmış ve sonuçlar tablo 4.4’ te özetlenmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stratejileri Düzeyi ile Kurum Türü Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurum Türü	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Hükmetme	İlkokul	407	9,5627	3,72984	742	-2,682	,007
	Ortaokul	336	10,3304	4,00534			
Kaçınma	İlkokul	407	10,4177	3,51947	742	1,673	,095
	Ortaokul	336	9,9821	3,54918			
Uzlaşma	İlkokul	407	34,9877	7,46105	742	1,497	,135
	Ortaokul	336	34,1548	7,65135			

Tablo 4.4' te öğretmenlerin kurum değişkenine göre kaçınma stratejisi aritmetik ortalamaları ve p (anlamlılık düzeyi) değerleri t testi sonuçlarına göre verilmiştir. Ölçeğin kaçınma boyutunda, ilkokul öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 10,41$; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise $\bar{X} = 9,98$ olarak belirlenmiştir. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre yöneticilerin kullandıkları kaçınma stratejisi algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0.095 > 0.05$). Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

Ölçeğin uyma-uzlaşma boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 34,98$; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise $\bar{X} = 34,15$ olarak belirlenmiştir. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre yöneticilerin kullandıkları uyma-uzlaşma stratejisi algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0.135 > 0.05$). Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

Ölçeğin hükmetme boyutunda ise ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 9,56$; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise $\bar{X} = 10,33$ olarak belirlenmiştir. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin kullandıkları hükmetme stratejisi algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak ortaokullar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0.007 < 0.05$).

4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt amacı olan “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap bulabilmek için öğretmenlerin “iletişim becerileri ölçeği” sorularına verdikleri puanlar ile “çatışma yönetimi stratejileri ölçeği”

alt boyutları uyma-uzlaşma, kaçınma, hükmetme stratejilerine verdikleri puanlar arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5’ te özetlenmiştir.

Tablo 4.5: Yöneticilerin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Sonuçları (N= 744)

		Çatışma Yönetimi Stratejileri		
		Hükmetme	Kaçınma	Uyma- Uzlaşma
İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)	r	-,409	-,191	,705
	p	,000	,000	,000

Çatışma Yönetimi Stratejileri		Hükmetme	Kaçınma	Uyma-Uzlaşma	İletişim Becerisi
Hükmetme	r	1	,441(**)	-,348(**)	-,409(**)
	p		,000	,000	,000
	N	744	744	744	744
Kaçınma	r	,441(**)	1	-,069	-,191(**)
	p	,000		,061	,000
	N	744	744	744	744
Uyma- Uzlaşma	r	-,348(**)	-,069	1	,705(**)
	p	,000	,061		,000
	N	744	744	744	744
İletişim Becerisi	r	-,409(**)	-,191(**)	,705(**)	1
	p	,000	,000	,000	
	N	744	744	744	744

Tablo 4.5 incelendiğinde; öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile çatışma yönetimi ölçeği hükmetme stratejisi alt boyutunda almış olduğu puanlar arasında yüksek düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0.409$, $p < 0.01$). Buna göre yöneticilerin aldıkları iletişim becerileri puanı arttıkça çatışma yönetiminde daha becerikli oldukları söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.16$) dikkate alındığında, iletişim becerileri toplam varyansın %16’lık kısmın hükmetme stratejisi puanından kaynaklandığı ve aralarında negatif ilişki bulunduğu söylenebilir. Buna dayanarak iletişim becerisi yüksek

yöneticilerin daha baskın bir strateji olarak kabul edilebilen hükmetme stratejisini en az kullandıklarını söylemek mümkündür.

Kaçınma stratejisi alt boyutunda; öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile kaçınma stratejisi alt boyutu puanları arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0.191$, $p < 0.01$). Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.03$) dikkate alındığında, iletişim becerileri toplam varyansının %3'lük kısmının kaçınma stratejisi puanından kaynaklandığı söylenebilir. İletişim becerisi yüksek yöneticilerin iletişime ve çözüme daha açık olması nedeniyle kaçınma stratejisini az düzeyde kullandığını söylemek mümkündür.

Uyma–Uzlaşma stratejisi alt boyutunda; öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile uyma-uzlaşma stratejisi puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.705$, $p < 0.01$). Buna göre yöneticilerin almış oldukları iletişim becerileri puanı arttıkça çatışma yönetiminde daha becerikli oldukları söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.49$) dikkate alındığında, iletişim becerileri toplam varyansının %49'lük kısmının uzlaşma stratejisi puanından kaynaklandığı söylenebilir. Gerek determinasyon katsayısının 0.49 gibi yüksek bir oranda çıkması gerekse diğer çatışma stratejilerinin negatif korelasyonları göz önüne alındığında iletişim becerisi yüksek yöneticilerin, iletişime, konuşmaya ve çözüme daha açık olduğu, çatışmaları yönetirken daha çok fedakarlık gerektiren ortak yönleri bulmayı amaçlayan, paylaşmayı sağlayan uzlaşmacı bir duruş göstererek çatışmaları okul yararına çözümlemeye çalıştıkları söylenebilir.

Hükmetme ($r = -0.409$) ve kaçınma ($r = -0.191$) stratejileri arasında pozitif, uyma-uzlaşma ($r = 0.705$) stratejisiyle aralarında negatif ilişki olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇ

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar araştırmanın alt amaçlarına uygun sıralama biçiminde sunulmuştur.

5.1.1. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerilerine yönelik ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma verilerine ilişkin sonuçlar şu şekilde gerçekleşmiştir:

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; çalışma evrenindeki ilkökul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine bakılarak yöneticilerin sahip olduğu iletişim beceri düzeylerinin yüksek ve etkili düzeyde gerçekleştiği fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. İletişim becerileri ölçeği alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında en düşük puan ortalamasının savunma davranışları boyutunda en yüksek puan ortalamasının ise cinsiyet alt boyutunda gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Bu sonuç, Çubukçu ve Dündar (2003)'ın Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri konulu araştırmasında ise öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olması, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığı bulgusuyla koşutluk göstermemektedir. Şimşek (2003)'in Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile

Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği) doktora tez çalışmasında elde etmiş olduğu okul müdürlerinin tümünün üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergilemeye yakın oldukları bulgusu, Özbudak (2009)'ın Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği) çalışmasında elde etmiş olduğu yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim güçlüdür bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yüksek ve etkili düzeyde çıkması, okullarda gerçekleşen öğretmen-yönetici ilişkilerinin olumlu, içten ve samimi olduğunu göstermektedir. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında bu konunun ele alınmasıyla, okul yöneticilerinin üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Elde edilen bu görüşler, okullarda sağlıklı bir iletişimin veya en azından böyle bir iletişimin gerçekleşmesine yönelik uygun bir örgüt ikliminin varlığına işaret etmektedir. Olumlu bir iletişim ortamının var olduğu okullarda karar alma, işbirliği, motivasyon ve iş doyumunun daha yüksek olacağı düşünülürse örgütsel etkililik ve verimlilik artacaktır (Tutar, 2003).

Yönetici ve öğretmenler arasındaki olumlu iletişim, öğrencilere ve öğrenci ailelerine olumlu şekilde yansıyacaktır. Motivasyonu ve iş doyumunu yüksek öğretmenlerin verimliliği artacaktır. Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve bedensel gelişimlerine daha fazla katkı sağlanabilecektir. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri düzeyinin öğretmenler tarafından yüksek ve etkili bulunması, yönetici ve öğretmenlerin işbirliğine hazır olduklarına işaret etmektedir. İşbirliğine hazır bireylerin yaratacakları sinerji, okullardaki çalışmaların başarı ile sonuçlanmasını sağlayabilir.

5.1.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışma evrenindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin çatışmaları yönetirken uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini birlikte kullandıkları ve çatışmanın okullara vereceği zararları önlemek için en fazla uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Uyma-uzlaşma stratejilerinin her

ikisinde de tarafların karşılıklı olarak taviz vermeleri söz konusudur. Aralarındaki tek fark, uyma stratejisinde daha fazla ödün vermenin gerekliliğidir.

Kaçınma, genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durum özellikle taraflar arasında iletişimin gerçekleşmeyeceği ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 2010). Araştırma sonucuna göre kaçınma yönetimi stratejisini uyma-uzlaşma stratejisine göre az kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Hükmetme stratejisi, yöneticiler ve öğretmenler arasında çıkan çatışmalarda yöneticilerin öğretmenleri kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlamalarıdır. Hükmedilen taraf mutsuzdur, iş verimini olumsuz etkiler. Çatışmaları kısa yoldan çözer gibi görünse de uzun süreçte örgütsel etkililiği olumsuz etkiler. Yetkici ve yönetsel anlayışın olduğu kurumlarda yaygın olarak kullanılır. Araştırma sonucuna göre diğer iki stratejiye göre okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini en az kullanmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüşeli (1994)'nin İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri konusundaki doktora çalışması, Şahin (2006)'in İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki konusundaki araştırması, Tekkanat (2009)'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları konulu araştırmasında elde ettikleri bulgular, araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir. Uyma-uzlaşmanın çatışmalarda en çok kullanılan strateji olması yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde hem kendisine hem de karşı tarafa yönelik ilgisinin yüksek olduğunu, bu durumun okullarda yönetici-öğretmen arasında olumlu bir havanın olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin öğretmen kökenli olmaları, okullarda öğretmen yönetici ilişkilerinin informal yanının ağır basması bunun sonucu olarakta ilişkilerin içten, samimi ve sıcak olması çatışma süreçlerinde uyma-uzlaşma stratejisinin daha çok tercih edilmesinin nedeni olabileceği düşünülmektedir. Kaçınma stratejisinin az kullanılan strateji olması okullarda sağlıklı iletişimin egemen olduğu sonucunu desteklemektedir.

5.1.3. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Öğretmenlerin “Kurum Türü” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin kişiler arası iletişim beceri düzeyleri ile kurum türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile iletişim becerilerinde bu değişkenin bağımsız sonuç vermekte olduğu söylenebilir.

İlkokul öğretmenleri, ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerini daha olumlu düzeyde değerlendirmişlerdir. Ortaokulların kompleks, ilkokulların ise daha sade bir yapıya sahip olmasının yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç, Gökkaya (2009)’nın Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Kırklareli Örneği) araştırmasının bulgularıyla koşutluk göstermektedir.

Öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin kullandığı çatışmayı yönetme stratejilerinin kurum türü değişkenine göre; sadece hükmetme boyutunda ilkokul ve ortaokul öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılığın istatistiksel olarak ortaokullar lehine gerçekleştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini yüksek düzeyde kullandıkları, hükmetme stratejisini ise asgari düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir.

5.1.4. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri ile İlgili Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıları, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu vermektedir.

İletişim becerileri yüksek ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışmayı yönetirken en fazla uyma-uzlaşma stratejilerini birlikte kullandıkları saptanmıştır. Uyma-uzlaşma stratejisi, kendi çıkarını öne sürme, karşıdaki kişi ile işbirliği yapmaya istekli olma

arasında yer almaktadır. Uzlaşma kavram olarak, kişinin isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir. Bu stratejinin uygulamasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi gereği üzerinde durulur. Yöneticiler tarafından çok cazip bir çatışma stratejisi olarak görülmesine rağmen dikkatli kullanmadığında olumsuz sonuçlar üretebilen stratejidir (Newstrom ve Davis, 1993; Luthans, 1995; Akt: Tekkanat, 2009). Bu nedenle öğretmen algılarına göre, iletişim becerileri yüksek yöneticilerin uyma-uzlaşma stratejisini kullandığı, iletişim becerileri düşük düzeyde olan yöneticilerin ise hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür.

Öğretmen görüşlerine ilişkin korelasyonlar değerlendirildiğinde yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri puanları ile çatışma yönetimi strateji puanları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Hükmetme stratejisi ile iletişim becerileri arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu, iletişim becerisi yüksek ve etkili olan yöneticilerin daha baskın bir strateji olarak kabul edilebilen hükmetme stratejisini uyma-uzlaşma stratejisine göre daha az kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Kaçınma stratejisi ile iletişim becerileri arasında yüksek düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iletişim becerisi yüksek ve etkili yöneticilerin kenara çekilme, yok sayılma, ciddiye alınmama olarak kabul edilebilen kaçınma stratejisini az kullandıkları tespit edilmiştir.

İletişim becerileri puanları ile uyma-uzlaşma stratejisi puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri puanı arttıkça çatışma yönetiminde daha becerikli olduklarını göstermektedir. Çatışma stratejilerinin negatif korelasyonları göz önüne alındığında iletişim becerisi yüksek yöneticilerin, iletişime, konuşmaya ve çözüme daha açık olduğu çatışmaları yönetirken daha çok fedakarlık gerektiren, ortak yönleri bulmayı amaçlayan paylaşmayı sağlayan, uzlaşmacı bir duruş göstererek çatışmaları okul yararına çözümlenmeye çalıştıkları söylenebilir.

Karşılıklı fedakârlık gerektiren uyma-uzlaşma stratejileri ile emir ve yönergeleri uygulayarak çatışmadan uzak kalmaya çalışılan kaçınma-hükmetme stratejileri arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular, kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Kişiler arası iletişim becerileri yüksek

yöneticilerin çatışmaları daha etkili yönetebilecekleri sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda uzmanlaşmalarının kişiler arası iletişim becerileri konusunda yeterliliği ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Şahin (2006)'ın Timm, Peterson, Stevens, ve Putnam'dan aktardığına göre, çatışma nedenlerinin genellikle iletişimsel davranışlarla ilişkilendirmesi, çatışmaların gerçekleşmesinde iletişimin merkezi bir rol üstlendiğini vurgulamaları ve çatışmaların iletişim sayesinde önlenebileceği, çözülebileceği veya azaltılabileceğini vurgulamaları bu çalışmayı destekler niteliktedir.

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul yöneticileri hem teorik hem de uygulamaya dönük kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri eğitimi kapsamına alınmalıdır. Ancak bu eğitimler yaşayarak öğrenmenin mümkün olduğu ortamlarda gerçekleştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişimde daha yüksek düzeyde beceri sergileyebilmeleri ve çatışmaları etkili şekilde yönetebilmeleri için mevcut yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir. Ancak, bu hizmet içi eğitim kurslarının dramaya dayalı uygulamalı etkinliklerle zenginleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örnek olaylar üzerinde tartışmaya fırsat verici ve olası çözüm yolları ile stratejileri belirlemeye yönelik çalışmalar olması önemlidir.
- Okullarda yaşanan çatışmaların işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçları belirlenerek geniş katılımlı stratejik planların hazırlanmalı ve bu planların bakanlık düzeyinde değerlendirilerek politika geliştirme sürecinde dikkate alınması sağlanmalıdır.

- İlkokul ve ortaokul yöneticileri ve öğretmenleri rutin toplantılarla bir araya gelerek beyin fırtınası yapmalı, iletişim becerilerini geliştirebilme ve çatışma yönetimi stratejilerini etkili şekilde kullanabilme amacıyla fikir alışverişinde bulunmalıdırlar.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi araştırılabilir.
- İlkokul, ortaokul ve liselerde yaşanan çatışmaların sonuçlarının işlevselliği araştırılabilir.
- Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililik ve örgütsel performansa etkileri ayrı ayrı araştırılabilir.
- Okullarda yaşanan iletişimin niteliği ve çatışma yönetimi sürecinden kaynaklanan örgüt iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Okul çalışanlarının kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenebilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] Abacıoğlu, M.: (2005), “*Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bilimin Enstitüsü, Bursa, Türkiye.
- [2] Açıkalm, A.: (1998), “*Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*”, PegemA. Yayıncılık, Ankara
- [3] Akgül, G.: (2011), “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- [4] Akın, M.: (2008). “*Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*”, (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Ankara.
- [5] Akıncı, B. Z.: (1998), “*Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*”, İletişim Yayınları, İstanbul
- [6] Artan, İ.: (1999), “*Davranışlarımızdan Seçmeler*”, Beta Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul.
- [7] Atıker, M.: (2004), Çatışma, <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>, Konya Ticaret Odası Etüd ve Araştırma Servisi, Bilgi Raporu.
- [8] Aydın, M.: (1994), “*Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler, İlişkiler*”, PegemA Yayıncılık, İstanbul.
- [9] Aziz, A.: (2010), “*İletişime Giriş*”, Genişletilmiş 3. Basım, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- [10] Baltaş, Z. ve Baltaş, A.: (2004), “*Bedenin Dili*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [11] Başar, H.: (1997), “*Sınıf Yönetimi*”, PegemA, Ankara.
- [12] Başaran, İ. E.: (2004), “*Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- [13] Bayrak, S.: (1992), “*Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetim*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- [14] Biber, L., Öztekin, A., Öztekin, H.: (2008), “*Kitle İletişim Kuramları, Genel ve Teknik İletişim*”, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- [15] Bridge, B.: (2007), “*Okulda İletişim*”, Beyaz Yayınları, 2.Basım, İstanbul.
- [16] Bursalıoğlu, Z.: (2010), “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”, PegemA, Ankara.
- [17] Bolat, S.: (1996), “*Eğitim Örgütlerinde İletişim*”, Hacettepe Üniv. Eğitim Fakültesi Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (12), 75-80
- [18] Can, H.: (1997), “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- [19] Celep, C.: (1992), “*İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi*”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (8), 301-316.
- [20] Cüceloğlu, D.: (2002), “*Yeniden İnsan İnsana*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [21] Çelik, Ç.: (2007), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkisi*” (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [22] Çubukçu, Z., Dündar, İ.: (2003), “*Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı Ve Beklentileri*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı,157, Ankara
- [23] Demir, K.: (2003), “*Örgütlerde İletişim Yönetimi Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [24] Demirkaya, Y.: (2012) “*Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları*”, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniv. Burdur.
- [25] Deniz, M., Çolak, M.: (2008), “*Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 23, Malatya.
- [26] Dökmen, Ü.: (2006), “*İletişim Çatışmaları ve Empati*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [27] Elma, C., Demir, K.: (2003), “*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [28] Erdoğan, İ., Korkmaz, A.: (1990), “*İletişim ve Toplum*”, Bilgi Yayınevi, 1.Basım, Ankara.
- [29] Erdoğan, İ.: (2005), “*İletişimi Anlamak*”, Erk Yayınevi, Ankara.
- [30] Eren, E.: (1996), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

- [31] Eren, E.: (2001), “*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayım, İstanbul.
- [32] Eren, E.: (2004), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- [33] Ertürk, M.: (2000), “*İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- [34] Gehrke, N.: (1991), “*Developing Teachers' Leadership Skills*”. ERIC Clearinghouse on Teacher Education Washington DC, 1991-04-00.
- [35] Genç, N.: (2005), “*Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*”, 2. Basım, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- [36] Gizir, S., KÖKSAL, E. K.: (2014), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İletişim Doyumlarının İncelenmesi*”, İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, Ağustos Cilt 10, Sayı 2, 89-108.
- [37] Gülnar, B.: (2007), “*Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması*.” Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- [38] Gümüşeli, A.İ.: (1994), “*İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [39] Günbayı, İ., Karahan, İ.: (2003), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Afyonkarahisar.
- [40] Gürgen, H.: (1997), “*Örgütlerde İletişim Kalitesi*”, Der Yayınları, İstanbul.
- [41] Gürses, Y.: (2006), “*Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği)*” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [42] Gökkaya, S.: (2009), “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Kırklareli Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi . Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [43] Hale, R. P.: (1998), “*Developing Teacher Leaders*”, Kappa Delta Pi Record, v.34, no 3, (Spring 1998), pp.110-111.
- [44] Hançerlioğlu, O.: (1996), “*Toplumbilim Sözlüğü*”, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- [45] Işık, N.: (2005), “*Aktif Öğrenme Uygulamalarının Öğretim Üyesi ve Yöneticilerinin Öğretime İlişkin Geliştirdikleri Paradigmalara ve Kurum İçi İletişimine*

Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

[46] İpek, C.: (2000), “*Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*”, Editörler: C. Elma ve K. Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.

[47] Karasar, N.: (2005), “*Bilimsel Araştırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler*”, (7. basım), 3D Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd Şti., Ankara.

[48] Karip, E.: (2010), “*Çatışma Yönetimi*”, 4. Basım, PegemA Yayınevi, Ankara.

[49] Karlı, C.: (2007), “*İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[50] Kasap, B.: (2006), “*Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yaşadıkları Çatışmalar Ve Çatışma Yönetim Stilleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimin Enstitüsü, İstanbul.

[51] Kaya, Y. K.: (2006), “*Eğitim Yönetimi*”, Bilim Yayınları, Ankara.

[52] Koçel, T.: (2010), “*İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*”, 12. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

[53] Korkut, F.: (2005), “*Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi*”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 143-149.

[54] MEB, (2007), “*İletişim Süreci ve Türleri Modülü*” Gazetecilik Alanı <http://sdb.meb.gov.tr/dersler/modul/9.Sınıf/modul/iletisim1.pdf>

[55] Özbudak, F.: (2009), “*Yönetici-Öğretmen iletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[56] Özdemir, Y. G., Gürüz, D.: (2007), “*İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*” MediaCat Kitapları, İstanbul.

[57] Paksoy, M., Acar, A.C.: (1998), “*Örgütsel İletişim*” Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

[58] Peker, Ö.: (1995), “*Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*”, TODAİE Yayınları No: 258, Ankara.

[59] Rahim, M. A.: (2002), “*Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management*”, 13 (3), 206-235.

- [60] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: (2001), “*Örgütsel Psikoloji*”, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa.
- [61] Semerci, Ç.: (2003), “*Eğitim Sisteminde Öğrencilerin Kalitesi*”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 13 Sayı 2 Elazığ.
- [62] Süküt, S.: (2008), “*İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması (Pendik İlçesi Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [63] Sütü, T.: (2007), “*Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [64] Şahan, İ.: (2006), “*Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [65] Şahin, A.: (2006), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [66] Şimşek, M. Ş.: (2008), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- [67] Şimşek, Ş. M., Akgemici, T., Çelik, A.: (2003), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, Adım Matbaacılık, Konya.
- [68] Şimşek, Y.: (2003), “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir.
- [69] Tekkanat, D.: (2009), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları*”, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- [70] Tulunay, N.: (1990), “*Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [71] Tutar, H., Yılmaz, M. K.: (2003), “*Genel Ve Teknik İletişim*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [72] Tutar, H.: (2003), “*Örgütsel İletişim*”, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- [73] Türkmen, İ.: (1992), “*Etken İletişim Modeli*”, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- [74] Vural, B. A.: (2010), “*Kurum Kültürü*”, İletişim Yayınları. İstanbul.
- [75] Zillioğlu, M.: (2003), “*İletişim Nedir?*”, Cem Yayınevi, İstanbul.

[76] Yatkın, A., Yatkın, Ü.: (2006), “*Halkla İlişkiler ve İletişim*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

[77] Yürür, S.: (2009), “*Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.

EKLER

EK A. ÖLÇEKLER

ÖLÇEK FORMU

Bu araştırmada "**Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki**" yi tespit etmek amaçlanmıştır. Bu ölçekte sizden istenen, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Lütfen ölçekte yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yapılan bu çalışmada isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ölçekte katılımınızdan ve içtenlikle yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Tez Danışmanı

Mine SÜREN KAYMAK
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız?

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

Eğitim Durumunuz?

☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Mesleki Kıdeminiz?

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 -20 ☐ 21 ve üzeri

Çalıştığınız Kurum?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul

II. BÖLÜM: İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta Düzeyde Katılıyorum 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim süreçlerinde okul müdürümüz;

1. Karşısındakinin düşüncelerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	1	2	3	4	5
3. Mesajları kolayca anlar.	1	2	3	4	5
4. Okul üyelerine karşı objektiftir.	1	2	3	4	5
5. Yapıcı duygulara sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Güvenilirdir.	1	2	3	4	5
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	1	2	3	4	5
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	1	2	3	4	5
10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
11.Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tuaz.	1	2	3	4	5
12.Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	1	2	3	4	5
13.Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	1	2	3	4	5
14.Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutma	1	2	3	4	5
15.Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	1	2	3	4	5
16.Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	1	2	3	4	5
17.Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	1	2	3	4	5
18.Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	1	2	3	4	5
20.Mesajlarının bir amacı vardır.	1	2	3	4	5
21.Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	1	2	3	4	5
22.İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	1	2	3	4	5
23.Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.	1	2	3	4	5
24.Karşısındaki kişinin sosyokültürel durumunu dikkate alır.	1	2	3	4	5
25.Görüşlerinin nedenini açıklar.	1	2	3	4	5
26.Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.	1	2	3	4	5
27.Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	1	2	3	4	5
28.Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
29.Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
30.Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder.	1	2	3	4	5
31.Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.	1	2	3	4	5
32.Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
33.Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.	1	2	3	4	5
34.Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
35.Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Genellikle, 5-Her zaman

S.N	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Okulumuzda müdür çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.					
2	Okulumuzda müdür emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular.					
3	Okulumuzda müdür karşı tarafa fikirlerini kabulettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir.					
4	Okulumuzda müdür kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.					
5	Okulumuzda müdür öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.					
6	Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.					
7	Okulumuzda müdür çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.					
8	Okulumuzda müdür ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.					
9	Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğer.					
10	Okulumuzda müdür çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyar.					
11	Okulumuzda müdür ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetir.					
12	Okulumuzda müdür karşılıklı fedakârlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanır.					
13	Okulumuzda müdür çıkan çatışmalarda her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterir.					
14	Okulumuzda müdür çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih eder.					
15	Okulumuzda müdür çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.					
16	Okulumuzda müdür herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetir.					
17	Okulumuzda müdür çatışmaya neden olan konuların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını sağlar.					
18	Okulumuzda müdür çatışma nedeni olan görüş ayrılıklarında karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimser.					

EK B. ÖLÇEK UYGULAMA İZİN YAZISI



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/5130776
Konu: Araştırma (Mine SÜREN KAYMAK)

07/11/2014

OKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne)

İlgi : a) 24/10/2014 tarihli ve bila sayılı dilekçe
b) Valilik Makamı'nın 06/11/2014 tarihli ve 59090411/20/5096293 sayılı onayı.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Mine SÜREN KAYMAK'ın "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER
Ek-1 Valilik Onayı
Ek-2 Ölçekler

İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Bölümü)
Bab-ı Ali Yokuşu Ankara Cad. D-Blok No:13 34417 Cağaloğlu-İstanbul

Santral : 212-455 04 00 (Dahili:239) Faks :212-455 06 52
E-posta: sgb34@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 469a-4465-3970-aaa2-4a7a kodu ile teyit edilebilir.

EK C. MAİL OLARAK GÖNDERİLEN ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

Sayın Mine Süren,
Etik kurallara uymanız koşuluyla kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Çalışmalarınızda başarı ve kolaylıklar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK
Anadolu Üniversitesi
İstatistiki Bilgiler Birimi Müdürü
Tel:0 222 335 35 80' 35 58
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Yunus Emre Kampüsü ESKİŞEHİR
Tel: 0 222 335 05 80' 34 58

Kimden: mine süren kaymak [minesuren76@hotmail.com]

Gönderildi: 02 Mayıs 2014 Cuma 14:24

Kime: Yücel ŞİMŞEK

Konu: SAYIN DOÇ. DR. YÜCEL ŞİMŞEK

Re: Ölçek

Mustafa Bayrakçı (mbayrakci@sakarya.edu.tr)

29.09.2014

Kime: mine süren kaymak



Mine ölçeği kullanabilirsin

Selamlar

28 Eylül 2014 21:44 tarihinde mine süren kaymak <minesuren76@hotmail.com> yazdı:

Sayın Yrd.Doç. Dr. Mustafa Bayrakçı

Okan Üniversitesinde yüksek lisans yapmaktayım. "Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişki" konulu tezimde kullanmak üzere 2009 yılında tez danışmanlığını yapmış olduğunuz Dilek Tekkanat' ın çatışma stilleri ölçekini kullanmak istiyorum. Tüm çabalarıma rağmen izin almak için Dilek Tekkanat' ın mail adresine veya telefonuna ulaşamadım. Dilek Tekkanat' a ulaşmam konusunda yardımcı olabilirsiniz çok sevinirim. Teşekkürler

ÖZGEÇMİŞ

21/01/1976 yılında Havza’ da doğup, ilkokulu Havza Karşıyaka İlkokulunda tamamladım. Ortaokul ve lise öğrenimimi ise Havza Kız Meslek Lisesinde tamamladım. Lisans eğitimimi 1996 yılı haziran ayında Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi El Sanatları Öğretmenliği bölümünde tamamlayarak mezun oldum. 1996-2001 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığında kadrolu Okul Öncesi öğretmeni olarak çalıştım. 2001 yılında kurumlar arası geçiş yaptığım Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesinde halen öğretmen kadrosunda görev yapmaktayım. Evli ve iki erkek çocuk annesiyim.