

AFYONKARAHİSAR İLİ MERKEZ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN SINIF VE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN KURUM İÇİ ÇATIŞMALARI YÖNETİM BİÇEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Süleyman KARATAŞ*

ÖZET

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin karşılaştıkları kurum içi çatışmaları yönetim biçemlerini belirlemek amaç edinilmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçemleri ve bu biçemlerin cinsiyet, medeni durum ve yaş ve kıdem değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmeye çalışılmıştır. Bu değişkenlerle yönetim biçemleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı; ancak yaş ve kıdemce üstün olan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve uzlaştırma biçemlerini daha fazla kullandıkları söylenebilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın sonucunda sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmalarını en aza indirgeyebilmesi ve karşılaştıkları sorunları daha etkili yönetebilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the views of compulsory school teachers primary and junior high school on the conflict experienced in schools and its management styles. In this study we studied what styles teacher used in the management of conflict and if those styles were gender, martial status, seniority and age related. When we looked the findings related with what styles teacher used in the management of conflict, there was no difference statistically significant. However as for age and seniority older teachers and the teachers with more seniority scored higher in integrating, obliging, avoiding and compromising styles than younger ones and the teachers with less seniority. As a result of these findings, suggestions were put forward how to diminish conflicts experienced in school setting and to manage conflict effectively.

* Öğr. Gör. Dr. AKÜ Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü., skaratas@aku.edu.tr.

GİRİŞ

Bilgi birikiminin her geçen gün hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı gelişmiş toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda belli bir plan program çerçevesinde istedik yönde eğitilmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Elbette her kurum veya örgüt gibi okullarında varoluş nedenleri bulunmaktadır. Plan ve programlar çerçevesinde bütün bu bilgi beceri ve faaliyetler, konu uzmanı öğretmenler tarafından kontrollü bir ortam olan okullarda gerçekleştirilmektedir (Erden, 1998 : 50-51).

Eğitim öğretim faaliyetlerinde girdi olarak öğrenci yada insan faktörünün olduğu düşünüldüğünde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmalarının ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Bu da bireyler arası çatışmalara neden olabilecek en önemli noktalardır denilebilir.

Kaldı ki bu çatışma sadece insanlara has bir olgu değildir. Diğer canlıların yaşam mücadeleleri de dikkate alındığında sürekli çevreleriyle mücadele ettikleri hatta zaman zaman çatıştıkları doğal bir gerçektir. Bu çatışmalar elbette bütün canlılarda dağılma, bozulma ve gerginliğe neden olmaktadır.

Çatışma anlamı itibariyle genelde olumsuz bir anlam ifade ediyor gibi düşünülse de hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkısı yadsınamayacak bir gerçek olarak nitelendirilebilir (Gray, 1986: 473). Ancak yaşanan bu çatışma örgütün işleyişinde bir aksamaya yada dağılmaya neden olmaması için örgütün kurulma amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi ve problemlerin halledilmesi gerekmektedir (Başaran, 1982: 47)

Çatışmanın ilgili literatür incelendiğinde farklı disiplinlerce farklı şekillerde algılandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Ancak tanımlar incelendiğinde çatışma için genel kabul görmüş tanımlardan birisi, iki veya daha fazla taraflar arasında anlaşmazlıklar olarak ifade edilmesidir (Bayrak, 1996: 24).

Çatışmanın ortak bir tanımında uzlaşısın ya da uzlaşılmasın çatışmaların bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce, görüş farklılıklarından kaynaklandığı görüşleri çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir.

Örgütler insanların işbirliği gereksinimlerinden doğmaktadır. İnsanlar güçlerini aşan engelleri aşmak için işbirliği yaparlar ki buda birden fazla insanın güç ve eylemlerinin birleştirilmesini gerektirmektedir. (Aydın, 1984: 9)

Çağdaş toplumlarda örgüt yapısı bulunur. İnsanlar örgütlerde doğarlar, örgütlerde eğitilirler ve yaşamlarının çoğunu örgütlerde çalışarak geçirirler. (Elma, 1998: 83)

Çağdaş yönetim yaklaşımına göre çatışmalar işlevsel bir nitelik taşımayabilirler. Ancak her türlü çatışma işlevsel olmayan çatışma olarak isimlendirmek de doğru değildir. (Koçel, 1993: 396)

Örgütler mükemmel işlevsel özelliklere göre kurulsun ya da yönetilsin zaman içinde örgüt içinde mutlaka tartışmalar ortaya çıkacaktır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- ✓ Taraflarına göre örgütsel çatışmalar
- ✓ Örgüt içindeki yerine göre örgütsel çatışmalar
- ✓ Niteliğine göre örgütsel çatışmalar
- ✓ Ortaya çıkış nedenine göre örgütsel çatışmalar
- ✓ Diğer örgütsel çatışmalar olarak sınıflandırılabilir. (Koçel, 1982: 330-334, Gunbayı İ, Karahan İ, 2003: 12)

Herhangi bir çatışma durumunda çatışmaya neden olana duruma müdahale etmeden önce durum çatışmanın derecesi, çatışmanın birey, grup ya da kurumun etkililiğine etkileri açısından çok iyi analiz edilmeli çatışmanın nereden kaynaklandığı tespit edilmelidir. Çünkü çoğu zaman problem gerçek nedenlerinin dışında aranmakta ve yanlış problemi çözme hatası noktasına gelinebilmektedir. Bu hem zaman hem de ekonomik yönden kayba neden olabilecektir (Karip, 1999, 53).

Herhangi bir örgütte çatışma azaltılmak isteniyorsa çatışmanın gerçek nedeni tespit edilerek kısa sürede çatışmanın olumlu çıktılara dönüştürülmesi gerekmektedir. Aksi halde çatışma içerisine girmekten kaçınmak, çatışmayı göz ardı etmek ya da çatışmayı bastırmaya çalışmak sorunların daha da derinleşmesine neden olabilecektir (Bragg, 2006).

Çatışma yapısının iyi analizinden sonra çatışmanın nasıl yönetileceğine sıra gelmiştir. Bu noktada çatışmanın çözümünde , farklı çözüm önerileri ileri sürülmekte ise de çatışma yönetiminde rahim tarafından belirlenmiş beş temel biçem vardır (Rahim, 1983: 195-196).

- a) Tümleştirme :** Bu biçem karşılıklı fikir alışverişlerinin, farklılıkların dikkate alındığı, yaratıcı çözümler üreterek problemi çözmeye dayanmaktadır. Aynı zamanda kendini ve diğerlerini dikkate alan bir biçemdir.

- b) **Ödün verme** : Daha çok kendinden başkalarını dikkate almaya dayanan bu biçimde karşıdakinin endişelerini gidermek adına farklılıkları göz ardı etme ve ortak yönlerini vurgulamaya dayanmaktadır.
- c) **Hükmetme** : Kendinden başkalarını çok fazla dikkate almadan kendi kazanç ve kayıplarını hesap etme ya da birisinin pozisyon kazanmak için dayatma kullanmasına dayanmaktadır.
- d) **Kaçınma** : Kendini ve başkalarını daha az dikkate alan bu biçimde karşılaşılan çatışmayı es geçme veya geri çekilme olarak nitelendirilebilir.
- e) **Uzlaşma** : Bu biçim kendini ve diğerlerini dengeleme esasına dayanmakla birlikte bir karar verme ya da karara varma noktasında alma- verme esasına dayanmaktadır.

Bu noktada vurgulanması gereken asıl nokta herhangi bir kararsızlık durumunda ya da çatışma anında etkili şekilde nasıl çözülebileceğinin bilinmesidir. Her örgütte her an ortaya çıkabilecek bu çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmek için her şeyden önce çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerine hakim olmasına bağlı olacaktır. Elbette bu, en etkin stratejinin çatışma türüne bağlı olarak seçilmesi örgütün kuruluş yapısına zarar vermeden çatışmanın halledilmesi anlamına gelmektedir.

İlköğretim okulları yapıları itibariyle örgütsel bir yapı olarak düşünüldüklerinde bu kurumlarda da az ya da çok çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu araştırma özellikle branş ve sınıf öğretmen sayılarının çok olduğu ilköğretim okullarında branş ve sınıf öğretmenleri arasında değişik sebeplerle meydana gelen çatışmaları nasıl algıladıkları ve çözmeye çalıştıklarını araştırmak için yapılmıştır.

Problem cümlesi

İlköğretim okullarında sınıf ve branş öğretmenleri kendi aralarında ortaya çıkan çatışmaları nasıl çözmektedirler? Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

İlköğretim okullarında sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda meslektaşlarıyla aralarında ortaya çıkan çatışmaları nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri,

- ✓ Cinsiyet
- ✓ Medeni durum
- ✓ Yaş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmış olup puanlar arasında yapılan karşılaştırmada ortaya çıkan farkların önem düzeyi .05 olarak dikkate alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılı Afyonkarahisar ili merkezinde 35 ilköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. 35 ilköğretim okulunda uygulanan ve toplam 300 anketten geriye 258 anket geri dönmüştür. Dönen anketlerde sınıf öğretmenlerinin oranı %65.1 branş öğretmenlerinin ise %34.1, ve iki kademedeki derse giren öğretmenlerin oranı ise 10.1 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlarında evreni yansıttığı varsayılmıştır.

Verilerin toplanması

Deneklere uygulanmak üzere 28 soruluk Rahim çatışma yönetimi (ROCI-II) anketi uygulanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulanan anket, derecelendirmeli sorulardan oluşmakla birlikte öğretmenlerin karşılaştıkları çatışmaları nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri 5 çatışma biçimine uygun 28 sorudan oluşturulmuştur.

Verilerin çözümü ve yorumlanması

Araştırmada farkların önemlilik düzeyi olarak .05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Ankette toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri, tek yönlü varyans analizi ve yapılan varyans analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Bu araştırmada verilerin toplanmasında 1'den 5'e kadar Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır: (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sık sık, (5) her zaman olarak her seçeneğe en olumsuzdan en olumluya doğru puan verilmiştir. Her maddeye ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi düzeyleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınmıştır.

Tablo1: Toplam çatışma yönetimi puanları ile kişilik değişkenlerine ait çatışma puanları

Sıklık Düzeyi	Çatışma Yönetim Stilleri	Ölçek Aralıkları
Her zaman	5 (çok yüksek)	4,21- 5,00
Sık sık	4 (yüksek)	3,41- 4,20
Bazen	3 (orta)	2,61- 3.40
Nadiren	2 (düşük)	1,81- 2,60
Hiçbir zaman	1 (çok düşük)	1,00- 1,80

Bulgular ve yorumlaması

Araştırmanın bu bölümde problem cümlesine ilişkin olarak bulguların çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin kurum içi çatışmalarla başa çıkma yöntemlerine ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaları nasıl yönettiklerine ilişkin görüşleri ve görüşleri arasındaki farklılıklara ait test sonuçları Tablo2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi biçemlerine ilişkin görüşleri ve karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Sınıf Öğretmenleri (1)			Branş Öğretmenleri (2)			T	1 & 2	P
	N	Ort.	SS	N	Ort	Ss			
Tümleştirme	170	4.30	0.53	88	4.19	0.52	1.45	4.25	0.86
Ödün Verme	170	3.08	0.53	88	3.08	0.47	-0.27	3.08	0.15
Hükmetme	170	2.56	0.66	88	2.60	0.68	0.31	2.58	0.57
Kaçınma	170	3.58	0.72	88	3.50	0.66	0.44	3.54	0.37
Uzlaşma	170	3.75	0.44	88	3.74	0.43	0.26	3.75	0.93

df: 256

Tümleştirme etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “ çok yüksek” , ödün vermede “ orta “ , hükmetme etkeninde “ düşük “, kaçınma etkeninde “ yüksek “ uzlaşmada ise “ yüksek “ düzeyde görüş belirtmişlerdir. Araştırmanın “ t “ puanlarına baktığımızda her iki branştaki öğretmenlerin tümleştirme etkenine yatkın oldukları söylenebilir. Ödün verme etkeninde ise öğretmenlerin meslektaşlarına ödün vermediği, önerilerini dikkate almadığı

söylenbilir. Hükmetme, kaçınma ve uzlaşma etkenlerinde ise paralel görüş bildirerek ankete katılmışlardır.

Cinsiyet

Cinsiyetlere göre öğretmenlerin yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri tablo 3' te sunulmuştur.

Tablo 3: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi biçemlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet etkenine göre karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Bayan (1)			Erkek (2)			t	p
	N	Ort.	ss	N	Ort	ss		
Tümleştirme	120	4.32	0.50	138	4.22	0.55	1.45	0.05
Ödün Verme	120	3.07	0.55	138	3.09	0.49	-0.27	0.47
Hükmetme	120	2.59	0.68	138	2.56	0.65	0.31	0.71
Kaçınma	120	3.57	0.71	138	3.53	0.69	0.44	0.33
Uzlaşma	120	3.75	0.46	138	3.74	0.42	0.26	0.60

df: 256

Tablo incelendiğinde bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında tümleştirme biçemi dışında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bütün çatışma biçemlerinde az da olsa üstün olduğu söylenebilir. Tümleştirme biçeminde istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tümleştirme biçeminde bayan öğretmenler (4.32) erkek öğretmenlere (4.22) göre daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Buradan hareketle bayan öğretmenlerin tümleştirme yönetimi biçeminde erkek öğretmenlere göre daha tümleştirici olduğu söylenebilir.

Medeni Durum

Medeni durum değişkeni açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve görüş farklılıkları arasındaki ilişki tablo 4' te gösterilmiştir.

Tablo 4: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi biçemlerine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırması

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Bekar (1)			Evli (2)			t	p
	N	Ort.	ss	N	Ort	ss		
Tümleştirme	31	4.29	0.61	227	4.26	0.52	0.27	0.28
Ödün Verme	31	2.96	0.62	227	3.09	0.50	-1.31	0.36
Hükmetme	31	2.67	0.65	227	2.56	0.67	0.81	0.89
Kaçınma	31	3.21	0.67	227	3.60	0.69	-2.91	0.90
Uzlaşma	31	3.75	0.36	227	3.75	0.45	0.02	0.27

df:256

Medeni durumlarına göre öğretmenlerin tümleştirme yöntemine ‘‘ çok yüksek ’’, ödün verme biçimine ‘‘ orta ’’, hükmetme biçimine bekarlar ‘‘ orta ’’ evliler ‘‘ düşük ’’, kaçınma biçimine bekarlar ‘‘ orta ’’ evliler ‘‘ yüksek ’’, uzlaşma biçiminde ise bekarlar ‘‘ yüksek ’’ düzeyde görüş bildirmişlerdir. Tümleştirme biçiminde evli ve bekar öğretmenlerin uzlaşmacı bir yol sergiledikleri görülmektedir. Ödün verme biçiminde ise evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre meslektaşlarının beklentilerini karşılamada gayretli oldukları sonucu çıkarılmaktadır. Hükmetme biçiminde bekar öğretmenlerin yönetim ile ilgili fikirlerini kabul ettirmeye evli öğretmenlere göre daha kararlı oldukları söylenebilir. Kaçınma biçiminde evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre görüş ayrılıkları ve anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösterdikleri görülmektedir. Uzlaşma biçiminde her iki tarafında uzlaşmacı bir yol izledikleri görülmektedir.

t ve p değerlerine baktığımızda 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Tablodaki p değerlerinde 0.05 düzeyinin üstünde bir değer olmadığından, meslektaşlarının öneri ve sorunları ile ilgilenme noktasında branş ve sınıf öğretmenlerinin uyumlu çalıştığı söylenebilir.

Yaş

Sınıf ve branş öğretmenlerinin yaşanan çatışmaların yönetim biçimine ilişkin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi tablo5 ,6,7,8,9,10‘ da sunulmuştur.

Tablo 5: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi biçemlerine ilişkin görüşleri ile yaşları arasındaki ilişkiler için tek yönlü varyans analizi

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	0.55	3	0.18	0.64	0.58
	Grup içi	72.13	254	0.28		
	Toplam	72.68	257			
Ödün Verme	Gruplar arası	3.57	3	1.19	4.61	0.004*
	Grup içi	65.64	254	0.25		
	Toplam	69.22	257			
Hükmetme	Gruplar arası	0.96	3	0.32	0.71	0.54
	Grup içi	113.60	254	0.44		
	Toplam	114.56	257			
Kaçınma	Gruplar arası	3.12	3	1.04	2.13	0.09
	Grup içi	123.91	254	0.48		
	Toplam	127.03	257			
Uzlaşma	Gruplar arası	1.03	3	0.34	1.78	0.15
	Grup içi	49.03	254	0.19		
	Toplam	50.06	257			

*p<.05

Tablo incelendiğinde sadece “ödün verme” biçimine ilişkin görüşler yaş değişkenine göre değişmektedir. Diğer tüm etkenlerde farklılık gözlenmemektedir. Ödün verme biçiminin dışındaki diğer çatışma yönetim biçemlerinin yaşa göre değişmediği söylenebilir. Bunun nedeni olarak genç ve yaşlı öğretmenlerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının farklı olması buna etken olabilir.

Tablo 6: Çatışma yönetim biçemlerinden tümleştirme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	47	4.22	1-3
2	31-40	113	4.25	1-4
3	41-50	87	4.29	2-3
4	51 ve üstü	11	4.45	2-4

Tablo 6’ da çatışma yönetimi etkenlerinden tümleştirme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yaş arttıkça tümleştirme biçiminin tercih edilme oranının da arttığı söylenebilir. Bu biçimin tercih edilme nedeni olarakta tecrübe ve iş deneyiminin yaşa göre artması söylenebilir. Bu sonuç yaş arttıkça öğretmenlerin okullarda hem formal hem de informal alanda uyumlu olarak çalışmasından kaynaklanabilir görüşünü desteklemektedir (Gunbayı, 2000:87-88).

Tablo 7: Çatışma yönetim biçimlerinden ödün verme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	47	2.96	1-2
2	31-40	113	3.04	1-3
3	41-50	87	3.14	2-3
4	51 ve üstü	11	3.54	

Tablo 7’ de çatışma yönetimi etkenlerinden ödün verme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin yaş ortalaması arttıkça bu biçimin tercih edilme oranında da bir artış olduğu söylenebilir. Bu biçimin tercih edilme nedeni olarakta meslektaşların ihtiyaçlarının yaşa göre artması söylenebilir. Bu sonuç yaş arttıkça öğretmenlerin meslektaşlarının beklentilerini karşılamaya gayretli olduklarını göstermektedir.

Tablo 8: Çatışma yönetim biçimlerinden hükmetme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	47	2.70	1-3
2	31-40	113	2.56	2-3
3	41-50	87	2.53	
4	51 ve üstü	11	2.56	

Tablo 8’ de çatışma yönetimi etkenlerinden hükmetme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yaşça genç olan öğretmenler ile yaş oranı yüksek olan öğretmenler birbirlerine yakın görüş bildirmişlerdir. Bu durum bu yaş guruplarındaki öğretmenlerin çatışma yönetiminde hükmetme konularında fikirlerini kabul ettirmek için çözüm ürettikleri söylenebilir. Bu durumunda yaş ortalaması arttıkça

öğretmenlerin hükmetme biçiminin kendilerine kazanç getireceği fikrine tecrübeleriyle inanmadıklarını gösterebilir.

Tablo 9: Çatışma yönetim biçemlerinden kaçınma biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	47	3.35	1-3
2	31-40	113	3.62	2-3
3	41-50	87	3.59	
4	51 ve üstü	11	3.34	

Tablo 9’ da çatışma yönetimi etkenlerinden kaçınma biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Tablo incelendiğinde burada da yaşça genç olan öğretmenler ile yaş oranı yüksek olan öğretmenler birbirlerine yakın görüşler bildirmişlerdir. Bu etkene 31-40 arasında olan 113 öğretmen 3.62 ortalama ile “yüksek” düzeyde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin çatışma yönetiminde kaçınma yönünde çözüm ürettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10: Çatışma yönetim biçemlerinden uzlaşma biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	47	3.81	1-3
2	31-40	113	3.67	2-3
3	41-50	87	3.79	
4	51 ve üstü	11	3.84	

Tablo 10’ da çatışma yönetimi etkenlerinden uzlaşma biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Tabloda uzlaşma biçiminin tüm yaş gruplarında birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin meslektaşları ile ortak bir karara varmak için fikir ve görüşlerini bütünleştirmeye çalıştığı söylenebilir.

Kıdem

Okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ve farklılıklarına yapılan test sonuçları tablo 11,12,13,14,15 ve 16’da gösterilmiştir.

Tablo 11: İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetimi biçemlerine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasındaki ilişkiler için tek yönlü varyans analizi

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	1.08	4	0.27	0.95	0.43
	Grup içi	71.59	253	0.28		
	Toplam	72.68	257			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.16	4	0.54	2.04	0.89
	Grup içi	67.05	253	0.26		
	Toplam	69.22	257			
Hükmetme	Gruplar arası	2.38	4	0.59	1.34	0.25
	Grup içi	112.18	253	0.44		
	Toplam	114.56	257			
Kaçınma	Gruplar arası	12.17	4	3.04	6.70	0.00*
	Grup içi	114.86	253	0.45		
	Toplam	127.03	257			
Uzlaşma	Gruplar arası	1.16	4	0.29	1.51	0.19
	Grup içi	48.90	253	0.19		
	Toplam	50.06	257			

P<0.05*

Tablo incelendiğinde sadece kaçınma biçemine ilişkin görüşler kıdem değişkenine göre değişmektedir. Diğer tüm etkenlerde farklılık gözlenmemektedir. Kaçınma biçeminin dışındaki diğer çatışma yönetim biçemlerinin kıdeme göre değişmediği söylenebilir.

Tablo 12: Çatışma yönetimi biçemlerinden tümleştirme biçeminin öğretmenlerin kıdemleriyle ilgili Tukey HSD testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	30	4.21	1-3
2	6-10	49	4.20	1-4
3	11-15	47	4.19	1-5
4	16-20	58	4.35	2-3
5	21 ve üstü	74	4.31	2-4 5-2

Tablo 12’de çatışma yönetimi etkenlerinden tümleştirme biçeminin kıdemle ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir. Buna göre mesleğinde 16-20 yıllık öğretmen olanların tümleştirme biçemine “çok yüksek” düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bunun nedeni olarak kendisinden daha tecrübesiz meslektaşlarının karşılaştığı sorunlara rehberlik edebilmesi için birlikte çalışmaya gayret göstermesi söylenebilir. Oysa mesleğine yeni başlamış öğretmenler

tarafından çok düşük tercih doldurması gerekirken, mesleğinde 11-15 yıllık öğretmenler tarafından tercih edildiğini görüyoruz.

Tablo 13: Çatışma yönetimi biçemlerinden ödün verme biçeminin öğretmenlerin kıdemleriyle ilgili Tukey HSD testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	30	2.92	1-5 2-5
2	6-10	49	3.03	
3	11-15	47	3.00	
4	16-20	58	3.12	
5	21 ve üstü	74	3.19	

Tablo 13’de çatışma yönetimi etkenlerinden ödün verme biçeminin kıdemle ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Tabloya göre meslek hayatında 21 yıl ve üstü öğretmenlerin bu biçemi daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Hizmet süresi arttıkça meslektaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya gayret gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 14 :Çatışma yönetimi biçemlerinden hükmetme biçeminin öğretmenlerin kıdemleriyle ilgili Tukey HSD testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	30	2.80	1-5 2-5
2	6-10	49	2.62	
3	11-15	47	2.56	
4	16-20	58	2.46	
5	21 ve üstü	74	2.55	

Tablo 14’de çatışma yönetimi etkenlerinden hükmetme biçeminin kıdemle ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Tabloya göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yönetimle ilgili konularda fikirlerini kabul ettirmek ve kendi lehine kararlar aldırarak için kendi ile ilgili görüşlerini ön plana çıkardığı söylenebilir.Mesleğinde daha tecrübeli öğretmenlerin yönetimle ilgili fikirlerini söylemede daha etkili olması gerekirken mesleğe yeni başlayanların bu yönde fikirlerini söylemesi arasında bir tezatlık olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Çatışma yönetimi biçemlerinden kaçınma biçeminin öğretmenlerin kıdemleriyle ilgili Tukey HSD testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	30	3.07	1-5 4-5
2	6-10	49	3.70	
3	11-15	47	3.75	
4	16-20	58	3.39	
5	21 ve üstü	74	3.65	

Tablo 15’de çatışma yönetimi etkenlerinden kaçınma biçeminin kıdemle ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Hizmet süreleri göz önünde tutulduğunda mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin zor duruma düşmekten ve görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçındıkları görülmektedir.Bunun nedeni ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kendilerini meslekte yetersiz olarak görmeleri olduğu söylenebilir.16-20 yıllık öğretmenlerin ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerden sonra en az ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.Bunun nedeni de kırgınlığa yol açmamak ve anlaşmazlıkları açığa vurmamaya gayret gösterdikleri düşünülebilir.

Tablo 16: Çatışma yönetimi biçemlerinden uzlaşma biçeminin öğretmenlerin kıdemleriyle ilgili Tukey HSD testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	30	3.77	1-5 2-5
2	6-10	49	3.76	
3	11-15	47	3.65	
4	16-20	58	3.68	
5	21 ve üstü	74	3.83	

Tablo 16’de çatışma yönetimi etkenlerinden uzlaşma biçeminin kıdemle ilgili Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.Tabloya göre 21 yıl ve daha üstü öğretmenlerin diğerlerine göre daha uzlaşmacı olduğu görülmektedir.Bunun nedeni olarak fikirlerini diğer meslektaşları ile bütünleştirmek,sorunlarının çözmek için orta yol bulmak ve uzlaşma sağlamak için gayret gösterdiği söylenebilir.Yine mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin de uzlaşmacı bir yol izlediği görülmektedir. Tecrübesiz ve mesleğe yeni başlamanın verdiği heyecandan dolayı diğer öğretmenlerden bilgi alabilmek için uzlaşma yolunu seçtikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Afyonkarahisar il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda yaşanan çatışmalarının yönetimine ilişkin görüşleri ile ilgili anket 258 kişiye uygulanmış ve yapılan istatistiksel hesaplamalar sonunda sonuçlar elde edilmiştir. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin meslektaşları ile aralarında yaşanan çatışmalar bakımından 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

1. Sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda meslektaşları ile aralarında yaşanan çatışma yönetimi etkenlerinden tümleştirme biçiminde çözüm bulmak için meslektaşları ile birlikte bilgi alışverişi içinde bulunmaktadır.
2. Okullarda sınıf ve branş öğretmenlerinin yaşanan çatışmaları çözmede sadece ödün verme biçimine ilişkin görüşler yaş değişkenine göre değişmektedir. Diğer tüm etkenlerde farklılık gözlenmemektedir. Ödün verme biçiminin dışındaki diğer çatışma yönetim biçemlerinin yaşa göre değişmediği görülmektedir.
3. Medeni durumlarına göre ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin tümleştirme biçimini “yüksek düzeyde” kullanmaktadırlar.
4. Hizmet sürelerine, kıdeme baktığımızda sadece kaçınma biçimine ilişkin görüşler kıdem değişkenine göre değişmektedir. Diğer tüm etkenlerde farklılık gözlenmemektedir. Kaçınma biçiminin dışındaki diğer çatışma yönetim biçemlerinin kıdeme göre değişmediği görülmektedir. 21 yıl ve üstü öğretmenlerin meslektaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya gayret gösterdikleri söylenebilir.
5. Genç ve yaşlı sınıf ve branş öğretmenlerinin ortak kararları meslektaşlarıyla birlikte bütünleştirmeye gayret gösterdikleri ve uzlaşmacı bir tutum sergiledikleri söylenebilir.
6. Cinsiyete göre bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bütün çatışma biçemlerinde az da olsa üstün olduğu görülmektedir.

Öneriler

- 1.İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin yaşanan çatışmaları daha iyi anlamaları için bilgi alışverişinde bulunmaları ve kendilerini değerlendirmeleri gerekmektedir
- 2.Meslektaşlarıyla birlikte kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek ve beklentilerini karşılayabilmek için ortak bir yol bulunmaya çalışılmalıdır.
- 3.Meslek hayatında daha kıdemli öğretmenlerin mesleğine başlayan öğretmenlere rehberlik etmeleri gerekmekte, yönetimle ilgili konularda yol gösterici bir tutum sergilemelidir.
- 4.Okulda yaşanan çatışmalara ve bu çatışmaların yönetimine ilişkin düşüncelerini ortaya koyan araştırma ve çalışmalar orta öğretim ve yüksek öğretimde de yapılmalıdır.
- 5.Okullarda sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki çatışmaları en aza indirmek için birbirlerinin ihtiyaçlarını belirlemeleri,bir sorunla karşılaştıklarında meslektaşlarıyla işbirliği içerisinde çalışmaya gayret göstermelidirler.Sorun üretmekten daha çok çözüm üretme gayreti içerisinde olmalıdırlar.

KAYNAKÇA:

- AYDIN, Mustafa, (1984) , Örgütlerde Çatışma, Bas- Yay Matbaası, Ankara
- BAYRAK,Coşkun (1996) “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler” Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Eskişehir, Sayı: 1, s.24
- BAŞARAN,İ.Ethem.(1982) Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No:111,Ankara.
- BRAGG,Terry. Organizational Conflict: Three Ways to Deal with Conflict in Organizations [http:// www.terrybragg.com/ArticleOrganizationalConflict.htm](http://www.terrybragg.com/ArticleOrganizationalConflict.htm).(17.12.2006)
- ELMA, Cevat (1998) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.
- ERDEN, M., (2003) Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Alkım Yayınları.

GUNBAYI, İ, KARAHAN,İ (2003) İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar

GRAY, J.L., Organizational Behavior: Concepts and Applications, Charles E. Merrill Publication.

KARİP,Emin, (1999) Çatışma Yönetimi,Ankara: PegemA Yayıncılık.

RAHİM, M.Aflazur.(1983). "A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", Academy of Management Journal, 26,368-376

KOÇER, Tanel, (1993) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım.

KOÇER, Tanel, (1982), İşletme Yöneticiliği: Yönetim Geliştirme - Organizasyon ve Davranış, İstanbul.