

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 74 Yıl: 2020 & Volume: 13 Issue: 74 Year: 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ: ÖĞRETMEN MOTİVASYONU AÇISINDAN İNCELENMESİ* CONFLICT MANAGEMENT STYLES: INVESTIGATION IN TERMS OF TEACHER MOTIVATION

Fatma ÇOBANOĞLU**
Yusuf Mazlum YÜKSEL***

Öz

Çok farklı yapıda kişilik özelliklerine sahip bireylerin oluşturduğu eğitim örgütlerinde ortaya çıkabilecek çatışmaların nasıl yönetildiği öğretmenlerin motivasyonları ve performansları açısından önemlidir. İyi yönetilmeyen çatışmalar örgüte zarar verecek ve örgütün amacını gerçekleştirme sürecini güçleştirecektir. Bu konudaki en büyük sorumluluk, birden fazla kişiyle iletişim halinde olması gereken okul yöneticilerine düşmektedir. Bu çalışmanın amacı, okullarda ortaya çıkan çatışma durumlarında yöneticilerin hangi çatışma yönetim stili tercih ettiklerini ve yöneticilerin tercihi karşısında, öğretmenlerin motivasyon durumlarının nasıl şekillendiğini belirlemektir. Karma yöntem kullanılarak yürütülen araştırmanın nicel örneklemini farklı eğitim kademelerinde görev yapan 2096 öğretmen ve 76 okul yöneticisi oluştururken, nitel örneklemini ise 84 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Rahim'in (1983) geliştirdiği ve Gümüşeli'nin (1994) Türkçeye uyarladığı "Örgütsel Çatışma Ölçeği" ile araştırmacı tarafından geliştirilen "Öğretmen Motivasyonu Açık Uçlu Anket Formu" kullanılmıştır. Araştırmanın nicel verileri için nonparametrik testler kullanılırken, nitel veriler için içerik analizine başvurulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerine göre en fazla kullanılan çatışma yönetimi stili "tümleştirme" iken; okul yöneticilerinin görüşlerine göre en fazla kullanılan stilin "uzlaşma" olduğu bulunmuştur. Öte yandan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetme stiline göre farklılaştığı; öğretmenlerin "tümleştirme" ve "ödünlü verme" stillerinin tercih edilmesi durumunda motivasyon düzeylerini olumlu etkileyeceğini; "hükmetme" ve "kaçınma" stilleri tercih edildiğinde ise motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyeceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetim Stilleri, Öğretmen Motivasyonu, Eğitim Örgütleri, Yönetici.

Abstract

In educational organizations formed by individuals with very different personality traits, how conflicts are managed is important for teachers' motivation and performance. Poorly managed conflicts will damage the organization and complicate the organization's process of achieving its purpose. School administrators, who should be in contact with more than one person, are the main responsible in this matter. The aim of this study is to determine which conflict management style administrators prefer and how the preferred style shapes teachers' motivation situations. The research pattern is mixed method. The quantitative sample of the study consists of 2096 teachers and 76 school administrators working at different education levels, while the qualitative sample consists of 84 teachers. The "Organizational Conflict Scale" developed by Rahim (1983) and adapted to Turkish by Gümüşeli (1994) and the "Teacher Motivation Open-Ended Questionnaire" developed by the researcher were used as data collection tools. Quantitative data were analyzed using nonparametric tests and qualitative data were analyzed using content analysis method. According to the results, it was concluded that (1) according to the teachers the most preferred conflict management style of the administrators was "integrating" (2) According to school administrators, the most preferred conflict management style was "compromising"; (3) the motivation levels of teachers differ according to the conflict management style preferred by their administrators; (4) teachers thought that if the "integrating" and "compromising" styles were preferred, they would affect their motivation level positively and when "dominating" and "avoiding" styles were preferred, it would affect their motivation level negatively.

Keywords: Conflict Management Styles, Teacher Motivation, Educational Organization, Administrator.

* Bu çalışma; Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, fcobanoglu@pau.edu.tr. ORCID ID 0000-0002-3584-0814

*** Bilim uzmanı, ysfyüksel@gmail.com



1. Giriş

İnsanlığın en temel gereksinimlerinden biri iletişimdir. İnsanların, gündelik yaşamlarını devam ettirmede, var olan sınırlarını korumakta ve üyesi olduğu toplumu geliştirmekte kullandığı iletişim unsurları oldukça etkilidir. İnsanların kullandıkları iletişimin türleri, toplumlara hatta kişilere göre dahi farklılıklar göstermektedir. Örgütlerin varlık nedenini de insanlar oluşturduğu için örgütlerde de farklılıkların ortaya çıkması beklenen bir durumdur. İnsanoğlunun içinde varlığını sürdürdüğü her oluşum bu farklılıkların yönetilmesine ihtiyaç duymaktadır.

Temel kaynağı insan olan örgütler; sosyal sistemin bir alt sistemidir ve bu örgütler temel olarak farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar ve ideolojik farklılıklar örgütlerde iç içe bulunurlar (Koçel, 2007, 506). İç içe bulunan bu farklılıklarla birlikte insanlar yaşamlarını sürdürürken her zaman etkileşim halindedirler. Etkileşim sürecinde kişiler arasındaki ilişkilerde yaşanan anlaşmazlıklar da taraflar arasında çatışmaları yaratır. Anlaşmazlık ve zıtlıklar tarafların sınırlı bir kaynağı paylaşmalarından, ortak bir durumda benzer olmayan isteklerden, farklı değerlere, inançlara ve tutumlara sahip olmalarından kaynaklanabilir (Rahim, 1992). İnsanlar gibi gelişim aşaması gösteren bütün oluşumlarda çatışmayı görmek oldukça kolaydır. Dolayısıyla insanların olduğu bütün çevrelerde kişisel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar sebebiyle kişisel anlaşmazlıkların ve çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur (Slaikeu ve Hasson, 1998).

Örgütler içerisinde en çok farklı yapıda kişilik özelliklerine sahip örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Farklı yapıda kişilik özelliklerine sahip bireylerin oluşturduğu eğitim örgütlerinde çatışma gözle görülür bir nitelik taşımaktadır. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de amaçlarını gerçekleştirmek için varlığını sürdürmektedir. Amaçları gerçekleştirme sürecinde iyi yönetilmeyen çatışmalar örgüte oldukça zarar verecek ve örgütü meydana getiren en temel unsur olan amacı gerçekleştirme sürecini güç bir hale getirecektir. Bu hususta en büyük sorumluluk, birden fazla kişiyle iletişim halinde olmayı gerektiren, okul yöneticilerine düşmektedir. Bu sebeple yöneticilerin iletişim becerilerine sahip olması ve bu becerilerini nitelikli bir şekilde değerlendirebilmesi oldukça önemlidir. Bir örgüt içerisinde etkin iletişim öğelerinin farkında olan yöneticilerin ve liderlerin başarılı olmaları kaçınılmazdır (Snowden ve Gorton, 2002). Örgütsel etkililik için, örgütün var olan yapı ve süreçlerini kullanan yöneticinin (Aydın, 2010, 149) iletişim halinde olduğu kişilerin ayrıca ihtiyaçlarını bilmesi de kendisine önemli avantajlar sağlar ve daha elverişli koşullara zemin hazırlar.

Farklı şekilde ihtiyaçlar, fırsatlar ve amaçlar arasında seçim yapma durumunda kalmak, çatışmayı beraberinde getirir (Tuna, 2010). Önemli olan okul yöneticisinin bu ihtiyaçlara, fırsatlara ve amaçlara kişinin ihtiyacı doğrultusunda cevap vermesidir. Okul yöneticisi bunu en iyi güdüleme ile yapar. Güdüler, biri diğerinin tamamlayıcısı ya da bir diğerinin gücünü azaltacak şekilde etkide bulunurlar (Eren, 2008, 560). Bu bağlamda okul yöneticileri birbirinden farklı kişilik yapısına sahip bireylerin bir arada yaşadığı okullarda örgütün başarıya ulaşması için ortaya çıkan çatışmaları işlevsel bir biçimde yönetmelidir. Doğru biçimde yönetilmeyen çatışmalar örgüt içindeki üyelerin motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

1.1. Çatışma Yönetimi ve Motivasyon

Bir örgütte meydana gelen çatışmalar işlevsel bir biçimde yönetilmediği takdirde bu durum örgüt içindeki bireylerin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyecektir (Seval, 2006). Örgüt içerisinde çıkabilecek çatışmaların yönetimi Rahim (1992) tarafından beş farklı stil "*tümleştirme*, *ödün verme*, *hükmetme*, *kaçınma* ve *uzlaşma*" ile ele alınmaktadır. Rahim, (1992) yürüttüğü çalışmalarda kişiler arasındaki çatışma yönetimi yaklaşımlarını iki boyutun birleşimini oluşturarak sınıflandırmıştır. Bu boyutlar; kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme derecesini açıklayan "kendi çıkarını düşünme" ve karşı taraftakinin ihtiyaçlarını önemseme derecesini açıklamayan "başkasının çıkarını düşünme" boyutlarıdır (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012).

Tercih edilen "çatışma yönetim stili" sürecinin belirlenmesindeki en önemli etkidir.) göre "tümleştirme" stili, taraflar arası ilişkiler, iletişim ve etkileşim süresince nezaket çerçevesinde ve en doğru çözümü bulma üzerine yürütülür (Gross ve Guerrero, 2000). "Ödün verme" stili de herhangi bir tarafın, diğerinin ilgileri ve ihtiyaçları için kendi ihtiyaçlarının giderilmesinden vazgeçmesi olarak tanımlanmıştır (Karip, 2013, 65). Bu stil, karşıdaki kişinin istediklerine "boyun eğme" ya da "ödün verme" olarak tanımlanabilir. Ödün verme davranışı sergileyen taraf, farklılıkları görmezden gelerek taraflar arasında var olan benzerliklere odaklanır. Robbins (1993, 511) "hükmetme" stilini taraflardan baskın olanın karşı tarafı kendi fikirlerinin doğruluğuna inandırmaya çabalaması ya da anlaşmazlık içinde olduğu tarafı var olan problemden sorumlu olduğunu kabul ettirmek için baskı kurması olarak tanımlamıştır. "Kaçınma" stili de



gerilimden hoşnut olmayan ve çatışmayı kendiliğinden çözüleceğini düşünen bireylerin tercih ettiği çatışma yönetim stili olarak tanımlanmıştır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 2004, 233). Çözüme kavuşmayan anlaşmazlıklar, örgütsel amaçların gerçekleşmesine engel olduğunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001, 196) çatışma yönetiminde tercih edilen “uzlaşma” stilini de anlaşmazlık içinde olan tarafların ortak kabul edilebilir bir fikirde karar kılmak için bir şeylerden ödün vermesi ve fedakârlık yapması olarak tanımlamıştır.

Okul yöneticilerinin görevi, okulun vizyonunu açıklamak, okulun eğitim politikasını saptamak ve ihtiyaçlarını karşılamak, okul içinde karara katılımı sağlamak, örgütte taraflar arası ilişkiyi sağlamak, öğrenciler için etkinlikler planlamak ve hem okul içindeki hem de dışındaki unsurlarla uyumu yakalamaktır (Kaya, 1993). Öğretmen motivasyonu ile yöneticinin yönetim süreci ve yönetim anlayışı arasında olumlu bir ilişki vardır (Alugchaab, 2011). Okul yöneticisinin karar verme sürecine öğretmenleri dahil etmesi ve öğretmenlerin fikirlerini alıp bu fikirlerinden yararlanması öğretmen motivasyonunun artmasında oldukça etkili olabilir. Aynı şekilde Ben-eli ve Gal'e (2016) göre de öğretmen motivasyonunun artması için, kurumun ve kurum yönetiminin amaçlarını açık ve güçlü bir şekilde tanımlamaları ve bu amaçları gerçekleştirirken karar sürecine bütün eğitim paydaşlarının katılımını sağlayacak şekilde örgüt ortamının oluşturulmasına gereksinim duyulmaktadır.

Okul örgütünün bir diğer paydaşı olan öğretmenler, Şişman ve Acat (2003) tarafından insan davranışlarının mimarı ve insan karakterine şekil veren bir sanatkâr olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla topluma yön veren öğretmenler, eğitim kurumunun hedeflerini gerçekleştirmedeki en önemli yerlerden birine sahiptir. Çünkü öğretmen, eğitim-öğretimin uygulanmasında, örgütsel amaçlara ulaşmada, güdülenmenin oluşmasında, öğrenen, veli, yönetici arasındaki eşgüdümün oluşturulmasında en önemli faktördür. Bu bağlamda, eğitim ve öğretimde istenilen başarıyı elde etmenin ve örgütsel amaçlara ulaşabilmenin en önemli koşulu öğretmenlerin sergileyebileceği performanslardır (Doğan ve Koçak, 2017). Öğretmenlerin performansı da doğru biçimde güdüleme ile artırılabilir. Ud Din, Shereen, Nawaz ve Shahbaz'a (2012) göre, içsel bakımdan güdülenmiş bir öğretmenin örgüt içinde daha fazla sorumluluk alması, kurumunu daha çok sahiplenmesi, kendini gerçekleştirme ve işinde daha başarılı olması beklenmektedir. Öte yandan, dışsal bakımdan güdülenmiş bir öğretmenin işinde yükselmesi, aynı meslek grubundaki insanlarla ilişkilerinde daha içten davranması, okula kolay uyum sağlaması ve mesleki koşullara daha iyi uyum sağlamasına benzer yönelimler göstermesi beklenebilir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin en önemli amacı, okulun amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlerin daha aktif rol alabilmeleri için içsel ve dışsal güdülenmelerini arttıracak uygulamalar ve çalışmalar gerçekleştirmek olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde motivasyon, okul yöneticisinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere öğretmenleri kişisel ve örgütsel hedefler çerçevesinde eyleme geçirmek üzere kullandığı bir takım süreç ile gerçekleşir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu süreçte yöneticinin öğretmenleri motive ederken, onları içsel ve dışsal olarak en çok hangi unsurların motive ettiğini öngörmesi ve buna uygun davranış sergilemesi motivasyonu olumlu etkileyebilir. Motivasyonu yüksek olan öğretmenler, öğrenme-öğretme sürecini daha sağlıklı bir hale getirecek ve yaptığı görevi birinin zorlaması olmadan, içtenlikle yürütebilecektir. Öğretmenlerin işlerindeki başarıları ile motivasyonları arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu için (Akbaşlı ve Okan, 2020; Balyer ve Çetindere, 2019; Ertürk ve Aydın, 2015; Argon ve Ertürk, 2013; Kocabaş ve Karaköse, 2005) motivasyon seviyesi yüksek olan öğretmenler motivasyon seviyesi düşük öğretmenlere göre daha başarılı olacaktır (Yazıcı, 2009).

Örgüt içi koordinasyonu sağlayan ve örgüt üyeleriyle iletişimi sağlayan yöneticiler, örgütte ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışmayı da iyi yönetebilmelidir. İyi yönetilen çatışmalar örgütün diğer üyelerinin iş performansları ve iş motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Dolayısıyla, okul yöneticisinin gerek okul yönetimi gerekse çatışma yönetimi uygulamalarında öğretmen motivasyonunu arttıracak unsurları göz önünde bulundurması okulun etkililiği açısından oldukça önemlidir. Çatışma yönetimi (Yurdunkulu ve Oktay, 2020; Çelik ve Tosun, 2019; Ferrer, 2020; Fook ve Abdulhusain, 2019; Mehrad, 2019; Farooqi, Arshad, Khan ve Ghaffar, 2016; Odabaşoğlu, 2013; Fırat, 2010; Tanrıverdi, 2008) ve öğretmen motivasyonu (Shikalepo, 2020; Başaran, 2020; Deviren ve Okçu, 2020; Doğan, 2020; Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Akbaşlı ve Okan, 2020; İpek ve Taşdemir, 2019; Berhanu ve Sabancı, 2019; Balyer ve Çetindere, 2019; Jones ve Glennon, 2018) farklı değişkenlerle ayrı ayrı pek çok çalışmada ele alınmıştır. Ancak çatışma yönetimi ve motivasyon konusu ortak bir çalışmada yer almamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile yöneticilerin çatışma çözmede hangi çatışma yönetim stillerini sergilediklerini ortaya koymak ve yöneticiler tarafından sergilenen stiller karşısında, öğretmenlerin motivasyon durumlarının nasıl etkilendiği belirlemek amaçlanmaktadır. Bu



çalışma ile bu iki önemli değişken arasındaki dinamiklerin incelenmesi ile alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmanın deseninin seçiminde hem ve nitel desenin bir arada kullanıldığı karma yöntem (Gay, Mills ve Airasian, 2012) tercih edilmiştir. Yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetme stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında ilişki kurma amaçlandığı için eş zamanlı nitel ve nicel yöntemlerin uygulandığı (Creswell, 2013, 15-16), temel karma yöntem stratejilerinin en iyi bilineni “yakınsak paralel desen” tercih edilmiştir. Bu desende, toplanan nitel ve nicel verilerin ayrı ayrı analizi ve elde edilen bulguların karşılaştırılıp ilişkilendirilmesi söz konusudur.

2.2. Çalışma Grubu

2019/2020 akademik yılında Aydın’ın Efeler ilçesine bağlı resmi 36 ilkökul, 34 ortaokul ve 23 lisede görev yapan toplam 93 okul yöneticisi ve 3495 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evrene ulaşmak araştırmacı açısından zor olacağından daha ulaşılabilir ve daha rahat veri toplayabilmeyi sağlamak (Karakaya, 2009) için her bir okul küme olarak kabul edilerek “küme örnekleme yöntemi” tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 73-76 küme (okul) olarak hesaplanmıştır (Gay, Mills ve Airasian 2012, 135). Buna göre, araştırmanın örneklemini, 28 ilkökul, 29 ortaokul ve 19 lisede görev yapan toplam 76 okul yöneticisi ve 2096 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmanın nitel verileri için çalışma grubu, aynı öğretim yılı içinde Denizli İlindeki tüm kademelerde görev yapan öğretmenler arasından gönüllü katılan 84 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın nicel verilerinin toplandığı günlerde küresel salgın (Covid-19) görülmesi nedeniyle nitel veriler aynı evrenden toplanamamış; gerekli olan nitel veriler, nicel verilerin toplandığı çalışma evrenine yakın olması ve aynı bölgede bulunmaları nedeniyle benzer özelliklere sahip oldukları kabul edilen Denizli ilinden toplanmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada yöneticilerin sergiledikleri çatışma yönetme stillerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarını belirlemeye yönelik “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ve yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerin motivasyon düzeyini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla da “Öğretmen Motivasyonu Anket Formu” kullanılmıştır.

Rahim’in (1983) geliştirdiği “Örgütsel Çatışma Ölçeği” çatışma çözme yöntemleri olarak beş farklı stil “tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma” tanımlamıştır. Bu araştırma kapsamında, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, yönetici ve öğretmenlere yönelik farklı şekillerde hazırlanan ve beşli seçeneğe (“Her zaman, Çoğu zaman, Ara sıra, Nadiren ve Hiçbir zaman”) sahip ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüş (Büyüköztürk, 2018, 40) ve Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları

Ölçek alt boyutu	Soru Sayısı	Güvenirlik Katsayısı (Ö)	Güvenirlik Katsayısı (Y)	Güvenirlik Katsayısı (Gümüşeli, 1994)
Tümleştirme	6	0.70	0.70	0.77
Ödün Verme	5	0.70	0.70	0.72
Hükmetme	5	0.71	0.71	0.72
Kaçınma	6	0.71	0.71	0.75
Uzlaşma	6	0.70	0.70	0.72

Yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetim stilleri karşısında öğretmenlerin motivasyonlarının nasıl şekillendiğini belirlemek amacıyla açık uçlu “Öğretmen Motivasyonu Anket Formu” geliştirilmiştir. Anket formunun hazırlanmasında ilk olarak ilgili literatüre dayanarak çatışma çözme stillerine yönelik taslak sorular hazırlanmış, sonrasında da uzman görüşü alınarak çalışma grubundan bağımsız öğretmenlerle pilot çalışması uygulanmıştır. Ankette yer alan sorular Tablo 2’de verilmektedir.



Tablo 2. Öğretmen Motivasyonu Anket Formu Soruları

Çatışma çözme stili	Öğretmenlere yöneltilen sorular
Okul yöneticiniz ile aranızda ortaya çıkabilecek bir çatışmada yöneticiniz tarafların tümünün ihtiyacını karşılamaya yönelik bir strateji izlediğinde (Tümleştirme)	Kendinizi nasıl hissedersiniz? Yöneticinizin bu yaklaşımı işinize yönelik motivasyonunuzu nasıl etkiler?
Okul yöneticiniz ile aranızda ortaya çıkabilecek bir çatışmada yöneticiniz isteklerinizi karşılamaya yönelik bir strateji izlediğinde (Ödün verme)	Kendinizi nasıl hissedersiniz? Yöneticinizin bu yaklaşımı işinize yönelik motivasyonunuzu nasıl etkiler?
Okul yöneticiniz ile aranızda ortaya çıkabilecek bir çatışmada yöneticiniz otoriter ve baskıcı strateji izlediğinde (Hükmetme)	Kendinizi nasıl hissedersiniz? Yöneticinizin bu yaklaşımı işinize yönelik motivasyonunuzu nasıl etkiler?
Okul yöneticiniz ile aranızda ortaya çıkabilecek bir çatışmada yöneticiniz kenara çekilip çatışmadan kaçınmaya yönelik bir strateji izlediğinde; (Kaçınma)	Kendinizi nasıl hissedersiniz? Yöneticinizin bu yaklaşımı işinize yönelik motivasyonunuzu nasıl etkiler?
Okul yöneticiniz ile aranızda ortaya çıkabilecek bir çatışmada yöneticiniz tarafların birbirlerine verdikleri karşılıklı ödümler sonucunda hareket edip çatışmaya orta yolu bulmaya yönelik bir strateji izlediğinde (Uzlaşma)	Kendinizi nasıl hissedersiniz? Yöneticinizin bu yaklaşımı işinize yönelik motivasyonunuzu nasıl etkiler?

Nitel araştırmalarda doğası gereği geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”; “tutarlılık” ve “teyit edilebilirlik” kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda, bu araştırmada elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirliğine yönelik atılan adımlar Şekil 1’de özetlenmiştir.

Şekil 1. Nitel verilerin geçerlik ve güvenilirliğine yönelik adımlar

Dış geçerlik (Aktarılabirlik)	İç geçerlik (İnandırıcılık)	İç güvenilirlik (Tutarlık)	Dış güvenilirlik (Teyit Edilebilirlik)
<ul style="list-style-type: none">Araştırmanın deseni, veri toplama araçları, verilerin toplaması, çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı olarak verilmiş ve benzer çalışmaları yürütecek araştırmacıların kullanımına sunulmuştur.	<ul style="list-style-type: none">Bu araştırmada toplanan veriler, doğrudan alıntılara sıkça yer verilerek sunulmuştur.	<ul style="list-style-type: none">Araştırmanın soruları açık bir biçimde belirtilmiş ve araştırmanın aşamaları ile tutarlılığı denetlenmiştir.Miles ve Huberman’ın (2016) formülü ile kodlayıcılar arası uyum yüzdesi % 87.23 olarak hesaplanmıştır.	<ul style="list-style-type: none">Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verileri başka araştırmacıların inceleyebilmesi için saklanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analizinde verilerin normalliği test edilmiş, betimsel istatistik değerlerine (aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık) bakılmıştır. Ayrıca “Kolmogorov-Smirnov normallik testi” ($N > 50$) de uygulanmıştır (Bursal, 2017, 45). Buna göre; normallik testinin sonucuna ($p = .000$, $p < .05$) ve çarpıklık katsayısının (skewness), standart hataya oranına (referans değer 1.96’den büyük olduğu) göre normal dağılım şartlarını karşılamadığı gözlenmiştir (Bursal, 2017, 44). Bu nedenle, nicel verilerin analizinde nonparametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma elde edilen nitel veriler ise öncelikle elde edilen sonuçlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler, içerik analizi ile araştırmacılar tarafından derinlemesine kodlanarak listelenmiş ve sonrasında ilişkili olduğu düşünülenler ortak temalar altında toplanarak temalar oluşturulmuştur. Bu şekilde çözümlenen veriler, ayrı ayrı tablolar halinde tekrar sıklıklarıyla birlikte raporlaştırılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Yöneticilerin Sergilediği Çatışma Çözme Stilleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin sergilediği çatışma çözme stillerine ilişkin algılarını belirlemek için “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ne verdikleri yanıtların betimsel istatistik değerleri incelenmiş ve Tablo 3’te verilmiştir.



Tablo 3. Çatışma yönetim stilleri (öğretmen görüşleri)

Çatışma Yönetimi Stilleri	N	\bar{X}	χ	S	Sergileme düzeyi
Tümleştirme	2096	24.81	25	2.16	Çoğu zaman
Ödün Verme	2096	15.29	15	2.15	Ara sıra
Hükmetme	2096	16.27	16	2.29	Ara sıra
Kaçınma	2096	16.66	17	2.45	Ara sıra
Uzlaşma	2096	23.19	23	2.56	Çoğu zaman

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yaşanan çatışmaları çözmede çoğunlukla “tümleştirme” ve “uzlaşma” stilini kullandıklarını, ara sıra ise diğer stilleri kullandıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Araştırmada ele alınan bu beş çatışma stili arasında “uzlaşma” ve “tümleştirme” stillerinin daha çok tercih ediliyor olarak algılanması, yöneticilerin karşılaştıkları çatışma durumlarında tüm tarafların kazanımlarına gereken önemi verdiklerini düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine yönelik değerlendirmelerine göre; çatışma yönetim stillerini ne düzeyde sergilediklerini belirlemek için yöneticilerin “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ne verdikleri betimsel istatistik değerleri incelenmiş ve Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Çatışma yönetim stillerini (yönetici görüşleri)

Çatışma Yönetimi Stilleri	N	\bar{X}	χ	S	Sergileme düzeyi
Tümleştirme	76	26.71	27	1.68	Her zaman
Ödün Verme	76	17.57	18	3.06	Çoğu zaman
Hükmetme	76	22.13	23	3.14	Çoğu zaman
Kaçınma	76	18.03	17	2.94	Ara sıra
Uzlaşma	76	27.43	28	2.22	Çoğu zaman

Tablo 4 değerlendirildiğinde; okul yöneticileri çatışma çözme stilleri açısından “tümleştirme” stilini her durumda; “uzlaşma”, “hükmetme” ve “ödün verme” olarak adlandırılan stilleri çoğu zaman ve “kaçınma” tarzı stili ise bazen kullandıklarını belirttikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin sergilenen çatışma stillerine ilişkin görüşleri arasındaki farklılık “Mann-Whitney U testi” kullanılarak incelenmiş ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Algıladıkları Çatışma Yönetim Stillerin Karşılaştırılması

	Görev	N	Sıra ort.	Sıralar top.	U	z	p
Tümleştirme	Yönetici	76	1648.83	125311	36911	8.080	.000**
	Öğretmen	2096	1066.11	2234567			
Ödün verme	Yönetici	76	1628.53	123768	38453.5	7.859	.000**
	Öğretmen	2096	1066.85	2236109			
Hükmetme	Yönetici	76	1956.25	148675	13547	12.543	.000**
	Öğretmen	2096	1054.96	2211203			
Kaçınma	Yönetici	76	1349.32	102548	59674	3.839	.000**
	Öğretmen	2096	1076.97	2257330			
Uzlaşma	Yönetici	76	1897.70	144225	17997	11.582	.000**
	Öğretmen	2096	1057.09	2215653			

**p<.01

Daha önce verilen tablolardaki bulgularla da tutarlı olarak, sergilenen çatışma çözme stillerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında her bir stil açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Diğer bir anlatımla, yöneticiler tercih ettikleri çatışma çözme stilleri konusunda öğretmenlerden farklı düşünmektedirler.

3.2. Sergilenen Çatışma Çözme Stilleri Karşısında Öğretmenlerin Motivasyonu

Oluşabilecek bir çatışma esnasında, yöneticilerinin kullanmayı tercih edeceği çatışma çözme stili karşısında öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerini ve motivasyon düzeylerinin nasıl etkilendiğini belirlemek amacıyla ankete verilen yanıtlar çözümlenerek ulaşılan bulgular her bir stil için sırasıyla verilmiştir.



Tümleştirme

Yöneticilerinin “tümleştirme” stilini kullanması durumunda öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin görüşlerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Tümleştirme stilinin uygulanmasına yönelik öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Tümleştirme	Olumlu	İyi	29
		Artan Özgüven	18
		Adalet	9
	Olumsuz	Üzgün	4
		Mutsuz	3
		Haksızlık	2
		Onaylama	11
	Tepki	Tepkisiz	3
		İletişim	3
		Özeleştirme	2

Tablo 6’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin büyük bir bölümü, yöneticilerinin “tümleştirme” stilini kullanmalarını olumlu değerlendirmiş; bu stilin kullanılmasının kendilerinde özgüvenlerini artırıcı bir etki yaptığını belirtmiş ve bu stili daha adaletli olarak değerlendirmişlerdir. Bu konuda Ö1 “*Tarafların tümünün ihtiyaçları karşılandığı için bu beni iyi yönde etkiler*”; Ö20 “*Çatışma halinde olan herkes istediğini aldığı için bu konuda kendimi iyi hissederim*” ve Ö16 “*Adil bir çalışma ortamında olduğumu hissederim*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ancak bazı öğretmenler ise bu stilin uygulanmasını olumsuz değerlendirmiş, bu stilin uygulanması durumunda kendilerini üzgün ve mutsuz hissedeceklerini belirtmiştir. Bu konuda örneğin Ö9 “*Haksızlığa uğradığımı düşünürüm*” şeklinde görüş belirtirken Ö 38 “*Herkesin gereksiniminin karşılanması bazen olumsuzlukları da yol açabilir. O yüzden tamamen tatmin olmuş hissetmem*” demiştir. Bunun yanında bu stilin uygulanmasına bir tepki koyacaklarını belirten öğretmenler de olmuştur. Ö 32’nin “*Taraflı davrandığımı düşünerek yanlışı söylerim*” şeklindeki ifadesi ve Ö 54’ün “*Kendimi kötü hissederim ve yönetici ile durumu konuşurum*” şeklindeki açıklaması bu durumu özetlemektedir.

Okul yöneticilerinin “tümleştirme” stilini tercih etmeleri durumunda öğretmenlerin motivasyonunun nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Tümleştirme stilinin motivasyonu nasıl etkilediğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Motivasyon	Olumlu Etki	Artan Motivasyon	37
		İyi	5
		Pozitif	2
	Etkilememe	Etkisiz	8
	Olumsuz Etki	Azalan Motivasyon	5
		Kötü	2

Tablo 7’den de anlaşıldığı üzere, öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerinin çatışma durumlarında “tümleştirme” stilini kullanmalarının motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Bu konuda Ö 6 “*Bu durum mesleki motivasyonumu iyi yönde etkiler. İstediğim bir çalışma ortamında çalışmamı sağlar*”, Ö 21 “*İşe yönelik motivasyonumu olumlu yönde etkiler çünkü sözümün kayda değer olduğunu hissederim*” ve Ö 53 “*Tarafların tümünün ihtiyaçlarını karşıladığı için motivasyonum bozulmaz işime sıkıca sarılırım*” şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, bazı öğretmenler de bu stilin motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyeceğini ya da hiçbir değişikliğe neden olmayacağını ifade etmiştir. Ö 24, “*Onunla benim aramda olan bir şey olduğundan dolayı pek fazla motivasyonumu etkilemez*” derken Ö 30 “*Tabi ki olumsuz etkiler çünkü her olaya taraflı bakılacaktır*” demiş ve Ö 35 de “*Motivasyonumu değiştirmez ama çatışmalardan kaçınmama sebep olur*” biçiminde görüş bildirmiştir. Ö 42 ise “*Motivasyonum o anlık kırılabilir*”



fakat asıl işimin ne olduğunu bildiğim için öğrencilerimle daha fazla vakit geçirerek unutmaya çalışırım. Tekrar böyle bir durumda kalmamak için daha dikkatli davranırım” şeklinde durumun sonuçları hakkında da bilgi vermiştir.

Ödün Verme

Yöneticilerinin “ödün verme” stilini kullanması durumunda öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin görüşlerin çözümlenmesinden ulaşılan bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.Ödün verme stilinin uygulanmasına yönelik öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Ödün verme	Olumlu	İyi	24
		Mutlu	19
		Değerli	13
		Artan Öz güven	13
		Yönetime Güven	13
	Olumsuz	Kötü	3
		Mutsuz	1

Tablo 5. 8’de, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yöneticilerin çatışma durumunda “ödün verme” stilini kullanmasını olumlu değerlendirdikleri, bu stilin kullanılmasından mutlu oldukları, özgüvenlerinin artıracığını düşündükleri ve daha adaletli buldukları anlaşılmaktadır. Ö5, “İsteklerim kabul edildiği için kendimi iyi hissederim”; Ö 11 “Daha iyi hissederim, okula olan bağlılığım artar, okula karşı olumlu düşüncelerim gelişir” ve Ö 12 “Mutlu olur ve özgüvenim ve çalışma isteğim artar” şeklinde bu durumu değerlendirmiştir. Ne var ki birkaç öğretmen de bu stilin kullanılmasını olumsuz değerlendirmiştir. Örneğin, Ö 16 “Sadece kendi gereksinimlerim karşılanmış ise bu ileride bazı sıkıntılar çıkarabilir” derken Ö 51 “Önce kendimi eleştirir sonra yönetici ile konuşurum” demiştir.

Yöneticilerin “ödün verme” stili sergilemeleri durumunda öğretmen motivasyonunun nasıl etkilendiğine ilişkin görüşlerden ulaşılan bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Ödün verme stilinin motivasyonu nasıl etkilediğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Motivasyon	Olumlu Etki	Artan Motivasyon	36
		Çalışma İsteği	6
		Rahat	3
		Sağlıklı Ortam	2
		Artan İşe Bağlılık	1
	Olumsuz Etki	Azalan Motivasyon	4
		Kötü	1
		Kaygılı	1

Tablo 9’da öğretmenlerin neredeyse tamamının çatışma durumlarında “ödün verme” stilinin tercih edilmesinin motivasyon düzeylerini olumlu etkileyeceğini, çalışma isteklerini ve bağlılıklarını artacağını düşündükleri görülmektedir. Ö 7 “Motivasyonumu iyi yönde etkiler. Çünkü isteklerimin göz önünde bulundurulması beni mutlu eder”; Ö 10 “Derslerime ve okulumun gelişimine yönelik daha çok katkı yapmak isterim” ve Ö 15 de “Gerek okul içi gerekse okul dışı motivasyonumu olumlu yönde etkileyecek ve işe bağlılığımı artıracak” diyerek bu durumu açıklamışlardır. Bu stilin motivasyonlarını olumsuz etkileyeceğini belirten Ö8 ve Ö 34 ise “Motivasyonumu olumsuz etkiler” diyerek, Ö 38 de “İçimden bir şey yapmak gelmez” diyerek görüşlerini açıklamışlardır.

Hükmetme

Yöneticilerinin “hükmetme” stilini kullanması durumunda öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin görüşlerin analiziyle ulaşılan bulgulara Tablo 10’da yer verilmiştir.



Tablo 10. Hükmetme stiline yönelik öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Hükmetme	Olumsuz	Kötü	21
		Stresli	16
		Değersiz	10
		Mutsuz	9
		Güvensiz	5
	Tepki	İşe Yönelik Olumsuz Tutum	10
		Direnç	6
	Olumlu	İyi	2

Tablo 10'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin büyük çoğunluğu, çatışmaların yönetiminde "hükmetme" stiline kullanıldığını kötü değerlendirmiş, kendilerini stresli, değersiz, güvensiz ve mutsuz hissedeceklerini belirtmişlerdir. Bu konuda Ö 12, "Baskı altında hissederek çatışmacı bir tavır sergilerim"; Ö 18 "Baskı ve zoraki bir durumda mecburiyet ön planda olduğu için kendimi kötü hissederim" ve Ö 45 "Kendimi değersiz hissederim. Görüşlerimin okul için önemli olmadığını düşünürüm" şeklinde düşüncelerini açıklamışlardır. Bazı katılımcılar ise yöneticilerin tercih edeceği bu stil karşısında işlerine yönelik olumsuz tutum geliştireceklerini ve bu stratejiye karşılık olarak direnç göstereceklerini belirtmişlerdir. Ö 15 "Kendimi kısıtlanmış ve değersiz hissederim. Mesleğime yönelik özgüvenim ve özerklik hislerim kaybolur", Ö 24 "Gergin hissederim, tetikte olurum ve savunma halinde ve stratejik yaklaşım içerisine girerim", Ö 42 "Okula isteyerek gelmekten uzaklaşırım. İşimden soğurum" ve Ö 42 "Kötü ve güvensiz hissederim. Savunma mekanizmalarım harekete geçer, direnç gösteririm" şeklinde olumsuzlukları ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden bir kaçısı ise "hükmetme" stiline kendilerini iyi hissettireceğini belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin "hükmetme" stilini tercih etmeleri durumunda öğretmenlerin motivasyonunun nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Hükmetme stiline motivasyonu nasıl etkilediğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Motivasyon	Olumsuz Etki	Azalan Motivasyon	32
		Kötü	7
		İşe Yönelik Olumsuz Tutum	5
		Azalan Verim	4
		Azalan Özgüven	3
		Mutsuz	1
	Etkilememe	İzin Vermeme	6
		Etkisiz	2
	Olumlu Etki	İyi	1

Tablo 11'de görüldüğü gibi, katılımcıların büyük bölümü yöneticilerin "hükmetme" stilini kullanması durumunda motivasyon düzeylerinin düşeceğini, yaptıkları işe ilişkin olumsuz tutum geliştireceklerini, verimliliklerinin ve özgüven düzeylerinin azalacağını belirtmiştir. Bu konuda Ö 7 "Baskı altında olduğum için motivasyonumu kötü etkiler", Ö 9 "Düşürür, okula ve derse karşı negatif düşünceler hissederim. Okulda bulunmaktan rahatsızlık duyarım" ve Ö 22 ise "Alanımla ve mesleğimle ilgili yeterliliklerimi sorgulamaya başlarım. Düşüncelerim değersiz olduğu kaygısıyla yeni bir düşünce, materyal, ürün ortaya çıkarmak istemem" şeklinde düşüncelerini açıklamışlardır. Ancak bazı öğretmenler, bu yaklaşım karşısında motivasyonlarının azalmasına izin vermeyeceklerini; bazıları da hiç etkilenmeyeceklerini belirtmişlerdir. Örneğin bu konuda Ö9 "Motivasyonumun düşmense izin vermem. İçsel motivasyon kaynaklarımdan beslenirim. Stabil, dengede kalmaya gayret ederim" ve Ö 24 "Karşımda öğrenci topluluğu olduğu için işime yansıtılmaya çalışırım" şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Kaçınma

Yöneticilerinin “kaçınma” stilini kullanması durumunda öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin görüşlerin analiziyle ulaşılan bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Kaçınma stilinin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Kaçınma	Olumsuz	Kötü	18
		Stresli	17
		Değersiz	7
		Önemsenmemiş	6
	Olumlu	Güvensiz	4
		Destekleme	10
		İyi	7

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara bakıldığında; büyük çoğunluğunun, yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanacağı “kaçınma” stilini olumsuz değerlendirdiği, bu stil karşısında kendilerini “stresli”, “değersiz” ve “güvensiz” hissedecekleri anlaşılmaktadır. Bu konuda Ö 15 “Aramızdaki çatışma çözüme kavuşmadığı için belirsizlik duygusu hissedirim. Bu belirsizlik duygusu da beni gerer” derken Ö 48 “...çatışmadan kaçınması benim için daha olumsuz bir durumdur. Kendimi ve düşüncelerimi değersiz hissedebilirim” ve Ö 19 da “Kendimi tam olarak güvende hissetmem ve var olan problemlerden kaçmak sürekli o problemin ortaya çıkabileceği anlamına gelir” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Öğretmenlerin bazıları ise yöneticilerin tercih ettiği kaçınma stili karşısında iyi hissedeceklerini belirtmiştir. Örneğin Ö 17 “Yumuşarım, kendimi iyi hissederim” ve Ö 73 “Yöneticinin böyle yapması daha iyi olur” şeklinde bu durumu açıklamıştır. Öğretmenlerden bir diğer grubu da yöneticilerin tercih ettiği kaçınma stilini destekleyeceklerini belirtmiştir. Ö 23 “Desteklerim bende çatışmadan kaçınırım” ve Ö 67 “Saygı duyup desteklerim” biçiminde düşüncelerini aktarmışlardır.

Okul yöneticilerinin “kaçınma” stilini tercih etmeleri durumunda öğretmenlerin motivasyonunun nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara Tablo 13’ de yer verilmiştir.

Tablo 13. Kaçınma stilinin motivasyonu nasıl etkilediğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Motivasyon	Olumsuz Etki	Azalan Motivasyon	30
		Kötü	4
		Azalan Yenilikçilik	1
		Azalan Performans	1
	Etkilememe	Etkisiz	12
		İzin Vermeme	3
Olumlu Etki	İyi	8	

Tablo 13’te görüldüğü üzere; katılımcıların büyük bölümü, yöneticilerinin çatışma durumlarında “kaçınma” stilini kullanmasının motivasyon durumlarını olumsuz etkileyeceğini, kendilerinden beklenen performansını gösteremeyeceklerini söylemişlerdir. Bu konuda Ö 10 “Beni işimde daha umursamaz davranmaya itebilir”, Ö 14 “Çatışma ile yüzleşemediğimiz için üzerimde oluşan tedirginlik gönül rahatlığı ile işlerimi yürütmeme engel olur” ve Ö 30 “Motivasyonumu düşürür. Yöneticiye bakış açım değişir ve sorunlarda artık yöneticiye başvurmam” şeklinde durumu açıklamışlardır. Öğretmenlerin bir bölümü ise bu stilin kullanılmasının motivasyonları üzerinde etki yaratmayacağını açıklamıştır. Örneğin Ö 16 “Hayal kırıklığı yaşarım ama işime pek etki etmez” ve Ö 66 “Motivasyonumu pek etkileyeceğini söyleyemem” şeklinde açıklamalarda bulunmuştur. Bunlarla birlikte az sayıda da olsa birkaç öğretmen de bu stilin motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini dile getirmişlerdir. Ö 34’ün “İşime daha sıkı sarılırım” ve Ö 59’un “Motivasyonumu iyi yönde etkiler” şeklindeki ifadeleri de bunu destekleyen görüşlere örneklerdir.



Uzlaşma

Yöneticilerinin “uzlaşma” stilini kullanması durumunda öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerine ilişkin görüşlerin analiziyle ulaşılan bulgular Tablo 14’ de sunulmuştur.

Tablo 14. Uzlaşma stilinin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Uzlaşma	Olumlu Etki	Mutlu	37
		Onaylama	9
	Olumsuz Etki	Belirsizlik	15
		Kötü	9
		Çözumsuzlük	3

Tablo 14’e göre, öğretmenlerin çoğunluğunun, yöneticilerinin çatışma durumunda “uzlaşma” stilini tercih etmesine olumlu bakmaktadır ve böyle durumlarda kendilerini mutlu hissedecekleri anlaşılmaktadır. Bu konuda Ö 25 “Adil bir çalışma ortamında olduğumu benim de fikirlerime değer verildiğini hissedip mutlu olurum” derken Ö 27 de “Dengeleyici bir tutum olur ve kendimi iyi hissederim” şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bir diğer öğretmen grubu ise yönetici tarafından bu stilin uygulanmasına olumsuz baktıklarını, bu stilin uygulanması belirsizlik ve çözümsüzlük yaratacağı için kendilerini kötü hissedeceklerini belirtmişlerdir. Örneğin Ö 11 “Çözüm olabilir belki, ancak yine de kötü hissederim. Haklılık durumuna göre adil bir çözüm olmalı, karşılıklı ödünler sonra yine çatışmaya itecektir”, Ö 18 “Tam olarak ihtiyaçların karşılanmamış halde olduğunu görürüm ve verilen ödümler sonraki süreçlerde çatışmayı tekrar doğurabilir. Bu nedenle kısa süreli bir rahatlama hissederim ama uzun süreli düşündüğümde az da olsa olumsuz hissederim” ve Ö54 “Karşılıklı ödün verme hakkaniyetli bir durum değildir. Doğru ne ise ona göre hareket edilmelidir. Sorunun çözümüne katkı sağlamayacaktır” şeklinde bu konuda görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin “uzlaşma” stilini tercih etmeleri durumunda öğretmenlerin motivasyonunun nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin analiziyle ulaşılan bulgular, Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Uzlaşma stilinin motivasyonu nasıl etkilediğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Motivasyon	Olumlu Etki	Artan Motivasyon	22
		İyi	4
		Etkisiz	15
	Etkilememe	Bilmeme	6
		İzin Vermeme	4
	Olumsuz Etki	Kötü	5

Tablo 15 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğun çatışma durumlarında “uzlaşma” stilinin kullanılmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu konuda Ö 20 “Yapıcı olarak görürüm ve motivasyonum artar”, Ö 36 “Yöneticimin taraf tutmadığını gördüğüm için motivasyonum olumlu etkilenir ve dersime sorunsuzca devam ederim” ve Ö 6 Yöneticinin bu yaklaşımı karşısında motivasyonum artar” şeklinde düşüncelerini açıklamışlardır. Öğretmenlerin bazıları ise yöneticilerinin bu stili kullanması durumunda motivasyonlarını etkilemeyeceğini ya da buna izin vermeyeceklerini belirtmişlerdir. Ö 8 “Bu yaklaşımın motivasyonumu iyi ya da kötü etkileyebileceğini söyleyemem ve işime yansıtman”, Ö15 “Mesleki olarak hemen hemen nötr etkiye sahip olduğunu söyleyebilirim. İyi ya da kötü bir etkide bulunacağını sanmam” ve Ö 50 de “Etkilemez, derse girdiğim de dışarıta orada kalır” şeklinde bu konudaki görüşlerini açıklamışlardır. Öğretmenlerin birkaçı da bu stilin motivasyonlarını olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu konuda Ö 13’ün “Ne yaparsam fark etmiyor demektir. İyi de kötü de olsa ödünlerle çözüm bulunuyorsa fazla uğraşmaya çaba göstermeye gerek yok demektir. Motivasyon artırmaz aksine zamanla düşürür” ve Ö 26 ‘nın “Ödün vermeme istediği ya da tam anlamıyla benimsemediğim durumları yapma hali kendi işimi bildiğim şekliyle yapabiliyorum düşüncesinden uzaklaştırır ve şevkimi kırar” şeklindeki ifadeleri bu durumu örneklendirmektedir.



4. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri karşısında öğretmenlerin motivasyon durumlarının nasıl şekillendiğinin araştırıldığı bu çalışmada öncelikle yöneticilerin çatışma durumunda kullanmayı tercih ettikleri çatışma çözme stiline ne olduğuna bakılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin tercih ettikleri stiller sıklığına göre sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. "Tümleştirme", tarafların aralarındaki problemleri karşılıklı olarak görüştikleri ve fikirlerini içtenlikle ortaya koydukları, tarafların en fazla doyum sağladığı çatışma yönetim stildir. Bu sonucu destekleyen Arslantaş ve Özkan (2008) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin çoğunlukla "tümleştirme ve uzlaşma"; bazı durumlarda "ödün verme" ile "kaçınma"; nadir durumlarda ise "hükmetme" stiline tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin yaşanan çatışmaları yönetirken "tümleştirme" stiline kullanması, bütün tarafların ihtiyaçlarına önem verdiği ve bunun sonucunda öğretmenlerin ihtiyaçlarının da karşıladığı şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticileri, "tümleştirme" stiline tercih ederek taraflara daha adil yaklaşım ihtiyaçları eşit seviyede karşılayabilir. Çatışma çözme stilleri konusunda okul yöneticilerinin değerlendirmeleri incelendiğinde; stilleri kullanma düzeylerinin sıklığına göre "uzlaşma", "tümleştirme", "hükmetme", "kaçınma" ve "ödün verme" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. "Uzlaşma" stilinde ortaya çıkabilecek bir çatışma durumunda tarafların karşılıklı ödünler vererek orta yolu bulmaları söz konusudur. Altuntaş (2008), Özmen ve Aküzüm (2011) ve Öztay (2008) yaptıkları araştırmalarda da yöneticilerin çoğunlukla "tümleştirme" ve "uzlaşma", bazen "kaçınma", "hükmetme" stratejilerini uyguladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin kendilerine yönelik değerlendirmelerinde, "uzlaşma" stiline daha fazla kullandıklarını belirtmeleri orta yolu bulmak adına tarafların taviz verebileceklerinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini sergilemesine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri karşılaştırıldığında; öğretmenlere göre, yöneticiler daha çok tümleştirme stiline tercih ederken, yöneticilerin görüşlerine göre ise daha çok uzlaşma stiline kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan benzer araştırmalar da (Özmen ve Aküzüm 2011; Öztay 2008; Gümüşeli 1994) çalışmayı destekler nitelikte olup, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stillerine bağlı olarak, çoğunlukla "tümleştirme ve uzlaşma" stillerini, nadiren de "hükmetme ve kaçınma" stillerini tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin en çok "tümleştirme" stiline tercih etmesi, örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalarda öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılandığının göstergesidir. Yöneticilerin uzlaşma stiline tercih etmesi kazanan taraf ya da yenilen taraf olduğunu göstermez (Eren, 2008, 568). Hem yönetici hem de öğretmen belirli seviye de ödün vererek orta yolda uzlaşmıştır. Bu stilin tercih edilebilmesi için taraflar sadece kendilerinin değil, anlaşmazlık içinde olduğu tarafın gereksinimlerine de değer vermelidir (Karip, 2013:69). Uzlaşma stiline tümleştirme stiline ayıran en büyük farklılık, uzlaşma stilinde tarafların orta yolu bulmak için belirli bir seviyede çıkarlarından vazgeçmesidir. Dolayısıyla bu çatışma yönetim stiline kullanan tarafların, buldukları çözümün sonunda tam anlamıyla tatmin oldukları söylenemez.

Öğretmenler, okul yöneticileri ile aralarında çıkabilecek bir çatışma halinde, yöneticilerin *tümleştirme* stiline tercih etmesini olumlu değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin tümleştirme stiline tercih etmesinin öğretmenlerin motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Tümleştirme stilinde çatışma halinde olan taraflar, kendi bireysel gereksinimlerine önem verdiği ölçüde karşı tarafın da gereksinimlerine de önem verip, zıtlıkları farklı nitelikteki çözümlerle halletmeye çaba gösterir. Stil taraflar için uygun görülebilecek bir sonuca ulaşmak için problemleri tanımlamayı, problemlerin şeffaflığını ve problemlerle ilgili yatıştırıcı fikirleri içerir. Bu bağlamda, çatışmaların çözümündeki etkili stil olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2010, 317). Okul yöneticilerinin tümleştirme stiline kullanması öğretmenleri daha güçlü kılabilceği gibi katılımcı bir ortamda çalışmalarını da sağlayacaktır. Bireylerin amaca önem verdiği kadar kişilerarası ilişkilere de önem verdiği durumlarda bu stil kullanılır. Bu stilin sonucunda çatışma halinde olan taraflar isteklerini kesin bir şekilde kazanır ve örgüt içinde meydana gelebilecek bütün anlaşmazlıkların önüne geçilmiş olunur (Bilgin, 2000, 88). Nyagaka (2018) yöneticilerin karar alma ve karar verme sürecinde demokratik bir biçimde bütün taraflara eşit yaklaşmasının ve onları dahil etmesinin, okullardaki personellerin motivasyonlarını yüksek seviyelere çıkaracağını belirtmiştir. Tümleştirme stili ile bütün tarafların ihtiyaçlarını aynı ölçüde karşılamaya çalışan okul yöneticileri, öğretmen motivasyonunu önemli ölçüde arttıracaktır. Öğretmenlerin görüşlerinden de anlaşılabilceği gibi bu çatışma yönetim stili ile öğretmenler kendilerini daha tatmin olmuş, gereksinimlerini karşılamış ve daha güvende hissetmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticileri ile aralarında çıkabilecek bir çatışma halinde, yöneticilerin *ödün verme* stiline tercih etmesini de olumlu değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin ödün verme stiline tercih etmesinin öğretmenlerin motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin en temel gereksinimlerinden



biri sosyal bir oluşuma üye olmak ya da bu oluşumdaki konumunu korumaktır. Bireyler bu sosyal oluşumdaki yerini korumak için farklı davranışlar sergilemektedir. Sergilenen davranışlardan bazıları karşı tarafa boyun eğme ve fikirlerine katılmadır (Hofmann, Heinrichs ve Mascovitch, 2004; Leary, 1983). Karşı tarafa taviz vermeye müsait olan ödün verme stili, kişinin bencil olmayan davranışlarını sergilemesiyle alakalı olmakla birlikte, taraflar arası iş birliğini ve anlaşmazlık içinde olunan tarafın elde etmek istediği şeyi kabul edip ona boyun eğmeyi gerektirir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Boyun eğici davranışlar bireyin rızası dışında meydana gelen ve bireyin kendini koruyucu refleksi olarak sergilenmektedir (Gilbert, 2001; Hofmann, Heinrichs ve Mascovitch, 2004). Araştırmacıardan bazıları da bireylerin sergiledikleri boyun eğici davranışları korumacı bir davranış şeklinden ve sosyal ilişki kurma yetersizliğinden kaynaklandığını vurgulamıştır (Alden ve Bieling, 1998). Ödün verme stiline göre çatışma içerisinde olan taraflardan biri, karşı tarafın çıkarları için bireysel çıkarlarından vazgeçer. Ödün verme stili karşı tarafın isteklerini onaylama veya boyun eğme yaklaşımı olarak da nitelendirilebilir. Bu çatışma yönetim stratejisini benimseyen taraf ortaya çıkan zıtlıkları aldırmaıyıp, taraflar arasındaki benzer yönlelere odaklanır (Karip, 2013, 65). Okul yöneticilerinin ödün verme stilini kullanması öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Çünkü öğretmen kendi görüşlerini kabul ettirdiği için mutludur ve gereksinimlerini karşılamıştır. Ancak okul yöneticisi bu stil ile karşı tarafa taviz verdiği için ve aynı zamanda kendi isteklerinden vazgeçtiği için anlaşmazlıklar çözüme ulaşmış gibi görünse de tekrar patlak verebilir. Öğretmenlerin daha sağlıklı bir çalışma ortamı beklentileri varsa ödün verme stili sonucunda anlaşmazlıkların tekrar doğabileceğini unutmamalıdır. Öğretmenler, anlaşmazlık içinde bulunduğu tarafların gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Öğretmenler, okul yöneticileri ile aralarında çıkabilecek bir çatışma halinde, yöneticilerin *hükmetme* stilini tercih etmesini olumsuz değerlendirmiş, yöneticilerin hükmetme stilini tercih etmesi öğretmenlerin motivasyon düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Hükmetme stiline göre taraflar birbirleri üzerinde güce ve baskıya dayanan bir yöntem izler. Bireylerin davranışları üzerinde etki yaratma becerisine güç denir. Birey bunu hem yetkisini kullanarak hem de başka unsurları eyleme geçirerek yapar. Örgüt içindeki güç yönetici ve diğer üyeler arasındaki etkileşimin önemli unsurlarından biridir (Can, 2005; Hodgetts, 1997). Örgüt içindeki güç dengesi aralığı açılır ve otoriter davranışlar kontrol edilmezse, ortaya çıkan durum örgüt kimliği haline dönüşür. Bunun sonucu olarak örgüt üyelerinin örgüte karşı güveni sarsılır, örgütsel çatışmalar artar ve örgüt üyelerinin motivasyon düzeyleri azalır (Yaman, 2008). Tarafların kullandığı hükmetme stili, kazan ya da kaybet olarak da nitelendirilmektedir. Çatışma esnasında taraflar bu stili kullanırken kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Çatışmanın sonucunda taraflardan birinin kazandığı ve diğerinin kaybettiği bu stilde gücü elinde bulunduran taraf karşı tarafa baskı kurarak kendi gereksinimlerini elde etmeye çalışır. Hükmetme stili baskı kurarak ve tartışma içinde olarak gerçekleştirilebildiği gibi bazı zaman bedensel güç kullanarak da gerçekleştirilebilir (Kırel, 1997, 481). Hoy ve Tarter (1992) yöneticilerin kullandıkları otoriter davranışları katı, sert ve emredici davranışlar olarak nitelendirmiştir. Ryan ve Deci'e (2000) göre de insanlar kendi kontrolleri altında olan eylemleri yapmak isterler. Bireylerin yapmaktan zevk aldığı ve kendi istekleri ile yaptığı eylemler, daha sonra başkası tarafından bir zorunluluk haline dönüştürülürse motivasyonları olumsuz etkilenir. Dolayısıyla okul yöneticisinin hükmetme stilini kullanması öğretmenlerin motivasyonunu azaltacaktır. Öğretmenler baskı altında ve işlerini zoraki bir biçimde yaptığı için içsellikten uzak, mecburi çabalar içerisinde. Öğretmen görüşleri de yöneticilerin kullandığı hükmetme stilinin öğretmenlerin yaratıcılık, bağlılık ve yenilik gibi mesleki değerlerini kötü etkilediğini göstermektedir.

Öğretmenler, okul yöneticileri ile aralarında çıkabilecek bir çatışma halinde, yöneticilerin *kaçınma* stilini tercih etmesini olumsuz değerlendirmiş ve yöneticilerin kaçınma stilini tercih etmesi öğretmenlerin motivasyon düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Kaçınma, yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir stildir. Yöneticiler örgüt içindeki personeller ile arasında geçen çatışmayı bilmezlikten gelir. Yönetici kaçınma stilini uyguladığı süre içinde, örgüt içindeki personellerin kendi problemlerini kendilerinin çözeceğini düşünür. Bazı ufak problemler kendi kendine çözülebilse de çatışmayı ortaya çıkaran nedenin önemli olduğu durumlarda çatışma daha fazla büyüyerek örgüt içinde sebep olduğu olumsuzluklar daha büyük seviyeye çıkabilir. Kaçınma yöntemi çatışmayı kısa bir zaman engelleyebilir ancak uzun süreli hale geldiğinde çatışmayı daha kalıcı hale getirebilir ve faydalı olmaz (Solmuş, 2001). Barnett, Marsh ve Craven'e (2005) göre öğretmenler çoğunlukla yöneticilerinin yönlendirmesine ihtiyaç duyarlar. Aynı şekilde Sağlam'da (2007) ortaya çıkabilecek bir sorun halinde öğretmenlerin her zaman yöneticilerinin desteğini hissetmek ve çabalarını görmek istediklerini belirtmiştir. Dolayısıyla okul yöneticisinin kaçınma stilini kullanması öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Öğretmen görüşleri de yöneticilerin



çatışmadan kaçmasının onlara daha pahalıya mal olabileceğini belirtmektedir. Öğretmenler, problemlerin çözülmediği ortamlarda tedirgin hissedecek ve işine tam olarak odaklanamayacaktır.

Son olarak öğretmenlerin okul yöneticileri ile aralarında çıkabilecek bir çatışma halinde, yöneticinin *uzlaşma* stilini tercih etmesi, öğretmenlerin çoğu tarafından motivasyonu artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bir kısmı bu stilin motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtirken birkaç öğretmen ise ödün verildiği için tam istediğini elde edemediklerini ve bu yüzden uzlaşma stiline olumsuz baktıklarını belirtmiştir. Öğretmenler, uzlaşma stilini hem olumlu hem de olumsuz değerlendirmiş ve bu stilin motivasyon düzeylerini arttırabileceği gibi azaltabileceğini de belirtmişlerdir. Uzlaşma, tarafların ortaklaşa, karşılıklı halde taraflara uygun bir kararda uzlaşabilmek üzere bazı isteklerden vazgeçmesi ve o isteklerinden taviz vermesi anlayışına bağlı olan bir stratejidir (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001, 196). Öğretmenlerin bazıları taviz verdikleri için tam tatmin olamadıklarını ve bu durumun ilerleyen zamanlarda çatışma meydana getirebileceğini belirtmiştir. Johns'a (1996, 452) göre uzlaşma yöntemi, güç dengesizliğinin baskın olduğu örgütlerdeki çatışma yönetimlerinde etkili değildir. Bunun sebebi zayıf ve güçlü tarafların birbirlerine vereceği ödünlere aynı seviyede olmamasından kaynaklanır. Dolayısıyla güçlü taraf, zayıf olan tarafın orta yolu bulma adına verdiği tavizden memnun kalmaz. Uzlaşma stili, kişilerin birtakım gereksinimlerini giderebilir; ancak bütünüyle gideremez. Bireylerin ihtiyaçları ve arzuları farklı olduğundan, bireylerin tamamının arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak oldukça güçtür. Çözüm üretmede anlaşılmayan bireyler, çoğu zaman en olası tercih olarak uzlaşma stilini görür (Gross ve Guerrero, 2000). Kazan-kaybet ya da boğun eğme davranışları, uzlaşma davranışına göre daha belirgin kazanımları ya da kaybedişleri belirler. Çünkü taraflardan biri, karşı tarafa göre daha belirgin seviyede çıkarlarını korumuş olur. Dolayısıyla uzlaşma stili, bir tarafın kesin olarak kaybetmesi ya da kazanmasının önüne geçer. Bu bağlamda okul yöneticilerinin uzlaşma stilini kullanması ortaya çıkan anlaşmazlıkları yatıştırabilir ancak tam olarak çözüme ulaştırıldığı söylenemez. Anlaşmazlık içinde olan tarafların karşılıklı ödünlere sonucunda orta yolu bulması, uzun süreli problem çözmede etkili olmayacağı gibi bireylerin statülerinden kaynaklanan güç dengesinin aynı olmadığı kurumlarda da etkili olmayacağı söylenebilir. Uzlaşma stilini öğretmenlerin çoğu olumlu karşılamıştır. Öte yandan bu stilin motivasyonu azaltıcı etkisinin olduğunu belirten öğretmenlerde mevcuttur. Dolayısıyla okul yöneticisinin çatışma halinde uzlaşma stilini tercih etmesi, öğretmenleri tam olarak tatmin etmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri en çok tümleştirme stilini tercih etmektedir. Okul yöneticileri tümleştirme stilinde tarafların tümünün ihtiyaçlarına aynı derecede önem vermektedir. Tümleştirme stilinde anlaşmazlık içinde olan bütün taraflar gereksinimlerini karşılamış olur. Öğretmenler, yöneticilerin çatışma yönetiminde tercih ettiği tümleştirme stilinin motivasyon düzeylerini arttırdığı görüşündedir. Dolayısıyla öğretmenler ile yöneticiler arasında çıkabilecek bir çatışma sonucunda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttığı söylenebilir.

5. Öneriler

Yöneticilerin başvurduğu çatışma çözme stillerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde nasıl etkiler bıraktığının incelendiği bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda özellikle uygulayıcılara ve karar vericilere yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir: (1) Çatışma yönetimi stillerinin tercihi konusunda, okul yöneticileri ve öğretmenler aralarında çıkan anlaşmazlıkların makul şekillerde çözümlenebilmesi için yöneticiler ve öğretmenler daha fazla iletişim kurmalı ve anlaşmazlıkları birlikte ele alabilmelidirler. Dolayısıyla, bu süreçleri desteklemek adına okul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerileri için destekleyici ve geliştirici eğitim programlarına erişimleri sağlanabilir; (2) Öğretmenlerin motivasyon düzeyini en çok artıran "tümleştirme" stilini, yöneticilerin çatışma yönetiminde daha çok tercih etmesi, öğretmenlerin motivasyon düzeyini azaltan "hükmetme" ve "kaçınma" stilini daha az tercih etmesi, ortaya çıkan sorunlarla yüzleşmesi ve bütün taraflara eşit yaklaşması önerilebilir ve (3) Motivasyonu yükselten çatışma çözme stilleri konusunda, yöneticilere farkındalık yaratma eğitimi verilebilir. Bu önerilerin yanı sıra araştırmacılara yönelik olarak da şu öneriler verilebilir: (1) Benzer araştırmaların farklı öğretmenlerden oluşan örneklerde tekrarlanmasının, karşılaştırmalı sonuçlar elde etmede faydalı olacağı düşünülmektedir; (2) Bu araştırma okullarda yönetici ve öğretmen arasında çatışmaların yaşandığı varsayımına bağlı bir şekilde; okul yöneticisinin çatışma yönetiminde kullandığı stilleri belirlemek ve yönetici tarafından kullanılan stillerin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada ele alınmayan okul örgütlerindeki çatışma kaynakları, türleri ve düzeyleri, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilişkilendirilerek başka çalışmalar da yapılabilir ve (3)



Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan diğer değişkenlerin belirlenmesi için araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 151-168.
- Akbaşlı, S. ve Okan, D. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 564-581.
- Alden, L. E. ve Bieling, P. (1998). Interpersonal consequences of the pursuit of safety. *Behaviour Research and Therapy*, 36 (1), 53-64.
- Altuntaş, M. (2008). *Resmî kurum ortaöğretim öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul
- Alugchaab, R. A. (2011). *Factors that influence the motivation of basic school teachers in Ga East Municipality*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (19), 159-179.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012, Mayıs). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Educational Research*, 3 (2), 99-116.
- Barnett, A. M., Marsh, H. W. ve Craven, R. (2005). What type of school leadership satisfies teachers? A mixed method approach to teachers' perceptions of satisfaction. *In Australian Association for Research in Education*. Parramatta.
- Başaran, M. (2020). On yıldan fazla sınıf öğretmeni olarak çalışan öğretmenlerin mesleki motivasyonları. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 5 (1), 86-102.
- Ben-eli, W. ve Gal, Y. (2016). Relationship between the principal's leadership style and teacher motivation. *International Journal of Learning Teaching and Educational Research*, 15 (10), 180-192.
- Berhanu, K. Z. ve Sabancı, A. (2019). Öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörler ve motivasyonlarını artırmak için uygulanan stratejiler: Etiyopya Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52, 237-260.
- Bilgin, A. (2008). *Okullarda Şiddeti Önlemede Bir Yöntem Çatışma Çözme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4. Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelik, K. ve Tosun, A. (2019). The Relationship Between School Administrators' Conflict Management Styles and Organizational Health. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 9 (1), 99-121.
- Deviren, İ. ve Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7 (52), 915-932.
- Doğan, M. (2020). Orta okullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyon etkenleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 27-37.
- Doğan, Y. ve Koçak, O. (2017). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-18.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 11. Basım*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri*, 2 (4), 233-246.
- Farooqi, M., Arshad, F., Khan, H. ve Ghaffar, A. (2016). Interplay of conflict management styles with teachers' performance. *International Journal of AYER*, 1 (2), 305-320.
- Ferrer, J. (2020). Conflict Management Styles of Secondary School Principals and Its Relationship to Organizational Climate of the Selected Schools in Quezon City. *European Academic Research*, 7 (11), 5483-5503.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Fook, C. Y. ve Abdulhusain, A. H. (2019). Conflict management style of principals as perceived by intermediate school teachers in Bahrain. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 6 (1), 1-11.
- Gay, L. R., Mills, G. E. ve Airasian, P. (2012). *Educational research: competencies for analysis and applications. (11. Ed.)*. USA: Pearson Education.
- Gilbert, P. (2001). Evolution and social anxiety: The role of attraction, social competition, and social hierarchies. *The Psychiatric Clinics of North America*, 24, 723-751.
- Gross, M. A. ve Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International journal of conflict management*, 11 (3).
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (2004). *Organizational Behavior. (10th Edition)*. Canada: Thomson: South-Western College Pub.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama. (E. C. Mutlu, Çev.)* İstanbul: Der Yayınları.
- Hofmann, S. G., Heinrichs, N., & Mavroveli, D. A. (2004). The nature and expression of social phobia: Toward a new classification. *Clinical Psychology Review*, 24, 769-797.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSP bulletin*, 76 (547), 74-79.
- İpek, C. ve Taşdemir, R. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir örneği). *Electronic Journal of Education Sciences*, 8 (16), 130-151.



- Johns, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. New York: HarperCollins.
- Jones, A. R. ve Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28 (2), 93-131.
- Karacıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 215-237.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kirel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (1), 477-493.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 79-93.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon; organizasyonlarda davranış: klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Leary, M. R. (1983). Social anxiousness: The construct and its measurement. *Journal of Personality Assessment*, 47, 66-75.
- Mehrad, A. (2019). Role of conflict management styles on managers' self-efficiency at iranian schools in Tehran Province. *Journal of Social Science Research*, 14, 3390-3397.
- Nyagaka, N. E. (2018). Relationship between principals' democratic leadership style and motivation of support staff in public secondary schools in Kenya. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5 (8), 1-14.
- Odabaşoğlu, F. (2013). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, L. ve Aküzüm, C. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 86-100.
- Öztay, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri (Bağcılar İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Rahim, M. A. (1983). *Managing Conflict in Complex Organizations*. D. W. Cole içinde, *Conflict Resolution Technology*. Cleveland, Ohio: Organizational Development Institute.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Westport Connecticut: Praeger.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance. *The International Journal of Conflict Management* (13), 191-211.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Prentice Hall.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel Yayınlar.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 245-254.
- Shikalepo, E. E. (2020). The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature. (2020). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4 (4), 64-76.
- Slaikeu, K. A. ve Hasson, R. H. (1998). *Controlling the cost of conflict: How to design a system for your organization*. San Francisco CA: Jossey-Bars.
- Snowden, P. E. ve Gorton, R. A. (2002). *School Leadership and Administration: Important Concepts Case Studies and Simulations*. Boston: McGraw Hill.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 20, 40-49.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas model kapsamında yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 1-19.
- Şişman, M. ve Acat, M. B. (2003). Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılamasındaki Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 236.
- Tanrıverdi, M. (2008). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Tuna, Y. (2010). *Stres ve Sağlık Psikolojisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 192-210.
- Ud Din, N. M., Shereen, S., Nawaz, A. ve Shahbaz, A. (2012). Factor affecting teacher motivation at secondary school level in Kohat City. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3 (10), 442-449.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet. *İş Ahlakı*, 1 (1), 81-97.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 33-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdunkulu, A. ve Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302.