İZMİR ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNTERCİLERİNİN ÖĞRETMENLER İLE ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARINI YÖNETME BİÇİMLERİ

DOKTORA TEZİ

Ali İker GÜMÜŞELİ
Tez Danışmanı: Prof.Dr. Haydar TAYMAZ

V.C. YÜKSEKÖĞRETİM KUBUŞ
DOKÜMANTASYON MERKEZI

ANKARA 1994
A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
Tutajacı

A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Sosyal Politikalar
Anabilim Dalı doktora öğrencisi Ah. ilker Gümüşeli'nin..... İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Gözetmenler ile Aralarındaki
Eşleştirmeleri, Yönetime Ertelenen,
başlıka tezini değerlendirilmiş üzere görevlendirilen jürimiz, Prof. Dr. Ah. Heydar Teyməz başkanlığında, 07 Mart 1994 günü saat
13:00'de Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin..............
Fakültesi'nde toplandı.

Tezin;

a) Pekişi (C) derece ile başarılı sayılmasına,
b) düzülmek üzere geri verilmesine,
c) reddine,
öyprüliği / eşskläşı ile karar verildi.

[İmzası]
Prof. Dr. Ah. Heydar Teyməz
Üye

[İmzası]
Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran
Üye

[İmzası]
Prof. Dr. Hüseyin Koruk
Üye

[İmzası]

[İmzası]

[İmzası]

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürliğünden
Sayı: 1148
Tarih: 7 MART 1994

Lütfen arka sayfayı okuyunuz.
ÖNSÖZ


Son yıllarda yapılan örgütSEL davranış araştırmaları içerisinde çatışma yönetim konusuna giderek daha fazla yer verilmiş olması bu konunun güvenciliğini ve önemini kanıtladık. dır.

Bu araştırma, İzmir ı ortaöğretim okulu müdür- lerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükümme, kaçırm ve uzlaşma stil- lerini hangi derecede kullandıklarını ve müdürlerin bu
çatışma stili tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdede giriş başlığı altında problem, amaçlar, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar verilmiştir. İkinci bölümdede çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili kavramsal bilgiler; üçüncü bölümdede ilgili araştırmalar; dördüncü bölümdede yöntem; beşinci bölümdede bulgular ve yorumlar; altıncı bölümde ise, özet, sonuç ve öneriler yer almıştır.

Eğitim yönetimi alanında Türkiye'de yapılan araştırmalar içerisinde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilinin konu alan ilk çalışma niteliği taşıyan bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde katkıda bulunanlara suçramalarımı sunarım.

Ali İlker GÜMÜŞELİ
İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık ................. 41
Statü Farklılıkları .................................. 42
Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması .......... 42
İletişim Engelleri .................................. 43
Kaynakların Paylaşılması ............................ 43
Denetim Biçimi ...................................... 44
ÇATIŞMA MIKTARI .................................... 46
BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ ............... 49
Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Gruplandırma .... 51
Çatışmanın Niteliği İle İlgili Gruplandırma ....... 53
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Gruplandırma .............................................. 55
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Gruplandırma .................................................. 57
Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Yapılan Gruplandırma ....................................... 58
ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI .... 59
ÇATIŞMA YÖNETİMİ .................................... 65
ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELLERİ ....................... 77
- Blake ve Mouton’un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği ............................................. 77
- Thomas’ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli .... 82
- Rahim ve Bonoma’nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli ........................................... 84
  Tümleştirmeye Stili .................................. 85
  Ödün Verme Stili .................................. 92
  Hükmetme Stili .................................... 93
  Kaçınıma Stili ..................................... 99
  Uzlaşma Stili ...................................... 104
BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .............................................. 109
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ......................... 109
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar ..................... 114

BÖLÜM IV

YÖNTEM ................................................................. 135
Araştırmmanın Modeli ....................................... 135
Evren-Örneklem ............................................... 135
Veriler ve Toplanması ....................................... 136
Verilerin Analizi .............................................. 141
Rahim Örgütsel Çatışma Anketi ROCI II ............. 143

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR ........................................ 148
KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR .................... 149
Deneklerin Görevlere Göre Dağılımları .............. 149
Deneklerin Okul Türüne Göre Dağılımları .......... 150
Deneklerin Okulun Bulunduğu Çevreye Göre
Dağılımları ...................................................... 151
Deneklerin Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları .. 152
Deneklerin Okul Müdürlüğünün Mezun Olduğu Okula
Göre Dağılımları .................................................. 153
Deneklerin Okul Müdürlüğünün Cinsiyetine Göre
Dağılımları ...................................................... 154
Deneklerin Okul Müdürlüğünün Yaşına Göre Dağılımları 155
Deneklerin Okul Müdürlüğünün Meslek Kidemine Göre
Dağılımları ...................................................... 156
Deneklerin Okul Müdürlüğünün Okuldaki Kidemine Göre
Dağılımları ...................................................... 157
<table>
<thead>
<tr>
<th>Topic</th>
<th>Page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deneşlerin Okul Müdürüünün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları</td>
<td>158</td>
</tr>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR</td>
<td>160</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN OĞRET MEN AĞILARI İLE İLGİLİ BULGULAR</td>
<td>169</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>169</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>172</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>172</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular</td>
<td>173</td>
</tr>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN DEMOGRAFIK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR</td>
<td>179</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>180</td>
</tr>
<tr>
<td>Okulun Bulunduğu Çevre Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>181</td>
</tr>
<tr>
<td>Okulun Büyüğü Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>183</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Müdürünnün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>184</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Müdürünnün Cinsiyeti Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Müdürünnün Yaşılı Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>187</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Müdürünnün Meslek Kidemi Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>189</td>
</tr>
<tr>
<td>Okul Müdürünnün Bulunduğu Okuldaki Kidemi Değişkenine Göre Bulgular</td>
<td>190</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Okul Müdürü'nün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçİ Eğitim Sayısı Değişkenine Göre Bulgular ...... 192

MÜDÜRLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİINI KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETİNEN ALGILARI İLE İLGİLİ BULGULAR .................. 198

Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular .................. 198
Okulun Bulunduğu Çevre Değişkenine Göre Bulgular 200
Okulun Büyüklüğü Değişkenine Göre Bulgular ........ 201
Okul Müdürü'nün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Bulgular ........................................ 203
Okul Müdürü'nün Cinsiyeti Değişkenine Göre Bulgular 204
Okul Müdürlüğünü Yaş Değişkenine Göre Bulgular .... 206

Okul Müdürlüğü'nün Meslek Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ........................................ 208

Okul Müdürlüğü'nün Bulunduğu Okulaki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular .......................... 210

Okul Müdürü'nün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçİ Eğitim Sayısı Değişkenine Göre Bulgular 211

MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETİNEN ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR .................. 217

Genel Karşılama ile İlgili Bulgular .................. 217

Demografik Değişkenlere Göre Karşılama ile İlgili Bulgular ........................................ 221

Okul Türü Değişkenine Göre Karşılama Bulguları .......................... 222
Okulun Bulunduğu Çevre Değişkenine Göre Karşılama Bulguları .................................. 225
Okulun Büyülüğü Değişkenine Göre Karşılama Bulguları ........................................ 229
Okul Müdürü'nün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılama Bulguları .......................... 233
Okul Müdürlüğünü Cinsiyeti Değişkenine Göre Karşılama Bulguları .................................. 237
BÖLÜM VI

ÖZET VE ÖNERİLER ........................................ 264

ÖZET ....................................................... 264

ÖNERİLER ................................................ 279

Uygulamaya ilişkin öneriler ........................................ 280

Araştırmaya ilişkin öneriler ........................................ 281

KAYNAKLAR ........................................ 284

EKLER ....................................................... 293
1- ANKET FORMUNUN ÖN DENEMESİ İÇİN UYGULAMA YAPILAN OKULLAR VE ANKET SAYILARI .......... 139
2- UYGULANAN VE DÖNEN ANKET SAYILARI VE ORANLARI 141
3- ROCİ II ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI .......................... 147
4- DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI ..... 150
5- DENEKLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE DAĞILIMLARI ..... 150
6- DENEKLERİN OKULUN BULUNDUĞU ÇEVRİYE GÖRE DAĞILIMLARI ................................. 151
7- DENEKLERİN OKUL BÜYÜKLUĞUNE GÖRE DAĞILIMLARI ........................................... 152
8- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE DAĞILIMLARI ..................... 153
9- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN CİNSİYETİNE GÖRE DAĞILIMLARI ................................. 154
10- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN YAŞINA GÖRE DAĞI- LIMLARI .................................... 155
11- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KİDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI .......................... 157
12- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN OKULDAKİ KİDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI .......................... 158
13- DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE DAĞILIMLARI ......................................................... 159
14- MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KUL- LANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR .......... 160
15- MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KUL- LANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ BULGULAR ........................... 170
16- MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR ........ 180
17- MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR ........................................... 182
18- MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLUĞUNU GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR ................................. 183
19- MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR .................................................. 185

20- MÜDÜRLERİN CİNŞİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR .. 186

21- MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR .. 188

22- MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR ............................... 189

23- MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR ....................................... 191

24- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİN ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR .. 193

25- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE HÜKMET İÇİ KİDEMİNE GÖRE HÜKMETE İLİŞKİN STİLLİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN LSD TESTİ SONUÇLARI ..................................................... 195

26- MÜDÜRLERİN OKUL TÜRUİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİM ALGİLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR .................. 199

27- MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİM ALGİLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR .... 200

28- MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİM ALGİLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ..... 202

29- MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİM ALGİLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ..... 203

30- MÜDÜRLERİN CİNŞİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİM ALGİLARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ................ 205

viii
31- MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST
EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ................. 206
32- MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLA-
RİN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ......... 208
33- MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLA-
RİN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ......... 210
34- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET
İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST
EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR .................... 212
35- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET
İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLLİNİ
KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGI-
LARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI .............. 214
36- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET
İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA STİLLİNİ KUL-
LANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI
İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI ..................... 214
37- MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KUL-
LANMA DERECELERİ İLE İLGİLİ MÜDÜR VE ÖĞRETMEN
ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE
İLİŞKİN BULGULAR .................................. 217
38- MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN
MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARK-
LARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR ...... 222
39- MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TÜMLEŞTİRME
STİLLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR
VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ
SONUÇLARI ........................................ 223
40- MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE KAÇINMA STİLLİNİ
KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRE-
TMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI 225
41- MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ
FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR 226
42- MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME
STİLLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR
VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ
SONUÇLARI ........................................ 227
MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVREĞİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLUŞÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLUŞÜNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLUŞÜNE GÖRE KAÇINMA STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE KAÇINMA STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNDİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI
55- MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE KAÇINMA STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

56- MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

57- MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

58- MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

59- MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

60- MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

61- MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

62- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

63- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

64- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE KAÇINMA STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

65- MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA STİLİİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI
<table>
<thead>
<tr>
<th>ŞEKİL</th>
<th>SAYFA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ETKİLLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>2. BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>3. OLUŞUM DÜZEYLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>4. ÇATIŞMAYA TEPKİ İLE İLGİLİ BİR KARAR AĞACI</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ İLE İLGİLİ ÜÇ TEMEL YAKLAŞIM</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>6. BLAKE VE MOUTON'UN ÇATIŞMA ÇÖZÜM BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>7. THOMAS'IN ÇATIŞMAYI ÇÖZME YÖNTEMLERİ MODELİ</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>8. RAHİM VE BONOMA'NIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ MODELİ</td>
<td>85</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, İzmir ilı ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercihlerinde örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektir.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri, Rahim tarafından geliştirilen "Rahim Örgütsel Çatışma Anketi" B Formu'nun Türkçe'ye uyarlanarak, 87 okul müdürü ile 249 öğretmenden oluşan 336 kişilik bir denek grubuna uygulanması yoluya elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler frekans, ağırlıklı ortalama, varyans analizi ve LSD testi gibi teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin en fazla kullanılan çatışma yönetimi stillerinin tümleştirmeye ve uzlaşma, en az kullanılan stilen ise hükümme olduğu konusunda algı birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmuştur.

Yine her iki grup da okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaş, meslek kadem ve okuldaki kadem gibi demografik değişkenlerin müdürün çatışma yönetimi stili tercihini etki-
lemediği konusunda aynı görüşleri paylaşmışlardır. Buna karşın okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısıın müdüren çatışma yönetimi stili tercihini etkilediği saptanmıştır.

Bir başka ifadeyle, hizmet içi eğitime hiç katılmayanların bulunduğu grup ile, 2 veya daha fazla katılanların bulunduğu gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamli farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Müdürler grubu, yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artış zıt olarak hüküm metme stilinin kullanılmasında bir azalma olduğunu algılamışlardır. Öğretmenler ise söz konusu bu eğitimlere katılma ile Tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma arasında olumlu bir ilişki algılamışlardır.

Müdür ve öğretmenler arasında yapılan karşılama malarda, genel olarak Tümleştirme ve kaçıma stillerine ilişkin olarak gruplar arasında anlamli farklıklar ortaya çıkmıştır. Müdürler öğretmenlere göre Tümleştirme stilini daha çok, kaçıma stilinin daha az kullanıldığını algılamışlardır.
ABSTRACT

This study purposes to investigate to what extent the secondary school principals in Izmir employ the methods of conflict management in conflicts that erupt between the teachers under their supervision and themselves, and to find out whether they are influenced by organizational and individual demographic variables in their choice of particular styles of conflict management.

The survey-type was used in this study, which included a total of 336 subjects, consisting of 87 secondary school principals and 249 teachers. In order to obtain data, the subjects were administered the Turkish Version of Form B of Rahim's Questionnaire on Organizational Conflict. The corpus of data thus obtained was evaluated after first being subjected to the LSD test, and various forms of analysis such as frequency, weighted average and variance analyses.

The study revealed full consensus among the subjects that "integration" and "compromising" were the most frequently used styles of conflict management whereas "domination" the most infrequently used.

It also revealed a consensus among both subject groups that a principal's choice of conflict management style was not influenced by such demographic variables as
the school type; the size and location of the school; the school from which the principal graduated; the principal's age, sex and professional seniority as well as the period of time he spent at the school. However, the study showed that the number of in-service training in conflict management attended by a principal had an impact on his choice of conflict management style.

In other words, there were statistically significant differences between the principals who had never attended in-service training and those who had.

The principal included in the study believed that as the number of times a principal attended in-service training in conflict management increased, the likelihood that he would choose "domination" as a style of conflict management diminished. On the other hand, the teachers perceived a positive relationship between a principal's participation in in-service training and his choice of "integration" and "compromising" as styles of conflict management.

A contrastive analysis revealed significant differences between the principals and teachers included in this study in what they felt about the extent to which the integration and avoidance styles were used. Contrary to the teachers, the principals felt that the integration style was resorted to more frequently than the avoidance style.
BÖLÜM

GİRİŞ


Örgütlerin kurulması ve yönetilmesine ilişkin çalışmaların başlangıcı ilkelerفاء örgütlerle kadar gitmektedir. Bu çalışmalar özellikle yönetim biliminin ortaya çıkmasıyla sistemli araştırmalar niteliğine dönümüştür. Sayı ve tür itibariyle büyük bir hızla artarak devam eden bu araştırmalarla örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağdaş yönetim anlayışına kavuşturması mümkün olmuştur. Ancak bilim adamlarının bu gayretleri sürekli uyuş içinde çalışan bir
örgüt kurmayı ve yönetimeyi sağlamamıştır. Toplumsal yaşamın ve örgütsel çevrenin sorunlarını tamamıyla ortadan kaldıracak nitelikte bir örgüt ve yönetim modeli oluşturmanın çok güç hatta imkansız olduğu anlaşılmaktadır. O halde, ne kadar uusal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir.

Niteliklerine bağlı olmaksizin bütün örgütlerde görülen sorunların genellikle örgütsel yapısı ve işleyişi, taktirde işgörenlerin bireysel farklılıklarının da sorunların doğmasına ve artmasıyla yol açabileceği örgüt ve yönetim bilincileri tarafından paylaşılan bir gösterir (Aydınlı, 1984, s. 8). örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan sorunlardan birisi de örgütsel çatışmalardır.

Çatışma günümüzde örgütsel yaşam için önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Kuşkusuz eğitim örgütleri için bu durum daha da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü eğitim örgütünün toplumdaki işlevi nedeniyle öğrenciler, öğretmenler, aileler, yöneticiler ve toplumdaki diğer gruplar içinde ve arasında çatışma için elverişli bir ortam her zaman vardır.

Bir eğitim örgütü olan okuldan beklenen görevin ye- rine getirilebilmesi çalışanların rolünü eksiksiz olarak
bilmelerine ve oynamalarına bağlıdır. Okul yöneticisinin genelde rolü, emrinde ve yanında çalışan tüm personele ait rollerin yönetimle ilgili olanlarını kapsamaına alır (Taymaz, 1989, s. 2). Bu kapsamda olup son zamanlarda adından sıkça söz edilen rollerden birisi de çatışmayı okulun yararına olacak biçimde yönetme rolüdür.


1985 yılında ABD'de Minnesota Eyaleti Eğitim Birimi tarafından "Okul etkililiği: Problem Çözme ve Çatışma Yönetimi" adıyla hazırlanan bir raporda, çatışmanın yönetilmesi ya da yönetilmemesi durumunda bir örgütte yapabileceği olumlu ve olumsuz etkiler belirtilmiştir. Buna göre, çatışmaların iyi yönetilmesi halinde herhangi bir sorunun karşılıklı olarak görülmesi, sorunun açıklığına kavuşturulması, birey-
lerin sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, karar vermede katılımın artması, bireysel ve mesleki gelişmenin sağlanması, yaratıcılığın kullanılması, ilişkilerin güçlendirilmesi ve verimin artması mümkün olur. Bu yararlar her örgüt gibi eğitim örgütünün de güçlenmesi ve amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlar. Buna karşın, gerektiği gibi yönetilmeyen çatışmalar bireysel enerjileri saptırabilir, morali yok edebilir, bireyleri ve grupları kamplara ayırabilir, farklılıkları derinleştirebilir, şüphe ve güvensizlik yaratabilir ve verimi düşürebilir. Kuşkusuz hiçbir örgütün yöneticisi böyle yıkıcı etkileri arzu etmez (Asworth, 1989, s. 2-3).

Son yıllarda örgütleri başarılı yönetim için çatışmanın önemi ve onu yönetme tekniklerini bilmeye bağlı olduğu fikri giderek ağırlık kazanmaktadır. Birçok bilim adami bir kişinin çatışmaları yönetebilme yeteneğinin onun toplam yönetim gücünün çok önemli bir bölümü oluşturduğunu belirtirler, bir yöneticinin sahip olması gereken on beceriden birisinin çatışmayı yönetim becerisi olduğunu vurgulamışlardır (Blake ve Mouton, 1964, s. 3; Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1328; Thomas, 1976, s. 315). Diğer yandan eğitim yönetimi alanında çalışma yapan kişilerin birçok çatışma yönetiminin resmi okul müdürlerinin günlük çalışma yaşamının en önemli ve zaman alıcı bölümü oluşturduğunu ileri sürmektedirler (Asworth, 1989, s. 3).
Literatürde resmi okullara ilişkin çatışmalar konusunda farklı bir takım görüşlerin olduğu dikkati çekmektedir. Callahan (1962, s. 32) okul yöneticilerinin sürekli olarak kamu düşünce ve baskıları altında ezildiklerini iddia etmiştir. Ona göre okul müdürleri en azından 1900 yılından bu yana "en kuvvetli ve sesli eleştirileri" baskıma yeteneklerine dayanarak varlıklarını devam ettirmişlerdir. Bu yöneticiler işletme ve endüstrinin değer ve uygulamalarını eğitimde uygulama hususunda baskı altında olmuştur. Callahan, ekonomi ve verimlilik üzerindeki bu ışının okulların eğitimsel bakımından sağlam programları başlatmaktan ziyade örgütleri yönetim konusunda eğilen yöneticiler tarafından işletilmesine yol açtığını ileri sürmüştür. İşlevlerinden çok bilimsel yönetim ilkelerini ön plana alan bu yöneticiler çoğu kez okullardaki çatışmaların temel kaynaklarını oluşturmuştur.


Eğitim yöneticiliği anlayışındaki farklılıkların tarihsel gelişimini incleyen bu her iki yazar da özellikle devlet okulu yöneticilerinin çalışma yaşamlarının büyük bir kısımını çatışma ile ilgili konulara ayırdıkları hususunda görüş birliği içerisindedirler.

arasında da çatışmaları doğurabilmektedir. Bu çatışmalar özellikle toplumdaki görüş ayrılıklarının keskin ve şiddetli olduğu ve politik örgütler tarafından desteklentiği dönemde daha yoğun olarak yaşanmaktadır.

Tarihsel gelişim sürecinde birçok faktör eğitim yöneticilerinin yönetim stillerini değiştirmelerine ve yeni durumlara uyaramalarına anlamli katkılarında bulunmuştur. Özellikle birçok ülkede eğitim çalışanlarının örgütlenerek toplu görüşme ve pazarlık sistemine geçmeleri, okullarda ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, özlüler için hazırlanan programlar, genel ve zorunlu öğretim sisteminde benimsenen yenilikler, okul finansmanında ortaya çıkan güçlükler, teknolojik gelişmeler, yönetim biliminin araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yeni anlayışlar vb. gibi birçok etken okul yöneticilerini yürütmeden planlamaya, uzlaşmadan çatışmanın gereğini yapmaya ve yönetim tekniklerinden liderlik politikalarına kadar önem verdikleri konularda değişiklik yapmaya zorlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte okul yöneticileri bir taraftan geleneksel yönetim anlayışından ağır ağır uzaklaşarak politik araçlar ve daha ince baskı modelleri kullanmaya başladılar. Diğer yandan da toplumda ve okullarda çok sık görülen çatışmalar ile birlikte yaşamayı öğrenmek zorunda kaldılar (Hess, 1983, s. 223-248).

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunan bir sistemdir. Diğer sistem-
lerdeki yenilik ve gelişmeler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişimleri zorunlu kılars (Kaya, 1969, s. 16). Bu değişimler de beraberinde çatışmayı getirir.

Aslında okulda çeşitli değerlerin birarada bulunması ve birbirleriley çatışması okulun örgüt özellikleriinden birisidir. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Onun için okulu sadece bir öğretim kurum, öğretmeni sadece bir öğretim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek, değerler arasındaki çatışmayı azaltmak şöyle dursun, belki artıracaktır. Okul bireyin topluma uyumasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplumun koşullarını bireye açıklamak zorundadır. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise çatışan bu değerlerin uzlaştırmalması eyleminde kamu yararı kavramına sadık kalması ve onu savunmasıdır. Okulun dışında, içinde ve hatta yöneticinin kafasında çarpışan bu değerlerde, bu efsanenin işeğini izleyen yönetici tarihsiz rolüne girebilmis olacaktır (Bursalıoğlu, 1987, s. 58).

Düzenlenmiş grupların kendli yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları ve bazen başarılı oldukları görülür. Bunlar şu veya bu biçimde okulun amaçlarını ve görevlerini kendi yararlarına araç etmeye çalışırlar. Bunlardan herbiri bilerek veya bilmeyerek sosyal bir felsefe geliştirdiğinden buna paralel olarak bir eğitim felsefesi ve programı da geliştirmiş

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözenecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri arasında yapılan bir araştırma lider durumuna girenlerin probleri ne görmekenezikten gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir. Zaten çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticilerin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği de biter. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Okul yönetiminde liderlik, örgüt olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır (Bursalıoğlu, 1987, s. 307).

Çatışmaların okulun etkinliğine katkıda bulunacak biçimde yönetilmesinde okul müdürlerinin yeterli, güçlü, soğukkanlı olmaları ve duygularını kontrol altında alabilmelerinin önemi büyüktür (Erickson, 1985, s. 289). Diğer yöneticiler gibi okul yöneticilerinin en önemli rollerinden birisi de yapıyı planlama ve kurmakdir. Yöneticinin bu rolü gereği gibi yerine getirebilmesi için yetişkinlere nezaret etmesi, öğrencinin davranışsal gelişimini izlemesi, öğrenci katılmasına ve halkın girişine yardımcı olan bir çevre düzenlemek ve sürdürmek için etkili bir öğretim programı oluşturması gerekmektedir (Donaldson, 1987, s. 44). Bu nedenle okul müdürlerinin iş günleri çeşitli yazılı belge ve çoğunlukla sözü etkileşimden oluşan etkinliklere ayrılıştırılır. Yine etkili yöneticilerin kendi yapıları konusunda bir önseziye sahip olmaları, verimli bir okul iklimini özendirmeleri,

Sweeney (1980, s. 309-311) okullardaki çatışmaların öğretmenlerin ihtiyaçları ve eğilimlerinin kurumsal beklentilere uygun düşmediği zaman ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

Görüşlerini aşağıdaki gibi üç boyutlu basit bir modele göre ifade eden yazar çatışma sürecinin bu modele göre işlemisinin bir kısır döngüye yol açtığını belirt-

**ÇATIŞMA DURUMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Öğretmen İhtiyaçları</th>
<th>Kurumsal Beklentiler</th>
<th>Sonuç</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Program, bütçe vb.</td>
<td>- Okul müdär tüm eğitim - Çatışma gibi önemli eğitim faaliyetlerini yönlen-</td>
<td>dirmeli ve kontrol et-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>melidir.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Bireysel insiyatı-</td>
<td>- Müdür öğretmenleri ya-</td>
<td>- Çatışma föni ve özgürlüğünü kınadan denetlemelidir.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>elde tutma (koruma).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yazar bu varsayımları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Çatışma ne doğal olarak "iyi" veya "kötü" ne de genel olarak "doğru" veya "yanlış" tır.

- Çatışmanın yokluğu örgütün etkililiğinin bir göstergesi değildir.

- Her ne kadar çatışmayı çözme yönlüğü kesin yöntemler olmamakla birlikte, bazı stratejiler diğerlerinden daha fazla yararlıdır.

- Uygulanabilir uzlaşmalar çoğunlukla "zaferler" ya da "yenilgiler" düşüncesinin yerini alır.

- Çatışmanın doğal olarak ortaya çıkması ve dostça halledilebilme derecesi etkili örgütün bir özelliğidır.


Iannaccone (1981) tarafından yapılan bir araştırmada yüksek
rисклер altında kalmalarına karşı uzun ömürlü olan okul müdürlerinin, uygun çatışma yönetimi becerileri sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Asworth, 1989, s. 9).

Diğer yandan, bir işgörenin örgütSEL davranışı onun örgütSEL çevrel ile etkileşiminin bir ürünüdür. İşgörenin örgütSEL çevresi toplumsal ve işlevsel çevreden meydana gelir. Örgütün işlevsel çevresi kuruluş nedeni olan amaçlarını gerçekleştirecek görevleri ve bünyelerin araçları olan fiziksel, teknik, teknolojik varlıklar içerebilir. Bu çevre, örgütün görev, yetki, üretim yapılarından oluşur. Toplumsal çevre ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye, işgörenin gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olan kişiler arası ilişkiler dokusu ve bünyelerin doğurgularıdır. örgütün kültürel yapısı ile kümeleşme ve rol yapıları toplumsal çevreyi oluşturur (Başaran, 1982, s. 16-17). Buna bağlı olarak, bir örgütSEL davranışı olan çatışmayı yönetme davranışı da yöneticinin kendisine ilişkin değişkenler ile örgütün toplumsal ve işlevsel çevresindeki değişkenlerden ve bu değişkenlerin etkileşim derecelerinden etkilenebilir. Bu da yöneticilerin çatışmayı yönetme biçimleri arasında farklılıklar yolu açabilir. Ürünün niteliği, örgüt çevresinin niteliği, örgütün büyüklüğü, yöneticinin öğrenim düzeyi, cinsiyeti, yaş, meslek kİdemİ, yöneticilik kİdemİ ve hizmet içinde yetişme durumu bu değişkenlerin birkaçtırılır.

ÖrgütSEL çatışmaları yönetme yolları konusunda literatüre gözatıldığında birbirinden farklı birçok gruplandır-

Problem


Eğitim örgütleri de toplumu oluşturan diğer örgütler gibi belli bir amacı gerçekleştirerek üzerine kurulu ve
çoğunluğu değişik uzmanlık alanlarında yetişmiş iş görenleri barındıran örgütlerdir. Bununla birlikte amaçlarının toplumun tüm bireylerini yakından ilgilendirmesi ve üretim konusunu insanın oluşturması gibi özellikler bu örgütleri diğer örgütlerden önemli ölçüde ayırmaktadır. Örgütlerdeki çatışmaların genellikle örgüt bireyleri arasındaki anlamazlıklar ve farklılıklarından kaynaklandığı gözönüne alındığında, eğitim örgütlerinin bu ayırıcı özelliklerinden dolayı daha fazla çatışma kaynaklarına sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır.


Eğitim yönetimi alanındaki araştırma konuları incelendiğinde, özellikle son yıllarda yurt dışında yapılan araştırmalarda çatışma yönetimi konusuna giderek daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir. Bu da konunun önemi ve güccelliğini kanıtlar nitelikte bir göstergedir. Ancak, aynı şeyi ülkeyim için söylemek mümkün değildir. Çünkü Türkiye'deki okul müdürlerinin örgütsel çatışmaları nasıl yönettikleri, hangi stil ve stilleri kullandıkları ve buna
bağlı olarak hangi liderlik özelliklerini sergiledikleri konusunda bugüne kadar yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılamamaktadır. Bu nedenle Eğitim Sistemimiz içerisinde önemli bir yeri bulunan ortaöğretim okulu müdürlerinin, iş yaşamalarında öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları nasıl yönettiğinin bilinmemesi bu araştırmancıın temel problemini oluşturmaktadır.

**Amaç**

Bu araştırmancıın genel amacı İzmir ili ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin algılamalarına dayanarak, müdürlerin öğretmen ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stillerini hangi derecelerde kul- landıklarını ve bu stilleri tercihlerinde örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmedeEMPLARYME, ödün verme, hükümme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerini nedir?

2- Ortaöğretim okulu müdürlerinin tümleştirmeye, ödün verme, hükümme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nedir?
3- Okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürüünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kimi, okuldaki kıdem ve yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı gibi demografik değişkenlere göre gruplandırıldığında; ortaöğretim okulu müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, hükümetme, kaçıurma ve uzlaşma stillerini kullanma bakımından araalarında anlamli farklılıklar var mıdır?

4- Okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürüünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kimi, okuldaki kıdem ve yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı gibi demografik değişkenlere göre gruplandırıldığında; ortaöğretim okulu müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, hükümetme, kaçıurma ve uzlaşma stillerini kullanmalarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamli farklılıklar var mıdır?

5- Genel olarak ve demografik değişkenlere göre gruplandırıldıklarında ortaöğretim okulu müdürlerinin artışçaştırma yönetimi stilini kullanmalarına ilişkin okul müdür ve öğretmen algıları arasında anlamli farklılıklar var mıdır?

Araştırmının Önemi

Çatışma ile ilgili literatür incelediğinde, çatışmanın her örgütün çok önemli bir özelliği olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine literatürün örgütsel çatışmaların iyi

Okul Müdürleri eğitim sistemi içerisinde sayıca en kalabalık olan orta düzey yönetici grubunu oluşturmaktadır. Bu yöneticiler görevleri gereği yalnızca örgüt hizayarışısının ortasında değil aynı zamanda eğitim planlaması ve karar vermei etkisi altına alan politik bir çevrenin ortasında görev yaparlar. Günümüzde okul müdürlerinin eğitimsel liderler, mahalli yöneticiler, arabulucular ve öğretim çevresi yaratıcılari olması ıstenilmektedir. Okulları çeşitli kesimlerle yakın işbirliğine sokmaları onların arabuluculuk rolleri içerisinde görülmektedir. Okul Müdürlerinin her ne kadar okul içindeki ve dışındaki hiseplerin etkileşiminden kaynaklanan çatışmalardan endişe etmeleri gerekirse de, aslında bu fırsatların varlığı onların çatışmaları yönetim konusunda yararlı deneyimler kazan-
malarına yardımcı da olabilir. Bu nedenle eğitim sistemini içerisinde sayıca çok önemli bir yer tutan bu yöneticiler grubunun güncel bir konu olan çatışmanın doğasını, çatışmaların nasıl yönetildiğini, bireysel ve çevresel değişkenlere en uygun çatışma yönetimini biçimlerinin neler olduğunu öğrenmeleri büyük önem taşımaktadır.


Özetle belirtmek gerekirse, bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin eğitim yöneticilerine, eğitim yöneticilerini seçme ve atamakla görevli olan makamlara, kendi özel durumlarına uygun yöneticileri seçmeye çalışan özel okul yöneticilerine; ayrıca Türkiye'de çatışma yönetimi konusundaki kavramsal boşluğun doldurulmasına, eğitim yönetiminde çatışma yönetimi konusunun değişik yönleriyle araştırma konusu yapılmasına katkıda bulunacağı beklenmektedir.

Araştırmaının Sınırlılıkları

Bu araştırma; verilerin elde edileceği gruplar, test edilecek çatışma yönetimi stilleri ve yöneticinin çatışma
yönetimi davranışını etkilediği varsayılan davranış etkenleri bakımından aşağıdaki gibi sınırlanmıştır.

1- Araştırma İzmir ilı sınırlarları içerisinde bulunan Genel Lise, Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Lise, Ticaret Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Kız Meslek Lisesi müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetme stillerini belirlemeyi amaçladığından veri toplanacak denekler bu okulların müdürleri ve öğretmenleri ile sınırlanmıştır.

2- Araştırmonada test edilecek çatışma yönetimi stilleri Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma gibi beş türle sınırlanmıştır.

3- Okul müdürünün çatışmayı yönetme davranışını etkilediği varsayılan davranış etkenleri okulun türü, okulun çevresi, öğrenci sayısı, mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kademi, okuldaki yöneticilik kademi, katıldığı hizmet içi eğitim sayısı gibi değişkenler ile sınırlanmıştır.

**Tanımlar**

**Çatışma**: Birey ya da grupların içinde veya arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan; anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters dünya biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmişdiği durumda örgütte zararları olabilecek dinamik bir etkileşim sürecidir.
Örgütsel Çatışma: Örgütteki iki veya daha fazla kişiyi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşılmazlıklar vardır.

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt için yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi artıracak bir unsur haline getirme sürecidir.


Tümleştirme: Bireyin kendisine olduğu kadar başkalarına da yüksek ilgisini simgeler. Bu stil çatışma içindeki taraflarca kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgilerin değiş tokuşu ve farklılıkların incelenmesini içerir.

Ödün Verme: Bireyin kendisine düşük fakat başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bir stildir. Diğer kişi veya grupların ilgilerini doyurmak için farklılıkların önemsememesi ve genellikleri vurgulamaya gayret etme, dolayısıyla kendi ilgilerini ihmal etme gibi davranışlarla ifade edilir.

Hükmetme: Bireyin kendisine yüksek fakat başkalarına düşük ilgisini simgeler. Bu yonu ile ödün verme stiline
karşıttır. Kazanma, kaybetme yaklaşımı ile ya da bir başka kişi, grupla olan yarışmayı veya iddiayı kazanmak için baskı yapma davranış ile kendini belli eden stildir.


*Uzlaşma:* Karşılıklı kabul edilebilir kararlar almak için birlikte bazı ödenler verme yoluya paylaşmayı içeren bir stildir. Bu yönlle bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgisini simgeler.

Ortaöğretim Okulu: Ortaöğretim okulu 16-18 yaş grubundaki öğrencileri değişik teknik ve meslek alanlarına ya da hayata yetiştirmeyi, ayrıca yüksek öğretime hazırlama-mayı amaçlayan okullardır (Demirel ve Ün, 1987, s. 124). Bu araştırmada kullanılan ortaöğretim okulları sözcüğüyle, İzmir ilinde bulunan 50 Genel Lise, 14 Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, 8 Ticaret Lisesi, 9 İmam Hatip Lisesi ve 16 Kız Meslek Lisesi olmak üzere toplam 107 lise ve dengi okul tanımlanmaktadır.

Ortaöğretim Okulu Müdürü: Ortaöğretim okullarının en üst yöneticisidir. Bu araştırmada ortaöğretim okulu müdürünü tanımlamada, bu sözcükle birlikte yerine göre bazı okul müdürü bazen de yalnızca müdür sözcükleri kullanılmıştır.
BÖLÜM II

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde çatışma kavramına ilişkin tanımlar, çatışma konusundaki yaklaşımlar, çatışma kaynakları, çatışma miktarı, örgütlerdeki başlıca çatışma türleri, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları ve çatışma yönetimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan çatışma yönetimi stilleri modelinin ayrıntılı açıklaması bu bölümde yer almıştır.

ÇATIŞMA KAVRAMI

İlgilizcede “Conflict” olarak kullanılan bu kavrama Türkçe dede tam karşılık bulunmamaktadır. Conflict kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi çeşitli anlamlar verildiği görülmektedir.

Çatışma değişik anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Çatışma kavramının tanımlanmasında ilk güçlük bu kavramın farklı kişilere farklı şeyler ifade etmesinden doğmaktadır. Diğer yandan toplumsal bir olgu olması dolayısıyla antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve
siyasal bilim dallarının çatışmaları değişik bakış açılardan ele almaları, anlam karışıklığını daha da artırmaktadır. Ayrıca değer sistemlerindeki farklılıklar da çatışma yorumlarını etkilemektedir.

Bir bilim adamımızda göre çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır. Çatışma, bireyin örgüt ortamı ile kurduğu dengeyi bozan, bireyi yeniden dengelenime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran, 1982, s. 220).

Çatışmaya ilgi ve amaçlardan daha çok uyumsuz davranış ve eylemler açısından bakan Deuts, çatışmaları genel olarak bir kişinin engellemeye, müdahale etmeye, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engellemeye ya da daha az etkili hale getirme süreci olarak tanımlamaktadır (Tjosvold, 1989, s. 43).

Thompson (1960, s. 390) çatışmayı çok kısa olarak "örgüt üyelerinin birbirine karşı davranışlarıdır" biçiminde tanımlamıştır.

Kolasa (1979, s. 568) ise buna benzer olarak çatışmayı örgütlerde birbirleriley karşıtlık içinde olan üyelerin gösterdiği davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Çatışmayı karar süreci olarak ele alan March ve Simon (1975, s. 129), çatışmanın en genel anlamlıyla standart
karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve buna bağlı olarak birey veya grubun bir eylem seçeneğini seçmede gücüne uğraması olduğunu ileri sürmektedirler.

Eren (1984, s. 449) ise çatışmayı, bireysel ve örgütsel boyutlar açısından iki biçimde ele almıştır.

Yazara göre bireysel çatışma, bireyin gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların yol açtığı gerginlik halidir.

Örgütsel çatışma ise, örgütteki bireyler ve grupların birarada çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylardır.

Çatışma aşamalarından hareket ederek bir tanıım yapan Pondy (1967, s.298), çatışma kavramının;

(1) Anlaşmazlığa yol açan koşullar (kaynakların kit olması, görüş ayrılıkları),

(2) Bireyin duyuşsal durumu (zorlama, gerilim, düşmanlık, kaygı),

(3) Bireyin bilişsel durumu (anlaşmazlığın algılanması) ve,

(4) Edilgen bir direnmeden açık bir saldırıya kadar değişen çatışma davranışıdır, gibi en az dört ayrı anlamı ifade ettiği ileri sürmüştür.
Yazarın böyle bir yol izlemesi çatışma tanımının çatışma sürecinin herbir aşaması için ayrı ayrı yapılabileceği görüşünü ortaya koymaktadır.

Ancak, çatışmayı aşamalarının biriyle sınırlandırmak yerine, hazırlayıcı koşullar, tutum, biliş ve davranış evrelerinden meydana gelen bir süreç olarak tanımlamak daha uygun olabilir.

 Çünkü yine Pondy'nin (1967, s. 298) de belirttiği gibi her çatışma ilişkisi birbirine ketenlenmiş uyuşmazlık aşamalarından meydana gelir ve bu aşamaları bir neden sonuç ilişkisiyle birbirine bağlar.

Bu açıdan çatışmaya, hedefleri farklı bireyler arasındaki her türlü etkileşmeyi içine alan bir süreç olarak bakılabilir.

Kuşkusuz böyle bir süreci diğer yönetim süreçlerinden ayıran en önemli özellik, bu süreç, çatışmaya taraf olanlardan birinin engellendiği veya engellenmek üzere olduğu zaman başlaması, çok geniş bir olaylar dizisini ve örgütsel uygulamaları içermesidir (Ertekin, 1982, s. 473).

Bu çalışmada ismine sıkça rastlanacak olan Rahim (1985, s. 81) ise çatışmayı bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık veya uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren bir "etkileşim durumu" olarak tanımlamaktadır.
Bu tanımlara genel olarak göz attığımızda, anlaştırmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi etkenlerin çatışmayı meydana getiren temel unsurlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda taraflar kendi çıkarlıklarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler. Yine bu tanımlamalar aynı zamanda çatışmanın durağan değil, dinamik bir süreç olduğunu da açıklığa kavuşturmaktaadır.

O halde yukarıdaki tanımlamalarдан esinlenerek bir tanımlamak gerekirse; çatışmanın bir ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüt ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylememiz mümkündür.

ÇATIŞMA KONUSUNDAKI YAKLAŞIMLAR

Günümüzde çatışmanın önemli bir örgütsel olgu olduğu ve örgütleri yönetmede başarılı olmanın, çatışmanın önemi ve onu yönetme tekniklerini bilmeye bağlı olduğu birçok yönetim bilimci tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, çatışma kuramına ilişkin eğitimlerin gözden geçirilmesinde yarar vardır.

Çatışma kavramına duyulan ilgi, çatışmanın olması gerektiğini ileri süren Plato ve Aristo'dan bu yana artarak
süregelmektedir. Bu iki yazara göre "düzen iyi yaşantıyı getirir, düşensizlikse bunun karşısında. Çatışma örgütün başarısı için bir tehlikedir, mutlaka en alt düzeyde tutulmalı ve mümkünse tamamen yok edilmelidir (Rahim, 1986, s. 2). Bu bakış açısı günümüzde değerini büyük ölçüde yitirmiştir.

Çatışma ile ilgili literatüre bakıldığında bu kavrama ilişkin görüşlerde zamanla büyük değişimlerin olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle son 20-30 yıldır çatışma konusundaki araştırmalarla gösterilen ilgideki artışa parellel olarak çatışmaya karşı tutumda da önemli değişimler olmuştur.

Tarihsel gelişime göre ele alındığında, çatışma kavramına ilişkin yaklaşımların genel olarak üç grupta toplandığı görülmektedir.

Bunlar Klasik ya da Geleneksel, Neoklasik ya da Davranışçı, Modern ya da Etkileşimci yaklaşımlardır (Ertekin, 1982, s. 474; Tengilloğlu, 1991, s. 126; Tjisvold, 1989, s. 3).

**Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım**

Fayol (1949), Weber (1947), Gulick ve Urwick (1937) ve Taylor (1913) bu yaklaşımı temsil eden başlica bilim adamlarıdır. Bu yazarların çalışmayı çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının üyelerinin çalışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlara belirlenmesi olmuştur.

Taylor işyerlerine düzen getirmek için bir takım bilimsel yönetim ilkeleri geliştirmiştir. İş standartları ve işlemlerinin geliştirilmesi; çalışanların görevlerine uygun hale getirilmesi; her bireyin kapasitesini tam olarak kullanabileceği yolların sağlanması ve işyerini çeşitli açılardan kontrol etmek amacıyla örgüt yapılarının geliştirilmesi bu ilkelerden başıcılardır. Bu ilkelerin uygulanması ile birlikte örgütlerde anlaşmazlıkların ortadan kalkacağını ileri sürmüştür.

Taylor'un bilimsel yönetim modelinin örgütsel çıktıgı artırmaktan başka bir amacı da, işçil yöneticisi arasındaki sürekli davranışlığa bir çözüm getirmektir. Yazar böyle bir çözüm ise bilimsel yönetim ilkelerinin getireceğine inanır. Ona göre iş ve üretimi yöneten doğal yasalar bir kez bulliedrsa, bir işin yapım zamanını ve bunun karşılığında ödenecik para tarafından bir biçimde belirlenebilir. Sonuçta herkesin varolan koşullara uymasıyla birlikte tartışma ve pazarlık için zaman kalmayacaktır (Ertekin, 1982, s. 474).

Diğer tarafından Fayol yönetimde daha sistematik ve geniş olarak yaklaştı. Planlama, örgütleme, etki, koordinas-
yon ve kontrolün yönetsel fonksiyonlar olduğunu savunan Fayol, emir birliği, kontrol zinciri, işbölümü gibi bugün hala izlenmekte olan kuralları, düzenleyici örgütsel ilkeler olarak öne sürmüştür.

İdeal tip bürokrasinin savunucularından olan Weber böyle bir modelin yapısının sağlam bir hiyerarşı, görevsel uzmanlaşma, belirli yetkiler ve sorumluluklar, kestirme olanağı sağlayan kayıtlar, davranış kuralları gibi öğelerin biraraya gelmesi ile oluşacağını belirtmiştir (Bursalıoğlu, 1987, s. 49). Aşırı durumlara önem vererek değişkenliği önleyen ideal tip bürokrasi modelinde de çatışmaya gerek ya da yer yoktur.

İnsan ilişkileri ekolünün çatışmaya yaklaştığını ise oldukça ilginçtir. Bu ekole göre çatışma olgusu örgütsel yaşamda her zaman vardır. Çatışmaya örgütte sorun yaratan bireyler ya da gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlar üzerinde anlaşmazlık ve örgüt içi yeristanlar neden olur. Bu görüş çatışmadan uzaklaşmaya, zor kararlar almamaya, mutlu bir aile görüntü süzürmeye önem verir. İnsan İlişkileri Okulu’nun başarısızlığında sosyal güçlerin önemi ile toplumdaki çatışmanın yaratıcı yönünün ihmal edilmesi etkili olmuştur denebilir. Özellikle çatışma zararlı bir oluşum olarak gösterilmiş, örgütsel sağlık için çatışmadan uzak durulması gerekliliği vurgulanmıştır. Çatışmanın örgütsel ve bireysel maliyeti ile ilgilenilmiş ve buna bağlı olarak
çatışmadan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması üzerinde durulmuştur (Ertekin, 1982, s. 475).

Yukarıda belirtilen görüşlere genel olarak bak Tweenız da; klasik ya da geleneksel yaklaşımı temsil edenlerin çatışmayı büyük ölçüde örgütSEL yapıdan kaynaklanan, örgütler için istenmeyen, yokedilmesi gereken bir durum olarak gördükleri ve buna bağlı olarak çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu dikkate almadıkları ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz böylesine eksik bir değerlendirme çatışmaları önlemek bir yana bazı artırmaleceği gibi örgüt için zararlı hale de getirebilir.

Neoklasik ya da Davranışıçı Yaklaşım

Geleneksel görüşü izleyen Neoklasik ya da Davranışıçı Yaklaşım çatışmayı benimsemekte, onu karmaşık örgütlerin doğasında bulunan kaçınılmaz bir durum olarak kabul etmektedir (Ertekin, 1982, s. 475).

Bu görüşün öncüllerinden olan Follet örgütlerdeki yapıcı çatışmanın değeriine dikkat çekmiştir. Yazar ilk olarak çatışmaların tarafların hiç birinin kaybetmeyeceğini biçimde çözümlenebileceğini ileri sürmüştür. Onun çatışması çatışmanın çözümüne yönelik eğilim için bir temel oluşturdu (Roderick, 1987, s. 87). Yine bu görüşün temsilcilerinden Bennis (1966) gibi Katz ve Kahn (1978)'da karmaşık örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu hususunda görüş bir-
iliği içerisindedir. Yazarlar çatışmanın varlığını aşağıdaki gibi mantıksal olarak açıklamaya çalışmışlar (Ertekin, 1982, s. 475).

Çatışma hususundaki bir açıklamasında Katz "Bizim bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmedigimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır" demektir.

Bennis'de görüşlerini "Biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin, değişmezliğinin kesin olduğunu inanmıyoruz. Çatışma temel olarak bireyler ya da gruplar arasındaki ayrımlardan doğar. Çatışmanın kaldırılması bu ayrımların yokedilmesi anlamına gelecektir. Bize göre çatışma yönetiminin hedefi bireyler ve gruplararası ayrımların benimsenmesi ve çağaltılması şeklinde daha iyi belirtilir" biçiminde açıklamaktadır (Robbins, 1974, s. 11).

Bununla beraber azda olsa bazı davranışçı görüş tartılarlar çatışmanın arzu edilmediği ve en azından çok düşük düzeyde tutulması gerektiğini görüşünde ısırarr etmektedir. Bu kişiler Yönetim ve örgüt ilkelerini uygulayan bir örgütte çatışmanın olmaması gerektiğini ileri sürürlar (Carlisle, 1976, s. 434).

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısını olduğuna inanır.
Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım

ÖrgütSEL çatışMA konusunda bir başka yaklaşım Modern ya da Etkileşimci olarak belirtilen yaklaşımdır.

Bu anlayışa göre çatışma kaçınılmazdır ve gereğinden fazla olan çatışmanın bir çözüme kavuşturulması zorunludur. Modern ya da Etkileşimci yaklaşım çatışmanın bütünüyle gerektiğini benimseme, aykırlılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açıldan davranışçı görüşten ayrılır (Ertekin, 1982, s. 475).


Açık sistem yaklaşımını esas alan bu yaklaşima göre, aslında örgütün sağlığı ve etkililiği için belirli miktarda
bir çatışmanın olması zorunludur. Çatışmadan yoksun bir örgütte yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenir. Buna karşın sürekli ve önemli çatışmalarla karşılaştığımız örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmede yetersiz kalması gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenir ve hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşebilir (Gibson ve diğerleri, 1979, s. 163).

Binzer ve Doughen tarafından yapılan bir araştırmada bir demiryolu şirketinde kayıtsızlık ve çatışmanın kaçınmasına nedeniyle tutarsız örgütsel kararların alanı olduğu ortaya çıkılmıştır. Yine benzer bir biçimde Hall ve Williams yaptıkları araştırmada üyeleri arasında görüş ayrılığı olan grupların, tam uyum içinde olan gruplara göre daha fazla gelişme eğilimi gösterdiğini saptamışlardır. Boulding ise bu grupların kendi sorunlarını daha ayrıntılı biçimde çözüleyerek daha iyi sonuçlara ulaştıklarını gözlemlemiştir (Ertekin, 1982, s. 476).

Buraya kadar verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi günümüzde bireysel ve grupsal çatışmaların örgütler için yararlı işlevleri olduğu kanısı giderek yaygınlaşmaktadır.

Çatışmanın zararlı bir olgu olduğu ve mutlaka önlenmesi gerektiğini savunan Klasik ya da Geleneksel yaklaşımın eskiyen görüşleri bugünkü bilimsel gerçeklerle uyumsuzmamak-
çatışmanın iyı yönetildiği takdirde örgütleri daha etkili ve verimli kılacaği görüşü yeni bilimsel araştırma sonuçlarıyla daha tutarlı görünmektedir.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI

ÖrgütSEL çatışma ile ilgili çalışmaların çoğu çatışmayı yaratan kaynaklara ve çatışmayı yönetme stillerine yöneliktir. Çatışmayı yaratan kaynaklara ilgili çalışmalar örgütSEL çatışmanın odak noktasını ve konunun en geliştirilmiş kısmını oluşturmaktaadır.

Yöneticilerin çatışmayı etkili olarak yönetebilmeleri için çatışmanın kaynağına ilişkin sağlıklı bilgilere sahip olmaları gerekir. Çatışmayı başlatan nedenler ya da çatışma kaynakları konusunda birbiri ile uyum içinde olan yazarlar olduğu gibi farklı yaklaşımları olan yazarlar da görülmektedir.

Şu halde üzerinde bu kadar durulan ve örgütün çalışmasını etkileyecek kadar önemli bir potansiyele sahip olan çatışmanın kaynakları nelerdir? örgütlerle ilgili literatürde adına sıkca rastlanan Argyris (1962, s. 1), bireyler ve örgütlerin yaşamalarını devam ettirmek ve gelişmek için kendilerine özgü stratejileri olan yaşayan birer organizma olduklarını belirtmiştir. Buna ek olarak her bir bireyin var olma stratejisi ile biçimsel örgütü yön veren stratejilerin
birçok noktada birbirleriyle uyuşmamasının örgütlerde her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturduğunu ileri sürmüştür.

Rahim (1986, s. 80) ise, farklı insanlar için farklı statülerin kararlaştırılması yoluya, örgütlerde daha kurulma aşamasında çatışma tohumlarının atıldığıını vurgulamıştır. Bu açıklamaya göre yetkinin temelleri bireyler arası çatışmanın çok sık rastlanan bir kaynağıdır.

Renwick (1975, s. 452), yaptığı bir araştırmada politikalar ve süreçler gibi yönetimsel konular, denetlemeyi içeren emir ve kontrol zinciri, performans değerlendirmesi gibi teknik konuların planlanması ile terfiler ya da ka- buller gibi diğer konuların üst üst çatışmalarının en sık rastlanan konularını; algı ve bilgideki farklılıkların ise üst-üst çatışmasının başlıca kaynaklarını oluşturduğu bulmuştur.

Öte yandan bireylerin kişilik özelliklerinin çatışmaları ortaya çıkmasına ve artmasına neden olduğu hakkında görüşler vardır. Baron (1989, s. 291), bu konu ile ilgili olarak yaptığı araştırmada sınırlı, alıngan, üst düzeyde yarışmacı, saldırgan kişilik özelliklerine sahip A tipi insanların, daha sakın ve uzlaşmacı kişilik özelliklerine sahip B tipi insanlardan ve yine kendilerini kontrol yeteneği düşük olan bireylerin yüksek olan bireylerden daha çok çatışmaya girdiklerini ortaya çıkarmıştır.
Robbins (1974, s. 35), çatışmanın kökenine biraz daha farklı bakım ve çatışma kaynaklarını üç alan içinde gruplandırılmıştır. Bunlardan birincisi iletişim (Semantik güçlükler, yanlış anlam ve haberleşme kanallarındaki diğer gürültüler); ikincisi yapı (Örgütsel rollerden kaynaklanan uyuşmazlıklar); üçüncüüsü de bireysel davranış (birey mizaci ve birbirinden farklı olan bireysel değer yargılıları)dir.

Bursağolu (1987, s. 241) ise örgüt içi çatışmaların makama önem verme, suç yüklemeye, kırtasiyecilik ve tutuculuk gibi dört temel nedene dayanacağını belirtmektedir. Bir başka yazar da çatışma kaynaklarını kişilik ve etkileşim kaynakları, yapisal kaynaklar, kültürel ve ideolojik kaynaklar olmak üzere üç temel başlık altında ele almaktadır (Bisno, 1988, s. 28-29).

Örgütlerdeki bazı çatışmalar yenileşmelere karşı dönenmeden dolayı ortaya çıkarabilir. Özellikle çok hızlı ve sık değişim içinde olan örgütlerde bireyler ve birimler arasında oluşan çatışmalar önemli boyutlara ulaşabilir. Bu örgütlerde genellikle çatışma değişimeye, değişimde de çatışmaya yol açar ( Başaran, 1982, s. 178).

Çatışma kaynaklarına ilişkin çok sayıda farklı görüş olmakla birlikte, konu ile ilgili yazılara bakıldığında, bazı çatışma kaynaklarının hemen hemen bütün yazarlar tarafından vurgulandığı ortaya çıkmaktadır. Değişik yazarlaraça üzerinde görüş birliğine varılan başlica çatışma
Kaynakları aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Aydın, 1984, s. 10; Koçel, 1989, s. 335; Bumín, 1990, s. 12).

**Amaç Farklılıklar**

Örgütteki birey ya da grupların kendilerine özgü amaçları vardır. Birey ya da grupların ulaşılacak amaçlar konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratan bir nedendir.

Ayrıca örgütlerdeki çalışma amaçlarının açık ve objektif biçimde belirlemenemis olması dolaylı bireyler arası çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda örgütSEL amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarından yapılan etkinlikler ve uygulamalar sonucunda büyük farklılıklar ortaya çıkabilir (Filley, 1975, s. 9). Bunların yanında yönetenler ile örgüt birimlerinin birbirinden farklı örgütSEL amaçlara sahip olmaları da bir çatışma neden olabilir.

**Kişilik Farklılıklar**

Örgütlerdeki kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedeni olarak görülmektedir. Araştırmalar yüksek otoriterlik, yüksek doğmatiklik ve düşük öz saygısı gibi kişilik özellik-
lerinin çatışma davranışını artırdığını göstermektedir (Walton ve Dutton, 1969, s. 77). Başaran'ın (1982, s. 225) da belirttiği gibi insanın kavgacı ve uzlaşmaz tabiati örgütlerde çatışmaya neden olabilecek önemli bir etkendir.

**Örgütün Büyüklüğü**


Okullar büyüyüp genişledikçe yetki sıra dizinindeki basamak sayısında artmaktadır. Bu nedenle büyük okullardaki yetki sıra dizini yapıları daha az dengeli olmaktadır. Yapılan bir araştırmada öğretmenlerle yöneticiler arasındaki çatışmaların sayısının okul büyüükçe arttığı görülmüştür (Corwin, 1969, s. 513).
İşbölümü

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işlevlerin üretim boyunca yapılacak biçimde her personele görev olarak paylaşılmasına işbölümü denilir (Başaran, 1982, s. 76).

İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler işlevleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönetimlerini ve davranış biçimlerini geliştirmirler. Alt sistemler arasında fark-nilaşmaya yol açan bu gelişmeler çatışmaların kaynaklarını oluşturur (Aydın, 1984, s. 11).

İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık

İşbölümünün doğal sonucu olarak bir örgütte çeşitli işler ve dolayısıyla bunları yapan kişi ve gruplar arasında belirli bir işlevsel bağımlılık oluşur. Bu durumda gruplardan birisinin işlevini istediği biçimde yerine getirmesi diğer grubun işlevini istenen biçimde yerine getirmesine bağlı olur. Bu işlevsel bağımlılık farklı amaç ve öncelikleri olan gruplar arasında çatışmaya yol açabilir. Özellikle komplex ve karmaşık iş bağımlılıklarının çatışmanın başlıca kaynağı olan belirsizlik genel kanısına yardım ettiği konusunda birçok araştırmacı görüş birliği içerisindeidir (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1337).
Statü Farklılıklarını

Örgütlerde statü durumlarının çatışma kaynağı olduğuna ilişkin örneklerde çok sık rastlanmaktadır. Örgütlerdeki belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarımdan daha farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak düşünebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışında ki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Schein, 1980, s. 75). Bunların yanında ödül, görev ve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlar da statü çatışmalarını oluşturur (Bümin, 1990, s. 17).

Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması

Örgütlerde bazen kimlerin hangi alan ve konularda ne ölçüde yetkili ve kime karşı sorumluluk olacağını belirgin değildir. Bu gibi örgütsel ortamlarda yetki sınırlarının açık şekilde olmaması geregenden fazla ya da az yetki kullanılması na neden olur. Özellikle taraflardan birinin gereğinden fazla yetki kullanmaya kalkışması çatışmalara neden olur. Bu gibi birbirine bağlı sorumlulukları olan tarafların, sorumluluklarının sınırlarını açık değil ise bu ortamda çatışmanın gelişmesi doğaldır. Belirsizlik çoğu kez enerjinin savurulan kullanımına ve yetki alanı üzerinde birimler arası sertleşmelere yol açar (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1337).
İletişim Engelleri

Örgütlerde görülen ve örgüt amaçları üzerinde yoğunlaşan çatışmalardan bir kısmı da iletişim sisteminden kaynaklanır.

Örgüt amaçlarının üyelere anlaşılması sağlayacak, üyeler örgüt amaçları etrafında toplayacak ve bütünleştirecek nitelikte bir iletişim sisteminin olmaması örgüt üyelerinin gruplaşmalarına ortam hazırlar (Aydın, 1984, s. 21).

Bu tür yetersiz iletişim sistemine sahip örgütlerde mesaj akışındaki gecikmeler, yanlış anlamlar, mesajın açık olması, mesajın algılanamaması vb. gibi nedenlerle ortaya çıkacak iletişim eksiklikleri bireyleri ve grupları farklı kararlarla, davranışlara ve dolayısıyla çatışmalara götürebilir (Koçel, 1989, s. 336).

Kaynakların Paylaşılması

Örgütteki birey ve grupların kendi faaliyetleri ile ilgili olarak örgütün sınırlı kaynaklarından pay almaya çalışmalarını ve bu payları artırmak için yarışmaya girmeleri bireyler ve gruplar arasında çatışmaya neden olur. Pondy (1967, s. 300), kit kaynaklar için yarışmayı Gizli bir çatışma türü olarak değerlendirmiştir. Yazar böyle bir yarışmanın örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin talepler toplamının, örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde, çatışmaya neden olacağını ileri sürmüştür.
Denetim Biçimi


Bu nedenle yakın denetim biçimi çoğu zaman astların deneticiye karşı düşmanca tutum içine girmelerine yol açabilir. Çünkü yakın denetim genel penetime göre daha çok çatışma yaratabilir. Likert'te göre personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapsal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1984, s. 27).

Bunların dışında ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, personel farklılığı, bürokratik nitelikler, Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıklar, işçinin işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar, örgüt içi güç mücadelesi, daha önce çözülemememiş çatışmalar vb. farklı yazarlar tarafından çatışma kaynağı olarak gösterilmektedir.

Birçok örgütte etkili olan çatışma kaynaklarına ek olarak okullar ürettikleri hizmetin nitelikleri ve toplumsal

bir tarafa itilmesidir. Son olarak iletişim kalıplarının önemli çatışmalara yol açtığı söylenebilir. Özellikle çeşitli alanların uzmanlarının bulunduğu okul ortamı içinde, bu kalıpların meydana getireceği çeşitli iletişim engelleri sert çatışmalar doğurabilir (Bursalıoğlu, 1987, s. 243).

ÇATIŞMA MIKTARI

Çatışma kavramı konusunda tartışılmakta olan terimlerden birisi de çatışma miktarıdır.

Son yıllarda bazı araştırmacılar çeşitli düzeylerdeki çatışma miktarlarını ölçmek için gerilim düzeyi, kavgalar, üzüntü, güvensizlik vb. belirtileri kullanmışlardır. Kuşkusuz bunlar çatışma yönetimi stillerinden tamamıyla ayrılan çatışma miktarı ölçülürdür (Rahim, 1985, s. 83).

Günümüzde çatışmanın belirli bir miktarının verimlilik ve değişim için gerekli olduğu genellikle kabul edilmektedir. Çok az ya da hiç çatışma olmayan örgütler durgun olur. Diğer yandan gereken fazla ve kontrol edilemeyen çatışma örgüt için olumsuz etkilere yol açar. Aslında, gerekenin çok az ya da çok fazla çatışmanın örgüt etkililiği için olumsuz olduğu bir gerçektir.

Çatışma miktarı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişki aşağıda Şekil 1'deki gibi ters bir U fonksiyonu ile açıklanabilir (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1326).
Bu model esas alındığında, çatışmanın düşükten ortaya doğru pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak belirli bir noktadan sonra negatif etkisinin giderek arttığı ve birey yada örgüt için zararlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Buna göre bir değerlendirme yapıldığında optimum düzeydeki bir örgütsel etkinliğe ulaşmak için ilimli bir çatışma miktarının gerekli olduğu söylenebilir.

Kuşkusuz çatışmanın optimum düzeylerini tahmin etme ve tanımı çok zor bir iştır. Bununla beraber Miles (1980, s.

Rico (1964, s. 67) örgütte çalışmanın yokuşunun baskı, monotonluk ve durgunluğu; varlığının ise demokrasi, farklılık, gelişme ve kendini gerçekleştirmeyi gösterdiği görüşündedir.

Etkileşimci yaklaşımı savunan yazarlar hiç olmayan ya da yeterli miktarın altında olan çalışmalar teşvik etmeyen örgütlerde sabit düşünme, uygun olmayan kararlar, aşırı olaylar ve örgütsel çöküşün artacağı inancındadırlar (Longest, 1976, s. 190).

Bazı araştırmalar personelin hizmet süresi ve grup üyeliğindeki değişikliğin de çalışma miktarını etkileye-bileczeńini ortaya çıkarmıştır. Hall ve Williams (1966, s. 219) oturmuş grupların geçici gruplara göre çalışmaya daha yaratıcı biçimde tepkide bulunduklarını ve çalışmaya nesnel olarak ele aldıklarını bulmuştur.
Grup üyeliğinde meydana gelen bir değişme de çatışmanın şiddetini artırabilir. Gruba yeni bir üye katıldığı zaman grubun durgunluğunu bozulur. Bazen grup yöneticileri bilinçli olarak farklı tutum, birikim ve deneyime sahip bir personel seçerek grup birleşimini ve çatışmayı etkileyebilirler (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1334).

Bu görüşler dikkate alındığında; örgütsel etkililiğin optimum düzeyde olması için örgütteki çatışmanın gereğinden daha az ya da daha çok değiş, orta düzeyde olması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak çatışma yönetiminin en önemli amaçlarından birisinin optimum düzeydeki örgütsel etkililiğe ulaşmak için orta ya da bir başka değişde ilimli miktarda bir çatışmayı sürdürmek olduğu söylenebilir.

**BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ**

Örgütlerdeki çatışma türlerini çok değişik biçimlerde gruplandırılmak mümkündür. Bu gruplandırımların çeşitliliği daha önceki bölümde de belirtilmişti gibi bilim adamlarının alanları ve konuya bakış açılarından farklılıklarından kaynaklanmaktadır. En çok söz edilen çatışma türleri şekil 2'deki gibi basit bir modelle gösterilebilir.

Bu beş gruba göre değişik biçimlerde adlandırılan çatışma türlerini kısaca açıklayarak mümkündür.
<table>
<thead>
<tr>
<th>GRUPLANDIRMA ESASLARI</th>
<th>ÇATIŞMA TÜRLERİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>b) ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ</td>
<td>1. Fonksiyonel Çatışma</td>
</tr>
<tr>
<td>e) ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERECESİ</td>
<td>1. Açık Çatışma</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Şekil - 2

Başlıca ÖrgütSEL Çatışma Türleri
Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Gruplandırma

Bu tür gruplandırmda çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar esas alınmaktadır. Buna göre beş tür çatışmadan söz edilebilir.

1. Bireysel Çatışma

2. Bireylerarası Çatışma

3. Birey ile grup arasındaki çatışma

4. Gruplar arası çatışma

5. Örgütler arası çatışma.

Bireysel çatışma, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadıği veya deneyimleri, ilgileri, amaçları ve değerleri ile uyumayan işleri vb. rolleri yerine getirmesi istenildiğinde, ya da kendisinden yapabileceği durumlarla ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa, baskı altında kalmaya yönlendir (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1330).

Bireylerarası çatışma aynı ya da farklıhiyereşik düzeylerdeki iki veya daha fazla kişi arasında çeşitli konularda ortaya çıkan çatışmalardır. Bireylerarası çatışma her bireyin kabul edilebilir bir seçeneğe sahip olmasını ve ayrı ayrı seçenekleri tercih etmelerini gerektirir (Koçel, 1989, s. 332). Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin
birbirlerinden farklı amaç, yöntem, bilgi ve değer yargılara sahip olmalarıdır (Tannenbaum, 1961, s. 103). Örgütlerde en sık rastlanan bireylerarası çatışma türleri alt üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklarından doğan çatışmalarıdır (Eren, 1984, s. 459).


Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere birarada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütSEL gruplar arasında meydana gelen çatışmalar gruplar arası çatışmaları oluştururlar (Eren, 1984, s. 459). Örgütlerde çok sık rastlanan bu tür çatışmaları yönetmek zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan tarafların birisinde yer alabilir (Koçel, 1989, s. 333). örgütlerdeki birimler arası çatışmalar bu gruba örnek gösterebilir.

Örgütler arası çatışma, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli örgütlerin birbirleriyle çatışma halinde olma durumudur (Koçel, 1989, s. 333).

ÖrgütSEL çatışmaların dört potansiyel noktasınu esas olan Rahim, çatışma türlerinin oluşum düzeylerini aşağıdaki gibi şematize etmiştir (Rahim ve Bonoma, 1979, s. 1324).
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

DİREKSEL ÇATIŞMA
(INTRAPERSONAL) I

BİREYLERARASI Ç.
(INTERPERSONAL)

GRUPLARASI Ç.
(INTERGROUP) II

GRUPÇI Ç.
(INTRAGROUP) III

ÖRGÜTLERARASI Ç.
(INTERORGANIZATIONAL) IV

Şekil - 3
Oluşum Düzeylerine Göre ÖrgütSEL Çatışma Türleri

Kuşkusuz ortaya çıkma durumuna ve zamanına göre bu gruptaki çatışmaların herbiri örgütler için hayati önem taşıyabilir. Ancak bu çalışmanın amacı açısından, gruplar içi ve arasındaki çatışmalardan daha çok bireylerarasi çatışmalara ağırlık verilecektir.

Çatışmanın Niteliği ile İlgili
Gruplandırma

En çok kullanılan gruplandırma türlerinden biri-
sidir. Çatışma niteliğine göre gruplandırıldığı zaman iki
tür çatışmadan söz edilebilir (Pondy, 1967, s. 299; Koçel, 1989, s. 330). Bunlar;

1. Fonksiyonel çatışma

2. Fonksiyonel olmayan çatışmadır.


Aslında herhangi bir çatışmanın örgüt için fonksiyonel olup olmaması büyük ölçüde onun zamanında ve doğru olarak tespis edilip edilmemesine ve gerektiği gibi yönetilip yönetilmemesine bağlıdır.
Çatışmanın örgüt içindeki Yerleri ile İlgili Gruplandırma

Bu tür bir gruplandırmada, örgütler içindeki değişik basamaklarda ortaya çıkan üç çatışma türünden söz edilmekte-dir (Farland, 1979, s. 409). Bunlar;

1. Yatay çatışma

2. Dikey çatışma

3. Emir komuta-kurmay çatışmasıdır.


Aynı zamanda ast ve üstün farklı beklentileri oldu-


Dikey çatışmalar bireysel düzeyde olabileceği gibi farklı düzeylerde bulunan gruplar arasında da ortaya çıkabilir.

Emir komuta kurmay çatışması ise emir komuta personeli ile kurmay personel arasında meydana gelen çatışmalardır. Örgütlerde çok sık rastlanan uzman yönetici çatışması buna örnek olabilir.
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Gruplandırma

Çatışma, ortaya çıkış şeklini göre aşağıdaki dört türe ayrılabılır (Pondy, 1967, s. 300).

1. Potansiyel çatışma

2. Algılanan çatışma

3. Hissedilen çatışma

4. Açık çatışma

Bu daha çok bir çatışma sürecindeki değişik aşamaların her birini ayrı bir çatışma türü olarak ele alan gruplandırma biçimidir. Buna göre potansiyel ya da gizli çatışma, amaçlar konusundaki farklılıklar ve kit kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan durumları ifade eder.

Algılanan çatışma, koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen algı yanlış-malarından ortaya çıkabilirler.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki kızgınlık, kırkıltıpatlamaya hazır vb. gibi hislerini ifade eden durumdur.

Açık çatışma ise çatışmanın bir eylem olarak ortaya çıkması durumudur. Bu tür çatışma karşılıklı tartışma, bil-
gileri karşı tarafa göndermeye ve engellemeden fizik kuvvet kullanmaya kadar değişik biçimlerde ortaya çıkabilir. Ancak örgüt kuralları fiziki kuvvet kullanmayı şiddetle reddettikleri için açık çatışmanın bu boyuta ulaşmasına pek ender olarak rastlanır.

**Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Yapılan Gruplandırma**

Bu gruplandırımda göre iki tür çatışmadan söz edilmektedir (Bursalıoğlu, 1987, s. 240).

1. Açık çatışma

2. Kapalı çatışmadır.

Açık çatışma, bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Bu özelliğinden dolayı yöneticiler bu tür çatışmaların farklıda olurlar.


Bunların dışında yine bir takım yayılar çatışmayı
amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma gibi bir sınıflandırmaya tabi tutarlar.


Kuşkusuz bu gruplandırımların her biri kendi amaç ile sınırlı bir doğruluk derecesine sahiptir. Çatışmaya ilişkin olarak yapılan bu tür gruplandırımlar konunun değişik bakış açılarına göre daha iyi anlaşılmasına, nedenler ile izlenecek yolların daha yeterli değerlendirilmesine yardımcı olur.

**ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI**

Çatışmanın çok sık karşılaşılan ve kaçınılmaz bir olgu olmasının yanısıra, konunun bu kadar yaygın ve önemli olmasının başka bir nedeni de çatışma sonuçlarının olumlu ve olumsuz etkilerinin örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde kuvvetle hissedilmesidir. Çünkü etkinliklerini ve verimliliklerini artırmayı amaçlayan örgütler çatışma sonuçlarından dolaylı ve dolaysız olarak etkilenirler.

Toplumsal ve örgütSEL davranış konusunda yapılan
araştırmaların çoğunluğunun çatışmaları etkili biçimde yönetmeye, örgüt üyelerinin ruh sağlığı ile örgütün işleyişine yaptığı olumsuz etkileri azaltmaya ilişkin öneriler geliştirmeyi amaçladığı görülmektedir (Aydın, 1984, s. 9).

Çatışmanın zararlı ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gereken bir olgu olduğunu savunan geleneksel yaklaşımcıların görüşleri bugünkü gerçekler karşısında eskimiş kabul edilmektedir. Buna karşın, yeni yaklaşımlı savunanlar çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgütleri daha etkili ve uygun düzenlemelere götüreceğini içtenlikle benimsemektedir (Kelly, 1970, s. 103).

Çatışmanın örgüt üzerindeki en olumsuz etkisi örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltmasıdır. İkincisi de, örgüt düzenini bozmasıdır. Çatışmanın örgütün olduğu kadar, örgüt üyeleri üzerinde de olumsuz etkileri vardır.

Shein (1980, s. 124) grup ve örgütsel bir görevle ilgili uyumzalıktı ve çatışmanın arzulanan bir durum olduğunu ve sorunların en iyi çözümleri bulmak için aynı zamanda şart olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, kaçırmaması ve zararlı olan durum, karşılıklı kişiyi ve grubu yenme hırslının görevin önemi ikinci plana düşürmesidir.

Daha öncede belirtildiği gibi bir çatışmanın örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuç doğurması çatışma miktarına bağlıdır.
Bir makalelerinde birimlerarası çatışma sonuçları üzerinde duran Walton ve Dutton’unda (1969, s. 80-81) belirttiği gibi, örgütteki çatışma miktarı arttığı zaman çatışan taraflar ya da kişiler arasında işbirliği azalabilir, kararlar gecikebilir ya da hiç verilmeyebilir. Çatışanlar arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir. İşte gelmeme, işe geç gelme, işi yavaşlatma ve işi terketme olaylarında artış görülebilir. Ayrıca çatışmanın kişiler üzerinde yarattığı stres davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde kalp hastalıkları gibi ciddi sağlık sorunlarından, dalga bir, karar vermede bozulmaya kadar değişen sorunlara neden olabilir.


Gereksiz ya da uygun olmayan çatışmaların akılsızca olduğunu ve bazen trajik sonuçlara yol açabileceği belirten Bisno (1988, s. 45) ise, çatışmanın hem zararları hem de yararları olabileceği vurgulamaktadır. Ona göre gerekli olan sosyal değişikliklerin gerçekleşmesi; çatışmaya düşen
grup üyeleri arasında bağlılık fikrinin gelişmesi; yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması; yeni politika, prosedür ve hizmetlerin formüle edilmesi; örgüt ve programların ıslah edilmesi ve yenilenmesi; çatışan taraflar içindeki istek ve niyetlerin artması iyi yönetilen çatışmanın olası olumlu sonuçlar olarak gösterilebilir. Aslında çatışma yalnızca değişiklik ve yenilik için bir araştırmaya neden olmaz, aynı zamanda değişiklik ve yeniliği daha kabul edilir hatta arzu edilir yapabilir (Litterer, 1976, s. 321).

Örgütsel amaçlar ön plana alan Miles (1980, s. 122), sonuçlarından tatmin olmamakları için çatışmayı disfonksiyel olarak görme eğiliminde olan bireyler olsa bile, çatışmanın örgütsel amaçlar için yararlı olduğu veya onları desteklediği zaman fonksiyonel olabileceği ileri sürmekte-”

Çatışmayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele alan Pondy (1967, s. 308)’de, çatışma sonuçlarının belli bir değerler sistemine göre ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu görüşü ile bağlantılı olarak örgütsel verimlilik, kararlılık ve uyarlanabilirlik gibi değerler açısından ele alındığında çatışmanın fonksiyonel olması ya da olmamasının örgütsel verimliliği, kararlılığı ve uyarlanabilmesi desteklemesi ya da engellemesi anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Ona göre verimlilik, kararlılık ve uyabilirlik gibi değerler birbiriyile tamamen uyum içinde değildir. Bir örgüt üretimde nicelik uğruna nitelikten

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çatışma hem olumlu hem de olumsuz iki zıt etkiyi bünyesinde bulunduran bir olgudur. Bu nedenle çatışmanın örgütte olumu ve olumsuz etkilerini ayrı ayrı belirtecek daha anlamlı olacaktır.

Çatışmanın örgütte olumu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Başaran, 1992, s. 266).

1- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı can alıcı öğesini oluşturur.

2- Çatışmaya yol açan kararsızlık, uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünselmesi sağlanabilir.

3- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.

4- Çatışma örgütte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.

5- Personeli güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldıracabilir.
6- Personelin görüşlerini genişletebilir, ilgisini yeni alanlara yönetebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınanlarına yol açabilmir.

7- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgilerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilmir.

8- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.

9- Personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına böylece bilgi akışının hızlanması yardım edebilir.

10- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilmir.

Bu olumlu etkiler yanında olumsuz etkilerini de aşağıdaki sıralandığı biçimde belirtmek mümkündür (Başaran, 1992, s. 266).

1- Personelin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşturabilir.

2- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilmir.

3- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye başlayabilir.

4- Örgütün amaçlarının sarsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.
Sonuç olarak belirtmek gerekirse, çatışmanın olumlu ya da olumsuz yönleri hakkında her ne kadar görüş ayrılığı söz konusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü herkes tarafından kabul edilmektedir.

Örgütte meydana gelen her hangi bir çatışmanın örgüt için yararlı ya da zararlı olması, bir başka deyişle fonksiyonel olup olmaması örgütsel etkiliği ne şekilde etkilediğine bağlıdır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma insanoğlunun etkileşiminin doğal bir sonucudur. Örgütün etkinliğini ve sürekliğini sağlamak olan örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Böyle bir görev çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeyeye indirildiği, olumlu etkilerinin en yüksek düzeyeye çıkarıldığı bir örgütsel ortam yaratmayı amaçlar. Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütSEL kaynakların verimsiz kul- lanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalara yol açabilir. Diğer yandan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyı biçimde bil-
gilenirilen çalışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir (Bergman ve Volkena, 1989, s. 7). Kuşkusuz çatışmanın etkili olarak yönetilmesi üst düzeyde yöneticilik yeterliklerini gerektiren zor bir iştır.

Örgütlerin çatışma yönetiminde kullandıkları stiller büyük ölçüde çatışma felsefelerine yaklaşımlarına dayanır. Bu yaklaşımlar daha önce belirttiğimiz gibi genel olarak geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

enerji, yetenek ve imkanlarını kanalize etmeyi amaçlar.

İkinci olarak; çatışmayı çözme çatışmanın azalması ve yok edilmesini amaçlarken, çatışmanın yönetimi çatışmayı çözümleme de olduğu gibi çatışma miktarının mutlaka azaltılmasını ifade etmez. Ancak, çatışma yönetimi gereken- den çok fazla olan çatışmayı azaltmak, çok yetersiz olan çatışmayı artırmak için müdahaleyi gerektirebilir. Buna ek olarak çatışma yönetimi var olan durumun, müdahale çeşitlerinin ve arzu edilen sonucun gözönune alınması sorunlu kıl Larry (Rahim, 1985, s. 82).

Üçüncüüsü; çatışma çözümleme yaklaşımı çatışmayı tanımlanması ve çözümü gereken sorunlar olarak görüür. Çatışma yönetimiini benimseyenler ise çatışmaya yapılacak müdahaleler ile değişik sonuçlar üretmeyi hedeflerler. Bu görüş ayrılıkları her iki yaklaşım arasındaki temel farklılığı oluşturmaktağdır.

Çalışmanın çatışma kavramını başlığını taşıyan alt başlığında da belirtildiği gibi çatışmaya yönelik bir çok tanımlama biçimi vardır. Konuya bakış açısından farklılık-tan kaynaklanan bu durum çatışma yönetimi stillerinde de kendini göstermektedir. Değişik boyutlardan ele alınan çatışma olgusunu yönetim için değişik bilim adamları tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stili ileri sürülmektedir.

Son yıllarda çatışma literatüründe ismine sıkça
rastlanan ve çatışma çözümü yerine yönetimi kavramını benimseyen Rahim'e göre (1985, s. 81) bireyler arası çatışmayı etkileyi olarak yönetmek için aşağıdaki beş stilin öğrenilmesi gerekir. Bunlar:

1- Tümleştirme (Integrating)

2- Ödün verme (Obliging)

3- Hükmetme (Dominating)

4- Kaçınma (Avoiding)

5- Uzlaşma (Compromising)'dır.

Çatışma çözümü kavramını benimseyen Porter ve Tablin bu kavramın çatışmaların kendisi kadar eski olduğunu savunmaktadır. Bu yazarlar her durumda çatışmayı çözümleme girişiminin çatışmaya en uygun tepki olduğunu ileri sürerek, çatışmayı çözümlemeye aşağıdaki yöntemlerin kullanılabileceği belirtmişlerdir (Asworth, 1989, s. 55).

1- Kaçınma (avoidance)

2- Zafer-zaptetme (conquest)

3- Eğitim (education)

4- Kendiliğinden vazgeçme (spontaneous remission)

5- Bireyler arası ilişkilerin çözümü (transactional resolution)
6- Hakeme başvurma (arbitration)

7- Yasal kararlar (judicial decision)

8- Uzlaşma (nonreconciliation)


Robert (1982, s. 16), konuya daha değişik açıdan bakmıştır. Yazar bireyler arasındaki çatışmanın en iyi kendileri ve kendilerinin eşsizliği konusunda açık düşüncelere sahip kişiler tarafından yönetildiğini iddia etmektedir. O aynı zamanda herhangi bir kişinin çatışmaya nasıl tepki göstereceğini kesirmenin zor olduğunu, çünkü çatışma durumunun süresinden dolayı çoğu zaman rasyonel

Diğer yandan, Likert ve Likert de (1976, s. 41) konuyu sistemler hiyerarşisi adını verdikleri bir model çerçevesinde incelemişlerdir. Yazarlar örgütlerde sistem 1 ile sistem 4 arasında değişen gelişmişlik düzeylerine sahip sosyal sistemler olarak bakmışlardır. Onlara göre örgütler sisteme 1'den sistem 4'e doğru bir gelişme süreci içerisindedirler. Sistem 4 düzeyine ulaşan örgütlerde sosyal olgunlaşma ve birey etkileşimi en üst noktaya ulaşır. Bu farklı sistemlerin ve onların yerini tutan etkileşim-etki
ağının heribirinin kendi karakteristiğine özgü çatışma yönetimi biçimini vardır. Ancak çatışmanın etkili olarak yönetilmesine en büyük katkıyı en üst düzeydeki gelişmişliği simgeleyen sistem 4 ortamı sağlar. Örgütlerin bir sistemden diğer bir sisteme ilerleyebilmek için belirli bir zamana ihtiyaçları vardır. Örgüt yöneticileri de ilerlemeye paralel olarak çatışma yönetiminde daha yeterli hale gelirler. Yazarlar çatışma yönetim konusundaki görüşlerini aşağıdaki temel öne renelere dayandırılmışlardır.

1- İç çatışmalardan basit bireysel tartışmalara kadar herbir çatışma, kişiler, gruplar, örgütler ya da daha geniş sistemler içinde bir etkileşimi içerir ve sosyal bir sistem içerisinde cereyan eder.

2- Çatışmanın genişliği yapısal olarak çatışma sürecinde kullanılan sosyal sistemin etkililiğine bağlı olarak açıklanabilir.

3- Hem yapısal hem de etkileşim süreci olarak daha çok sistem 4'e yönelik olan sosyal sistem, sosyal olarak olgunlaşma eriştiğçe, çatışmanın yapıçlı olarak çözülebilme olasılığı artar.

4- Sistem 4'e dayandırılan olgunlaşmış ve etkili sosyal sistemler, çatışmayı daha başarılı ve yaratıcı bir biçimde çözüm arzuunda olanlar tarafından yaratılabilir ve her çatışma durumunda kullanılabılır.
5- Sistem 4 sosyal sistemlerin kullanımı, sistem 4 ilkelerini bilmeni ve onları etkili olarak uygulama becerilerini gerektirir.

6- Etkili bir sosyal sistem oluşturmak ve onun tüm potansiyelini zor ve duygu yüklü çatışmalarda kullanıma hazır hale getirmek için bir zaman periyoduna ihtiyaç vardır. Bu nedenle çatışma ortaya çıkmadan önce başlıca krizleri tahmin etmek ve sistem 4 modeline dayalı bir sosyal sistem yaratmak gerekir.

Yine bir başka çalışmasında çatışma yönetiminin sürekli bir şablon olarak kıldığını belirten Rahim (1979, s. 1329), etkili bir çatışma yönetimini için stratejilerin iyili belirlenmesi ve uygulanmasının öneğine olduğunu vurgulamaktadır. Yazar çatışma yönetimini için iki müdahale stratejisi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birisi davranışsal müdahale, diğeri de yapisal müdahaledir.

Davranışsal müdahale, çatışmanın yaşandığı düzeyler ve çatışma miktarına göre her bir stratejinin uygun olduğu yer ve zamanları örgüt üyelerine öğretme ve böylece kişiler arası çatışma durumlarında etkili olmalarını sağlamayı amaçlar. Davranışsal müdahale stratejisi bunu örgütteki bireylerin tutumları inançları vb. gibi örgüt üyelerinin kültürunu değiştirecek yapmaya çalışır.

Yapisal müdahale ise, çatışmaları yönetmek için örgütün farklılaştırma ve bütünleştirme mekanizmaları, ödül
yapısı, iletişim sistem vb. gibi yapısal karakteristikleri-ni değiştirmeyi amaçlar. Örgütün yapısal karakteristikelerindeki değiştirmeye, çalışmayı bazı gruplar için olumlu yapabileceğin gibi, bazı gruplarda kizıştırıcı bir etki yaratabilir. Bunu için bir çatışma yöneticisi çatışma durumunu dikkate alarak bu stratejilerden biri veya her ikisini bir arada kullanabilir.

Conway (1980, s. 280) de bir problem ya da çatışmayı-ia karşı karşıya kalan örgüt yöneticisinin çatışmanın doğasını gözönüne almış ve buna göre hangi tavrı takı-nacağına karar vermesi gerekiğine işaret etmektedir. Ona göre çatışma ile karşılaşan liderin dört seçeneği vardır.

Bunlar;

- Çatışma sona erene kadar görmezlikten gelme,
- Çatışmayı hoşgörü ile karşılama ve örgütün onunla başa çıkmasına yardım etme,
- Çatışmayı ve etkilerini azaltma,
- Çatışmanın miktarını artırmadır.

Yazar bu seçenekleri şekill 4'deki gibi bir karar ağacına benzetme yoluya şematize etmiştir.

Bu karar ağacında görüldüğü gibi yöneticinin bir çatışma ile karşı karşıya kalması halinde vereceği ilk karar çatışmanın fonsiyonel olup olmadığınızdır. Bundan sonra, herbir
karar noktasında duruma uyan çatışma yönetimi modeli daha açık olarak tanımlanır.

**ÇATIŞMA DURUMU**

**ÇATIŞMA FONKSİYONEL MİDİR?**

- **Evet**
  - Artırılması gerekir mi?
    - **Hayır**
    - **Evet**
      - Görnenezlikten Gelinebilir mi?
        - **Hayır**
          - Artır ve Kaymet Takdir Et
        - **Evet**
          - Görnenezlikten Gel, Çıkma Stratejisini Belirle

- **Hayır**
  - Şiddeti Azaltılabilir mi?
    - **Hayır**
    - **Evet**
      - Analiz Et ve Başa Çıkma Stratejisini Belirle
      - Analiz Et ve Azaltmak İçin Strateji Belirle

**Şekil - 4**

**ÇATIŞMAYA TEPKİ İLE İLGİLİ BİR KARAR AĞACI**

Aslında, bireyler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek için, hastalığı teşhis ve analiz etmede olduğu gibi öncelikle çatışmanın teşhis edilmesi gerekir. Çatışmanın tanımlarını ve olası nedenlerini bilme, çatışmayı teşhis etmede yöneticilere yardımcı olabilir. Ancak teşhis bu bil-
gilere ek olarak yeteneği de gerektirir. Daha doğrusu bir çatışmanın tam anlamı ile teşhis edilmesi bireysel, grup ve gruplar arası düzeylerdeki çatışma miktarının; örgüt üyelerinin üstleri, astları ve emsalleri ile ilgili çatışma yönetimi stillerinin; olası çatışma kaynaklarının; birey, grup ve örgütsel etkililiğin araştırılmasını içerir. Kuşkusuz zaman alıcı bu çalışmaların amacına ulaşması için, belirli bir plan dahilinde yürütülmesi gerekir.

Milstein, çatışma yönetimi araçlarının çatışmanın foksyonel olmadığını kesin olarak anlaşıldığı zaman devreye sokulmasını gerektiğini belirtmiştir. Yöneticinin tam o zaman çatışmayı teşhis etmesi ve uygun stratejiyi kullanması yararlı olur. Çatışma çok fazla ise derecesini azaltmak, çok az ise yükseltmek gerekli olduğundan, müdahale zamanının bilinmesi aynı zamanda çatışma yöneticisi için müdahaleye daveti de beraberinde getirir (Aswort, 1989, s. 57).

Çatışma yöneticisi, kullanılan çatışma yönetimi stillerinin resmi normlardan anlamıyla bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını, örgüt üyelerinin farklı durumlara uygun davranış gösterip göstermediklerini kararlaştırmak için verileri analiz eder. Teşhis sürecindeki en son basamağı çatışma yönetimi stilleri, çatışma durumları ve üyelerin etkililikleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi oluşturur (Rahim, 1985, s.86).

Araştırma amacına uygun olarak, çatışan tarafların
örgüt içindeki konumlarına göre son bir ayırımda yapılan çatışma yönetiminin üstlerle olan çatışmaların yönetimi, aynı düzeydeki kişilerle olan çatışmaların yönetimi ve ast- ularla olan çatışmaların yönetimi olmak üzere üç alt grupta ele alınabileceğii ileri sürülebilir. Çatışma yöneticisinin kullanacağı çatışma yönetimi stillerini karşı tarafaki kişinin örgüt içerisindeki statüsüne göre tercih etmesi, bu farklılığın temel nedenini oluşturmaktadır.


Ancak, çatışma yönetimi modellerinin açıklamasına geçmişden önce, buraya kadar verilen bilgilerden ortaya çıkan üç temel noktayı aşağıdaki biçimde vurgulamak yararlı olacaktır.

1- Çatışma yönetimi her örgütün temel işlevlerinden birisidir.

2- Toplum ve örgütlerinin çatışma yönetiminde kul- lanıldığı strateji ve ilkeler o toplumun ya da örgütün çatışmaya ilişkin temel değerleri ve felsefesini yansıtır.
3- Çatışma yönetimi uğraşısının temel amacı çatışmayı örgütün yararına işleyecek nitelikte bir örgütsel yapı ve hava oluşturmaktır.

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELLERİ**

Bireyler arası çatışmayı yönetmek için çeşitli davanıç stilleri ileri sürülmüş ve bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir.

Bu modeller içerisinde, araştırma ile ilgili olan ve literatürde çok sık rastlanan üç model aşağıda açıklanmıştır.

**Blake ve Mouton’un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği**

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma yönetimi tekniklerini ilk olarak sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler Blake, Shepart ve Mouton olmuştur (Eren, 1984, s. 461). Bu yazarlar geliştirdikleri modeli üç temel varsayima dayandırmışlardır (Blake, Shepart ve Mouton, 1964, s. 10-12).

Birinci varsayım, çatışmanın kaçınılmaz ve sürekli olduğudur. Bu varsayımı göre iki taraf anlaşamıyorlarsa veya anlaşmaya yanaşıyorlarsa aşağıdaki üç yöntemi uygulayabilirler.
1- Bir tarafın kaybedip diğer tarafın kazanması. Başka bir deyişle kazanma kaybetme güç mücadelesi.

2- Tarafların, anlaşamadıkları zaman üçüncü bir tarafın yargısına başvurmaları.

3- Çatışma durumundaki tarafların çözümü kadere bırakılması.


1- Tarafların birbirinin etkinlik alanından çekilmesi.

2- Tarafların çıkar çatışmasında ilgisiz kalması.

3- Taraflardan birinin kendini diğerinden soyutlaması.

1- Taraflar aralarındaki farklılıkları yatıştırabilirler.

2- Aralarındaki anlaşmazlığı knowingly halledebilirler (Pazarlık, ödün verme gibi).

3- Çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışabilirler (problem çözme ya da tümleştirme).

Çatışma kaçınılmazdır, Çatışmadan kaçınılabılır, Çatışma olmakla beraber, anlamak mümkün değildir, anlamak mümkün değildir, anlamak mümkün değildir. Yüksek

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktif</th>
<th>Risk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kazama-kayıbetme</td>
<td>Çekilme</td>
</tr>
<tr>
<td>Güç mücadeleleri</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üçüncü tarafın kararı</td>
<td>Soyutlama</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kadencilik</td>
<td>İlgilisilik, görmenezlikten gelme</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pasif</th>
<th>Uüşük</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

İlgi - 5
Örgütlerde Çatışmanın Yönetilmesi ile İlgili
Üç Temel Yaklaşım
Daha önce belirtilen varsayımlardan herbiri çatışmayı yönetmede kullanılan belirli stilleri göstermektedir. Blake ve arkadaşları bu varsayımları ve çatışma çözüm stillerini bir önceki sayfada şekil 5'deki gibi bir tabloda özetlemişlerdir (Blake, Shepart ve Mouton, 1964, s. 13).


Bu bilim adamları, modelin değişik uçlarına karşılık gelen yönetici tutumlarına dayalı olarak beş çatışma yönetimimi stilli tanımlamışlardır. Bunlar; 1.9 yarıştırma (smoothing), 9.9 problem çözme (problem solving), 5.5 uzlaşma (compromising), 1.1 geri çekilme (whitidrawing) ve 9.1 baskı yapma (forcing)dir (Psenicka ve Rahim, 1989, s. 33). Bu stilleri şu biçimde açıklamak mümkündür (Blake ve Mouton, 1964, s. 11).

1.9 Yarıştırma: Barış içinde birarada yaşamı sürdür-
rerek yüzeysel uyumu sağlamak için, anlaşılmazlık ya yatıştırılır ya da görmezlikten gelir.

**Şekil - 6**
Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği

9.9 Problem Çözme: Değişik görüş açılarının nesnel olarak gerçeklerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi ile geçerli problem çözümü saptanır. Duygular, gizli duygular ve kuşkular incelenir.

5.5 Uzlaşma: Pazarlık ve orta nokta durumları kimsenin kazanmayacağı kimsenin de kaybedemeyeceği şekilde kabul
edilir. Duruma uyum en iyi çözümden çok çalışmayı kolay-
laştıracı bir çözümne yol açar.


9.1 Baskı Yapma: Çatışma otorite yolu ile bastırılır. İteat yaklaşımlı, kazanma kaybetme güç mücadelesi yapılır, en üst ortak patron veya üçüncü tarafın hakemliği ile karara bağlanır.

Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli

Thomas'ın Blake ve Mouton’un geliştirdiği modele benzer bir model geliştirmiştir. Daha doğrusu Thomas (1976, s. 889-935), Blake ve Mouton tarafından geliştirilen modeli yeniden yorumlamış ve genişletmiştir.

Modelde çatışma yönetimi stillerini beş tip içinde gruplandırılan yazar bu gruplandırmda çatışmaya giren ve eyleme geçen tarafın maksatlarını göz önünde tutmuştur (Thomas, 1976, s. 168).

Thomas modelini şekil 7’deki gibi, karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmak olan ortaklaşmacılık (cooperativeness) ve kendi ilgilerini doyurmaya çalışmak olan direnc-
meçilık (assertiveness) gibi iki boyuta dayandırılmıştır. Bu
boyutların birleşmesi sonucu oluşan alan üzerinde tarafın maksadına göre yarışma (competitive), uyma (accomaditive), kaçınma (avoidant), işbirliği (collaborative) ve uzlaşma (compromise) gibi beş çatışma yönetimi stili meydana çıkmıştır. Bu modele dayalı olarak Thomas çatışma yönetimi davranışının biriyin oryantasyonu, stratejik amaçları ve taktiklerinin ortaklaşa bir ürünü olduğunu ileri sürmüştür.

Yüksek

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yarışma (Competitive)</th>
<th>İşbirliği (Collaborative)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kendi İlgilerini Doyuruma Çalışma Davranışı (Assertiveness)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma (Compromise)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Düşük

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kaçınma (Avoidant)</th>
<th>Uyma (Accomaditive)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Karşı Tarafın İlgilerini Doyurma Çalışma Davranışı (Cooperativeness)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yüksek</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Şekil - 7

Çatışmaya Çözme Yöntemleri
Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli


Bu araştırmada da Rahim ve Bonoma (1979, s. 1325-1327)'tarafından geliştirilen beşli model esas alınmıştır. Şekil 7'de de görüldüğü gibi model, iki temel boyut içerisinde yer alan beş çatışma yönetimi stilinden oluşmaktadır. Bu boyuttardan birisi "kendine ilgi" diğeri de "başkalarına ilgi"dir.

Birinci boyut, bir kişinin kendi ilgilerini doyurma çabalarının derecesini (yüksek ya da alçak) göstermektedir.

İkinci boyut ise bir kişinin başkalarının ilgilerini doyurma isteklerinin derecesini gösterir.

Bu boyutlar bir kişinin çatışma sırasındaki motivasyonunun döngüsü ve birleşimini (integrating), ödün verme (obliging), hüküm verme (dominating), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising)
olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stilini meydana getirir. Bu beş stilin çatışma yönetimi davranışının bağımsız boyutlarını yansıtmış modelin avantajlarından birisi olarak görülebilir (Kilmann ve Thomas, 1977, s. 310).

**Şekil - 8**  
Çatışma Yönetimi Stilleri

Model üzerinde yer alan stiller ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

**Tümleştirme Stili**

Bu stil bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini simgeler. Her iki tarafın kabul edebileceği bir
gözüme ulaşmak için açıklık, bilgilerin değiş tokuşu ve farklılıkların incelenmesini içerir. Yaratıcı çözümlere götürübilen problem çözme stili ile birleştirilir (Rahim, 1985, s. 83).


Çatışma bir yer açısından incelendiğinde çatışma ile yüzleşmenin zararlı olduğu düşünülebilir. Ancak, birçok kanıt çatışma ile yüzleşmenin çatışma yönetiminin en olgun yaklaşım olduğunu doğrular niteliktedir (Blake ve Mouton, 1964, s. 163).

Konuya yönetim biçimleri açısından bakıldığında durum değişmemeekteidir. Otokratik veya bir başka ifade ile yetkıcı yönetimlerde çatışmanın bastırılması görüşü egemendir. Sadece güçlü yolu ile çatışmanın yok edilmesi yoluna gidilmektedir. Demokratik yönetimler buna oranla çatışmalarla yüzleşilebilecek ve haksızlıkların yok edilebileceği ortamlar
sağlarlar. Ancak, otokratik yönetim biçimleri çatışmayı başırma konusundaki tüm çabalarına rağmen sürekliliklerini korumakta büyük güçlüklerle karşılaşırlar. Buna karşın demokratik yönetim biçimleri kendi hatalarını düzeltme ve aynı zamanda fikir çatışmaları yoluya yeni yöntemler kazanır ve gelişirler.


Yönetim ve psikolojik alanındaki bulgular insanların


Tümleştirmeye stili her iki tarafın ihtiyaçını tümleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır.
Bir başka ifadeyle, soruna taraflarca kabul edilebilecek yegane çözümler bularak her iki tarafın ilgilerinin doyumunu yükseltmeyi amaçlar (Psenicka ve Rahim, 1989, s. 35). Bu stile göre çatışma "iki tarafı bir sorun" olarak tanımlandığında, taraflar her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm için işbirliği yaparlar. Tümleştirici stilde gerçeklere, ihtiyaçlara ve duygulara ilişkin bilgi alış verişinde açıklik ve dürüstlük egemendir. Her iki taraf da, çatışmayı karşı tarafın görüş açısından kavramaya ve karşı tarafın ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini bulmaya açık gösterir. Güvenin olmadığı örgütsel ortamda karşılıklı bilgi akışı söz konusu olamaz. Tümleştirici çatışma yönetimi stilinde karşılıklı güven ön koşuldur (Bumin, 1990, s. 129).

Tümleştirmeye stilini uygulayan ve dolayısıyla çatışma nedenlerini ortaya koyup düzeltme yoluya çatışmanın en iyi şekilde çözülebileceğine inanan bir üst, doğrudan doğruya astları ile biraraya gelip onlarla iyi bir iş ilişkisini engelleyen çatışma konuları hakkında konuşma yolunu seçer. Ayrıca böyle bir üst birbiriley anlaşılamayan astların fikir ayrırlıklarını konuşarak halletmeleri için onları amaçlı olarak biraraya getirir (Blake ve Mouton, 1964, s. 165).

Bu stili uygulamanın ilk adımı çatışmayı açıkça ortaya koymak, tanımak ve tartışırmaktır. Böylece tarafların dilekleri açağa çıkmış ve yeniden değerlendirilmiş olur. Bu aşamada önemli bir husus, bir çatışmada en çok göze çarpan noktaların, o çatışmanın en gerçek nedenleri olmaya-
bileceğidir. Bu yüzden, dramatik özelliklere kapılmayıp köklü nedenleri araştırmak gerekir. İkinci adım, tarafların dileklerini meydana getiren öğeleri bulmaktır. Bu çalışma bir bakıma sorunun açıklanmasında kullanılan dilin, yanı sembollerin incelenmesini kapsar. Son olarak çatışmayı gözecek yanıtın hazırlanması veya yolun bulunması gelir. Bu yanıtın yalnız karşı tarafı değil kendimizi de kapsadığı; çünkü yalnız karşı tarafta değil, kendimizle de uğraşmak zorunda olduğumuz unutulmamalıdır (Bursalıoğlu, 1987, s. 242; Thomas, 1976, s. 904; Tjosvold, 1989, s. 43). Tümeleştirme stilini uygulama sırasında tarafların ortak ilgi ve fikirlerine dayalı karşılıklı doyum sağlayan kararlara varmaya çalısmaları onların ilişkilerini kuvvetlendirir. Dolayısıyla gelecekte ortaya çıkacak çatışmalarını verimli olarak yönetimlerine yardımcı olur.

Tümeleştirme stili her iki tarafın sahip olduğu yetenek ve bilgileri kullanmaya imkan sağlar. Bunun için karmaşık sorunların çözümünde çözümleri formüle etmek ve başarı ile uygulamak bakımından en uygun stildir (Rahim ve Bonam, 1979, s. 1326). Ayrıca bu stil, amaçlar ve politikalar, uzun dönemli planlama vb. ile ilişkili olan stratejik sorunları halletmede de büyük yararlar sağlar (Rahim, 1985, s. 84).

Daha öncede belirtildiği gibi okullarda en sık rastlanan çatışma kaynaklarının amaç ve programlar olduğu hususunda bir çok bilim adımı görüş birliği içerisindedir.
Bu nedenle Bursalıoğlu'nun da (1987, s. 243) belirttiği gibi, okul yöneticisinin çatışmaları yönetimde tutacağı yol tümleştirmesi olmalıdır.

Kuşkusuz bu stilin uygulanmasında bazı sınırlılıklar vardır. Özellikle değer yargılardan kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde etkisiz kaldıği ileri sürülmektedir (Robbins, 1974, s. 61). Buna karşın bu yöntemin duruma göre en etkili yöntem olduğunu gösteren birçok araştırma mevcuttur.

Çatışma durumlarında çözme için tümleştirme yolunu seçecek okul yöneticisinin tümleştirmeyi engelleyen etkenleri gözden uzak tutması gerekiir. Bunlardan birincisi özel hayatımızda alıştırmızı egemenlik isteğine kapılmaktır. İkincisi de, çözüm bekleyen sorunun fazla kavramsal bir çerçeve ele almaktır. Liderlerin gereksiz etkilemeleri, yöneticinin yetişme eksiği, tarafların yaratıcı düşünceden yokun olduğu, bu engellerden birçoğudur. Bunların herbirine okul ortamında rastlanabilir (Bursalıoğlu, 1987, s. 244).

Tüm sınırlılıklarına karşı, katılma imkan vermesi ve örgütsel çatışmanın temeline inerek onu örgütün ve bireylerin yararına olanak bir şekilde sonuçlandirmayi amaçlaması, bu stilin örgütsel çatışmaların yönetilmesinde en yararlı ve çağdaş bir stil olabileceği ortaya çıkarmaktadır.

Ödün Verme Stili

Modelde kişinin kendisine düşük ve başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bu stil; diğer tarafın ilgisini doyurmak için farklılıklarını önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret etme davranışları ile birleştirilir. Ödün verme stilini benimseyen bir kişi karşı tarafın ilgisini doyurmak için kendi ilgilerini ihmal eder (Rahim, 1985, s. 84).

Böyle bir stilin uygulanmasında, bir taraf ilişkinlerinin hatırlı olsun için cömert olabilir ya da fedakar olabilir. Blake ve arkadaşları bu yönetimi "uyusal birliktelik" (Peaceful coexistence) olarak adlandırmışlardır.

Bu stil bir tarafın da kişinin kendisinin haksız olabileceği ve da sorunun karşı taraf için çok daha önemli olduğuna inandığı zaman yararlıdır. Bir tarafın karşısında diğer tarafından gerektiğinde birşeyler elde etmek ümidiyle bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğu zaman bir strateji olarak kullanılabilir (Rahim, 1985, s. 84).
Hükmetme Stili

Kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddi- asını kazanmak için baskı yapması davranış ile kendini hissettirir. Baskıcı ya da yarışmacı bir kişi kendi amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu dener. Buna bağlı olarak da çoğu kez karşı tarafın ilgi ve beklentilerine önem vermez (Rahim, 1985, s. 84).


Hükmetme stilini benimseyenler karşıtlarına açık fikirli olmayanlar olarak bakarlar. Onların ileri sürdüğü görüşlerde ve delillerde eksiklik ve zayıflık bulmaya çalışarak kendi kararlarında ısırır ıdirler. Sürekli karşı atak isterler. Karşıtlarının bulunduğu yerin otoritesini baltalamaya ve kendi görüş ve önerilerini baskı yapmaya çalışırlar. En üst yetkiye kullanmaları gerektiği sonucuna varabilirler ya da diğer anlamda kendi süper çözümlerini
empoze ederler (Tjosvold, 1989, s. 45). Özetle belirtmek gerekirse, bir çatışma durumunda eğer bir kişi kendi görüş, iddia ve durumunu sürdürmekte israr ediyorsa bu kişi hükümici stilini kullanıyor olacaktır (Psenicka ve Rahim, 1989, s. 35).

Günümüzde büyük örgütlerin çoğu şu veya bu şekilde hükümetme stilini tercih etmekteydi. Bu stilin temel dayanağı biçimsel yetkidir (Hellriegel ve Slocum, 1974, s. 406). Bunun için bireyler ve gruplararası çatışmalarda bu stil yöneticinin biçimsel yetkisini kullanarak çatışmayı yönetmesi biçiminde kendini gösterir.


1- Tehditler
2- Ceza dizileri
3- Davada ısrar

Tehditler eğer belirli isteklere uyulmazsa gizli veya açık bir şekilde yararlarına olmayan bir takım önlemelere başvurulacağı uyarısıdır. Bu uyaranın amacı kişiyi sisteme uyuşmayan ve kabul edilmeyen davranışlarını önceden hatırlatmaktadır. Böylece daha başka bir çatışma durumunun daha sert cezalar getireceğine dikkat çekilir.


Diğer bir hükümme taktiği de cezalardır. Ceza dizileri, gerektiğinde karşı tarafı saldıran hareketlere başvurulabileceğini göstermek için kullanılan bir araçtır.
Taraflardan üst pozisyonda olan eğer istekleri kabul edilmezse neler olabileceğini belirtmek üzere hükümdarı güçlerinin bir kısmını kullanabilir. Bu cezaların başında ücretsiz uzaklaştırma, mevkiini düşürme ya da işten çıkarmayı sayabiliriz.


Bir tarafın diğer tarafı anlaşmaya zorlanması veya uygun bir özveri için baskı yapması karşılık tarafına oranla ne


Ceza yoluya hükümme çoğu zaman açık çatışmanın sona erdirilmesinde etkili olabilir. Fakat sorunun özüne inmede başarısız ve çatışmanın temelinde yatan nedenleri düzeltmekten uzaktır. Hükmeme stilinin kullanılması sonunda çatışma kaynakları olduğu gibi kalır. Bunun sonucunda çözümlememis gizli çatışmalar sık sık değişik şekillerde (ışı yavaşlatma, dikkatsizlikten doğan hatalar, önergelerin yan-
LİŞ YORUMLANMASI GİBİ ORTAYA ÇIKABİLİR. İŞBİRLİĞİNİN NİTELİĞİ DÜŞER ÜRETİM VERİMLİLİĞİ AZALABİLİR (Blake ve Mouton, 1964, s. 31-32).

Bunların yanısıra hükümete genellikle çıkarları gözönüne alınmayan zayıf tarafta kin düşyuları uyanırabilir ve zor karşısında istekli bir uymadan çok pasif direniş göstermesine yol açabilir. Zayıf taraf çoğu zaman eadece söyledeniyi yaparak ve beklenmedik sorunları gözmek için üstün bir gayret göstermeyerek planı sabote edebilir. Hükmetme aynı zamanda zayıf tarafın işe gelmemesine ve iş değiştirirme gibi çekilme şekillerine başvurmasına da yol açabilir (Wexley ve Yukl, 1977, s. 181).

Bu stil çatışma konularının önemsiz olduğu ya da hızlı karar vermek gerektiğiinde uygun olabilir. Ayrıca sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda veya üst düzey yöneticiler tarafından formül edilen strateji ve politikaları yürütmek için kullanılabılır (Rahim, 1985, s. 84). Sürengen çatışmalarda yöneticiinin yetki kullanmasını kimi kez yararlı olabilmektedir.AMA YÖNETİCİNİN YASAL VE MAKAM ERKİNDEN ÇOK UZMANLIK VE BENİSME ERKİ DAHA ÇOK ETKİLİ OLABILMekteştir (Başaran, 1989, s. 231). Çünkü daha önce belirtildiği gibi yönetici- cisinin bu stili kullanırken özellikle makam yetkisini kullanması kaybeden tarafın güdülenmesi ve morali üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Burke, 1969, s. 55). Ayrıca bu yöntem çoğu kez çatışmayı durdurmaz, ama saldıği korku ile
çatışmanın gizli sürdürülmesine yol açar (Başaran, 1992, s. 277). Korku ile baskı alta alınan çatışmaların bazıları daha sonra büyük patlamalarla ve daha şiddetli olarak yeniden ortaya çıkabilirler.

Özetle belirtmek gerekirse, yetkisi bir yönetimin anlayışının ürünü olan hükümet stilinin çatışmayı yönetmeden eski ve az etkili yöntem olduğu söylenebilir. Bu stilin alanlarında uzman olan öğretmenlere uygulanması yararlı sonuçlar vermeyeceğini gibi, onları etkisizleştirerek verimlerinin düşmesine yol açabileceği ileri sürülebilir.

**Kaçınma Stili**

Kaçınma stili bireyin kendisi ve başkaaları için düşük ilgisini simgeler. Bu stil davadan vazgeçme, sorumluluğu başkaına yüklemeye da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir (Rahim, 1985, s. 84). Bir başka anlatımla çatışmayı gürmezlikten gömeme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel düşünce ifade etmeme ile ilgilidir. Bu yöntemi benimseyen bir yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararları geciktirir (Koçel, 1989, s. 341).

Kaçınma genellikle kendine yeterli güveni olmayanların çok sık kullandığı stillerden birisidir. Bazı yazarlar bu yöntemi "çatışma çözümünde toplumun kullandığı esas araç" olarak kabul ederler (Blake ve Mouton, 1964, s. 93).


Geri çekilmeye benzer ya da o amaçla gösterilen bir davranış biçimi de baskı altına almadır. Bir örgütte ara- larında görüş ayrılığı olan ve birbirlerinden kaçınmalarının imkansız olduğunu anlayan üst ast konumundaki kişilerin duygusun ve düşüncelerini dışa vurmamaları, durumu baskı altında alma yoluya çatışmadan kaçınmaya bir örnek olabilir. Bu yönüle kaçınma, sorunu çözen bir yöntem olmayıp, taraflar arasında-

Diğer bir kaçınma şekli de soyutlanmadır. İlgisiz kalmada olduğu gibi burada da ilişkiler azaltılır karşılıklı bağlılığı gerektirir. Taraflar sorunları kendi tanımlarına göre inceler, karşı tarafın tepkilerini dikkate alma gereğini hissetmezler (Blake, Shepant ve Mouton, 1964, s. 65). Tarafların fazla önemli olmayan çıkarlar için tarafıksızlığını ve soyutlamalarını sürdürmeleri kolaydır. Çatışma çözüm stili olarak kaçınmayı örgüt hiyerarşisinde incele-dığımızde, üst ast'larına bir üst olarak davranmaz ve onlarla çatışmaya girmez, varolan çatışmalarıda görmezlikten gelir. Bir anlaşmazlık durumuna önem verilmezse bunun zaman içerisinde çözümlenebileceği inanılır. Bu durumda yönetici ast'ların gözünde, düzeylerarasında iletişim işlevini yerine getiren bir mesaj taşıyıcı olur. Ast'ın onun kararlarını rededer veya bir soru sorarsa, üst ya geri çekilir ya da...
İsrar etmeyip sorumluluğu teşkilata birakır. Durum tehlikeli bir hal aldığında mesajı yukarıya iletir (Blake ve Mouton, 1964, s. 94).

Bazen çatışan tarafların fiziksel olarak birbirinden uzaklaştırılması ile çatışmaya gözüm bulunması amaçlanabilir. Bu yöntemi uygulamanın temelinde yatan düşüncede, etkileşimin ortadan kalkmasıyla çatışmanında kendiliğinden azalacağıdır.

Öte yandan, eğer taraflar örgütsel rollerini yerine getirirken birbirleriley ilişkide bulunmalari gerekmiyorsa, yani işlerinin fonksiyonel bağımızlık düzeyi düşükse karşılıklı olarak birbirlerinden kaçınlıları etkin bir çatışma gözümü olabilir. Fakat tarafların birbirleriley ilişkili iş rolleri varsa fiziksel olarak uzaklaştırma iş performanslarını ve dolayısıyla örgütsel verimliliği ciddi bir şekilde azaltabilir. Bunun yanısıra kaçıntı, iletişimi engellendiğinden tarafların olumsuz tutumlar geliştirmesine de yol açabilir.

Kaçıntı stilini benimsayan bir kişi karşı tarafın ilgisini olduğu kadar kendi ilgisini doyurmada da başarısızdır (Aydın, 1984, s. 37). Çünkü kaçıntı tarafların sorunlara göğüs germe ve sorunları çözmedeki başarısızlıklarının bir sonucu olarak, her iki tarafın ilgilerinin doyumu azalır (Psenicka ve Rahim, 1989, s. 35). Böyle bir yol kuşkusuz çatışmaya gözmez. Kısa vade de yararlı olsa bile
uzun vade de örgütün etkinliğini azaltabilir. Ancak bazı hallerde, örneğin; çatışma ile ilgili sorunun önemiz olduğu dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gerektiğini durumlarda ve çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda bu yol yararlı olabilir (Kıçıl, 1989, s. 341). Bir başka anlamla konu uğraşmaya değecek kadar büyük olmadığına ya da karşı tarafla yüzüze gelmenin olası olumsuz etkisinin çatışmayı gözmenin yararlarından daha ağır bastığı durumlarda kullanılabilir. Ayrıca iş düzeyine yönelik büyük boyutlu sorunlarla ilgileniriken bu stilin kullanılması yararlı olabilir (Rahim, 1985, s. 84). Diğer yandan çatışan tarafların huzurunu yeniden sağlamak ve çatışmaya neden olan sorunları ve olayları rasyonel olarak düşünmek için taraflara fırsat vermek bakımından kısa süreli kaçırmının bir çatışma durumunu yönetmede etkili bir olabileceği ileri sürülebilir (Sergman ve Volkema, 1989, s. 3).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bireylerin birbirlerinden uzaklaşmaları ve aralarındaki etkileşimi asgari düzeyeye indirmeleri bu stilin en büyük özelliğidir. Sonuç olarak diyebilirizki, kaçırmaya yönteminde taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından sözetmeyebilirler ve hislerini açığa vurumayabilirler. Ya da taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşılamaya özen gösterirler. Oysa bireysel etkileşim bir skul ortamının en temel özelliklerinden biridir. Bu nedenle okullarda meydana gelen çatışmaları gözmede kaçırmak stilini
sık olarak kullanmanın zararlı olacağı söylenebilir.

**Uzlaşma Stili**


Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için elbirliği ile bazı şeylerden vazgeçmesini içerir (Rahim, 1979, s. 1327). Bu özelliği itibariyle her iki boyutun kesişme noktasını simgeler. Bu noka tarafların çatışmanın çözümü sonucunda ilgilerini orta düzeyde doyurmayı kabul ettikleri bir yerdir (Psenicka ve Rahim, 1989, s. 35; Başaran, 1992, s. 273). Ancak uzlaşma uğruna bazı şeyler elde etmek amacıyla bir kısım şeylerden vazgeçmek, her iki taraf için de eksik doyum yaratabilir. (Thomas, 1976, s. 901).

Blake ve Mouton (1964, s. 121-122) uzlaşma yöntemi- nin felsefesini şu cümlelerle açıklamışlardı: "Günümüz

Ulaşma stili tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı için karşılıklı olarak ön vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı önler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbir mağlup veya galip değildir. Bununla birlikte her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 1984, s. 466). Böyle bir yaklaşım
da hangi tarafın ne kadar ödün vereceği, tarafların niceli güçlerine bağlıdır (Koçel, 1983, s. 343).


1- Karşı tarafın başarıları kutlanır ve saygı belirtilir.

2- Karşı tarafı itham, tehdit ya da küültücü ifadelerden kaçınılır.

3- Karşı tarafın uzlaştıracı hareket ve ifadeleri övülecek ve karşılık verilecek desteklenir.

4- Her iki tarafın ortak özellikleri ve karşılıklı menfaatleri vurgulanır.

5- Değerler ve anınlardaki farklılıklar söz konusu etmeme hususunda anlaşmaya varılır.

Uzlama stilli çatışan tarafların amaçlarının her iki tarafın da yararına olduğu veya her iki tarafın güçlerinin eşit olduğu zaman kullanılabılır (Rahim, 1985, s. 85). Çünkü gruplardan biri diğerinden çok güçlü ya da iyi bir durum-
dayasa, daha güçlü olan grup tek yanlı çözümdə əsər edəcəyi için uzlaşma stiliindənin ətkiliyini zayıflayabilir (Szilagyi və Wallace, 1980, s. 261).


Konu ilə iləli bəzi çalıșmalarda pazarlıq. Üçüncü tərəf müəahəlesi, fərqliləşmə paylaşma birər uzlaşma yolunun dəşərə olaraq düşünülmiştədir. Ancak, uzlaşma kavramı bunlara göstərə daha geniş hatta bu kavramları içəriyə nəticələnə bir kəvərəmdir.

Aslında yönetsel davranışların əsənliyi kərər stillerindən olusmaktadır. Bəzi davranış bilimcələr tümə-ştirme yə da problem gözənin çatışmayı yönetimə en uyğun still olduğu ilə sürərlərə də, bu stillərən hər birinin duruma bağlı olaraq yararlı olacağı söylənə bilər (Rahim, 1979, s. 1328).

Cünkə bireyən ilk teşkilərində çatışmayı azaltma
da başarısız olurlar ise farklı tepkiler denerler (Bergmann ve Volkema, 1989, s. 9). Rahim (1979, s. 1329) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin ilk olarak çatışmaya girdikleri yöneticilerine ödül verme (obliging), astlarına tümleştirme (integrating), emsallerine de uzlaşma (compromising) stilini kullanmayı tercih ettiler; bunlar başarı sağlamadığında üstlerine uzlaşma veya hükümme (dominating), astlarına da kaçınma (avoiding) stilini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bu araştırma aynı zamanda çatışma durumunda bireylerin çoklu tepki davranışı sergileyebileceklerini ortaya çıkmıştır.

Bu açıdan bakıldığında, çatışma yönetimi becerisinin yalnızca ilimli bir çatışma miktarının oluşturulması ve sürdürülemesini değil, aynı zamanda çatışmaların uygun davranışı stilleriyle yönetilmesini gerektiği ortaya çıkmaktadır.
BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çatışma yönetimi konusunda yurt içinde ve dışında yapılan araştırmalarla ilgili özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ulaşılan kaynaklar ölçüsünde, Türkiye'de eğitim yetenecilerinin çatışma yönetimi stilleri henüz doğrudan bir araştırmaya konu edilmemiş görülmektedir. Ancak bu konuya dölaylı olarak değinen bir araştırmadan söz etmek mümkündür.

Aydın tarafından (1979) yapılan ve "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları" başlığını taşıyan bu araştırmada örgütlerde değişik makamlarda bulunan yetenecilerin görevsel doyumluluk ve görevsel ilişkiden kaynaklanan sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verileri Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan Genel Müdürü, Genel Müdürü Yardımcısı, Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcısı, Şube Müdürü ve Şube Müdürü Yardımcılarından oluşan 441 kişilik bir gruba anket uygulama yoluya elde edilmiştir. Deneklere uygulanan anketlerden 372
sinin geriye dönüşü sağlanabilmştir. Geriye dönün anketlerdeki verilerin analizi için Kay Køre ve bağlılıklar katsayısı teknikleri kullanılmıştır.

Arapştırmada önemli olarak nitelendirilebilecek şu üç sonuç ortaya çıkmıştır.

1- Yöneticilerin, parasal, sosyal ve psikolojik olarak nitelendirilebilecek durumlarda, görevlerinin tatmin edileceği ilişkin algıları ile hıyararşik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

2- Yöneticiler, verilen emirler arasında tutarsızlıklar bulunduğu kanısında oluşmaktadır. Bu tutarsızlıklarla neden olarak da yasa ve kuralların belirsizliğini, daha üst yöneticilerin farklı isteklerini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskıları ve yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini göstermişlerdir.

3- Görev ve yetkiler tam olarak belirlenmemiş olarak algılanmış, ancak görev ve yetkilerinin belirliliği konusunda denekler arasında görüş birliği varılamamıştır.

Arapştırmacı bu bulgulara göre, tüm örgütlerde değişik ölçülerde görülen farklılaşma, emirler arasındaki tutarsızlık ve belirsizlik gibi durumların Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün yapısında da bulunduğu belirtmek, bu durumların örgüttski temel çatışma kaynaklarını oluşturduğu ileri sürmüştür.
Çatışma yönetimi ile ilgili diğer araştırmalar eğitim yönetimi alanı dışındaki sektörlerde yönelik çalışmalarından oluşmaktadır.


Araştırma verileri Türkiye'deki kamu bankalarında görev yapan 80 müdür ve müdür yardımcısına anket uygulama yoluya elde edilmiştir.

Verilerin analizinden özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1) Bankalarda ast ve üstler arasında yoğun çatışma mevcuttur.

2) En sık rastlanan çatışmalar genç ve dinamik gruplarla, eskimış yöneticiler arasında ortaya çıkılmaktadır.

3) Üst yönetimın tayin ve torfilerde adil davranışması en önemli çatışma nedenlerinden birisini oluşturmaktaadır.

4) Çatışmaları yönetmede üst yönetim daha çok tayin, sürün, torfi geçiktirme gibi bazıı yöntemleri tercih etmektedir.

5) Banka yöneticileri üstleri ile çatışmalarda katı
bir kaçıma stili kullanmaktadırırlar.

Tulunay (1990) ise, araştırmasında yöneticilerin işletmelerde ne gibi çatışma sorunları ile karşılaştıklarını ve çatışma çözümünde hangi yöntemi kullanma eğiliminde olduklarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma İstanbul il sınırları içerisinde tekstil işkolunda çalışan firmaların orta kademe yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu amaçla 125 orta kademe yöneticisine anket uygulanmış, veriler geriye dönüm 75 anketten elde edilmiştir. Anket sonuçlarının analizinde faktör analizi ve Kay Kare Testi uygulanmıştır.


Çatışma yönetimi konusunda yapılan araştırmalardan iki tanesi de hastane örgütlerini çalışma alanı olarak almışlardır.
Bu araştırmalardan ilk olarak 1987 yılında Doğrusöz tarafından yapılmıştır. Araştımcı bu çalışmada hastanelerde ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma verileri Hacettepe Üniversitesi uygulama hastanesinde görev yapan çeşitli meslek gruplarından oranlı örneklem yoluyla belirlenen toplam 354 kişiye anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde ve aritmetik ortalamaya kullanılmıştır.

Analiz sonuçunda tüm gruplarca ortak olarak belirlenen başlıca çatışma kaynakları şu biçimde sıralanmıştır.

- İşlerin yoğun olması,
- Yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olması,
- Araç, gereç ve bütçenin yetersiz olması ya da ortaklaşa kullanılması,
- Personelin görevini ihmal etmesi,
- Ödül sistemlerindeki farklılıklar.


Araştırma verileri, Çapa, Cerrahpaşa ve Marmara Üni-
versitesine bağlı Tıp Fakültelerinden oranlı örnekleme yöntemi ile seçilen 50 hekim ve 50 idari personele anket uygulama yoluya elde edilmiştir.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda, tıbbi personel ile idari personel arasındaki en önemli çatışma nedenlerinin sırasıyla iletişim yetersizliği, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, statü farklılıkları, çıkar ve değerlerindeki farklılıklar, ödül sisteminin yapısı, bürokratik yapının amaç farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların büyük bir kısmı Doğrusöz'ün araştırmasında ortaya çıkan sonuçlarla tutarlı olmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

ile ilgili olanlar aşağıda özetlenmiştir.

Çatışma yönetimi alanında göz çarpan en eski araştırmalardan birisi Lawrence ve Lorsch (1967, s.1-47) tarafından yapılmıştır. Araştırma etkili olduğu varsayilan örgütlerde kullanılan çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.


Bu konu ile ilgili olarak araştırma yapanlar içerisinde adına sık rastlanan bir bilimadami da Burke'dir. Araştırmaçının çatışma yönetimi stillerini incelemeye yol gösterici niteliğe taşıyan üç araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar "Üst-ast çatışmasını çözümleme yöntemleri: Üst-ast farklılıklarını ve anlaşılmazlıklarını yapıcı olarak kullanma"
başlığını taşıyan makalesinde özetlenmiştir.


Araştırma verilerini elde etmek için Amerika Bir-leşik Devletlerin'de bulunan büyük bir şirketin mühendislik bölümünde görevli 74 mühendise anket uygulanmıştır.


Burke'nin (1969, s. 48-55) ikinci araştırma birinci araştırmasının devamı niteliğindedir. Araştırmacı bu çalışmısında birinci araştırmaında en etkili stil olarak bulduğu problem çözme stilinin özelliklerini belirlemeyi
amaçlamıştır.

Araştırma ABD'deki çeşitli kuruluşlarda görev yapan ve Üniversitelerdeki davranış bilimleri programına kayıtlı, 1 ile 30 yıl arasında mesleki kide sahip yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonuçları birinci araştırma sonuçları ile tamamen tutarlı olmuştur. Deneklerin etkili çatışma çözümleme örneklerinden %60'ı problem çözme stilini içerirken etkisiz çatışma çözümleme örneklerinden hiç birisi bu stille bagdaşmamıştır. Buna karşın en kötü çatışma çözümleme stili olarak baskı yapma stili gösterilmiştir. Denekler etkisiz çatışma çözümleme örneklerinin %80'ını kaçınma stiline atfetmişlerdir. Buna karşın etkili çatışma çözümleme örneklerinin yalnızca %24'ü bu stille ilgili görülmüştür. Araştırmacı bu çalışmasının sonucunda problem çözmenin 13 özelliğini sıralamıştır.


Araştırma ABD'deki bir kamu şirketinin 6 bürosunda telefon memuru olarak görev yapan bayan memurlar arasından seçilen 323 denek üzerinde yapılmıştır.

Çatışma yönetimi konusunda araştırma yapanlardan bir diğeri de Renwick'tir.

Renwick (1975, s. 444-456) yaptığı araştırmalardan birisinde üst-ast çatışmasına en sık rastlanan konu ve kaynaklar ile çatışma yönetimi üzerinde statü farklılıklarının etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırmı San Francisco'daki iki büyük şirketten seçilen 241 denek üzerinde yapılmıştır. Deneklerden 72'si üst, 169'u ise ast pozisyonunda görev yapanlardan oluşmuştur. Araştırmada yazar tarafından hazırlanan bir anket formu ile Likert'lerin örgütsel karakteristikler profili anketi kullanılmıştır.

Araştırmı da elde edilen verilerin analizi sonucunda en sık rastlanan çatışma konusunun "örgütsel politika ve işlemler"; en sık rastlanan çatışma kaynağıın ise "duruma farklı bakışlar" olduğu belirlenmiştir. Yine bu araştırmada
çatışma yönetiminin hem çatışmaya ilişkin eğilimden hem de statü farklılıklarından etkilendiği belirlenmiştir.

Renwick (1977, s. 403-415) diğer araştırmasında cinsiyet farklılığının üst üst çatışmasını algılama ve yönetme de etkili olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma verileri 55 erkek ve 45 kadın olmak üzere toplam 100 yönetici personelin astıları tarafından değerlendirilmesinden elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda cinsiyet faktörünün çatışma yönetimini stillerini kullanmada etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yine aynı araştırmada cinsiyet faktörünün az da olsa kullanılan çatışma yönetimini stillerinin algılanmasında farklılıklara yol açtığı belirlenmiştir.

Ashmore (1981, s. 3789) tarafından yapılan bir araştırmada okul denetmenlerinin yer değiştirmeye sikliği, yaşları, kadınlar ve eğitim düzeyleri ile tercih ettilerleri çatışma yönetimini stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın verileri ABD'nin Maine Eyaletinde görev yapan ve 1978 yılı içerisinde yer değiştiren 120 okul denetmeni içerisinde örneklemeye alınan 92 denetmenden elde edilmiştir. Araştırma da Thomas ve Kilmann'ın yarışma, işbirliği, uzlaşma, kaçırmma ve uyma gibi beş çatışma yönetimini stilini test etmek amacıyla geliştirdiği veri toplama aracı
kullanılmıştır. Demografik değişkenlerle çatışma yönetimi stillerinin karşılaştırılması için Kay-kare; yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetimi stilleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için de varyans analizi tekniği uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesi ve test edilmesi sonucunda çok yer değişiren denetmenlerle az yer değişiren denetmenler; genç denetmenler ile yaşlı denetmenler; çok kademli denetmenler ile az kademli denetmenler; master ve doktora derecesine sahip denetmenler ile uzmanlık çalışması yapmış denetmenler arasında tercih edilen çatışma yönetimi stilleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma sonucunda genel olarak okul denetmenlerinden tümünün kaçıma ve yarışmadan daha çok ulaşma ve işbirliği stillerini tercih ettikleri görülmüştür.

Sheffield'in (1983, s. 1656) araştırması ise yapıyı kurmanın liderlik boyutları ile okul müdürlerinin saygınlığı ve çatışma yönetimine ilişkin tutumları arasındaki ilişkiye belirleme amacını taşımaktadır.

Araştırma ABD'deki 12 eyaleteki 20 okul bölgesinde seçilen 89 okul müdürü ve öğretmen üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın tutum boyutu ile ilgili verilerin analizinden, cinsiyetin okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin tutumlarında anlamlı farklılık yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.
Romero (1983, s. 2983)'da "orta düzey yöneticiler olarak orta okul müdürlerinin rollerindeki liderlik stili ve çatışma yönetimi stili ilişkisi" adlı araştırmasında, liderlik stili ile çatışma yönetimi stili arasındaki ilişkiye incelemiştir.

Durumsal liderlik kavramının temel alındığı araştırmada baskı yapma, problem çözme, ödün verme ve kaçınma olmak üzere dört çatışma yönetimi stili test edilmiştir.


Kildall'ın (1984, s. 1002) yaptığı araştırmada okul yönetiminde çatışmaya neden olan geçmiş olaylar, alternatif çatışma davranış modelleri, çatışma davranış için tercih edilen stiller ve çatışma durumlarına gösterilen tepkiler incelenmiştir.

Araştırma verileri 1984 yılının Mart ayında ABD'de Washington, Oregon ve Idaho eyaletlerindeki okullardan
yansız olarak seçilen 134 okul denetmeni ile 134 kurul başkanına uygulanan bir anket yoluya elde edilmiştir.

Araştırmada okul denetmenlerinin %95'inin bir çatışma durumunda en çok işbirliği ve uzlaşma stilini, en az baskı yapma, yarışma ve kaçırmaya stillerini kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bu deneklerin %65'i kendilerine verilen beş varsayımsal çatışma durumuna karşı baskı yapma ve yarışma stillerini tercih etmişken %33'ü daha önceki tercihlerini korumuşlardır. Eğitimle ilgili yeterliğinin denetmenlerin çatışma durumlarına ilişkin cevap tercihleri üzerinde 0.0264 düzeyinde anlamlı bir faktör olduğu belirlenmiştir. Yine yönetim kurulu başkanlarının %85'inin en fazla işbirliği ve uzlaşma stillerini, %86'sının ise en az baskı yapma, yarışma ve kaçırmaya stillerini tercih ettiğini anlaştırmıştır. Yönetim kurulu başkanlarının %37'si kendilerine verilen beş varsayımsal çatışma durumu için önceki tercihlerini tekrarlarırken, %63'ü baskı yapma, yarışma ve kaçırmayı tercih olarak belirtmişlerdir. Eğitimle ilgili yeterliğinin, yönetim kurulu başkanlarınının çatışma davranışını modelindeki en az cevap tercihlerinde 0.0364 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ancak yaş, okul bölgesinin genişliği ve meslek kademesi gibi demografik değişkenlerin gerek okul denetmeni ve gerekse yönetim kurulu başkanlarının en az ya da en fazla tercih ettikleri stillerde ve çatışma durumlarına karşı gösterdikleri tepkilerde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.
Content (1986, s. 1942) araştırmasında ilk ve orta okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Bu amaçla ABD'de Güney Kaliforniya'daki altı kırsal okul bölgesinde seçtiği 144 ilk ve orta okul müdürlüne Thomas ve Kilmann tarafından geliştirilen anket uygulamıştır.

Verilerin analizinden her iki okul türünde görev yapan müdürlerin çatışmaları yönetmede en çok işbirliği ve uzlaşma stillerini, en az da kaçıma stilini yararlı bulduk- ları görülmüştür.


Araştırma Ohio'daki 124 okul bölgesinde yansıatma ile belirlenen 118 okul denetmeni, 116 lise ve 113 ilk okul müdüri olmak üzere toplam 347 denek üzerinde yapılmıştır. Veriler Rahim tarafından geliştirilen ve kısa adı ROCI II olarak bilinen anketin deneklere uygulanması ile
elde edilmiştir. Verilerin analizi için, grupların kendi içindeki farklılıklarını belirlemede tekli, gruplar arası farklılıklarını belirlemede çoklu varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda her üç grup arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul denetmenleri grubu ile orta okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre kendi içerisinde .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak, her üç yönetici grubunda genel olarak en çok türleştirmeye ve uzlaşma stillerini en az da hüküm ve kaçıma stillerini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.


Araştırmada deneklere ROCII anket formu uygulanarak türleştirmeye, ödünt verme, hüküm ve kaçıma stillerinin kullanılma oranları belirlenmiştir. Verilerin analizinde çoklu varyans analizi, Kay-kare testi ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Analiz sonucunda, üniversiteden görevli kadın yöneticilerin üstleri ile çatışmada uzlaşma stilleri erkek yöneti-
cilere göre daha sık kullandıkları görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonuçları, kadın deneklerin araştırma sorularını yorumlamadaki tutumlarının erkeklerden anlamli bir farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Yazar bu farklılığı cinsiyete bağlı değer sistemlerindeki farklılığa bağlamıştır. Ayrıca bu araştırmadaki ilginç bir diğer sonuç da, üniversite de görevli yönetici grubu ile sanayi ve işletme sektöründe görevli yönetici grubunun ağırlıklı ortalamaları arasındaki anlamli farklılık olmuştur.


Araştırma, Güney Kaliforniya eyaletindeki resmi yüksek okul müdürleri içinden seçilen 324 deneğe Thomas ve Kilmann'ın çalışma yönetimi stili anketinin uygulanması yoluyla yapılmıştır. Verilerin analizinde varyans analizi ve t Testi'nden yararlanılmıştır.

Verilerin analizinden şu sonuçlar elde edilmiştir:

1- Deneklerin tümü farklı çalışma durumları için
değişik çatışma yönetimi stillerini tercih etmişlerdir.

2- Yöneticiler uzlaşma, kaçıma ve uymaya göre yarışma ve işbirliği stillerini daha az kullanmaya yönelik açık bir eğitim gösterdiler.

3- Okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri genel olarak diğer kamu ve ticari kısımda çalışan yöneticilerinkinden anlamlı ölçüde farklı olmuştur. Okul müdürleri özel sektör yöneticilerine göre yarışma ve işbirliğini daha az, uyma ve kaçımayı daha çok kullanmışlardır.

4- Kadın müdürler yarışma ve işbirliği stillerini erkek arkadaşlarına göre daha fazla tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

5- Büyük okullarda görev yapan kadın müdürler en fazla yarışma ve işbirliği stillerini kullanmaya çaba göstermişlerdir.

6- Genel olarak erkek okul müdürleri kadın müdürleri ya da diğer kamu ve ticaret yöneticilerine göre yarışma stilini daha az kullanıklarını ileri sürmüşlerdir.

Son yirmi yılda yapılan araştırmalarda cinsiyet faktörünün çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi üzerindeki etkisi hakkında birbirine aykırı sonuçlar ortaya çıkığını belirten Gayle (1990, s. 3412), araştırmasının hipotezini cinsiyetin çatışma yönetimi stratejisi seçiminde bir etken
olmadığı biçiminde kurmuştur.

Araştırma sonuçları Gayle'nin hipotezini doğrular nitelikte olmuştur. Verilerin analizi, cinsiyet farklılıkların, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini seçimlerinde bir etkiye sahip olmadığını ortaya çıkartmıştır.

Yine bir başka araştırmada Barnett (1990, s. 1504) tarafından yapılmıştır. Araştırıma kişilik tipi, cinsiyet ve yaş ile çatışma gözümleme modelleri tercihi arasındaki ilişkiye incelemeyi amaçlamıştır.

Araştırma denekleri, ABD'deki Alabama, Mississipi ve Tennesse eyaletlerinde kilise toplantılarına katılıanların arasında gönüllü olanlardan seçilmiştir. Veriler 100'ü erkek ve 100'ü kadın olmak üzere toplam 200 kişiye ROCİ II ve MBTI anketerinin uygulanması yoluyla elde edildi.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda kişilik tipi, cinsiyet ve yaş ile çatışma yönetimi stili tercihi arasında anlamlı ilişki olmadığıがら daşılılmıştır.

Benzer bir araştırmada Sharah (1989, s. 2117), Ürdün lise müdürlerinin kişilik, çatışma yönetimi eğitimi, eğitim düzeyi, yönetimcilik kâdemi ve cinsiyeti ile; kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiye belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın denekleri Ürdün'deki İrbit bölgesinde bulunan lise müdürleri arasında seçilmiştir.
Araştırma verilerinin analizi sonucunda, cinsiyet ile çatışma yönetimi stillerini kullanma arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yine tüm gruba yönelik olarak elde edilen diğer bir sonuç da yöneticinin eğitim düzeyi ile hükümetme stillerini kullanma derecesi arasındaki anlamlı farklılık olmuştur.


Konuya daha değişik beyuttan yakalan Hasan (1990, s. 1848) da farklı problem durumlarında okul müdürlerine
atfedilen çatışma çözümlemesi stilleri ile orta okul öğretmenlerinin örgüte bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır.


Elde edilen verilerin analizi, orta okul öğretmenlerinin örgüte bağlılık algıları ile okul müdürlerine atfedilen yüzeyselme ya da problem çözme stilini benimsene arasında olumlu yönde önemli bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı araştırmada öğretmenlerin örgüte bağlılık algıları ile okul müdürlerine atfedilen baskıya da kaçınmacı özellikler arasında olumsuz yönde anlamalı bir ilişki gözlemiştir.

Diğer bir araştırma da Allison (1991, s. 2761) tarafından yapılmıştır. Resmi liseler üzerinde yapılan bu araştırmada şu üç soruya cevap aranmıştır:

1- Resmi liselerde değişik ortamlarda ortaya çıkan çatışma miktarına ilişkin müdür, müdür yardımcı ve öğretmen algıları nelerdir?

2- Farklı çatışma ortamlarında müdür ve müdür yardımcılarla ilişkiler hangi sorunun çözümünde daha etkili olmaktadır?
dimcisinin etkileri nélerdir?

3- Çatışma miktarının yoğunluğunun müdür tarafından seçilen çatışma yönetimi stili üzerindeki etkisi nedir?


Araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır:

1- Yöneticiler bazı çatışma durumlarını yönetmede çatışma yönetimi stillerinin bir koçını birlikte kullanabilirler.

2- Çatışma durumlarını yönetmede en sık kullanılan stillerin başında problem gözme stili yer almaktadır.

3- Müdürler önemsziz ast sorunları ile ilgili çatışmalarda en çok koçına stili tercih ederler.

4- Çatışma yönetimi sırasında okul müdürü ve yardımcı aracı arasındaki etkileşim derecesi önemlidir. Bu süreç içerisinde müdür ve müdür yardımcısı ne kadar çok etkileşimde bulunurlarsa çatışma yönetiminin verimliliği o kadar iyi olur.

5- Okulda meydana gelen çatışmanın yoğunluk derecesi
müşür ve müdür yardımcısının tercih ettiği çatışma yönetimi stili üzerinde etkili olabilir.


Araştırma Ohio ve Batı Virginia eyaletlerindeki 4 okul bölgesinde seçilen 29 okulda yapılmıştır. Araştırma verileri ROCİ II anket formunun okul müdürü ve öğretmenlere uygulanması ile toplanmıştır.

Araştırma sonucunda beş çatışma yönetimi stilinden yalnızca tümleştirme stili ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.


Analiz sonucunda örgüt ikliminin açıklığı ile prob-

Johnson (1989, s. 366) ise öğretmen çatışmasının miktarı, öğretmenlerin kullandığı çatışma yöntemi stili ve bunlara bağlı olarak öğretmenlerin okul iklimini algılaması arasındaki ilişkiye incelemiştir.


Araştırma sonucunda öğretmenlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında .05 düzeyinde anlamlı olumsuz bir
ilişki bulunmuştur. Bu yönde en güçlü ilişki öğretmenler ile müdîrlar arasındaki çatışmalara yönelik olmuştur. Araştırma-*
*da hükümet stilini kullanan müdîrlar ile okul iklimi arasında olumsuz bir korelasyon belirlenmiştir.

Bu bölümü Goodwyn (1985, s. 856) tarafından yapılan ve çatışma yönetimi konusunda iki önemli geçerli ortaya çıkaran araştırma özetleyerek kapatmak yararli olacaktır. Söz konusu araştırma Alabama'daki resmi okullardan yansız olarak seçilen 118 denetmen ile okul müdîrî üzerinde yapılmıştır. Okul müdîrî ve denetmenlerin çatışma yönetimi algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada veri toplama aracılı olarak Thomas ve Kilmann tarafından hazırlanılan anket formu ile açık uçlu sorulardan oluşan bir soru kağıdı kullanılmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı denetmenler için %73, okul müdîrlar için %71 olmuştur.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar içerisinde iki tanesi ilgili çekici olmuştur. Sunlardan birincisi, her iki grubunda yaklaşık döritte üçünün başarılı çatışma yönetiminin iş başında eğitime bağlı olduğunu belirtmeleri, ikinci sonuç ise birinci sonuçu destekler nitelikte olmuştur. Denekler çatışma yönetimindeki başarısızlığın yöneticilerin eğitim eksikliğine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Buraya kadar verilen özetlerden de anlaşılacağı gibi yurt içinde yapılan araştırmalar hem sayısaldar olarak yeter-
*sizdir hem de çatışma yönetiminden çok çatışma kaynaklarına
yönelik olarak yapılmıştır. Ancak yurt dışında çalışmaya yönelik olarak yapılan birçok araştırma mevcuttur.


Yine söz konusu araştırmalar içerisinde 18 tanesinin bu araştırmadaki yöntemi izlediği, bunlardan 6'sında yaklaşık üçte birinde Rahım tarafından geliştirilen ve kısa adıyla ROCİ II olarak bilinen anketin kullanıldığı görülmüştür.

Bu belirlemeler bir taraftan konunun güncelliğini ve ilgi çekiciliğini ortaya koyarken diğer yandan da bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenirliliği konusunda bir fikir vermektedir. Bu tür araştırmaların eğitim sistemimizin tüm alan ve kademelerini içine alacak şekilde yaygınlaştırılması gerekir. Çünkü bu araştırmalar eğitim yöneticilerimizin liderlik tipleri konusunda gerçekçi bilgiler sağlayacağı gibi eğitim yöneticilerimize yönelik olarak hazırlanan örgün ve yaygın eğitim programlarının içeriğinin belirlenmesinde de ilgiliere bilimsel destek sağlayacaktır.
BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmının modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalar ile araştırmada kullanılan ROCI II anket formuna ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmının Modeli

Araştırma geçmişte ya da hali mevcut bir durumu var olduğu şekilde betimleyebi amaçlamaktadır. Bunu yaparken araştırma konusu olay, birey ya da nesnenin kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanması eşastır. Bunun için araştırmada bu amaca en uygun model olan taraña modeli kullanılmıştır.

Evren-Örneklem

Araştırmının evrenini İzmir ili sınırları içerisinde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı toplam 107 resmi orta öğretim okulu oluşturmuştur.

Okul müdürü sayısı örneklem alınacak kadar fazla oldığı için, 107 okul müdürünün tümü araştırmaya denek
olarak alınmıştır.

Araştırmaın ikinci denek grubunu ise, İzmir ilindeki 107 orta öğretim okulunda görev yapan toplam 6942 öğretmen içerisinde seçilen 321 öğretmen oluşturulmuştur. Örnekleme alınan öğretmenlerin seçimi Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nca bilgisayar yardımı ile yansız olarak yapılmıştır. Bu seçim işleminde her okuldan 3 öğretmenin örnekleme girmesi esas alınmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve deneklere anket uygulanması yoluya elde edilmiştir.

Bunun için öncelikle ulaşabildiği ölçüde araştırma konusunu ile ilgili olarak Türkiye'de ve yurt dışında yapılmış çalışmalar, yazılımış kitap, makale vb. kaynaklar gözden geçirilmiştir. Bu ön araştırmadan sonra doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, yabancı dilde yazılı olanlar araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda araştırmının kavramsal temellerine ilişkin bilgiler derlenerek özeti bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal bilgilerin toplanması sırasında aynı zamanda araştırmada kullanılacak bilgi toplama aracının belirlenmesi ve geliştirilmesi için ön çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde "The Rahim Organizational Conflict Inventory II" ya da çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI II olarak yer alan bu araçın kullanılmasına karar verilmeden önce, araçın kullanıldığı araştırmalar, araçla ilgili olarak yapılmış geçerlik ve güvenirlilik testleri incelenmiştir. Ayrıca araç ile birlikte ilgili kaynaklar da tez danışmanı ve üniversitelerden ilgili öğretmen üyelerinin incelenmesine sunulmuştur. İnceleme sonucunda söz konusu anket formunun bu araştırmada kullanılabileneceği karar verilmiştir.

Bu ön incelemlerden sonra uygulanmasına karar veri-
len ROCI II formu Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler yine yukarıda belirtilen ilgili öğretim üyesi tarafından ince- lenerek gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmıştır. Anket maddelerindeki ifadeler Türkçe dilbilgisi kurallarına uygun olarak anlamaları bozulmadan okul müdürü ve öğretmenlere uygulanacak biçimde iki ayrı formda yeniden yazılmıştır.

Okul müdürü ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanan anket formları için güvendiilik testi yapılmıştır. Bunun için Ankara il merkezinden seçilen lis ve denge okullarda görev yapan 40 müdür ve müdür yardımcısından oluşan bir yönetici grubu ile 50 öğretmen bir arada ile anket uygulanmıştır. İlk uygulama da yönetici grubuna verilen anketten 34'ü, öğretmenlere verilen anketten de 42'si geri dönmuştur. İkinci uygulamada ise yine yönetici grubun 30'u, öğretmen grubunun ise 40'ı anketleri doldurarak iade etmişlerdir. İkinci kez geri dönen anketlere göre yapılan hesaplamalarda elde edilen korelasyon katsayısı yöneticiler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur.

Tablo 1'de ön deneme için anket uygulanan okullar ile yöneticiler ve öğretmen sayıları belirtilmiştir.

Ön deneme sonucunda kesin şeklini alan anket form- ları Ek 1'de yer alan Milli Eğitim Bakanlığı onayından sonra, uygulanmak üzere yeterli sayıda çoğaltılmıştır. Deneklere uygulanacak anket formlarının birer örneği Ek 3'de verilmiştir.
### TABLO 1

**ANKET FORMUNUN ÖN DENEMESİ İÇİN UYGULAMA YAPILAN OKULLAR VE ANKET SAYILARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>UYGULAMA YAPILAN OKULLAR</th>
<th>YÖNETICİLER</th>
<th>ÖĞRETİCİLER</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>I. Uygulama</td>
<td>II. Uygulama</td>
</tr>
<tr>
<td>Cumhuriyet Lisesi</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Atatürk Lisesi</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Mustafa Kemal Lisesi</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Halide Edip Kız Lisesi</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Yıldırım Beyazıt Lisesi</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Merkez İmam Hatip Lisesi</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Yenimahalle Ticaret Lisesi</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ankara Ticaret Lisesi</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Balgat End. Meslek Lisesi</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Yenimahalle End. Mes. Lisesi</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Abidinpaşa End. Mes. Lisesi</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Yenimahalle Kız Mes. Lisesi</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>34</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bilgi toplama aracı olan anketler deneklere posta yolу ile gönderilmiş ve dönüşü sağlanmıştır.


olsadığı görülenek ayıktanmıştır. Deneklere uygulanan anket-lerin dönüş oranları Tablo 2'de yer almaktadır.

**TABLO 2**

**GÖNDERİLEN VE DÖNEN ANKET SAYILARI VE ORANLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>GÖNDERİLEN ANKET</th>
<th>DÖNEN ANKET</th>
<th>GEÇERLİ ANKET</th>
<th>DÖNÜŞ ORANI (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>OKUL MÜDÜRÜ</td>
<td>107</td>
<td>91</td>
<td>87</td>
<td>81.30</td>
</tr>
<tr>
<td>ÖĞRETMEN</td>
<td>321</td>
<td>256</td>
<td>249</td>
<td>77.57</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>428</td>
<td>347</td>
<td>336</td>
<td>78.50</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Verilerin Analizi**

Anketler aracılığıyla toplanan veriler araştırmacı tarafından anket formu kod numarası sırasına göre bilgi işleme formlarına kodlanmıştır. Kodlama işlemi tamamlanan veriler, Hacettepe Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi Başkanlıgı elemanları tarafından araştırma amacıyla uygun olarak bilgisayara girilmiştir. Uygun veri işleme ve analiz süreçlerinden sonra istenen sonuçlar listeler halinde araştırmacıya teslim edilmiştir.

Verilerin analizinde "The SAS System" adlı programdan yararlanmıştır. Bu program yardımlıyle cevapların frekans, ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca müdürler anketinin ilk bölümünü oluşturan demografik değişkenlere göre okul müdürleri ile öğretmen
gruplarının kendi içlerinde ve aralarında anlamlı bir fark-  
liligini olup olmadığını belirlemek için varyans analizi  
yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan anlamli fark-
llıkların hangi denek grupları arasında olduğunu belirlemek  
amacını ile LSD testi uygulanmıştır.

Varyans analizi sonucunda elde edilen değerler için  
tablolar oluşturulmuş, Ek 5'de verilmiştir. Varyans tablo-
larında elde edilen F değerlerinin anlamlı olup olmadığı  
veya hangi düzeyde anlamlı olduğunu belirlemek için "F  
Değerleri Tablosu"na bakılmıştır. Varyans sonucu elde edilen  
F değerinin uygun serbestlik derecesine göre tablo değerleri  
ile karşılaştırılması sonucunda, manidar olup olmadığı ve  
manidarlık düzeyi belirlenmiştir (Akhun, 1988, s. 56).

Varyans tablolarının dışında .05 ve .01 düzeyleri  
çin hesaplanan LSD değerlerine göre ayrı tablolar oluştu-
rulmuş ve ilgili bulgularla birlikte verilmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini ölçmek  
amacıyla kullanılan ROCI II anketindeki 28 soru için çeşitli  
derecelendirme ölçüğü kullanılmıştır. Bu derecelendirmede  
her zaman (5), çoğunlukla (4), arasıra (3), az (2) ve çok az  
seçeneği için (1) puan esas alınmıştır.

Çatışma yönetimi stillerine ilişkin değerleri bulmak için,  
arastırma amacına uygun olarak her stile ilişkin soru-
lara verilen cevapların grup ağırlıklı ortalamaları ve stan-
dart sapmaları hesaplanmıştır. Her stil için hesap edilen bu
degerler tablolarnda verilmistir. ROCII anket formunda yer alan sorulardan, anket formundaki sirasina göre 1, 5, 12, 22, 23, 28 tumlestirme; 2, 11, 13, 19, 24 odun verme; 8, 9, 18, 21, 25 hukmetme; 3, 6, 16, 17, 26, 27 kaclina; 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlasma stiline yonelik davranislar yanimlamanak icin duzenlenmislerdir.

Ankette kullanan beSl derecelendirme olcegeine uygun olarak elde edilen ağırlıkli ortalama puanlarin derecelendirilmesi ve yorumlanmasi icin 4.20-5.00 (verzaman); 3.40-4.19 (coğunlukla); 2.60-3.39 (arasira); 1.80-2.59 (az); 1.00-1.79 (co az) puan araliklari kullanilmistir.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araStirma alt problemlerine uygun bicimde tablolar donusturulmus ve aSiklanmistir. Bu aclarlamalardan sonra her alt bulumun sonunda o bulumle ilgili yorumlara yer verilmistir.

Rahim Orguetsel Catisma Anketi
ROCI II

Rahim orguetsel catisma anketi (The Rahim Organizational Conflict Inventory) ROCII, ABD'de uzun suren ayrin-Stili bir calisma sonucunda hazirlanmis ve catisma yoneti konusundaki bir cok araStirmada kullanilmistir.

Bu aracin geliştirilmesinden once catisma yoneti stillerini olcmek icin geliştirilmis olan dort arac vardir.


Bu araştırmalardan sonra Rahim tarafından çatışmayı ölçmek için iki araç geliştirilmiştir. Bunlardan birisi örgüt içindeki çatışma miktarını ölçen "Rahim örgütsel çatışma anketi" ROCI I, diğerinde üstler, astlar ve emsaller arasındaki bileylerarasi çatışma yönetimi stillerini ölçen ROCI II'dir. ROCI II Form A, B ve C olarak üç araçtan oluşmaktadır. Bu anket formu çatışma stillerine ilişkin baş bağımsız ve faktöryel skala içermektedir. Bu araştırmada, bir kişinin astları ile çatışma yönetimi stilini belirlemek için geliştirilen ve Ek 4'te yer alan Form B kullanılmıştır.

ROCI II anket formu ilk olarak 105 maddeden oluşturulmuştur. Herbir maddelikert olçeğine göre en yüksek bir


Hazırlanan bu yeni formunun ulusal düzeyde denemesini yapmak için ROCI II A, B, C formları, ABD'de 1.3 milyon yöneticinin ismini yer aldığı Penton/IPC'den yansı olarak seçilen 4000 yöneticiye posta ile gönderilmiştir. Bu yöneticiler 25 değişik endüstriyel alanda görev yapanlardan oluşmuştur. Anket formlarına çalışmanın amacını açıklayan
ile .83 (P< .0001) arasında dağılmıştır. Güvenirlik hesapları ile ilgili değerler aşağıdaki tablo 3'de verilmiştir.

**TABLO 3**

**ROCI II ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ GÜVENIRLIK ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>TEST-RETEST</th>
<th>CONBACH ALPHA</th>
<th>SPERMAN BROWN GÜVENIRLİĞİ</th>
<th>GUTMAN LAMBDA</th>
<th>KRİSTOF TARAFSIZ GÜVENIRLİĞİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TÜMLEŞTİRME</td>
<td>.83</td>
<td>.77</td>
<td>.73</td>
<td>.77</td>
<td>.77</td>
</tr>
<tr>
<td>ÖDÜN VERME</td>
<td>.81</td>
<td>.72</td>
<td>.71</td>
<td>.73</td>
<td>.72</td>
</tr>
<tr>
<td>HÜKMETME</td>
<td>.76</td>
<td>.72</td>
<td>.71</td>
<td>.73</td>
<td>.72</td>
</tr>
<tr>
<td>KAÇINMA</td>
<td>.79</td>
<td>.75</td>
<td>.71</td>
<td>.76</td>
<td>.76</td>
</tr>
<tr>
<td>UZLAŞMA</td>
<td>.60</td>
<td>.72</td>
<td>.67</td>
<td>.73</td>
<td>.73</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3'de görüldüğü gibi anketin iç tutarlık güvenirligi ile ilgili sonuçlar da doyurucu olmuştur. Alpha değeri .72 ile .77 arasında dağılmıştır. Test-retest korelasyonu ve Conbach Alpha güvenirlikleri daha önce hazırlanan dört anket formunun hepsinden daha yüksek bulunmuştur (Rahim, 1983, s. 368-376).
BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmının bu bölümünde okul müdürleri ve öğretmenlerden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular araştırma amaçına uygun bir biçimde aşağıdaki başlıklar altında toplanarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

- Okul müdürü ve öğretmenler ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin bulgular

- Müşterilerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin bulgular

- Müşterilerin çatışma yönetimi strolleri kullanma derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili bulgular

- Müşterilerin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi strolleri kullanma derecelerine ilişkin bulgular

- Müşterilerin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi strolleri kullanma derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili bulgular
Müdîrlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdîr ve öğretmen algılarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

**KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR**


**Deneklerin Görevlere Göre Dağılımları**

Araştırma kapsamına alınan deneklerin okullardaki görevlerine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler Tablo 4’de yer almaktadır.

Denekler görev dağılımları itibariyle gruplandırılıdıında tabloda da görüldüğü gibi % 25.89'u okul müdürü, %74.11'i ise öğretmenlerden oluşmaktadır.

Müdîr ve öğretmen grupları arasındaki bu oransal
farklılıklar örneklemin oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Yöntem kısmında da belirtildiği gibi bir okul müdürü karşılık üç öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır.

**TABLO 4**

**DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>GÖREVLER</th>
<th>f</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MÜDÜR</td>
<td>87</td>
<td>25.89</td>
</tr>
<tr>
<td>ÖĞRETMEN</td>
<td>249</td>
<td>74.11</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>336</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Deneklerin Okul Türüne Göre Dağılımları**

Okul müdür ve öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımları tablo 5'de verilmiştir.

**TABLO 5**

**DENEKLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL TÜRÜ</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>GENEL LİSE</td>
<td>f</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>44</td>
<td>50.57</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>126</td>
<td>50.60</td>
</tr>
<tr>
<td>MESLEKİ VE TEKNİK LİSE</td>
<td>f</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>43</td>
<td>49.43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>123</td>
<td>49.40</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>87</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>249</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tablo'nun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi müdürlerin % 50.57'si genel liserlerde, % 49.43'ü de mesleki ve teknik liserlerde görev yapmaktadır. Aynı biçimde genel liserlerde görev yapan öğretmenler gruplarının % 50.60'ını, mesleki ve teknik liserlerde görev yapanlar ise % 49.40'ını oluşturmaktadır. Bu bulgular deneklerin okul türü değişkeni açısından dengeli bir dağılım içinde olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

**Deneklerin Okulun Bulunduğu Çevreye Göre Dağılımları**

Deneklerin okulun bulunduğu çevreye göre dağılımları tablo 6'da gösterilmiştir.

**TABLO 6**

**DENEKLERİN OKULUN BULUNDUĞU ÇEVREYE GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKULUN BULUNDUĞU ÇEVRE</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>İL MERKEZİ</strong></td>
<td>f</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>52.87</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>134</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>53.82</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>İLÇE</strong></td>
<td>f</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>47.13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>115</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>46.18</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>f</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>249</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Okulun bulunduğu çevreye değişkenine göre ele alındığında il merkezinde görev yapan müdürler, gruplarının
%52.87'sini, ilçede görev yapan müdürler %47.13'ü oluşturmaktadır. Öğretmenlerde bu oranlar İl merkezinde çalışanlar için %53.82, ilçelerde çalışanlar için %46.18 olmaktadır. Tabloda yer alan dağılımlardan değerlendirilmeye alınan orta öğretim okullarının çoğunun İl merkezindeki okullardan oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Deneklerin Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına giren denek gruplarının okul büyüklüğüne göre dağılımları Tablo 7'de verilmiştir.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL BÜYÜKLÜĞÜ</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10-1000 ÖĞRENCİ</td>
<td>f 49</td>
<td>138 55.42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>% 56.32</td>
<td>55.42</td>
</tr>
<tr>
<td>1001 VE DAHA FAZLA ÖĞRENCİ</td>
<td>f 38</td>
<td>111 44.58</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>% 43.68</td>
<td>44.58</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f 87</td>
<td>249 100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>% 100</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablodan da anlaşılacağı gibi müdürler grubundaki deneklerin %56.32'si 10-1000 kişilik okullarda, %43.68'i de 1001 ve daha fazla öğrencinin öğrenim gördüğü okullarda yöneticilik yapmaktadır. Öğretmenlerin ise %55.42'si 10-1000
öğretenciye sahip okullardada, %44.58'i de 1001 ve daha fazla öğrencinin bulunduğu okullarda görev yapmaktadır. Diğer yan- dan bu bulgular araştırma kapsamındaki okulların çoğunluğunu büyük okulların oluşturduğuunu ortaya çıkarmaktadır.

**Deneklerin Okul Müdürüünün Mezun Olduğu Okula Göre Dağılımları**

Denek gruplarının okul müdürüünün mezun olduğu okul değişkenine göre dağılımları tablo 8'de yer almaktadır.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN MEZUN OLDUĞU OKUL</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2-3 YILLIK EĞİTİM ENSTITÜSÜ VEYA YÜKSEK OKUL</td>
<td>f</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>35.63</td>
<td>35.74</td>
</tr>
<tr>
<td>4 YIL VEYA DAHA FAZLA SÜRELİ FAKÜLTE VEYA YÜKSEK OKUL</td>
<td>f</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>64.37</td>
<td>64.26</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Denekler bu değişkene göre gruplandırıldıklarında; okul müdürlerinin %35.63'ünün 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü veya yüksek okulдан, %64.37'sinin ise 4 veya daha fazla süreli fakülte ya da yüksek okuldan mezun olduğu ortaya çıkmaktadır. Dağılıma öğretmenler grubu açısından bakıl-
diğında benzer olarak öğretmenlerin %35.74'ünün 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü veya yüksek okuldan mezun olan müdürlerle, %64.26'sının 4 ya da fazla süreli fakülte veya yüksek okuldan mezun olan müdürlerle çalışmaları görülmektedir. Bu değişkenle ilgili dağılımlar araştırma kapsamındaki okulların müdürlerinin çoğunlukla 4 yıl ve daha fazla süreli Fakülte veya yüksek okul mezunlarından oluşturunu göstermektedir. Bu alt grupta yer alan müdür sayısı diğer grupun yaklaşık iki katına yakındır olmuştur.

**Deneklerin Okul Müdürüünün Cinsiyetine Göre Dağılımları**

Deneklerin okul müdürünün cinsiyetine göre dağılımları Tablo 9'da verilmiştir.

**TABLO 9**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNUN CİNSİYETİ</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ERKEK</td>
<td>f</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>82.76</td>
</tr>
<tr>
<td>KADIN</td>
<td>f</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>17.24</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 9'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin
%82.76'si gibi büyük çoğunluğunu erkekler, %17.24'ünü de kadınlar oluşturmaktadır. Öğretmenler grubunda yer alan deneklerin ise %83.94'ü erkek müdürlerin bulunduğu okullarda, %16.06'sı da kadın müdürlerin yöneticilik yaptığı okullarda görev yapmaktadır. Bu durum araştırmada kapsamındaki İzmir ilî orta öğretim okulları müdürleri içerisinde kadınların sayısının erkekler göre çok az olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Deneklerin Okul Müdürlüğü'nün Yaşına Göre Dağılımları

Araştırmada veri toplanan deneklerin okul müdürünün yaşı değişkenine göre dağılımları tablo 10'da gösterilmiştir.

**TABLO 10**

DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN YAŞINA GÖRE DAĞILIMLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YAŞI</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETİCİ</th>
<th>ÖĞRETİCİN</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETİCİ</th>
<th>ÖĞRETİCİN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>26-40 YAŞ GRUBU</td>
<td>f</td>
<td>23</td>
<td>66</td>
<td>26.44</td>
<td>26.51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>26.44</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41-50 YAŞ GRUBU</td>
<td>f</td>
<td>56</td>
<td>159</td>
<td>64.37</td>
<td>63.86</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>64.37</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>51 VE YUKARI YAŞ GRUBU</td>
<td>f</td>
<td>8</td>
<td>24</td>
<td>9.19</td>
<td>9.64</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>9.19</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>87</td>
<td>249</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>100</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Deneklerin Okul Müdürünün Meslek Kademine Göre Dağılımları**

Okul müdürü ve öğretmenlerinin okul müdürünün meslek kademine göre dağılımları Tablo 11'de verilmiştir.

**Araştırma kapsamına alınan müdürlerin 4.60'ın 1-10 yıl, %41.38'iyi 11-20 yıl, %54.02'si ise 21 ve daha fazla kademlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin ise %5.22'si 1-10 yıl, %40.56'sı 11-20 yıl, %54.22'si de 21 ve daha fazla kademli okul müdürleri ile görev yapmaktadır. Yine bu değişkene göre ortaya çıkan dağılımlarda, 21 yıl ve daha fazla kademlerin sayaca en büyük çoğunluğu oluşturduğu, bunu sırasıyla 11-20 yıl ve 1-10 yıl arasındaki kademlerin izlediği görülmektedir.**
## TABLO 11

**DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KİDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KİDEMİ</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETmen</th>
<th>%</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10 YIL</td>
<td>f</td>
<td>4</td>
<td>13</td>
<td>5.22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>4.60</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11-20 YIL</td>
<td>f</td>
<td>36</td>
<td>101</td>
<td>40.56</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>41.38</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21 YIL VE DAHA FAZLA</td>
<td>f</td>
<td>47</td>
<td>135</td>
<td>54.22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>54.02</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>87</td>
<td>249</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>100</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Deneklerin Okul Müdürünün Okuldaki Kİdemine Göre Dağılımları**

Araştırma kapsamına giren deneklerin okul müdürünün okulundaki kİdemine göre dağılımları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablodan, anketi cevaplandiran okul müdürlerinin %68.96'sının 1-10 yıl, %26.44'ünün 11-20 yıl, %4.60'ının da 21 ve daha uzun süredir aynı okullarda görev yapanlardan oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Dağılıma öğretmenler açısından bakıldığında, öğretmenlerin %67.87'sinin 1-10 yıl, %27.31'inin 11-20 yıl, %4.82'sinin de 21 yıl ve daha uzun süredir son görev yeri değişimemiş olan okul müdürleri ile çalışanlardan oluşturduğu görülmektedir. Tablo 12'de yer alan
bu bilgiler, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin çoğunluğunun aynı okulda en fazla 1-10 yıl arasında görev yapanlardan oluşturduğu, bunları sıra ile 11-20 yıl, 21 ve daha fazla yıl aynı okulda görev yapanların izlediğini açıklığa kavuşturmaktadır.

**TABLO 12**

**DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN OKULDAKİ KİDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNİN OKULDAKİ KİDEMİ</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10 YIL</td>
<td>f</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>68.96</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20 YIL</td>
<td>f</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>26.44</td>
</tr>
<tr>
<td>21 YIL VE DAHA FAZLA</td>
<td>f</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>4.60</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>f</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Deneklerin Okul Müdürü'nün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları

Deneklerin okul müdürünün katıldığı hizmet içi eğitim sayısına göre dağılımları Tablo 13'de yer almıştır.

Denek gruplarının okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre
dağılımına bakıldığında, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin %25.29'unun seminere hiç katılmadığı, %32.18'inin 2 veya daha az, %42.53'ünün de 3 veya daha fazla seminere katıldıği görülmektedir. Öğretmenlerin ise benzer olarak, %24.90'ının seminere hiç katılmayan, %32.53'ünün 2 veya daha az, %42.57'sinin de 3 veya daha fazla seminere katılmış olan okul müdürlerinin yöneticilik yaptığı okullarda çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu dağılımlardan; araştırma kapsamında okul müdürlerinin çoğunluğunun yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katıldıği anlaşılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin çağdaş yönetim tekniklerini öğrenme ve uygulamalarına katkısı olması bakımından bu durum aynı zamanda olumlu bir gelişmeyi göstermektedir.

**TABLO 13**

**DENEKLERİN OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE DAĞILIMLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HİÇ KATILMADI</td>
<td>22</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>25.29</td>
<td>24.90</td>
</tr>
<tr>
<td>2 VEYA DAHA AZ</td>
<td>28</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>32.18</td>
<td>32.53</td>
</tr>
<tr>
<td>3 VEYA DAHA FAZLA</td>
<td>37</td>
<td>106</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>42.53</td>
<td>42.57</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>87</td>
<td>249</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>100</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Lise Müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, a) Tümleştirme, b) Ödün Verme, c) Hükmete, d) Kaçışma ve e) Uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin bulgular Tablo 14'de verilmiştir.

**TABLO 14**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>FREKANSLAR</th>
<th>- x</th>
<th>- x sırası</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Madde No 5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>28</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>12</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td></td>
<td>23</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>22</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5</td>
<td>38</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Grup Ağırlıklı Ortalaması 4.36

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ödün Verme</th>
<th>FREKANSLAR</th>
<th>- x</th>
<th>- x sırası</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>24 22 50 14</td>
<td>1</td>
<td>4.06</td>
<td>0.721</td>
</tr>
<tr>
<td>2 20 42 19 3</td>
<td>3</td>
<td>3.84</td>
<td>0.938</td>
</tr>
<tr>
<td>19 4 28 45 5 5</td>
<td>3.24</td>
<td>0.862</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>11 5 17 15 50</td>
<td>1.74</td>
<td>0.970</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>13 - 1 16 15 55</td>
<td>1.67</td>
<td>0.830</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Grup Ağırlıklı Ortalaması 2.89
<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>Madde No</th>
<th>5</th>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>– x</th>
<th>ss</th>
<th>x sırası</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>21</td>
<td>32</td>
<td>32</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>3.82</td>
<td>1.290</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>18</td>
<td>–</td>
<td>22</td>
<td>22</td>
<td>12</td>
<td>31</td>
<td>2.40</td>
<td>1.214</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>25</td>
<td>5</td>
<td>24</td>
<td>21</td>
<td>7</td>
<td>30</td>
<td>2.62</td>
<td>1.358</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9</td>
<td>–</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>66</td>
<td>1.38</td>
<td>0.735</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8</td>
<td>–</td>
<td>9</td>
<td>11</td>
<td>67</td>
<td>1.33</td>
<td>0.659</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2.31</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>27</td>
<td>62</td>
<td>19</td>
<td>4</td>
<td>–</td>
<td>2</td>
<td>4.60</td>
<td>0.784</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>26</td>
<td>13</td>
<td>31</td>
<td>21</td>
<td>5</td>
<td>17</td>
<td>3.21</td>
<td>1.331</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>16</td>
<td>10</td>
<td>32</td>
<td>20</td>
<td>7</td>
<td>18</td>
<td>3.10</td>
<td>1.321</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3</td>
<td>17</td>
<td>26</td>
<td>14</td>
<td>4</td>
<td>26</td>
<td>3.05</td>
<td>1.532</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>4</td>
<td>20</td>
<td>11</td>
<td>43</td>
<td>2.08</td>
<td>1.250</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17</td>
<td>–</td>
<td>2</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>73</td>
<td>1.29</td>
<td>0.714</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2.88</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>15</td>
<td>40</td>
<td>43</td>
<td>3</td>
<td>–</td>
<td>1</td>
<td>4.39</td>
<td>0.671</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7</td>
<td>29</td>
<td>47</td>
<td>9</td>
<td>–</td>
<td>2</td>
<td>4.16</td>
<td>0.791</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4</td>
<td>25</td>
<td>52</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>–</td>
<td>4.15</td>
<td>0.674</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10</td>
<td>26</td>
<td>48</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4.11</td>
<td>0.754</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14</td>
<td>19</td>
<td>38</td>
<td>24</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>3.76</td>
<td>0.976</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>20</td>
<td>–</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>74</td>
<td>1.21</td>
<td>0.531</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.63</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tümleştirme Stiline İlişkin Bulgular

Bu stil ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında, müdürlerin tümleştirmeye stilini (\(\bar{x} = 4.36\)) "her zaman" kullandıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu stil oluşturulan maddeler içerisinde, ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı (\(\bar{x} = 4.45\)) grup ağırlıklı ortalama puanı ile "Bir sorunun gerekliği şekilde anlaşılabilmesi için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösteririm" ifadesi almıştır. Son sırayı da (\(\bar{x} = 4.29\)), "Bir sorunun hepinizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm" ifadesi almıştır.

Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular

Bu stil ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması (\(\bar{x} = 2.89\)) olmuştur. Bu ağırlıklı ortalamaya göre müdürlerin ödün verme stilini "arasıra" kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu gruptaki maddelere verilen cevapların dağılımdında, müdürlerin en fazla (\(\bar{x} = 4.06\)) "Öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çaba gösterme" davranışını, en az da (\(\bar{x} = 1.57\)) "öğretmenlere ödün verme" davranışını benimsediğleri anlaşılmaktadır.

Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular

Okul müdürleri bir çatışma yönetimi stili olarak
hükmetmeyi az (x: 2.31) kullandıklarını belirtmişlerdir. Maddelere verilen cevapların dağılımına bakıldığında, bu stille ilgili en az benimsenen davranışın (x: 1.33) "Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapma"; en çok benimsenen davranışın da (x: 3.82) "Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip etme" olduğu görülmektedir.

Kącınma Stiline İlişkin Bulgular

Kącınma stili ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalamanın (x: 2.88), müdürlerin bu stili de zorlama stilinde olduğu gibi "Arasıra" kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Cevapların dağılımına göre bu stille ilgili olarak en az benimsenen davranışın (x: 1.29) "Öğretmenlerle karşılaşımaktan kaçınma"; en çok benimsenen davranışın da (x: 4.60) "Öğretmenlere nahoş sözler söylemekten kaçınma" olduğu anlaşılmaktadır.

Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular

Uzlaşma stiline ilişkin maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalamanın (x: 3.63) olmuştur. Bu sonucu göre okul müdürleri bir çatışma yönetimi stili olarak uzlaşmayı "Çoğunlukla" kullanmaktadır. Yine, bu gruptaki cevapların dağılımdan müdürlerin uzlaşma stiline ilişkin olarak en çok (x: 4.39) "Bir uzlaşma sağlanabilmesi için öğretmenlerle görüşme" davranışını; en az da (x: 1.21) "Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapma" davranışını benimsedikleri.
ortaya çıkmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan tartışmaları yönetmede en fazla tümeştirme stilini kullandıkları, bunu sırıyla ulaşma, ödün verme, kaçıma ve hükümme stillerinin izlediği ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin çatışma yönetiminde tümeştirme stilini "her zaman" ve en fazla kullandıklarını belirtmeleri, okullarda çıkan tartışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Bir bakıma okulun örgüt özellikleri de okullarda çıkan ast üst çatışmalarında en etkili yöntem olarak tümeştirme stilinin kullanılmasını gereklı kilmaktadır. Çünkü okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi, bu örgütte görev yapan işgörenlerin niteliğidir. Çok az kamu örgütü önceden kendi amaçlarını gerçekleştirebilecek nitelikte özel olarak yetiştirilmiş insan gücünü sağlayabilir. Halbuki okullarda görev yapan öğretmenlerin herbiri görevleri ile ilgili alanda yetiştirilmiş uzman niteliklere sahip bireylerdir. Öğretmenlerin bu niteliği, tercih edilecek çatışma yönetimi stilinin belirlenmesinde en büyük etkenlerden birini oluşturmuştur.
sorunu birlikte tanımlayıp birlikte çözüm alternatifleri oluşturun, sorunu her iki tarafın yararına olabilecek biçimde çözümleyen bir yaklaşımanın benimsenmesi ile mümkün olur. Bu yaklaşım en uygun çatışma yönetimi stili de hiç kuskusuz tümleştirme stilidir.

Müderrilirin ikinci tercih olarak uzlaşma stili göstermeleri de yine onların algılamlarındaki turtarılığın bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Çünkü uzlaşma stili tümleştirme stiline... diğer çatışma yönetim stilleri içerisinde en yakın olan stildir. Bu sonuç aynı zamanda, okul müderrilirin öğretenlerle çıkan çatışmalarda öncelikle tümleştirme stlini kullandıkları, bunu denemeye imkan bulamadıkları ya da sorunun stratejik bir sorun olmadığını da dolaylı bu stili kullanmaya gerek görmemişler durumlarda ikinci stil olarak uzlaşma stlini kullandıkları biçiminde yorumlanabilir.


Hükmetme stlinin temelinde başkaclarının zararına

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin çatışma yönetimi stillerini uygulama sırasında en çok ve en az bennimsedikleri davranışlar açısından bakıldığında şu yorumlara varmak mümkündür.

Müdürlerin tümleştirmede stilini uygulamada "sorunun gerektiği biçimde anlaşıltısı için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösterme" ye çok önem vermelerinin, sorunun birlikte ve açık olarak tanımlanmasına yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak yine aynı deneklerin, "soruna hem kendileri hem de öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak biçimde çözümler bulmak için öğretmenlerle birlikte çalışmaya çaba gösterme" ye az önem vermelerinin, bu stilin yeterli olarak uygulanma-
sını olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Müdürüllерin ödn verme stiline ilişkin olarak en fazla "öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çaba gösterme" lerinin, öğretmenler için güdüleyici ve isteklendirici bir ortam yaratma bakımdan yararlı olacağını söylenebilir. Deneklerin bu stilan uygulaması sırasında en az öğretmenlere "ödn verme" davranışını benimsemelerinin ast'a teslim olmama duygusundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Diğer yandan, deneklerin hükümme stili kapsamında yer alan davranışlar içerisinde "fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapma" yi en az benimsenen davranış olarak göstermelerinin tümleştirmeye stili ile ilgili değerlendirmeleriyle tutarlı olduğu söylenebilir. Çünkü baskı yapma ile işbirliği birbirine zit iki davranış türüdür. Bununla birlikte "sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip etme" davranışının en çok benimsenen davranış olarak gösterilmesi, müdürüllerin sorun çözümlenmesinde az da olsa kendi çıkarlarını ön planda tutma eğiliminin bir belirtisi olabilir.

Kaçırma stili ile ilgili bulgulardan, müdürüllerin "öğretmenlere nahoş sözler söylemekten kaçırma" davranışına çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Müdürüllerin bu tutumların müdür öğretmen arasında doğabilecek gerekiz ve kavgaya dönüşme olasılığı bulunan çatışmaları önleme ya da var
olan çatışmaları her iki tarafın memnun olacağı biçimde çözülemeye katkı sağlaması bakımından yararlı olacağı söylenebilir. Ancak, aynı kişilerin arasına da olsa "öğretmenlerden karşılaşımadan kaçınmaya çaba gösterme" leri, bireysel ilişkilerin büyük önem taşıdığı okul ortamında olumsuz sonuçlara yol açabilir. Okul müdürlerinin herhangi bir çatışma durumunda öğretmenlerle karşılaşılamamaya çaba göstermelerinin altında, sorunu önemsememe ve zaman içerisinde kendiliğinden çözümleщеine inanma; sorunu çözümleme için kendini yeterli bulmama; sorunun tüm özellikle rin açığa çıkmasını beklemeye gibi düşünmelerin yattığı ileri sürülebilir.

Bu amaç cümleleri ile ilgili olarak, müdürlerin uzlaşma stilini uygulama sürecinde "öğretmenlerle görüşme" davranışı en fazla kullanımlarının, karşılıklık istek ve düşüncelerin açığa çıkmasına yardımcı olması açısından yararlı bir uygulama olduğu söylenebilir. Yine bu stile ilişkin "pazarlık yapma" davranışı en az benimsenen davranış olarak ortaya çıkması, müdürlerin öğretmenlerle pazarlık sonucunda otoritelerin sarılıcağı, etkisiz duruma düşecektir ya da kaybedecektir endişesi taşıdıklarının bir belirtisi olarak yorumlanabilir.

Buraya kadar yapılan tüm açıklama ve yorumlara dayalı olarak genel bir değerlendirme yapıldığında, İzmir ilindeki orta öğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümştirme ve uzlaşma
gibi demokratik stillere önem vermelerinin, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin moralini ve iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceğini ve müdürlerin demokratik liderliğe özgü bu tutumlarıyla okulların amaca ulaşmasına büyük katkı sağlayabileceklerini söylemek mümkündür.

MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMI
STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ
BULGULAR

Öğretmenlerin, ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmek için, a) Tümleştirmeye, b) Ödün Verme, c) Hükmetme, d) Kaçınma ve e) Uzlaşma stillerini ne derecede kullandıklarına ilişkin algıları ile ilgili bulgular Tablo 15'de yer almıştır.

Tümleştirmeye Stiline İlişkin Bulgular

Bu stile ilişkin cevapların ağırlıklı ortalamaesi (\(\bar{x}\): 3.96) olmuştur. Bu sonucu göre ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tümleştirmeye stilini "çoğunlukla" kullandıklarını görüşünde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Cevapların maddelere göre dağılımına bakıldığında, öğretmenlerin, göre müdürler tarafından en çok benimsenen davranışın (\(\bar{x}\): 4.15) "Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilir mesi için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösterme" olduğu ortaya çıkmaktadır. En az benimsenen davranışın (\(\bar{x}\): 3.82)
"Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerin açığa çıkmasına çaba gösterme" olduğu anlaşıl-maktadır.

**TABLO 15**

MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNİTİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNİTİMİ STİLLERİ</th>
<th>FREKANSLAR</th>
<th>SIRASI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Madde No</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>28</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>23</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>22</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td>3.96</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>24</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>19</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td>3.07</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21</td>
<td>93</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>25</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>18</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td>2.44</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</td>
<td>FREKANSLAR</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Madde No</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>151</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>54</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>54</td>
<td>106</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçırama</td>
<td>3</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Uzlaşma</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Madde No</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>-x</td>
<td>ss</td>
<td>x sırası</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>88</td>
<td>109</td>
<td>31</td>
<td>10</td>
<td>11</td>
<td>4.02</td>
<td>1.020</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>92</td>
<td>103</td>
<td>31</td>
<td>12</td>
<td>11</td>
<td>4.02</td>
<td>1.043</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>89</td>
<td>102</td>
<td>34</td>
<td>15</td>
<td>9</td>
<td>3.99</td>
<td>1.032</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>81</td>
<td>114</td>
<td>33</td>
<td>10</td>
<td>11</td>
<td>3.98</td>
<td>1.010</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>54</td>
<td>125</td>
<td>43</td>
<td>15</td>
<td>12</td>
<td>3.78</td>
<td>1.010</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>6</td>
<td>13</td>
<td>37</td>
<td>47</td>
<td>146</td>
<td>1.74</td>
<td>1.047</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grup Ağırlıklı Ortalaması</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.59</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular

Öğretmenler kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, okul müdürlerinin ödün verme stilini "Arasır" (x: 3.07) kullandıklarını belirtmişlerdir. Cevapların dağılımına bakıldığında, öğretmenler, ödün verme stiline ilişkin olarak en fazla (x: 3.85) "Öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çaba gösterme", en az da (x: 2.04).
"Öğretmenlere ödün verme" davranışının benimsendiği görüşündedirler.

Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular

Hükmetme stili ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlık ortalamanından, öğretmenlerin bu sitilin okul müdürleri tarafından "Az" (\(\bar{x}: 2.44\)) kullanıldığını görüşünde olduklarını anlamışlardır. Yine hükmetme stiline ilişkin cevapların dağılımdan öğretmenlerin "Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip etme" davranışının müdürler tarafından en fazla benimsenen davranış (\(\bar{x}: 3.81\)) olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık en az benimsenen davranış olarak (\(\bar{x}: 1.57\)) "Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapma" yi belirtmişlerdir.

Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, kaçınma stili ile ilgili olarak anket formunda yer almış olan maddelere verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması (\(\bar{x}: 3.18\)) olmuştur. Bu sonuç öğretmenlere göre okul müdürlerinin kaçınma stilini "Arasıra" kulanlıklıklarını ortaya çıkartmaktadır. Kaçınma stili grubunda yer alan maddelere verilen cevapların dağılımına göre öğretmenler, okul müdürlerinin en çok (\(\bar{x}: 4.27\)) "Öğretmenlere nahoş sözler söylemekten kaçınma" davranışını benimsedikleri görüşündedirler. "Öğretmenlerle karşılaşımdan kaçınma" ise en az benimsenen davranış (\(\bar{x}: 1.69\)) olarak görülmüştür.
Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular

Öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stili olarak uzlaşmayı "Çoğunlukla" (\(\bar{x} = 3.59\)) kullanarak belirtmişlerdir. Bu stile yönelik olarak öğretmenler müdürler tarafından en fazla benimsenen davranışlar olarak (\(\bar{x} = 4.02\)) "Bir çıkmazı gözmek için orta bir yolu bulmaya çalışma" ve "Bir uzlaşma sağlanabilmesi için öğretmenlerle görüşme"yi algılamışlardır. En az benimsenen davranış olarak da (\(\bar{x} = 1.74\)) "Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapma"yi belirtmişlerdir.

Bu amacı cümleine ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında; okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri ile ilgili öğretmen algılarının, bundan bir önce açıklanan müdür algıları ile büyük bir benzerlik içinde olduğu söylenebilir.

Tablolarından ve açıklamalardan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileri ile olan çatışmaları yönetmede tümleştirmeye stili en fazla tercih ettikleri, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçıma ve hükümme stillerinin izlediği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin algılarının müdürlerin algıları ile tutarlılık içinde olduğu görülmektedir. Bu sonucu göre, çatışma yönetimi stili uygulamalarını değerlendirdiğinde büyük bir duyarlılık içinde olan öğretmenlerin, müdürlerle kuracakları ilişkilerde de aynı
duyarlığı gösterebileceklerini, bu anlayış birliğinin okullarda tümleştirme ve ulaşma gibi demokratik nitelikleri ağır basan çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasını artıracağıni söylemek mümkündür.


Diğer yandan çatışma yönetiminde kullanılan her stilin öğretmen morali üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratacağı bir gerçektdir. Bu nedenle müdürü öğretmen çatışmalarının salt makam yetkisine dayanılarak ya da öğretmenlenden uzaklaşarak değil, öğretmenle samimi ilişki ve işbirliği içerisinde her iki tarafında doyum sağlayacağı biçimde çözüme kavuşturulması en arz edilen yoldur. Öğretmenin, mümkünün bu yolu izlediğini görmesi ve hissetmesi onun moralini olumlu yönde etkileyeceği gibi, buna bağlı

Okul müdür ve öğretmen ilişkilerinin önemi bir bakıma okul örgütünün informal yanının diğer örgütlerle göre daha ağır basmasından kaynaklanmaktadır. Okulun bu özelliği öğretmenin birçok yönetim sürecinde olduğu gibi çatışmaların yönetiminde de katkısını gereklili kilmaktadır. Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinin planlanması ve uygulanması ile ilgili konularda yaşanan müdür öğretmen çatışmalarında öğretmenlerin bu çatışma çözüm sürecine aktif olarak katılmalarının gereği, müdür ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak ortaya çıkan çatışmaların çözümüne yönelik alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kişi, üretim ortamını oluşturulan sınıfın başına bulunan öğretmendir. Okulda çıkan müdür öğretmen çatışmalarının eğitim ve öğretim sürecinin gelişmesine katkıda bulunacak biçimde her iki tarafın anlayış ve işbirliği ile yönetilmesine ortam sağlayan stil ise öncelikle tümeştirme, bundan sonra da uzlaşmadır. Bu nedenle, üst ast çatışmalarında okul müdür-
lerinin öncelikle tümleştirmeye ve ikinci olarak da uzlaşmayı kullanmalarının ve öğretmenlerinde bunu aynı biçimde algılamalarının bir bakıma okulun informal yanı ağır basan örgüt özelliğinin bir gereği olduğu söylenebilir.

Diğer yandan, müdürü öğretmen çatışmalarının yönetilmesinde öğretmenin devre dışı bırakılacak biçimde bir yol izlenmesi, sorunun baskı veya tehdit gibi yollarla halledilmeye çalışılması öğretmenin iş doyumunu ve dolayısıyla örgütle bağlantılığını büyük ölçüde etkileyebilir. Bu bakımdan öğretmenlerin hükümme stilini müdürler tarafından en az başvurulan stil olarak algılamaları aynı zamanda onların iş doyumu ve okula bağlılık duygularını pekiştirme açısından yararlı olabilir.

Yine bu amaç cümleleri ile ilgili bulgulardan öğretmenlerin kaçaçma stilinin öden verme stilinden daha fazla kullanıldığı görüşünde olduklarını ortaya çıkmaktadır. Kaçaçma stiline yönelik bu algının, öğretmenlerin çatışma yönetimi sürecinde okul müdürleri ile daha sık görüşme ve tartışmalara katılma isteğinden kaynaklanabileceğini belirtmek mümkündür.

Öğretmenlerin, çatışma yönetimi sürecinde müdürler tarafından en çok ve en az benimsenen davranışları algılamalarına ilişkin olarak da bazı yorumlara varmak mümkündür.

Örneğin, tümleştirmeye stilinin kullanılması sıra-
sında en fazla benimsenen davranışın, "bir sorunun gerektirdiği şekilde anlaşılabilmesi için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösterme" olarak algılanması, herhangi bir sorun ya da çatışma durumunda öğretmenin okul müdürü ile kolay ve samimi ilişki kurmasına yardımcı olabilir. Buna karşın "sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerin açığa çıkmasına çaba gösterme" davranışının en az benimsenen davranış olarak algılanması, öğretmenlerin tüm-leştirme stilinin uygulanması sırasında tarafların birbirlerine yeterince açılamadıkları izleniminden kaynaklanabilir.

Ödün verme stilinin uygulanmasına yönelik olarak en çok benimsenen davranışın "öğretmenlerin beklentilerini karşılama çaba gösterme" olarak algılanması, öğretmenlerin morali ve iş doyumu açısından olumlu bir uyarıcı olabilir.

Hükmetme stilinin uygulanması sırasında en fazla sergilenen davranışın "sorunun kendi yönünü sıkı takip etme" davranışı olarak algılanmasının, öğretmenlerin çatışma yönetimi sürecinde az da olsa müdürlerin kendi çıkarlarını ön planda tuttuklarına ilişkin izlenimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Az da olsa gözlenen bu durumun çatışma yönetimi sürecinde öğretmenin müdüre olan güvenini olumsuz yönde etkileyebileceğini ileri sürülebilir. Buna karşın bu stilin uygulanmasına yönelik en az başvurulan davranışın "fikirleri kabul ettirmek için baskı yapma" olarak algılanmasının, öğretmenlerin çatışma yönetme sürecinde baskı altında kalma-
dan örgürce fikirlerini belirtmelerine ve yaratıcı alternatifler ileri sürümelerine yardımcı olacağı söylenebilir.

Yine kaçınma stiline yönelik bulgulardan, öğretmenlerin kaçınma stilinin uygulanması sırasında "öğretmenlerenahş sözler söylemekten kaçınma" davranışını müdürler tarafından en fazla benimsenen davranış olarak algıladıkları görülmektedir. Böyle bir algılama müdür ve öğretmen ilişkilerinde karşılıklı sevgi ve saygının gelişmesine yardımcı olabilir. Diğer yandan, aynı stilin uygulanmasına yönelik olarak "öğretmenlerle karşılaşılmaktan kaçınma" davranışının en az gösterilen davranış olarak algılanmasının bu sevgi ve saygının pekişmesine katkıda bulunacağı ileri sürülebilir.

Son olarak uzlaşma stiline ilişkin davranışlarla ilgili bir yorum yapmak gerekirse, öğretmenlerin en fazla benimsenen davranışlar olarak "bir çıkmağı çözcek için orta bir yolу bulmaya çalışma" ve "uzlaşma sağlanabilmesi için öğretmenlerle görüşme" davranışlarını algılamalarının, onların tümleştirme stiline yönelik algıları ile tutarlı olduğunu söylemek mümkünür. Çünkü tümleştirme stilinin uygulanmasına gerek olmadığı ya da zaman olmadığında veya sorunlarla ilgili olarak grupların birbirlerine yeterince açılamadıkları durumlarda, sorunu ayrıntılarına inmeden tarafların ortak görüşleri doğrultusunda çözüme kavuşturmak en uygun yoldur. Bu duruma en uygun stilde uzlaşma stilidir. Diğer yandan "öğretmenlerle pazarlık yapma" davranışının en az benimsenen davranış olarak algılanması konusunda öğretmen...
menlerinde müdürlerle aynı kanıda olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmının ikinci amaç cümleine ilişkin olarak buraya kadar yapılan açıklama ve yorumlara dayalı olarak genel bir değerlendirme gidildiğinde; öğretmenlerin İzmir ilindeki ortaöğretim okulu müdürlerinin çalışmalar yönetmede en fazla tüketilmiş ve uzlaşma gibi demokratik stillere önem verdikleri konusunda müdürleri ile fikir birliği içerisinde olduklarını ileri sürmek mümkündür. Bu sonuçlar dolaylı olarak okul müdürlerinin kendilerini değerlendirdiğinde genel olarak tutarlı olduklarını bir göstergesi sayılabilir.

MUŞURLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında okul müdürlerinin okul türü, okulun bulunduğu çevre, okul büyüklüğü, okul müdürüne en son mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaş, meslek kademisi, görev yapmakta olduğu okulda ki kademni ve yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim programı sayısı gibi değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanmasına ilişkin bulgular açıklanmıştır.
Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin okul türüne göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 16'da yer almaktadır.

**TABLO 16**

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRUNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL TÜRÜ</th>
<th>Genel Lise N: 44</th>
<th>Mes. ve Tek. Lise N: 43</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>$\bar{x}$</td>
<td>ss</td>
<td>$\bar{x}$</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td></td>
<td>4.413</td>
<td>0.393</td>
<td>4.310</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td></td>
<td>2.855</td>
<td>0.449</td>
<td>2.926</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td></td>
<td>2.364</td>
<td>0.649</td>
<td>2.256</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td></td>
<td>2.841</td>
<td>0.647</td>
<td>2.934</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td></td>
<td>3.659</td>
<td>0.455</td>
<td>3.601</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bu değişkene ilişkin bulgularдан, Genel Lise müdürleri ile Mesleki ve Teknik Lise müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini aynı derecelerde kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Genel Liselerde görev yapan müdürler tümleştirme stilini "her zaman" ($\bar{x}$: 4.41), ödün verme stilini "arasıra" ($\bar{x}$: 2.85), hükümmetme stilini "az" ($\bar{x}$: 2.36), kaçınma stilini "arasıra" ($\bar{x}$: 2.84) ve uzlaşma stilini ise "çoğunlukla"
(x: 3.60) kullanıklarını belirtmişlerdir.

Aynı biçimde Mesleki ve Teknik Lise müdürleri çatışma yönetimi stillerinden tümleştirmeyi "her zaman" (x: 4.31), ödün vermeyi "arasıra" (x: 2.93), hükümleyi "az" (x: 2.26), kaçınmayı "arasıra" (x: 2.93) ve uzlaşmayı "çoğunlukla" (x: 3.60) kullanıklarını ileri sürmüşlerdir.

Tabloda görüldüğü gibi her iki müdür grubun çatışma yönetimi stillerine ilişkin ortalamaları arasında çok küçük de olsa bazı farklılıklar olmasına karşın, yapılan varyans analizi sonucunda bu ağırlıklı ortalamaların istatistiksel bakımından anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, okul türünüün müdürün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesinde bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Okul Çevresi Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin okul çevresine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 17'de yer almaktadır.

Bu tabloda da görüldüğü gibi, il merkezinde görev yapan müdürler, (öğretmenlerle araların da çıkan çatışmaları yönetirken) tümleştirmeyi "her zaman" (x: 4.38), ödün vermeyi "arasıra" (x: 2.85), hükümleyi "az" (x: 2.25), kaçınmayı "arasıra" (x: 2.82) ve uzlaşmayı "çoğunlukla" (x: 3.71) kullanıkları görüşündedirler.
<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>İL MERKEZİ N: 46</th>
<th>İLÇE N: 41</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>X</td>
<td>ss</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.384</td>
<td>0.434</td>
<td>4.337</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.848</td>
<td>0.508</td>
<td>2.937</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.252</td>
<td>0.677</td>
<td>2.375</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.819</td>
<td>0.683</td>
<td>2.963</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.710</td>
<td>0.460</td>
<td>3.541</td>
</tr>
</tbody>
</table>

İlçelerde görev yapan müdürler de yine il merkezinde görev yapan meslektaşlarıyla aynı görüşleri paylaşmışlardır. Daha açık bir ifadeyle bu grupta yer alan okul müdürleri de diğerleri gibi tümleştirme stilini "her zaman" (x̄: 4.34), ödün verme stilini "arasıra" (x̄: 2.94), hükümme stilini "ez" (x̄: 2.38), kaçınma stilini "arasıra" (x̄: 2.96) ve uzlaşma stilini "çoğunlukla" (x̄: 3.54) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yine her iki grubun ortalama puanları arasındaki farklılıkların test edilmesi sonucunda, istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuca göre okul müdürünün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde okulun bulunduğu çevrenin bir farklılık yaratmadığı açıklık kazanmıştır.
Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin okul büyüklüğüne göre çatışma yönetim stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 18'de yer almaktadır.

**TABLO 18**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKI FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİ</th>
<th>OKUL BÜYÜKLÜĞÜ</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td><strong>x</strong></td>
<td>ss</td>
<td><strong>x</strong></td>
<td>ss</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.333</td>
<td>0.469</td>
<td>4.399</td>
<td>0.387</td>
<td>0.49</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.865</td>
<td>0.492</td>
<td>2.921</td>
<td>0.527</td>
<td>0.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.376</td>
<td>0.611</td>
<td>2.226</td>
<td>0.704</td>
<td>1.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.789</td>
<td>0.703</td>
<td>3.013</td>
<td>0.611</td>
<td>2.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.578</td>
<td>0.494</td>
<td>3.697</td>
<td>0.438</td>
<td>1.37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bu değişkene göre yapılan gruplandırmalarda da grupların çatışma yönetim stillerini kullanma derecelerinde bir farklılık söz konusu olmamıştır.

Elde edilen bulgulardan, hem 10-1000 öğrenci kapasitesine sahip olan küçük okul müdürleri hem de 1001 ve daha fazla öğrenciye hizmet veren büyük okul müdürlerinin, çatışma yönetim stilleri içerisinde tümleştirmeyi "her za-
man" (\(\bar{x}: 4.33\), (\(\bar{x}: 4.40\), ödül vermeyi "arasıra" (\(\bar{x}: 2.87\), (\(\bar{x}: 2.92\), hükümleyi "az" (\(\bar{x}: 2.38\), (\(\bar{x}: 2.23\), kaçınınmayı "arasıra" (\(\bar{x}: 2.79\), (\(\bar{x}: 3.01\), uzlaşmayı ise "çoğunlukla" (\(\bar{x}: 3.58\), (\(\bar{x}: 3.70\) kullandıkları belirlenmiştir.


**Okul Müdürü'nün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin mezun olduğu okula göre çatışma yönetime stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 19'da yer almaktadır.

Bu değişkene göre bir değerlendirme yapıldığında öncekilerden farklı olarak her iki grubun da çatışma yönetime stillerini aynı derecede kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Tümleştirmeye stilini "her zaman" (\(\bar{x}: 4.44\) kullan-
diklərinin belirten 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsünden mezun olan müdürler, ödün vermeyi "arasıra" (\( \bar{x} = 2.89 \)), hukmetmeyi "az" (\( \bar{x} = 2.38 \)), kaçırmayı "arasıra" (\( \bar{x} = 2.84 \)) ve ulaşmayı "çoğunlukla" (\( \bar{x} = 3.65 \)) kullandıklarını ileri sürmüştülerdir.

**TABLO 19**

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
<td>ss</td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.435</td>
<td>0.346</td>
<td>4.321</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.890</td>
<td>0.456</td>
<td>2.889</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.380</td>
<td>0.644</td>
<td>2.271</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçırma</td>
<td>2.839</td>
<td>0.614</td>
<td>2.914</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşma</td>
<td>3.650</td>
<td>0.495</td>
<td>3.619</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Aynı biçimde 4 yıl ve daha fazla süreli fakülte ya da yüksek okuldan mezun olan müdürler de tümleştirme stili- ni "her zaman" (\( \bar{x} = 4.32 \)), ödün verme stili "arasıra" (\( \bar{x} = 2.89 \)), hukmetme stili "az" (\( \bar{x} = 2.27 \)), kaçırmacı stili "arasıra" (\( \bar{x} = 2.91 \)) ve ulaşma stili ise "çoğunlukla" (\( \bar{x} = 3.62 \)) kullandıklarını işaret etmişlerdir.

Yapılan anlamlılık testi sonucunda, tablo 19'da da gürültüğü gibi her iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
Bu bulgular, müdürün mezun olduğu okulun süresinin, onun çatışma Yönetimi stillerini kullanma derecesinde bir farklılığı yol açmadığını ortaya çıkarmıştır.

**Okul Müdürünün Cinsiyeti Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin cinsiyetine göre çatışma Yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 20'de yer almaktadır.

**TABLO 20**

MÜDRÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDRÜRÜNÜN CİNSİYETİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Erkek N: 72</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye</td>
<td>4.366</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.869</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.281</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.894</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.620</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgulardan, gerek erkek müdürlerin gerekse kadın müdürlerin çatışmayı yönetmede tümleştirmeyi "her zaman" (\( \bar{x} \): 4.37), (\( \bar{x} \): 4.34); ödün vermemi "arasıra" (\( \bar{x} \): 2.87), (\( \bar{x} \): 2.99); hümritesi "az" (\( \bar{x} \): 2.28), (\( \bar{x} \): 2.45); kaçınımayi "arasıra" (\( \bar{x} \): 2.89),
(\bar{x}: 2.86) ve uzlaştırmayı da "çoğunlukla" (\bar{x}: 3.62), (\bar{x}: 3.68) kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Erkek ve kadınların çatışma yönetimi stillerine ilişkin ortalamaları arasındaki farkların test edilmesi sonucunda, ortalamalar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ortalamalar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılığın olmadığı, cinsiyet faktörünün okul müdürünün çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri üzerinde bir farklılık yaratmadığı, başka bir deyişle etkili olmadığı sonucunu açıklığa kavuşturmuştur.

**Okul Müdürünün Yaş Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürüleri yaşına göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 21'dede yer almaktadır.

Dağılıma okul müdürünün yaş grubuna göre bakıldığında, tümleştirme stili dışındaki diğer stilleri kullanma derecesi konusunda gruplar arasında bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Daha açık bir ifadeyle hem 26-40 yaş, hem 41-50 yaş, hem de 51 ve daha yukarı yaş grubundaki müdürler öden verme stilini "arasıra" (\bar{x}: 2.93), (\bar{x}: 2.88), (\bar{x}: 2.85); hükümte stilini "az" (\bar{x}: 2.39), (\bar{x}: 2.26), (\bar{x}: 2.43); kaçırmada stili-
ni "arasıra" (ă: 2.80), (ă: 2.87), (ă: 3.25) ve uzlaşma stilini "çoğunlukla" (ă: 3.64), (ă: 3.64), (ă: 3.54) kullanıklarını belirtmişlerdir. Tümleştirme stili konusunda ise, 26-40 yaş ile 41-50 yaş grubundakiler "her zaman" (ă: 4.45), (ă: 4.36) seçeneğini işaretlemişken, bunlardan çok az farkla 51 ve daha yukarı yaş grubundakiler "çoğunlukla" (ă: 4.13) seçeneğini tercih etmişlerdir.

**TABLO 21**

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YAŞI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>26-40 Yaş N: 23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.449</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.930</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.391</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.797</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.645</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ancak, bu üç yaş grubunun çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamalı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan test sonucunda, diğer dört stilde olduğu gibi tümleştirme stilini kullanma konusunda da gruplar arasında anlamalı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç, yaşın okul müdürünün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzé-
rinde bir farklılığa yol açmadığını, tümleştirme stilini kullanma derecesi konusunda gruplardan birinin diğerlerinden farklı dereceyi işaretlemesinin rastlantı sonucu olabileceğini ortaya çıkarmıştır.

**Okul Müdürünen Meslek Kidemi Değişkenine Göre Bulgular**

Müdärlerin meslek kidemine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 22'de yer almaktadır.

**TABLO 22**

MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KIDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1-10 Yıl N: 4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.583 0.397</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.100 0.346</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetoğlu</td>
<td>2.050 0.443</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.083 0.752</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.625 0.285</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Daha önceki değişkenlerde olduğu gibi, okul müdürünün meslek kidemi değişkeniyle ilgili grupların çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında bir
ayrıcalık sözkonusu olmamıştır.

Gerek 1-10 yıl, gerek 11-20 yıl ve gerekse 21 yıl ve daha fazla meslek kidemine sahip müdürlerin öğretmenlerle bir çatışmaya düşme durumunda tümleştirmeyi "her zaman" (x̄: 4.58), (x̄: 4.31), (x̄: 4.38); öünün vermesi (x̄: 3.10), (x̄: 2.88), (x̄: 2.88) ve kaçınımayı "arasıra" (x̄: 3.08), (x̄: 2.88), (x̄: 2.87), hükümeteyi "az" (x̄: 2.05), (x̄: 2.45), (x̄: 2.23); uzlaşmayı da "çoğunlukla" (x̄: 3.62), (x̄: 3.61), (x̄: 3.65) kullanıkları belirlenmiştir.

Meslek kidemi değişkeniyle ilgili üç alt grubun çatışma yönetimi stiline ilişkin ortalamaları arasındaki farklılığının test edilmesi sonucunda, bu değişkene kadar olduğu gibi istatistiksel bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Grupların ağırlıklı ortalamaları arasındaki bu farklılık okul müdürünün meslek kideminin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahib olmadığını açıklığa kavuşturmuştur.

**Okul Müdürünün Bulunduğu Okuldaki Kidemi Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin bulunduğu okuldaki kidemine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerini arasındaki farklıların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 23’de yer almaktadır.

Bu değişken ile okul müdürünün görev yaptığı okulda kısa veya uzun süre kalmasının, çatışma yönetimi stilini
kullanma derecesi üzerinde etkili olup olmadığını açıklığa kavuşturma amaçlanmıştır.

**TABLO 23**

**MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ ARASINDAKİ FARKLARINI TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN OKUL KİDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1-10 Yıl N: 60</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.344</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.920</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.307</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.867</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.639</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Elde edilen bulgulara göre, bulundukları okulda 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında görev yapan müdürlerin tümleştirme stilini "her zaman" (\( \bar{x} \): 4.34), (\( \bar{x} \): 4.40); ödün verme stilini "arasıra" (\( \bar{x} \): 2.92), (\( \bar{x} \): 2.81); hükmetme stilini "az" (\( \bar{x} \): 2.31), (\( \bar{x} \): 2.27); kaçıma stilini "arasıra" (\( \bar{x} \): 2.87), (\( \bar{x} \): 2.91) ve uzlaşma stilini "çoğunlukla" (\( \bar{x} \): 3.64), (\( \bar{x} \): 3.59) kullandıkları anlaşılmuştur. Bulunduğu okulda 21 yıl ve daha fazla kademli olan müdürler ise hükmetme stili dışındaki dört stili kullanma derecesi ile ilgili olarak diğer gruplardaki arkadaşları ile aynı fikri paylaşmışlardır. Bu alt grupta yer alan müdürler tümleştirmeyi "her zaman" (\( \bar{x} \): 4.42), uzlaşmayı "çoğunlukla" (\( \bar{x} \): 3.71),
ödün verme (x: 2.90), kaçıncıma (x: 3.04) ve hükümetmeyi (x: 2.60) "arasıra" kullandıklarını belirtmişlerdir.

Bu üçüncü alt grubun hükümet stilini kullanma konusunda diğerlerinden farklı derecement işaret etmesine karşılık, yapılan test sonucunda, bu farklılık da dahil olmak üzere her üç grubun stillerle ilgili ağırlıklı ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığını ortaya çıkmıştır. Bu sonucu, okul müdürünün görev yaptığı okulda kalma süresinin, onun çalışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı açıklığa kavuşmuştur. Ayrıca 21 yıl ve daha fazla okul kademe sahib olan okul müdürlerinin hükümme stilini kullanma derecesi konusunda diğer gruplardan farklılaşmasının istatistiksel anlamlılığının dışında, rastlantı sonucu olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul Müdürünün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısı Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 24'de yer almaktadır.

Bu değişkenlerden sonuncusunu okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı oluşturmuştur.
<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>HİÇ KATILMADI</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N: 22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.235</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.495</td>
</tr>
<tr>
<td>Üdün Verme</td>
<td>2.873</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.536</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.607</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.554</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.795</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.638</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.583</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.363</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** F 1.99 0.64 0.15**

Bu değişkenle ilgili olarak grupların cevaplarına bakıldığında, hükümetme stilinin dışında üç alt grubun da çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerinin birbirinin aynı olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, hizmet içi eğitime hiç katılmadıklarını belirten müdürler ile birlikte, 2 veya daha az katılanlar ve 3 veya daha fazla katılan müdürler tümleştirme stilini "her zaman" (x: 4.23), (x: 4.33), (x: 4.46); ödün verme stilini "arasıra" (x: 2.87), (x: 2.81), (x: 2.96); kaçınma stilini "arasıra" (x: 2.80), (x: 2.90), (x: 2.93) ve uzlaşma stilini "çoğunlukla" (x: 3.58), (x: 3.62), (x: 3.66) kullandıklarını belirtmişlerdir. Hükmetme stilini kullanma konusunda hizmet içi
eğitime hiç katılmayan grup diğer iki gruptan farklı derece belirtmistir. Yönetim konusunda 2 veya daha az ve 3 veya daha fazla hizmet içi eğitime katılan iki alt grup da hükümetme stilini "az" (x: 2.27), (x: 2.11) kullandıklarını belirtmişken, hiç katılmayan grup bu stili "arasıra" (x: 2.61) kullandıklarını ileri sürülmüşlerdir.

Daha önceki gruplarda uygulandığı gibi, bu üç alt grubun çatışma yönetim stili ortalamaları için de anlamlılık testi uygulanmıştır. Test sonucunda hükümetme stilinin dışında diğer dört stille ilgili ağırlıklı ortalamalar arasında istatistiksel bakımdan anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, hükümetme stili ile ilgili olarak üç alt grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki farklıliğin .01 düzeyinde anlamli olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki bu farklılığın kaynağı belirlemek için LSD testi yapılmış ve test sonuçları tablo 25'de verilmiştir.

Burada da görüldüğü gibi .01 düzeyindeki bu farklıliğin hizmet içi eğitime hiç katılmayan grup ile 3 veya daha fazla katılan grup arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, grupların ortalamalarına bakıldığında, bu stille ilgili ortalamaların hizmet içi eğitime hiç katılmayanlarda en yüksek düzeyde olduğu, hizmet içi eğitime katılım düzeyinin çokluğuına parelel olarak düzenli bir azalma kaydettiği görülmektedir. Gerek bu görünümden ve gerekse anlamlılık testi sonucundan, okul mücadele yönetim konusunda bir hizmet içi eğitime katılmasıın onun hükümetme stilini kul-
lanma derecesi üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır.

**TABLO 25**

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİN LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>x</th>
<th>Hiç Katılmadı</th>
<th>2 veya Daha Az</th>
<th>3 veya Daha Fazla</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hiç: 2.607</td>
<td>-</td>
<td>0.334 *</td>
<td>0.499**</td>
</tr>
<tr>
<td>2: 2.273</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.165</td>
</tr>
<tr>
<td>3: 2.108</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.332 * P < .05
P = .01 için LSD: 0.430 **P < .01

Bu sonucu bir başka biçimde açıklamak gerekirse, okul müdürünün çalışmayı yönetmede hükümme stilini kullanma derecesinin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayışıyla ters orantılı biçimde azalacağı, bununla birlikte daha demokratik stilleri kullanma eğiliminin artabileceği söylenebilir.

Bu amaç cümlesi ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapıldığında; okul türü, çevresi, büyüklüğü gibi öngörüsel değişkenler ile okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıldığı, görev yapmakta olduğu okul-daki kıldığı gibi bireysel değişkenlerin, okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede
tercih ettikleri stiller üzerinde herhangi bir etkiye yol açmadığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte, okul müdürünün katıldığı hizmet içi eğitim sayısının onun hükümete stilini kullanma derecesi üzerinde olumlu bir etki yarattığını söylenebilir.

Okul müdürlerinin diğer alanlarda olduğu gibi çatışma yönetim stili ile ilgili davranış ve tutumlarının örgütsel ve bireysel özelliklerden çok hizmet içi eğitim yoluya kazanılan bilgi ve becerilerden etkilenmesi, aslında beklentiye uygun bir sonuçtur. Çünkü bireyin davranışını değiştirmesinde en önemli araç hiç kuşkusuz eğitimdir.

Diğer yandan çağdaş yönetim anlayışı, örgütsel amaca ulaşmada ya da çatışmayı yönetimde ast'a baskı yapma, kor-kutma, yıldırma ya da cezalandırmayı değil; ast'a insan olarak saygı duymayı, onu anlamayı, sorunlara karşılıklı görüşme ve işbirliği içerisinde çözüm bulunmayı esas alır. Böyle bir anlayış ast üst çatışmalarında hükümete stilinin mümkün olduğunca az kullanılmasını ilke edinir. Bu açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin hükümete stilini kullanma sıklığının yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim programı sayısı ile ters orantılı bir biçimde azalmasını Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerine yönelik olarak düzenlediği yönetim seminerlerinin etkili olduğu biçiminde yorumlamak mümkündür.

Yine bu amaç cümleleri ile ilgili olarak elde edilen
bulgularından, okul müdürlerinin tümleştirme, ulaşma ve hükümme stilini kullanma sıralamasının araştırmada test edilen değişkenlerden etkilenmediği anlaşılmaktadır. Müdürlerin hemen her durumda tümleştirme stilini en fazla kullandıkları ve bunu ulaşma stilinin izlediği, hükümme stili ise en az kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, diğer iki stil olan ödün verme ve kaçırna stillerinin kullanım sıralamasındaki yerlerinin örgütsel ve bireysel değişknlere göre bazen 3 bazen de 4 olarak değiştiği görülmektedir. Bu iki stilin kullanılmasına ilişkin olarak görülen sıralama farklılığının, müdürlerin bu stiller ile ilgili görüş, düşüncce ve değer farklılığından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Yapılan testlerin büyük bir kısmında özellikle tümleştirme ve ulaşma stillerine oranla ödün verme ve kaçırna stillerine ilişkin standart sapma değerlerinin belirgin biçimde yüksek çıkması bu görüşümüzü destekler niteliktedir.

Ayrıca demografik değişkenlere göre yapılan testlerin hemen hemen tümünde okul müdürlerinin tümleştirme stilini "herzaman", ödün verme stilini "arasıra", hükümme stilini "az", kaçırna stilini "arasıra" ve ulaşma stilini "çoğunlukla" kullandıklarını belirtmeleri, müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma sıralamasında olduğu gibi, bu stilleri kullanma derecesi bakımından da daha önce yapılan genel değerlendirme iliskin sonuçlarla tutarlı bir durum sergilediklerini açıklığa kavuşturmaktadır.
MÜDÜRLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİÇEN ALGILARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu kısmında okul müdürlerinin okul türü, okulun bulunduğu çevre, okul büyüklüğü, okul müdürünün en son mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kidemli, görev yapmakta olduğu okuldaki kidemli ve yönetim konusuna katıldığını hizmet içi eğitim programı sayısı gibi değişkenlere göre çatışma yönetim stillerini kullanmasına ilişkin öğretmen görüşleriyile ilgili bulgular açıklanmıştır.

Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin okul türüne göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmemesine ilişkin bulgular tablo 26'da yer almaktadır.

Okul türüne göre yapılan bu gruplandırmda Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri konusunda aynı görüşü paylaştıkları ortaya çıkmıştır.

Gerek Genel Lise gerekse Mesleki ve Teknik lise öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları yönetmede tümleştirmeye stilini "çoğunlukla" (\(\bar{x} = 3.92\)), (\(\bar{x} = 4.02\); önden verme stilini "arasıra" (\(\bar{x} = 3.02\)), (\(\bar{x} = 3.13\); hükümstme stilini "az"
(\(\bar{x}\) = 2.36), (\(\bar{x}\) = 2.52); kaçınma stilini "arasıra" (\(\bar{x}\) = 3.18),
(\(\bar{x}\) = 3.19); uzlaşma stilini de "çoğunlukla" (\(\bar{x}\) = 3.54), (\(\bar{x}\) =
3.63) kullandıklarını belirtmişlerdir.

**TABLO 26**

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETME
ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE
İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(\bar{x})</td>
<td>ss</td>
<td>(\bar{x})</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.915</td>
<td>0.953</td>
<td>4.015</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.017</td>
<td>0.767</td>
<td>3.128</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.364</td>
<td>0.837</td>
<td>2.515</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.177</td>
<td>0.604</td>
<td>3.194</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.542</td>
<td>0.767</td>
<td>3.633</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlerin ortalamaları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin de müdürlerle aynı biçimde okul türünün müdürün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görüşünde olduklarını açıklığa kavuşturmuştur.
Okulun Bulunduğu Çevre Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin okulun bulunduğu çevreye göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 27'de yer almaktadır.

**TABLO 27**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN 'ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİ</th>
<th>OKULUN BULUNDUĞU ÇEVRE</th>
<th>İl Merkezi N: 134</th>
<th>İlçe N: 115</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
<td>ss</td>
<td>( \bar{x} )</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye</td>
<td>3.935</td>
<td>0.933</td>
<td>3.999</td>
<td>0.875</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.054</td>
<td>0.757</td>
<td>3.094</td>
<td>0.714</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.449</td>
<td>0.359</td>
<td>2.426</td>
<td>0.906</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.182</td>
<td>0.687</td>
<td>3.120</td>
<td>0.590</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.557</td>
<td>0.770</td>
<td>3.622</td>
<td>0.701</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabloda da anlaşılacağı gibi bu değişkene göre yapılan gruplandırma da yine il merkezinde görev yapan öğretmenlerin, ilcelerde görev yapan öğretmenlerin birbiriyle aynı görüşe olduklarını anlamıştır.

Dahr açık bir ifadeyle belirtmek gerekirse hem il merkezi hem de ilçelerinde lice ve denız okullarda çalışan öğretmenler kendileriyle ara arası cıkan çatışmaları yönetme móde müdürlerin Tümleştirmeye stilini "coğulukla" (\( \bar{x} = 3.94 \)).
(x: 4.00); ödün verme stilini "arasıra" (x: 3.05), (x: 3.09); hükümetme stilini "az" (x: 2.45), (x: 2.43); kaçıma stilini "arasıra" (x: 3.18), (x: 3.19) ve uzlaşma stilini de "çoğunlukla" (x: 3.56), (x: 3.62) kullandıklarını ileri sürmüyorlarda.

Her iki grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin de müdürleri gibi okulun bulunduğu yerin niteliğinin müdürün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamli bir farklılıkça ya da etkiye yol açmadığı görüşünde olduklarını ortaya çıkmıştır.

**Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Bulgular**

Okul büyüklüğü değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farklıların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 28'de yer almaktadır.

Tablodaki bulgulardan, öğrenci sayısı hem 10-1000 arasında olan hem de 1001 ve daha fazla olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, çatışmaları yönetmede müdürlerin tümleştirmesi ve uzlaşma stilini "çoğunlukla", ödün verme ve kaçıma stilini "arasıra", hükümetme stilini ise "az" kullandıklarını görüşünde olduklarını ortaya çıkmaktadır.
**TABLO 28**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİME ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL BÜYÜKLÜĞÜ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>10-1000 Öğrenci N: 138</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.926</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.062</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.536</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.174</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.556</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Grupların küçük ve büyük okul sırasına göre ağırlıkli ortalamaları tümleştirme stili için (\( \bar{x} : 3.93 \)) ve (\( \bar{x} : 4.01 \)), ödün verme stili için (\( \bar{x} : 3.06 \)) ve (\( \bar{x} : 3.09 \)), hüküm stili için (\( \bar{x} : 2.54 \)) ve (\( \bar{x} : 2.32 \)), kaçınma stili için (\( \bar{x} : 3.17 \)) ve (\( \bar{x} : 3.20 \)), uzlaşma stili için (\( \bar{x} : 3.56 \)) ve (\( \bar{x} : 3.63 \)) olmuştur.

Daha önceki grupta olduğu gibi bu grupların ortalamaları için de anlamlılık testi yapılmıştır. Test sonucunda ortalamalar arasındaki farklılıkların rastlantı sonucu olduğu, istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin, okul büyüklüğünün müdürün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamli bir farklılık yaratmadığı konusunda okul müdürleriyle aynı fikirde olduklarını anlaşılmıştır.
Okul Müdürlüğünün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin mezun oldugu okula göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 29'da yer almaktadır.

**TABLO 29**

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRET Mein ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
<td>ss</td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.101</td>
<td>0.808</td>
<td>3.889</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.153</td>
<td>0.713</td>
<td>3.028</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.402</td>
<td>0.839</td>
<td>2.459</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.204</td>
<td>0.600</td>
<td>3.175</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.667</td>
<td>0.630</td>
<td>3.543</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bu tabloda anlaşılabileceğini gibi okul müdürünün mezun olduğu okula göre yapılan gruplandırımda da, yine daha önceki değişkenlerdeki gibi, gruplar arasında görüş birlüğü olduğu belirlenmiştir.

Öğretim süresi 2-3 yıl olan Eğitim Enstitülerinden mezun olan müdürlerle çalışan öğretmenler gibi, öğretim süresi 4 yıl veya daha fazla olan fakülte ya da yüksek
okuldan mezun olan müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenler de, müdürlerin tümleştirme stilini "çoğunlukla" (\(\bar{x}: 4.10\)), (\(\bar{x}: 3.89\)): ödün verme stilini "arasıra" (\(\bar{x}: 3.15\)), (\(\bar{x}: 3.03\)): hükümet stilini "az" (\(\bar{x}: 2.40\)), (\(\bar{x}: 2.46\)): kaçınma stilini "arasıra" (\(\bar{x}: 3.20\)), (\(\bar{x}: 3.18\)) ve uzlaşma stilini "çoğunlukla" (\(\bar{x}: 3.67\)), (\(\bar{x}: 3.54\)) kullanıklarını belirtmişlerdir.

Bu değişkenle ilgili her iki grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki farklılıklarının anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan test sonucunda, ortalamalar arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan, öğretmenlerin, müdürün mezun olduğu okulun süresinin onun çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görüşünü kabul ettikleri anlaşılımıştır.

**Okul Müdürünün Cinsiyeti Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin cinsiyeti değişkenine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 30'da yer almaktadır.

Tablodaki bulgulardan da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre yapılan gruplandırımda, hükümetme stili dışında kalan diğer dört stille ilgili olarak grupların aynı görüşe birleşebilerek ortaya çıkmıştır.
### TABLO 30

**MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN CİNSİYETİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Erkek (N: 209)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.974</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.399</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.195</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaştırma</td>
<td>3.593</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Hem erkek müdürler hem de kadın müdürlerin yöneticilik yaptığı okullarda çalışan öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini "çoğunlukla" (\( \bar{x} = 3.97 \)), (\( \bar{x} = 3.92 \)); ödül verme stilini "arasıra" (\( \bar{x} = 3.09 \)), (\( \bar{x} = 3.00 \)); kaçıma stilini "arasıra" (\( \bar{x} = 3.20 \)), (\( \bar{x} = 3.13 \)); ulaştırma stilini "çoğunlukla" (\( \bar{x} = 3.59 \)), (\( \bar{x} = 3.56 \)) kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu birliktelik hükümetme stiline ilişkin cevaplarda bozulmuştur. Erkek müdürlerin bulunduğu okullardaki öğretmenler müdürlerinin hükümetme stilini kullanma derecesini "az" (\( \bar{x} = 2.40 \)) olarak belirlemişken, kadın müdürlerle çalışanlar bu stilin kullanma derecesini "arasıra" (\( \bar{x} = 2.65 \)) olarak işaretlemiştir.

Ancak, yapılan anlamlılık testi sonucunda, diğer dört stilde olduğu gibi hükümetme stili kullanılma derecesi
ile ilgili ortalamalar arasında da gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin cinsiyet faktörünün müdürün çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık doğurmadığı görüşünde birleşiklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yine bu sonuçla grupların hükümetme stili ile ilgili görüş ayrılığının rastlantı sonucu bazı etkenlerden kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**Okul Müdürünün Yaşı Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin yaşı değişkenine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerleri arasındaki farkların test edilmemesine ilişkin bulgular tablo 31'de yer almaktadır.

**TABLO 31**

*MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİN ÖĞRETİM AÇILGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR*

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YAŞI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>26-40 Yaş N: 66</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.846</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.018</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.582</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.114</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşma</td>
<td>3.487</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tablodaki bulgulardan da anlaşılacağı gibi yaş değişkenine göre ortaya çıkan dağılımda, grupların kaçıma stilinin kullanılma derecesi dışında aynı görüşleri paylaştıkları belirlenmiştir.

Daha açık olarak, gerek 26-40, gerek 41-50 ve gerekse 51 ve daha yukarı yaş gruplarında olan müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlerin tümü, müdürlerinin tüm-leştirmeye stilini "çoğunlukla" (X: 3.85), (X: 4.03), (X: 3.83); odun verme stilini "arasıra" (X: 3.02), (X: 3.09), (X: 3.10); hükümme stilini "az" (X: 2.58), (X: 2.38), (X: 2.45); uzlaşma stilini "çoğunlukla" (X: 3.49), (X: 3.62), (X: 3.62) kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine bu öğretmenlerden, 26-40 ile 41-50 yaş grubundaki müdürlerle çalışan kaçıma stilinin "arasıra" (X: 3.11), (X: 3.17) kullanılanını belirtmişken, 51 ve daha yukarı yaş grubundaki müdürlerle birlikte görev yapanlar bu stilin "çoğunlukla" (X: 3.46) kullanıldığını ileri sürmüşlerdir.

Her üç grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığı daha önceki değişken gruplarında olduğu gibi vayyans analizi yoluya test edilmiştir. Test sonucunda kaçıma stili de dahil her üç grubun çatışma yönetimi stilini kullanma derecesi ile ilgili ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç kaçıma stili ile ilgili farklılığın rastlantı sonucu olduğunu, dolayısıyla öğretmenlerin yaş scatterunun okul müdürünün çatışma yönetimi stille-
rini kullanma derecesi üzerinde anlamalı bir etkiye yol açmadığı görüşünde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

**Okul Müdürüünün Meslek Kidemine Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin meslek kidemine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 32'de yer almaktadır.

**Tablo 32**

MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLAR ULTEST İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KIDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1-10 Yıllar N: 13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.897</td>
</tr>
<tr>
<td>Ölün Verme</td>
<td>3.092</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.815</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.090</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabloda da görüldüğü gibi bu değişkenne göre elde edilen bulgulardan, 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 ve daha fazla meslek kidemine sahip müdürlerle çalışan tüm öğretmenlerin, tümleştirme ve uzlaşma stillerinin "çoğunlukla", ögün verme ve kaçınma stillerinin ise "arasıra" kullanıldığı görüşünde
oldukları ortaya çıkmaktadır. Ancak, hükümstilinin kullanımla derecesine ilişkin olarak gruplar arasında görüş birliği olmadığı anlamıştır.

Az kademden çok kadem doğru sırayla her üç grubun ağırlıklı ortalaması Tümleştirme stili için (\( \bar{x} = 3.90 \)), (\( \bar{x} = 3.87 \)), (\( \bar{x} = 4.04 \)); ödün verme stili için (\( \bar{x} = 3.09 \)), (\( \bar{x} = 3.05 \)), (\( \bar{x} = 3.08 \)); kaçırma stili için (\( \bar{x} = 3.09 \)), (\( \bar{x} = 3.21 \)), (\( \bar{x} = 3.18 \)); uzlaşma stili için de (\( \bar{x} = 3.50 \)), (\( \bar{x} = 3.52 \)), (\( \bar{x} = 3.64 \)) olmuştur.

Hükmetme stili ile ilgili olarak gruplardan birisi diğerlerinden ayrı görüş belirtmiştir. 1–10 yıl kademli müdürler grubunda olan öğretmenler bu stilin, müdürleri tarafından "arasıma "(\( \bar{x} = 2.82 \)) kullanıldığını belirtmişlerdir. Diğer iki grup ise "az" (\( \bar{x} = 2.43 \)), (\( \bar{x} = 2.41 \)) kullanıldığını ileri sürmüştür.

Okul Müdürüünün Bulunduğu Okuldaki Kidemi Değişkenine Göre Bulgular

Müdürlerin bulunduğu okuldaki kidemine göre çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine ilişkin bulgular tablo 33’de yer almaktadır.

**TABLO 33**

*MÜDÜRLERİN OKUL KIDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR*

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN OKUL KIDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1-10 Yıl N: 169</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11-20 Yıl N: 68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21 ve Yukarı N: 12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>3.987</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>3.093</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.102</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.186</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.613</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablodan da anlaşılacağı gibi bu değişkenle ilgili bulgular da bir önceki benzer nitelikte olmuştur.

Gerek 1-10 yıl, gerek 11-20 yıl ve gerekse 21 yıl ve daha fazla süreyle aynı okulda görev yapan müdürlerle çalışan tüm öğretmenler, müdürlerinin tümleştirme stilini "şögunlukla" (\( \bar{x} = 3.99 \)), (\( \bar{x} = 3.89 \)), (\( \bar{x} = 4.06 \)); ödün verme stilini "arasıra" (\( \bar{x} = 3.09 \)). (\( \bar{x} = 3.00 \)), (\( \bar{x} = 3.17 \)); kaçıma
stilini "arasıra" \((\bar{x}: 3.19), (\bar{x}: 3.17), (\bar{x}: 3.25)\); uzlaşmam stilini "çoğunlukla" \((\bar{x}: 3.61), (\bar{x}: 3.52), (\bar{x}: 3.58)\) kul-
landıklarını belirtmişlerdir.

Hükümetme stilinin kullanılması ile ilgili olarak 21 yıl ve daha fazla okul kademine sahip müdürlerle çalışan
öğretmenler "arasıra" \((\bar{x}: 2.82)\) derecesini belirterek diğer
iki gruptan ayrılmıştır. 1-10 yıl ile 11-20 yıl arası okul
kademine sahip müdürlerle görev yapan öğretmenler ise hü-
kütme stilinin müdürleri tarafından "az" \((\bar{x}: 2.40), (\bar{x}:2.46)\)
kullandığını ileri sürmüştür.

Bununla birlikte, yapılan analiz sonucunda hükümete
stili de dahil olmak üzere, her üç grubun çatışma yönetimi
stillerine ilişkin ortalamaları arasındaki farklılıkların
anlamı olmadiği anlaşılmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin,
okulualeza sürecinin müdürün çatışma yönetimi stilini kul
lanma derecesi üzerinde anlamli bir farklılık yol açmadığı
görülsinde olduklarını da açıklığa kavuşturmuştur.

**Okul Müdürü'nün Yönetim Konusunda**

**Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısı Değişkenine Göre Bulgular**

Müdürlerin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi
eğitim sayısına değişkenine göre çatışma yönetimi stillerini
kullanma dereceleri arasındaki farkların test edilmesine
ilişkin bulgular tablo 34'de yer almaktadır.
## TABLO 34

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Hiç Katılmadı N: 62</td>
<td>2 veya Daha Az N: 81</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(\bar{x}) ss</td>
<td>(\bar{x}) ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümileştirme</td>
<td>3.685 1.081</td>
<td>4.002 0.818</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.948 0.843</td>
<td>3.057 0.708</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.532 1.036</td>
<td>2.388 0.730</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>3.116 0.585</td>
<td>3.228 0.574</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşılma</td>
<td>3.331 0.807</td>
<td>3.617 0.714</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* \(P < .05\)  
** \(P < .01\)

Yukarıdaki tabloda anahtar adı gibi bu sonuç değişkenle ilgili olarak grupların görselleri arasında bazı farklılıklar belirlenmiştir.

Yönetim konusunda herhangi bir hizmet içi eğitme katılmayan müdürlerin görevi olduğu okullardaki öğretmenler tümleştirmeinin "çoğunlukla" (\(\bar{x}: 3.69\)), ödün vermenin "arasıra" (\(\bar{x}: 2.95\)), hükmetmenin "az" (\(\bar{x}: 2.53\)), kaçınmanın "arasıra" (\(\bar{x}: 3.12\)), ulaşmanın "arasıra" (\(\bar{x}: 3.33\)) kullanıldığını belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitme katılma sayısına iki veya daha az
olan müdürlerle çalışan öğretmenler tümleştirmenin "çoğunlukla" (x̄: 4.00), ödün vermenin "arasıra" (x̄: 3.06), hükümet methinin "az" (x̄: 2.39), kaçınma methinin "arasıra" (x̄: 3.23), uzlaşma methinin de "çoğunlukla" (x̄: 3.62) kullanıldığını ileri sürmüşlerdir.

Hizmet içi eğitimine katılmayış sayısı üç veya daha fazla olan müdürlerle birlikte görev yapan öğretmenler ise tümleştirmenin "çoğunlukla" (x̄: 4.10), ödün vermenin "arasıra" (x̄: 3.16), hükümet methinin "az" (x̄: 2.42), kaçınmanın "arasıra" (x̄: 3.19), uzlaşmanın da yine "çoğunlukla" (x̄: 3.71) kullanıldığını belirtmişlerdir.

Bu üç grubun çatışma yönetim methilerinin kullanılma dereceleri ile ilgili ağırlıklı ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek için daha öncelikle olduğu gibi varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda grupların Tümleştirmenin stil ile ilgili ağırlıklı ortalamaları arasında .05, uzlaşma stil ile ilgili ortalamalar arasında da .01 düzeyinde istatistiksel bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için ise LSD testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 35 ve Tablo 36'da verilmiştir.

Tablolardan da anlaşılabileceği gibi test sonucunda her iki stil için bu farklılığın yönetim konusunda hizmet içi eğitime hiç katılmayan grup ile 3 veya daha fazla katılan gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir.
**TABLO 35**

MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLİGLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>$\bar{x}$</th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hiç: 3.685</td>
<td>-</td>
<td>0.317 *</td>
<td>0.414 **</td>
</tr>
<tr>
<td>2 : 4.002</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.097</td>
</tr>
<tr>
<td>3 : 4.099</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.280 * P < .05  
P = .01 için LSD: 0.366 ** P < .01

**TABLO 36**

MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLİGLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>$\bar{x}$</th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hiç: 3.330</td>
<td>-</td>
<td>0.287 *</td>
<td>0.322 **</td>
</tr>
<tr>
<td>2 : 3.617</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.966</td>
</tr>
<tr>
<td>3 : 3.714</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.226 * P < .05  
P = .01 için LSD: 0.296 ** P < .01

Yine bu sonuca göre öğretmenlerin hizmet içi eğitme katıma sayısının müdürün tümleştirmesi ve uzlaşma stillerini kullanma derecesi üzerinde anlamlı farklılıklarla yol ağıçlığı görüşünde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi, hizmet içi eğitiminin katıma sayısındaki artışa paralel olarak her iki stilin kullanım derecelerine ilişkin...
ortalamalar da düzenli olarak artmaktadır. Bu durum, hizmet içi eğitime katıma sayısındaki artışın tumleştirmeye ve uzlaşma stilinin kullanıma derecesini de arttıracağı gerektiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

Araştırmının dördüncü amaç cümleleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin açıklamalar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapıldığında; müdürler grubunda olduğu gibi öğretmenler grubunda da "yönetim konusunda hizmet içi eğitime katıma sayısı" dışındaki demografik değişkenlerin müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi üzerinde etkili olmadığı görüşünün hakim olduğu söylenebilir.

Yönetim konusunda düzenlenen bir hizmet içi eğitim programının temel amacı bireye çağdaş yönetim alanındaki bilgi beceri ve tutumları kazandırmak veya var olanları yeni araştırma bulguları doğrultusunda değiştirmek ve geliştirmek olmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin, müdürlerin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitimin sayısına parelel olarak tumleştirmeye ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerinde bir artış algılamalarının, doğal bir sonuç olduğu ileri sürülebilir. Çünkü ortaya çıkan bu sonucu aynı zamanda hizmet içi eğitimlerin amacına ulaştığı biçiminde yorumlamak mümkündür.

Diğer yandan bu değişkene ilişkin algı farklılıklarının tumleştirmeye ve uzlaşma stiline yönelik olması, bir
bakıma müdürler grubunun algılarını destekler ve tamamlar nitelikte görülabilir. Çünkü tümleştirme ve uzlaşma gibi demografik stilleri kullanma yönündeki eğilimlerin artması aynı zamanda hükümette gibi otokratik stilli daha az kullanma yönündeki bir eğilimi ifade eder. Bu nedenle öğretmenlerin, müdürlerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı ile tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma dereceleri arasında olumlu bir ilişki algılamalarının, bir bakıma hükümette stilin kullanılamasına yönelik eğilimlerin azalması ile de ilişkili olabileceğini düşünülebilir.


Ayrıca, demografik değişkenlere ilişkin olarak yapılan testlerin büyük çoğunluğunda öğretmenlerin tümleştirme ve uzlaşma stillerinin "çoğunlukla", ödün verme ve kaçınma stillerinin "arasıra" hükümetme stilinin ise "az" kullanıldığını algılamaları, bu stillerin kullanım derecesi bakımından da daha önceki değerlendirmeye sonuçları ile tutarlı olduklarının bir başka kanıtı olarak yorumlanabilir.
MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN
ALGILARININ KARŞILAŞTİRLIMASINA
İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında müdülerin çatışma yönetimi stil-
erini kullanma dereceleri ile ilgili müdür ve öğretmen al-
gıları arasındaki farklılıklarına ilişkin bulgular açıkl-
lanacaktır. Bunun için ilk olarak demografik değişkenlere
bakılmaksızın her iki grubun beş çatışma yönetimi stilinin
kullanma derecelerine ilişkin algılarının genel bir
karşılıştırılması yapılmıştır.

İkinci olarak da okul müdülerinin okul türü, okulun
bulunduğu çevre, okul büyüklüğü, okul müdürünün en son mezun
olduğu okul, cinsiyeti, yaş, meslek kıldımı, görev yapmakta
olduğu okulındaki kıldımı, yönetim konusunda katıldığı hizmet
içi eğitim sayısı gibi demografik değişkenlere göre çatışma
yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve
öğretmen algıları karşılıştırılmıştır.

Genel Karşılamaştırmı ile İlgili
Bulgular

Denek gruplarının müdülerin çatışma yönetimi stil-
erini kullanma dereceleri ile ilgili olarak anket maddele-
rine verdikleri cevapların ağırlıklı ortalama, standart
sapma ve F değerleri Tablo 37'de verilmiştir.
Farklılıkların belirlenmesi için varyans analizi sonucunda ortaya çıkan F değerleri tablo değerleri ile karşılaştırılmıştır. Tablo değerlerinin belirlenmesinde grubun serbestlik dereceleri 1 ve 335 esas alınmıştır. Buna göre tablo değerleri .05 anlamlılık düzeyi için 3.89, .01 anlamlılık düzeyi için de 6.76 olarak alınmıştır.

**TABLO 37**

MÜDÜRLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİ İLE İLGİLİ MÜDÜR VE ÖĞRETİMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ—</th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETİMEN</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>( \bar{x} )</td>
<td>ss</td>
<td>( \bar{x} )</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>4.36</td>
<td>0.434</td>
<td>3.96</td>
<td>0.906</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>2.89</td>
<td>0.506</td>
<td>3.07</td>
<td>0.737</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>2.31</td>
<td>0.653</td>
<td>2.44</td>
<td>0.879</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>2.88</td>
<td>0.670</td>
<td>3.18</td>
<td>0.642</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>3.63</td>
<td>0.472</td>
<td>3.59</td>
<td>0.738</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05  
** P<.01

Tabloda da görüldüğü gibi müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen gruplarının ağırlıkli ortalamaları arasında istatistiksel bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu farklılıklarından ilk tümleştirme stilinin kullanımla derecesi ile ilgilidir. Deneklerden müdürler grubu,
öğretmenler ile aralarındaki çatışmayı yönetmede tümleştirme stilini "herzaman" kullandıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın öğretmenler grubu bu stilin müdürler tarafından herzaman değil "çoğunlukla" kullanıldığını ileri sürmüştür. Denek gruplarının ağırlıklı ortalamaları arasındakı farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda grupların ağırlıklı ortalamaları arasındakı farkın .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar tümleştirme stilinin kullanılması konusunda müdürlerin öğretmenlere göre daha iyiimser olduğunu, dolayısıyla farklılığın müdürler grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmaktadır.

İkinci farklılık da ödün verme stili ile ilgilidir. Müdürlerin bu stile ilişkin ağırlıklı ortalamaları, öğretmenlerinkinden daha düşük olmuştur. Her iki gruba ait puanlarda "arasıra" puan aralığının alt ve üst sınırları içinde yer almasına karşın; yapılan varyans analizi sonucunda gruplar arasındakı ağırlıklı ortalama farkının .05 düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç ödün verme stilinin kullanılması konusunda öğretmenlerin müdürlerle göre daha iyimser olduğunu ve dolayısıyla gruplar arasındaki farklılığın öğretmenlerden kaynaklandığını açıklığa kavuşturmaktadır.

Üçüncü farklılık ise kaçma stiline ilişkinidir. Anket maddelerine verilen cevaplara göre müdür ve öğretmenlerin kaçma stilinin "arasıra" kullanıldığı konusunda
görüş birligi iceresinde olduklarla analizmaktadir. Ancak, varyans analizi sonucunda ayin puan araligina dustesine karsin bu iki grubun aqirlilikli ortalamalarini arasindaki farkin .01 düzeyinde anlamlı oldugunu analizlemistir. Bu sonuc karsına stilinin kullanilmasi konusunda ogretmenler grubunun mfdurler grubu kadar iyimser oldugunun, gruplar arasi fark- liliğin aqirlilikli ortalama puan bakımından ilk sirayi alan ogretmenlerden kaynaklandiği ortaya çıkmaktadir.

Yine aynı tabloda da göürleceği gibi, yapılan analiz sonucunda mfdurlerin çatışma yönetiminde hüküm ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin mfdur ve ogretmen- ler arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir farkliliğin olmadığını ortaya çıkmıştır.

Bu genel karslaştirmaya dayanarak bir yorum yapmak gerekirse, denek grupları arasında mfdurlerin çatışma yöne- timi stillerini kullanma derecelerine ilişkin anlamlı fark- liliklerin bulunmasının bir ölçüde doğal olduğu söylene- bilir.

Bu farklılıklar mfdurlerin daha çok değerlerle, ogretmenlerin ise olgulara dayalı olarak değerlendirme yap- mis olmalardan kaynaklanabilecegi söylenebilir.

Mfdurlerin çatışma yönetim stillerini kullanma derecelerine ilişkin mfdur ve ogretmen algiları ile ilgili varyans analizi sonuçları Ek’de yer alan Tablo 1, 2, 3, 4 ve 5’de verilmistir.
Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalı İle İlgili Bulgular

Bu karşılaştırmada okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü, okul müdürüün en son mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaş, meslek kâdemi, okul kâdemi, yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim programı sayısı gibi demografik değişkenler esas alınmıştır.

Her bir değişkene göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin olarak denek gruplarının ankette maddelerine verdikleri cevapların ağırlıklı ortalama, standart sapma, F değerleri hesaplanmış ve tablo 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59, 62’de verilmiştir.

Farklılıkların belirlenmesinde bir önceinde olduğu gibi varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri ile tablo değerleri karşılaştırılmıştır.

Tablo değerlerinin belirlenmesinde, grup serbestlik dereceleri tablo 38, 41, 44, 47, 50 için 3 ve 332; tablo 53, 56, 59, 62 için ise 5 ve 330 olarak alınmıştır.

Buna göre ilk beş tabloya ilişkin tablo değeri .05 anlamlılık düzeyi için 2.65, .01 anlamlılık düzeyi için de 3.88 olarak belirlenmiştir. Geriye kalan dört tabloya ilişkin değerler ise .05 düzeyindeki anlamlılık için 2.26, .01 düzeyindeki anlamlılık için 3.11 olarak alınmıştır.
Okul Türü Değişkenine Göre
Karşılama Bulguları

Okul türü değişkenine göre, müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasındaki farkların test edilmesi ile ilgili bulgular tablo 38'de verilmiştir.

**TABLO 38**

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL TÜRÜ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Genel Lise</td>
<td>Mes. ve Tek. Lise</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MN: 44 ON: 126</td>
<td>MN: 43 ON: 123</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>X</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.413</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.915</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.855</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.017</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.364</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.363</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınıma</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.841</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.177</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.659</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.542</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** ** P<.01

Bu değişkene göre yapılan karşılamaştırmada müdürler ve öğretmenler arasında çatışma yönetimi stillerinden ikisi-
ni kullanma konusunda .01 düzeyinde anlamlı algı farklılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklıklarından birisi tümleştirmeye değerinde de kaçınıma stiline ilişkindir.

Tablodan da görüleceği gibi gerek genel lise ve gerekse mesleki ve teknik lise müdürlerinin tümleştirmeye stiline ilişkin ağırlıklı ortalamaları her iki öğretmen grubunun ortalamalarından daha yüksek olmuştur. Bir başka anlatımla müdürler grubu çatışma yönetiminde tümleştirmeye stilini "her zaman" kullanıdıkları belirtirken, öğretmenler "çoğunlukla" kullanıldığını ileri sürmüşlerdir.

Tümleştirmeye stiline ilişkin olarak gruplar arasında ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları Tablo 39'da verilmiştir.

**TABLO 39**

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STILİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN AÇILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>GL M</th>
<th>ML M</th>
<th>GL O</th>
<th>ML O</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>GL: 4.413</td>
<td>0.103</td>
<td>0.498**</td>
<td>0.398**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ML: 4.310</td>
<td>0.103</td>
<td>0.395**</td>
<td>0.295*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GL: 3.915</td>
<td>0.103</td>
<td>0.100</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ML: 4.015</td>
<td>0.103</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.281  *P<05
P = .01 için LSD: 0.368  **P<01

Diğer yandan Tablo 39'a tekrar bakıldığında, müdür ve öğretmen gruplarının, kaçırmazın stiline ilişkin ağırlıklı ortalamada büyüklüğü bakımından tümleştirme stilinin aksine bir durum sergiledikleri görülmektedir. Her iki grupda bu stilin derece itibariyle "ararsa" kullanıldığını belirtmesi sine karşın, müdürler gruplarının ağırlıklı ortalamaları öğretmen gruplarınıninkinden daha düşük olmuştur. Bu sonuç kaçırmazın stili kullanma konusunda müdürlerin öğretmenlere göre kendilerini daha olumlu olarak algılama eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu farklılıklarla ilgili olarak yapılan LSD testi sonuçları tablo 40' da verilmiştir.
TABLO 40

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE KAÇINMA STILİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETmen ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>GL M</td>
</tr>
<tr>
<td>GL: 4.413</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>ML: 4.310</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>GL: 3.915</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>ML: 4.015</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.226  *P<05
P = .01 için LSD: 0.296  **P<01

Bu tabloya göre, kaçınma stiline ilişkin .01 düzeyindeki farklılığın Genel Lise Müdürleri ile Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Lise Öğretmenlerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Aynı tabloda Mesleki ve Teknik Lise Müdürleri ile Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Lise Öğretmenleri arasındaki farklılığın .05 düzeyinde daha küçük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Grupların okul türü değişikinine göre ödün verme, hükümme ve uzlaşma stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır.

Okulun Bulunduğu Çevre Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Bulguları

Okulun bulunduğu çevre değişkenine göre, çatışma
yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasındaki farkların test edilmesi ile ilgili bulgular tablo 41'de verilmiştir.

**TABLO 41**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETİMLER ALGıLARI ARASINDAKİ FARKLAR TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKULUN BULUNDUĞU ÇEVRE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>İL MERKEZİ</td>
<td>İLÇE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MN: 46</td>
<td>MN: 41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ÖN: 134</td>
<td>ÖN: 115</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>F</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td><strong>Müdər</strong></td>
<td>4.384</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Öğretmen</strong></td>
<td>3.935</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4.337</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.437</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3.999</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.875</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5.29</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td><strong>Müdər</strong></td>
<td>2.848</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Öğretmen</strong></td>
<td>3.054</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2.937</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.505</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1.71</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td><strong>Müdər</strong></td>
<td>2.252</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Öğretmen</strong></td>
<td>2.449</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2.375</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.628</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td><strong>Müdər</strong></td>
<td>2.819</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Öğretmen</strong></td>
<td>3.182</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2.963</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.655</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4.88</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>1</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaştırma</td>
<td><strong>Müdər</strong></td>
<td>3.710</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Öğretmen</strong></td>
<td>3.557</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3.541</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.474</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.72</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P<.01**

Okulun bulunduğu çevreye göre yapılan karşılaştırmada da yine bir önceki değişkendekine benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Müdür ve öğretmen grupları tümleştirme ve kaçınma stilleri dışında, ödün verme, hukmetme ve ulaşma stillerine ilişkin algılarında birbirlerinden anlamlı ölçüde farklılaşmamışlardır. Tablo 41'den de anlaşılacağı gibi tümleştirme ve kaçınma stilline ilişkin algılarda ise grupler...
arasında .01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farklılığın söz konusu olduğu stillerden birisi olan tümleştirme ile ilgili bulgulara göre, hem il merkezi hem de ilçedeki okullarda görev yapan müdürler, çatışmaları yönetmede bu stili "her zaman" kullandıklarını belirtmişlerdir. Ancak, aynı okullarda görev yapan öğretmenler müdürleriyle algı birliği içerisinde olmamışlardır. Öğretmenler grubu tümleştirme stilinin "çoğunlukla" kullanılanını ileri sürmüşlerdir. Bunun için de tümleştirme stiline ilişkin ağırlıkli ortalamaları müdürlerinkinden daha düşük olmuştur.

Bu farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan LSD test'i sonuçları Tablo 42'de verilmiştir.

**TABLO 42**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STILİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENELİ GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>İL M</td>
</tr>
<tr>
<td>İl: 4.384</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>İlçe: 4.337</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>İl: 3.935</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>İlçe: 3.999</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.281 *P<.05  
P = .01 için LSD: 0.368 **P<.01
Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tümleştirme stilinin kullanılması konusundaki .01 düzeyindeki farklığının, il merkezinde görev yapan müdürler ile il merkezinde ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Yine bu tablonun aynı düzeydeki farklığının ilçelerde görev yapan müdürler ile il merkezinde görev yapan öğretmenlerde ortaya çıktığı; buna karşın ilçelerde görev yapan müdürlerle, öğretmenleri arasındaki farklığının .05 düzeyinde daha az olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı biçimde tablo 41'in dördüncü sırasında yeralan kaçınma stiline ilişkin bulgulardan, müdür ve öğretmen gruplarının her ikisinin de bu stilin "arasıra" kullanıldığını algılamalarına karşın, ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Müdürlerin bu stile ilişkin ağırlıklı ortalamalarının öğretmenlerinkinden daha düşük olması, onların öğretmenlere göre kendilerini kaçınma stilini daha az kullanıyor olarak algıladıklarını göstermektedir.

Bu stile ilişkin farklığının kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları tablo 43'de verilmiştir.

Aşağıda görüldüğü gibi LSD testi sonucunda gruplar arasında ortaya çıkan .01 düzeyindeki farklığının il merkezindeki okullarda görev yapan müdürlerle bu okulların öğretmenleri ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı anlaşılmatmaktadır. İlçelerdeki okullarda görev
yapan müdürlerle, öğretmenleri arasındaki farklılık ise .05 ile daha düşük düzeyde olmuştur.

**TABLO 43**

*MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE KAÇINMA STİLİ İNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>İL M</td>
</tr>
<tr>
<td>İl : 4.413</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İlçe: 4.310</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>İl : 3.915</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İlçe: 4.015</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.226 *P<.05  
P = .01 için LSD: 0.296 **P<.01

**Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Karşılaştırmalara Bulguları**

Bu değişkene ilişkin karşılaştırmalara bulguları tablo 44'de yer almaktadır.

Tablodan da anlaşılacağı gibi, okul büyüklüğü değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda daha önceki lerden farklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bu karşılaştırmalara sonucunda çalışma yönetimi stillerinin kullanılamasını konusunda müdür ve öğretmen grupları arasında yalnızca tümleştirme ve kaçınma stiline ilişkin algılarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gruplar arasındaki bu farklılık yine .01
düzeyinde gerçekleşmiştir. Ödün verme, hükümet ve uzlaşma stillerine ilişkin grup ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı, rastlantı sonucu olduğu anlaşılmuştur.

**TABLO 44**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETREN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL BÜYÜKLÜĞÜ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>10-1000 Öğr.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>MN: 49</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeye</td>
<td>Müdür  4.333</td>
<td>0.469</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen 3.926</td>
<td>0.912</td>
</tr>
<tr>
<td>Ön Verme</td>
<td>Müdür  2.865</td>
<td>0.492</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen 3.062</td>
<td>0.762</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür  2.376</td>
<td>0.611</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen 2.536</td>
<td>0.931</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür  2.789</td>
<td>0.703</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen 3.174</td>
<td>0.604</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşma</td>
<td>Müdür  3.578</td>
<td>0.494</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen 3.556</td>
<td>0.733</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

Sözkonusu farklılıklarla ilgili olarak tablo 44'e bakıldığında, tümleştirmeye stilline ilişkin olarak her iki müdür grubunun ağırlıklı ortalamaların öğretmenlerinkinden yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu ortalamalara göre ister büyük ister küçük okulda görev yapsınlar, müdürlerin tümünün


çaatışmayı yönetmede tümleştirmeye stilini "her zaman" kül-
landıkları görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Buna karşın
öğretmenlerin onlardan farklı olarak tümleştirmeye stilinin
"her zaman" değil "çoğunluğa" kullanıldığını algıladıkları
ortaya çıkmaktadır.

Farklılığın kaynağı belirlemek için yapılan LSD
testi sonuçları tablo 45'de verilmiştir.

**TABLO 45**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE
TÜMLEŞTİRME STİLİSİ KULLANMA DERECELERİNE
İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE
İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>-x-</th>
<th>10-1000 M</th>
<th>1001 M</th>
<th>10-1000 O</th>
<th>1001 O</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1000: 4.413</td>
<td>-</td>
<td>0.066</td>
<td>0.407**</td>
<td>0.321*</td>
</tr>
<tr>
<td>1001: 4.310</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.473**</td>
<td>0.387**</td>
</tr>
<tr>
<td>1000: 3.915</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>1001: 4.015</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P= .05 için LSD: 0.283 **P<.05
P= .01 için LSD: 0.371 ***P<.01

Buna göre .01 düzeyindeki farklılığın küçük okul
müdürleri ile küçük okul öğretmenleri; büyük okul müdürleri
ile küçük ve büyük okul öğretmenlerinden kaynaklandığı be-
lirlenmiştir. Aynı test sonucunda küçük okul müdürleri ile
büyük okullarda görev yapan öğretmenler arasındaki fark-
lılığın .05 düzeyinde daha az olduğunu analizlímştir.
Aynı şekilde kaçaşma stiline ilişkin bulgular incelendiğinde her iki grubun ortalamalarının da "arasıra" derecesine karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, müdürlerin ağırlıklı ortalamalarının öğretmenlerinkinden düşük olduğu görülmektedir. Her iki grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki bu anlamli farklılık, kaçaşma stiline kullanımması konusunda öğretmenlerin müdürler ve karamsar olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu stile ilişkin olarak yapılan LSD testi sonuçları tablo 46'da verilmiştir.

**TABLO 46**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE KAÇAŞMA STILİNİ KULLANMA DERECESİLERİ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET MEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>10-1000 M</th>
<th>1001 M</th>
<th>10-1000 O</th>
<th>1001 O</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1000: 4.413</td>
<td>-</td>
<td>0.224</td>
<td>0.385**</td>
<td>0.411**</td>
</tr>
<tr>
<td>1001: 4.310</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.161</td>
<td>0.187</td>
</tr>
<tr>
<td>1000: 3.915</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.026</td>
</tr>
<tr>
<td>1001: 4.015</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P=.05 için LSD: 0.226  *P<.05  
P=.01 için LSD: 0.296  **P<.01

Buna göre okul büyüklüğü değişkeninde kaçaşma stiline ilişkin .01 düzeyindeki gruplararası farklılığının küçük okul müdürleri ile küçük ve büyük okul öğretmen-
lerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, büyük okul müdürleri ile hem kendi hem de küçük okul öğretmenleri arasında algı farklılığı olmadığını açıklığa kavuşturmuştur.

**Okul Müdürü'nün Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Bulguları**

Bu değişkenle ilişkin olarak grupların çatışma yöentesi stillerinin kullanılması konusundaki algılarının karşılaştırılması ile ilgili bulgular tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47'de görüldüğü gibi okul müdürü'nün mezun olduğu okul değişkenine ilişkin karşılaştırmada da gruplar arasındaki anlamli farklılıklar tümleştirmeye ve kaçınma stiline ilişkin ortalamalarda görülmüştür. Her iki stile ilişkin farklılıklar .01 düzeeyinde olmuştur.

Tablodaki tümleştirmeye stiline ilişkin bulgular incelemdiğinde, her iki müdür grubunun ağırlıklı ortalamasının öğretmen gruplarından yüksek olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak müdürlerin bu stili "her zaman" kullandıklarını belirtmelerine karşın, öğretmenlerin "çoğunlukla" kullandıklarını algıladıkları anlamaktadır. Bu sonuçlar gerek 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsünden mezun olan ve gerekse 4 yıl ve yukarı fakülte ve yüksek okullardan mezun olan müdürlerin, tümleştirmeye stilini kullanma konusunda kendilerini
birlikte görev yaptıkları öğretmenlerden daha ideale yakın algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır.

** TABLO 47 **

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETREN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.435 0.346</td>
<td>4.321 0.473</td>
<td>6.65 **</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>4.101 0.808</td>
<td>3.889 0.950</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.890 0.456</td>
<td>2.889 0.535</td>
<td>2.17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.153 0.713</td>
<td>3.028 0.748</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.380 0.644</td>
<td>2.271 0.661</td>
<td>0.72</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.402 0.839</td>
<td>2.459 0.902</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.839 0.614</td>
<td>2.914 0.702</td>
<td>4.64</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.204 0.600</td>
<td>3.175 0.666</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaştırma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.650 0.495</td>
<td>3.619 0.462</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.667 0.630</td>
<td>3.543 0.791</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P < .01

Bu farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları tablo 48'de yer almaktadır.

Buna göre, gruplar arasındaki .01 düzeyindeki farklılığın 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü veya yüksek okullardan mezun olan müdürler ile 4 yıl veya yukarı fakülte veya yüksek okuldan mezun olan müdürlerle görev yapan öğretmenlerden
Kaynaklandığı; aynı düzeydeki farklılığın 4 yıl veya daha fazla süreli okullardan mezun olan müdürler ile, birlikte çalışıkları öğretmenler arasında da ortaya çıktığı anlaşılabilir.

**TABLO 48**

*MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2 YIL M</td>
</tr>
<tr>
<td>2-3 Yıllı</td>
<td>4.435</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Yıllı</td>
<td>4.321</td>
</tr>
<tr>
<td>2-3 Yıllı</td>
<td>4.101</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Yıllı</td>
<td>3.889</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.293 *P<0.05  
P = .01 için LSD: 0.384 **P<0.01

Buna karşın, 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü veya yüksek okul çıkışı müdürler ile, aynı okul öğretmenleri arasındaki farklılığın .05 düzeyi ile daha az olduğu anlaşılmuştur.

Tablo 47'deki kaçırmış stiline ilişkin bulgulara bakıldığında, müdür ve öğretmen gruplarının her ikisinin de bu stilen "arasıra" kullanıldığını görüşünde birleştiğleri görülmektedir. Bununla birlikte, yine aynı stile ilişkin olarak grupların ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bulunması; ortalaama puanları yüksek olan öğretmenle-
rin müdürlerine göre kaçıncıa stilinin daha fazla kullanıldığını algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçlarla ilgili olarak yapılan LSD test'inden .01 düzeyindeki gruplararası farklılığı 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü veya yüksek okullardan mezun olan müdürler ile birlikte çalıştıkları öğretmenler ve 4 yıllık fakülte veya yüksek okul mezunu müdürlerle çalışan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. 4 yıllık fakülte veya yüksek okuldan mezun olan müdürler ile her iki alt gruptaki öğretmenler arasındaki fark ise .05 düzeyi ile daha düşük olmuştur. Bu testle ilgili sonuçlar tablo 49'da verilmiştir.

**TABLO 49**

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE KAĞINMA STİLİ KULLANMA DERECERELİNE İLİŞKİN MUDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

| - | DENEK GRUPLARI |
|---|---|---|---|---|
| x | 2 YIL M | 4 YIL M | 2 YIL Ö | 4 YIL Ö |
| 2-3 Yıl: 2.839 | - | 0.075 | 0.365** | 0.336** |
| 4 Yıl : 2.914 | - | - | 0.290* | 0.261* |
| 2-3 Yıl: 3.204 | - | - | - | 0.029 |
| 4 Yıl : 3.175 | - | - | - | - |

P = .05 için LSD: 0.236 *P<05
P = .01 için LSD: 0.309 **P<01
Tabloda da görüleceği gibi, okul müdürünün mezun olduğu okul değişkenine göre yapılan karşılaştırma sırasında müdür ve öğretmen grublarının ödün verme, hüküm ve uzlaşma stillerinin kullanılmamasına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Okul Müdürünün Cinsiyeti Değişkenine Göre Karşılaştırma Bulguları**

Cinsiyet değişkenine göre yapılan karşılaştırmaında, müdür ve öğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinden yine yalnızca tümleştirme ve kaçınmayı kullanma konusında .01 düzeyinde anlamlı algı farklılığı bulunmuştur. Ödün verme, hüküm ve uzlaşma stillinin kullanılmaması konusunda ise gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu değişkene ilişkin karşılaştırma bulguları Tablo 50'de verilmiştir.

Bu karşılaştırma ile ilgili bulguların yer aldığı tabloda da görüleceği gibi, tümleştirme stilline ilişkin olarak erkek ve kadın müdürler ile öğretmenlerin algıları arasında farklı ortaya çıkmıştır. Bu farklılık daha öncekilerde olduğu gibi hem puan hem de derece açısından anlamlı olmuştur. Bir başka anlatımla, müdürlerin kendilerini tümleştirme stillini "her zaman" kullanıyor olarak algılamalarına karşın, öğretmenler bir derece daha düşük, yani "çoğunlukla" kullanıyor olarak algılamışlardır. Diğer yandan, müdürlerin ağırlıklı ortalama puanlarının öğretmenler-
den yüksek olması da yine, onların bu stile ilişkin olarak kendilerini daha iyimser olarak algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır.

**TABLO 50**

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÇATIŞMA YÜNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÜNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN CİNSİYETİ</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Erkek MN: 72</td>
<td>Kadın MN: 15</td>
<td>ÖN: 209</td>
<td>ÖN: 40</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.366</td>
<td>0.437</td>
<td>4.344</td>
<td>0.434</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.974</td>
<td>0.905</td>
<td>3.917</td>
<td>0.921</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.869</td>
<td>0.505</td>
<td>2.987</td>
<td>0.515</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.086</td>
<td>0.727</td>
<td>3.000</td>
<td>0.791</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.281</td>
<td>0.654</td>
<td>2.453</td>
<td>0.662</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.399</td>
<td>0.851</td>
<td>2.645</td>
<td>0.999</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.894</td>
<td>0.645</td>
<td>2.856</td>
<td>0.804</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.195</td>
<td>0.625</td>
<td>3.133</td>
<td>0.732</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.620</td>
<td>0.478</td>
<td>3.678</td>
<td>0.452</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.593</td>
<td>0.749</td>
<td>3.558</td>
<td>0.690</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD test'i sonuçları tablo 51'de verilmiştir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi bu farklılığın erkek müdürler ile her iki alt grupta yer alan öğretmenlerden ve yine kadın müdürler ile yalnızca birlikte çalıştıkları öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu
karşılaştırmada farklılık düzeyi ile ilgili ilginç bir durumla karşılaşılmıştır. Şöyle ki; varyans analizi sonucunda ortaya çıkan gruplar arası farklılık düzeyi .01 iken, LSD testinde ancak .05 düzeyindeki farklılıklar ayrı edilebilmiştir. Bu durumun varyans analizinin LSD test'ine göre daha duyarlı olmasını ve deneklerin gruplar arasında dengesiz dağılımdan kaynaklanabileceği söylenebilir.

**TABLO 51**

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİ İÇİN KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETİCİ ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>X</td>
<td>ERKEK M</td>
</tr>
<tr>
<td>E: 4.366</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>K: 4.344</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>E: 3.974</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>K: 3.917</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.376  **P<0.05**  
P = .01 için LSD: 0.492  ***P<0.01**

Farklılığın söz konusu olduğu diğer stil olan kaçıma ile ilgili bulgulardan, cinsiyet ayrımı olmaksızın müdür ve öğretmen gruplarının her ikisinin de bu stilin "arasıra" kullanıldığı konusunda algı birliği içinde olmalarına karşın, ağırlıklı ortalama puanları arasındaki farkın anlam- lı olduğu anlaşılmaktadır. Müdürlerin bu stile ilişkin ağırlıkli ortalamalarının öğretmenlerinkinden düşük olması,
onların öğretmenlere göre kendilerini kaçınma stilini daha az kullanıyor olarak algıladıklarını göstermektedir.

Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için yapılan LSD test'i sonuçları tablo 52'de yer almaktadır.

**TABLO 52**

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE KAÇINMA STİLİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖGRETİCİ ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>-x</th>
<th>ERKEK M</th>
<th>KADIN M</th>
<th>ERKEK O</th>
<th>KADIN O</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E: 2.894</td>
<td>-</td>
<td>0.038</td>
<td>0.301*</td>
<td>0.239</td>
</tr>
<tr>
<td>K: 2.856</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.339*</td>
<td>0.277</td>
</tr>
<tr>
<td>E: 3.195</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.062</td>
</tr>
<tr>
<td>K: 3.133</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.301  *P<05  
P = .01 için LSD: 0.394  **P<01

Bu tablodan da görüleceği gibi cinsiyet değişkenine göre kaçınma stilini kullanma konusundaki algı farklılığının, her iki grupta yer alan müdürler ile yalnızca erkek müdürlerle görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Yine bu test sonucunda da bir önceinde olduğu gibi varyans analizinde belirlenen .01 düzeyindeki farklılıklar ayırt edilememiş, ancak .05 düzeyindeki farklılık kaynakları belirlenebilmıştır. Varyans analizi sonu-
cunda bulunan değer ile LSD test'i sonucunda ortaya çıkan değer düzeyindeki farklıklarını, bir önceki LSD testine ilişkin olarak ileri sürülen gereklerele açıklamak mümkündür.

**Okul Müdürü’nün Yaşı Değişkenine Göre Karşılaştırma Bulguları**

Bu değişkene ilişkin olarak yapılan karşılaştırma bulguları tablo 53'de verilmiştir.

**TABLO 53**

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN AĞILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tümleştirme MD</td>
<td>4.449</td>
<td>0.387</td>
<td>4.360</td>
<td>0.4184</td>
<td>0.125</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme Öğ</td>
<td>3.846</td>
<td>0.9264</td>
<td>0.034</td>
<td>0.9363</td>
<td>0.833</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme MD</td>
<td>2.930</td>
<td>0.4542</td>
<td>2.879</td>
<td>0.5542</td>
<td>2.850</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme Öğ</td>
<td>3.018</td>
<td>0.8493</td>
<td>0.091</td>
<td>0.7203</td>
<td>1.100</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme MD</td>
<td>2.391</td>
<td>0.7042</td>
<td>2.261</td>
<td>0.6592</td>
<td>2.425</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme Öğ</td>
<td>2.582</td>
<td>0.9072</td>
<td>2.377</td>
<td>0.8542</td>
<td>2.450</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma MD</td>
<td>2.797</td>
<td>0.6592</td>
<td>2.872</td>
<td>0.6693</td>
<td>2.250</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma Öğ</td>
<td>3.114</td>
<td>0.6443</td>
<td>1.174</td>
<td>0.6263</td>
<td>4.458</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma MD</td>
<td>3.645</td>
<td>0.4393</td>
<td>6.337</td>
<td>0.4813</td>
<td>5.542</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma Öğ</td>
<td>3.487</td>
<td>0.7663</td>
<td>6.264</td>
<td>0.7573</td>
<td>6.18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01
Okul müdürünün yaş değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda da daha öncekilerden farklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bir başka ifadeyle, grupların tümleştirmeye ve kaçırmaya stiline yönelik algıları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuş, diğer üç stile ilişkin algılar arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı, rastlantı sonucu ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Tablodan da anlaşılacağı gibi tümleştirmeye stiliinin kullanılma derecesine ilişkin algı farklılığı yaş değişkeninde de aynı devam etmektedir. Şöyle ki; müdürlerin tümleştirmeye stili "herzaman" kullandıklarını algılamalarına karşın, öğretmenler daha öncekilerde olduğu gibi "çoğunlukla" kullanıldığını algılamışlardır. Buna bağlı olarak da ağırlıklı ortalama puan yüksekliği bakımından müdürler grubu ilk sıradaki yerini korumuştur.

Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları tablo 54'de yer almaktadır.

Bu tablodan, gruplar arasındaki .01 düzeyindeki farklılığın, 26-40 yaş grubundaki genç müdürler ile hem birlikte çalışıkları hem de yaş bakımından en yüksek grubu oluşturan 51 yaş ve yukarı grupta yer alan müdürlerle çalışan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Yaş grubu sıralamasında ikinci sırada yer alan 41-50 yaş grubundaki müdürler ile birlikte çalışıkları öğretmenler arasında bir farklılık bulunmamakla birlikte; bu müdürler grubu ile 26-40
ve 51 veya daha yukarı yaş grubundaki müdürlerin görev yaptığı okulların öğretmenleri arasında .05 düzeyinde bir farklılığın olduğu belirlenmiştir.

**TABLO 54**

**MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNE KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Denek Grupları</th>
<th>26-40 (M)</th>
<th>41-50 (M)</th>
<th>51 ve Ü (M)</th>
<th>26-40 (Ö)</th>
<th>41-50 (Ö)</th>
<th>51 ve Ü (Ö)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>26-40 : 4.449</td>
<td>-</td>
<td>0.324</td>
<td>0.603**</td>
<td>0.415</td>
<td>0.616**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41-50 : 4.360</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.514*</td>
<td>0.326</td>
<td>0.527*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>51 ve Ü : 4.125</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.279</td>
<td>0.091</td>
<td>0.292</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26-40 : 3.846</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.188</td>
<td>0.013</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41-50 : 4.034</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.201</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>51 ve Ü : 3.833</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.460 **P<.05
P = .01 için LSD: 0.603 **P<.01

Diğer yandan kaçırmama stiline ilişkin bulgulardan yine önceki değişkenlerde olduğu gibi, müdür ve öğretmen gruplarının bu stile ilişkin ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından tümleştirme stilinin aksine bir durum sergilemeye devam ettikleri anlaşılmmaktadır. Ancak, her iki grubun ağırlıklı ortalama puanlarının "arasıra" puan aralığına düşmesine karşın aralarındaki farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kaçırmama stilini kullanma konusunda puanları düşük olan müdürler, grubunun öğretmenler grubuna göre kendilerini daha olumlu olarak algılama eğiliminde
olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Kaçınma stiline ilişkin olarak yapılan LSD testi sonuçları aşağıdaki tablo 55'de verilmiştir.

**TABLO 55**

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE KAÇINMA STİLİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET MEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>26-40 M</td>
<td>41-50 M</td>
<td>51 ve Y M</td>
<td>26-40 Ü</td>
<td>41-50 Ü</td>
</tr>
<tr>
<td>26-40</td>
<td>2.797</td>
<td>0.075</td>
<td>0.453</td>
<td>0.317</td>
<td>0.377</td>
</tr>
<tr>
<td>41-50</td>
<td>2.872</td>
<td>0.378</td>
<td>0.242</td>
<td>0.302</td>
<td>0.586</td>
</tr>
<tr>
<td>51 ve Y</td>
<td>3.250</td>
<td>0.136</td>
<td>0.076</td>
<td>0.208</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26-40</td>
<td>3.114</td>
<td></td>
<td>0.060</td>
<td>0.344</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>41-50</td>
<td>3.174</td>
<td></td>
<td>0.284</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>51 ve Y</td>
<td>3.458</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.366  *P<.05
P = .01 için LSD: 0.479  **P<.01

Buna göre varyans analizi sonucunda bulunan .01 düzeyindeki farklıliğin, 26-40 ve 41-50 gruplarındaki müdürler ile 51 veya daha yukarı yaş grubunda yer alan müdürlerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Yine aynı tablodan 26-40 yaş grubundaki müdürler ile 41-50 yaş grubunda yer alan müdürlerin bulunan dışbuğu okullarda görev yapan öğretmenler arasındaki farklılığın .05 düzey ile daha düşük olduğu görülmektedir. Yaş bakımından en üst grubu oluşturan 51 veya daha yukarı yaş
grubunda olan müdürler ile her üç kategorideki öğretmen arasında ise algı farklılığı olmadığı açığa kavuşmuştur.

**Okul Müdürlüğünün Meslek Kidemi Değişkenine Göre Karşılaştırmalar**

Bulguları

Bu değişkene göre yapılan karşılaştırmalarla ilgili bulgular tablo 56'da yer almaktadır.

Buna göre, meslek kidemi değişkeni bakımından bir karşılaştırma yapıldığında, müdür ve öğretmenlerin yine yalnızca tümleştirme ve kaçınma stillerine ilişkin algılarında birbirlerinden farklılaşıkları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu değişkene ilişkin karşılaştırmalarda önce kilerden değişik bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu da kaçınma stilinin kullanılmasına yönelik algı farklılığının düzeyi ile ilgili olmuştur. Tablodan da görüleceğini gibi tümleştirme stiline ilişkin farklılığın öncekilerdeki gibi .01 düzeyinde çıkmasına karşın, kaçınma stiline ilişkin farklılık düzeyi bu değişken de .05 olmuştur.

Meslek kidemi değişkeninde tümleştirme stiline ilişkin bulgular incelendiğinde, müdürler grubunda yer alan üç alt grubun ağırlıklı ortalamalarının öğretmen gruplarından yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla müdürlerin bu stili "her zaman" kullandıklarını algılamalarına karşın, öğretmenlerin değişmez bir biçimde "çoğunlukla" kullanıldığını
algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

**TABLO 56**

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMINE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN MESLEK KİDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.583</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.897</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.100</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.092</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.050</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.815</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.083</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.090</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.625</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.500</td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>**3.73</td>
<td>1.01</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05
** P<.01

Bu stile ilişkin farklarını test etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları tablo 57’de verilmiştir.

Bu tabloda da anlaşılacağı gibi, gruplar arasındaki farkların 1-10 yıllık kide sahip olan müdürler ile 1-10 yılı ve 11-20 yıldık kide sahip müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Ancak bu tabloda da görüldüğü gibi daha önce cinsiyet değişkeninde rastlanan durum meslek kideği değişkeninde de ortaya
çıkıştır. Daha açık bir ifadeyle varyans analizi sonucunda belirlenen .01 düzeyindeki farklılık, LSD testi sonucunda ancak .05 olarak ayırt edilebilmiştir. İKİ test sonucunda görülen bu tutarsızlığı, testler arasındaki duyarlılık farklına bağlamak mümkündür.

**TABLO 57**

**MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GöRE TÜMLEŞTİRME STİLİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>1-10 M</th>
<th>11-20 M</th>
<th>21 ve Y M</th>
<th>1-10 Ö</th>
<th>11-20 Ö</th>
<th>21 ve Y Ö</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10 : 4.583</td>
<td>-</td>
<td>0.273</td>
<td>0.200</td>
<td>0.686*</td>
<td>0.713*</td>
<td>0.541</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20 : 4.310</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.073</td>
<td>0.413</td>
<td>0.440</td>
<td>0.268</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y : 4.383</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.486</td>
<td>0.513</td>
<td>0.341</td>
</tr>
<tr>
<td>1-10 : 3.897</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.027</td>
<td>0.145</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20 : 3.870</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.172</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y : 4.042</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P= .05 için LSD: 0.578  *P<.05
P= .01 için LSD: 0.757  **P<.01

Kaçınma stiline ilişkin bulgulara bakıldığında da, yine müdür ve öğretmen gruplarını oluşturan tüm alt grupların bu stilin "arasıra" kullanıldığı görüşünde birleştiğini görülmektedir. Bununla birlikte, grupların ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın anlamlı bulunması, ortalama puanları yüksek olan öğretmenlerin müdürlerе göre kaçınma stilinin .05 düzeyinde anlamlı bir farkla daha fazla kullanılıyor olarak algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır.
Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları tablo 58'de yer almaktadır.

**TABLO 58**

MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLI LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1-10</th>
<th>11-20</th>
<th>21 ve Y</th>
<th>1-10</th>
<th>11-20</th>
<th>21 ve Y</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>M</td>
<td>M</td>
<td>Ü</td>
<td>Ü</td>
<td>Ü</td>
<td>Ü</td>
</tr>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>3.083</td>
<td>0.199</td>
<td>0.211</td>
<td>0.007</td>
<td>0.125</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>2.884</td>
<td>-</td>
<td>0.012</td>
<td>0.206</td>
<td>0.324</td>
<td>0.294</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y</td>
<td>2.872</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.218</td>
<td>0.336</td>
<td>0.306</td>
</tr>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>3.090</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.118</td>
<td>0.088</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>3.208</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.030</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y</td>
<td>3.178</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.464  *P<.05  
P = .01 için LSD: 0.608  **P<.01

Bu tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, yapılan LSD test'i sonucunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek mümkün olmamıştır. Bunu takiben daha duyarlı olabileceği düşünülen diğer bir kaç "t" testi denenmiş ancak sonuç değişimmemiştir. Bu denemeler benzer diğer sonuçlar için yapılmış ancak yine olumlu sonuç elde edilememiştir. Ortaya çıkan bu durumu, daha önce de belirtildiği gibi varyans analizinin t testi'ne göre daha duyarlı olmasına ve deneklerin gruplara dağılımının dengesiz olmasına bağlamak mümkündür. Ancak, bu test sonucunda ayırt edile-
memekle birlikte, kaçıma stiline ilişkin farklılığın büyük bir olasılıkla ağırlıklı ortalamaları arasındaki fark en yüksek olan 21 yıl veya daha fazla kademli müdürler ile 11-20 yıl arasında kıdem sahip müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Okul Müdürünün Bulunduğu Okuldaki Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırma Bulguları

Okul müdürünün bulunduğu okuldaki kıdem değitkene göre yapılan karşılaştırma madada, gruplar arasındaki farklılıkların yine yalnızca tümleştirmeye ve kaçıma stillerinde söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılık düzeyleri ise bir önceki değişkende olduğu gibi tümleştirmeye stilinde .01, kaçıma stilinde .05 olarak belirlenmiştir. Üdün verme, huk- metme ve uzlaşma stilerinde ise gruplar arası farklılığa rastlanamamıştır.

Bu değişkene ilişkin karşılaştırma bulguları tablo 59'da yer almaktadır.

Bu tablodan da görüleceği gibi, tümleştirmeye stilinin kullanılması ile ilgili olarak müdür ve öğretmen grupları arasında ağırlıklı ortalaması puan ve buna bağlı olarak dereceleme bakımından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Tablodaki bu bulgulara göre, müdürlerin kendilerini, ögret-
menlerle çıkan çatışmalarda tümleştirme stilini "her zaman" kullanıyor olarak algılamalarına karşı; öğretmenlerin buna katılmayarak bu stilin "çoğunlukla" kullanıldığı görüşünde israr ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuc, ağırlıklı ortalama puan yüksekliği bakımından ikinci sıradaki yerini koruyan öğretmenler grubunun, tümleştirme stilinin kullanım derecesi konusunda müdürler kadar iyimser olmadığına açıklığa kavuşturılmaktadır.

TABLO 59

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNİ İLİŞKİN MÜDÜR
VE ÖĞRETÖN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN
TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN OKUL KİDEMİ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>STİLLERİ</td>
<td>1-10 Yıllı MN: 60</td>
<td>11-20 Yıllı MN: 23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ÖN: 169</td>
<td>ÖN: 68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirmeler</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.344</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.987</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.920</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.093</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.307</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.402</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.867</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.186</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.639</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.613</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05
** P<.01
Gruplar arasında ortaya çıkan bu farklılığın kaynağı belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları tablo 60'da verilmiştir.

**TABLO 60**

*MÜDÜRLERİN ÖKUL KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI*

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1-10</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>x</strong></td>
<td><strong>W</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>4.344</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>4.399</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y:</td>
<td>4.417</td>
</tr>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>3.987</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>3.892</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y:</td>
<td>4.056</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ P = .05 \text{ için } LSD: 0.696 \quad ^*P < 0.05 \]
\[ P = .01 \text{ için } LSD: 0.781 \quad ^{*}P < 0.01 \]

Tablodan da anlaşılacağı gibi yine bir önceki değişkene ilişkin LSD testine benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bir başka değişle varyans analizi sonucunda ortaya çıkan .01 düzeyindeki farklılığın kaynağı belirlenememiştir. Buna neden olarak bir önceki test ile ilgili olması gerekçeleri yinelemek mümkündür. Ancak, bir tahmin yapmak gerekirse varyans analizi sonucunda ortaya çıkan gruplar arası farklılığın en büyük olasılıkta 21 yıl veya daha fazla okul kişdemine sahip olan müdürler ile 11-20 yıl arasında okul kişdemine sahip olan müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlerden
Kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü grupların ağırlıklı ortalamaları arasındaki en yüksek farklılık bu iki grup arasında ortaya çıkmıştır.

Farklılığın söz konusu olduğu bir diğer stil olan kaçınma ile ilgili bulgulardan, aynı okulda ister kısa ister uzun süre çalışıyor olsun, müdür ve öğretmen gruplarının tümünün bu stilli "arasıra" kullanıldığı görüştü birleştirikleri görülmektedir. Dereceleme konusundaki bu benzerliğe karşın müdür ve öğretmen gruplarının ağırlıklı ortalamaları arasındaki fark .05 düzeyinde anlamlı olmuştur.

Bu stile ilişkin algı farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları tablo 61'de yer almaktadır.

**TABLO 61**

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STILİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>- x</th>
<th>1-10 M</th>
<th>11-20 M</th>
<th>21 ve Y M</th>
<th>1-10 Ü</th>
<th>11-20 Ü</th>
<th>21 ve Y Ü</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>2.867</td>
<td>-</td>
<td>0.046</td>
<td>0.175</td>
<td>0.319</td>
<td>0.305</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>2.913</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.129</td>
<td>0.273</td>
<td>0.259</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y</td>
<td>3.042</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.144</td>
<td>0.130</td>
</tr>
<tr>
<td>1-10</td>
<td>3.186</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.014</td>
</tr>
<tr>
<td>11-20</td>
<td>3.172</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>21 ve Y</td>
<td>3.250</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P= .05 için LSD: 0.480 *P<.05
P= .01 için LSD: 0.626 **P<.01
Bu tablodan da anlaşılacağı gibi farklılığın kaynağı belirlemedeki başarısızlık burada devam etmiştir. Bu nedenle daha önceki benzer durumlarda olduğu gibi bir olasılıktan bahsetmek gerekirse, kaçına stiline ilişkin gruplar arası farklılığının aynı okula 1-10 yıl arasında görev yapan müdürler ile, 21 yıl veya daha fazla okul kısımine sahip olan müdürlerle birlikte görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Okul Müdürüün Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırma Bulguları

Değişkenlerden sonuncusunun oluşturulan bu değişkenle ilgili karşılaştırma bulguları tablo 62'de verilmiştir.

**TABLO 62**

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ</th>
<th>DENEK GRUBU</th>
<th>OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI Hİİ SAYISI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>Hiç Katılmadı</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>MN: 22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ön: 62</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>x</td>
<td>ss</td>
</tr>
<tr>
<td>Tümleştirme</td>
<td>Müdür</td>
<td>4.235</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.685</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4.459</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.826</td>
</tr>
<tr>
<td>Ödün Verme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.873</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.948</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.708</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Hükmetme</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.607</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>2.532</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.708</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaçınma</td>
<td>Müdür</td>
<td>2.795</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.116</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.664</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzlaşma</td>
<td>Müdür</td>
<td>3.583</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Öğretmen</td>
<td>3.331</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.341</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05
** P<.01

Bu tablodan da anlaşılacağı gibi gruplar arası fark- lıkların ilk 'i .01 düzeyinde tümleştirme stilinin kul- lanılma derecesi ile ilgilidir. Yine bu karşılaştırıldığında da yönetim konusunda hizmet içi eğitime katılmışın katılımın müdürler grubunun hepsi tümleştirme stilini "herzaman" kullanı큼ı belirtmişlerdir. Buna karşın, birlikte görev yaptıkları öğretmenler bu stilin herzaman değil "çoğunlukla" kullanıldığını ileri sürerek önceki değerlendirilmeleriyle tu- tarlıklarını sürdürmüşlerdir. Ancak gerek müdürler grubu
gerekse öğretmenler grubunda hizmet içi eğitime katılım
sayısına parelel olarak ağırlıklı ortalama puanların art-
ması, beklentiye uygun olarak ilgi çekici olmuştur.

Tümleştirme stiline ilişkin olarak yapılan LSD
test'i sonuçları tablo 63'de verilmiştir.

**TABLO 63**

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞİTİRME STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN AYGILARI
İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>x</th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
<th>2 M</th>
<th>3 M</th>
<th>2 M</th>
<th>3 M</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>Hiç : 4.235</td>
<td>0.098</td>
<td>0.224</td>
<td>0.550**</td>
<td>0.233</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>4.333</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.126</td>
<td>0.648**</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>4.459</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0.774**</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>Hiç : 3.685</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>4.002</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>4.099</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.348 *P<.05
P = .01 için LSD: 0.456 **P<.01

Bu tabloda da görüleceği gibi hizmet içi eğitime
katılma ile tümleştirme stilini kullanma derecesi etki-
leşiminde görülen .01 düzeyindeki gruplar arası farklılıkın,
her üç kategoride yer alan müdürler ile, hizmet içi eğitim-
den hiç yararlanmamış müdürlerin bulunduğu okullarda görev
yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.
Bununla birlikte yine aynı tablodon, yönetim konusunda
düzennelenen hizmet içi eğitimlere üç kez veya daha fazla katıldığıni beyan eden müdürler ile 2 veya daha az katıldığını belirten müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin .01 düzeyindeki gruplar arası farklılığın diğer kaynağını oluşturdukları görülmektedir. Diğer yandan beklentiye uygun olarak hizmet içi eğitimlere üç veya daha fazla katılan müdürlerle, birlikte çalıştıkları öğretmenler arasındaki farklılık .05 düzeyinde daha düşük olmuştür. Bu test sonucunda rastlanan ilginç bir sonuç da, hizmet içi eğitim hiç katılmadığını belirten müdürlerin yöneticilik yaptığı okullarda çalışan öğretmenler ile üç veya daha fazla katıldığını beyan eden müdürlerin yöneticilik yaptığı okullarda görev yapan öğretmenler arasında ortaya çıkan .05 düzeyindeki farklılık olmuştur.

Vine gruplar arasındaki ikinci farklılık da kaçıma stili ile ilgili olmuştur. Bu stilin kullanılmasına ilişkin olarak müdür ve öğretmen gruplarının her ikiside "arasıra" derecesini algılamalarına karşılık, aynı zamanda her iki grubun ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın .01 düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm değişkenlerde değişik düzeylerde de olsa ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın, daha önce de çeşitli biçimlerde belirlendiği gibi müdür ve öğretmenlerin kaçıma stilinin kullanımına bakış açılarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Bu farklılıklarla ilgili LSD testi sonuçları tablo 64'de yer almaktadır.
**TABLO 64**

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE KAÇINMA STİLINİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET MEN ALGILARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>HİÇ</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>HİÇ</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>M</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>M</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.110</td>
<td>0.321*</td>
<td>0.433**</td>
<td>0.398**</td>
<td>0.211</td>
<td>0.323*</td>
<td>0.288*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.188</td>
<td>0.300*</td>
<td>0.265</td>
<td></td>
<td>0.112</td>
<td>0.077</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

P = .05 için LSD: 0.283  *P<05  
P = .01 için LSD: 0.371  **P<01

Buna göre kaçırmma stilini kullanma konusunda gruplar arası .01 düzeyindeki farklılıkların yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere hiçbir katılmayan müdürler ile 2 veya daha az ve 3 veya daha fazla katılan müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Aynı test sonucunda her üç kategoride yer alan müdürler ile birlikte görev yaptıkları öğretmenler arasındaki farklılığın ise .05 düzeyinde olduğu açıklığa kavuşmuştur.

Buraya kadar yapılan sekiz karşılaştırmada rastlanmayan ancak bu değişkende görülen üçüncü farkılık ise uzlaşma stilinin kullanılması konusunda olmuştur. Yine uzlaşma stiline yönelik algılamalarda görülen diğer bir ilginç nok-
tada gruplar arasındaki ağırlıklı ortalama puan yüksek-
liğe dağılmında ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; müdürler
grubunda yönetim konusunda hizmet içi eğitim için katıl-
mayanların oluşturduğu alt grup bu stilin "çoğunlukla" kul-
lanıldığı algılandığında, birlikte çalışıkları öğretmenler
"arasıra" kullanıldığı algılanmışlardır. Bu alt grupta
müdürlerin ağırlıklı ortalama puanları öğretmenlerinkinden
yüksek olmuştur. İkinci alt grup hizmet içi eğitim 2 veya
da daha az katılanlardan oluşmaktadır. Bu alt grupta yer alan
müdür ve öğretmen gruplarının her ikisi de ulaşlaşma stilinin
"arasıra" kullanıldığı konusunda fikir birliği içerisinde
olsalarmışlardır. Bu alt gruplarda da yine müdürler grubunun
ağırlıklı ortalaması öğretmenler grubundan yüksek çıkmıştır.
Hizmet içi eğitim katılma sayısı değişkeninde yer alan son
alt grup da, 3 veya daha fazla katılanlardan oluşmaktadır.
Bu alt grupta yer alan müdür ve öğretmen gruplarının her
ikiside ulaşlaşma stilinin "çoğunlukla" kullanıldığı belirt-
mişlerdir. Ancak ilk iki alt gruptan farklı olarak burada
öğretmenler grubunun ağırlıklı ortalama puanları müdürler
grubununkinden daha yüksek olmuştur. Ulaşlaşma stili ile il-
gili olarak ortaya çıkan bu karşılaştırmayı sonuçları, müdür-
lerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim
sayısındaki artışa paralel olarak, öğretmenlerin ulaşlaşma
stilinin kullanımı konusundaki algı düzeylerinin yüksek-
dığını ortaya çıkarmaktadır.

Ulaşlaşma stilinin kullanımına ilişkin yukarıda belir-
tilen farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan LSD test'i sonuçları tablo 65'de verilmiştir.

**TABLO 65**

MÜDÜRLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATIŁDİĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETİ.N ALGILAMALARI İLE İLGİLİ LSD TESTİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DENEK GRUPLARI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>HİÇ M</td>
</tr>
<tr>
<td>HİÇ : 3.583</td>
<td>0.042</td>
</tr>
<tr>
<td>2 : 3.625</td>
<td>0.037</td>
</tr>
<tr>
<td>3 : 3.662</td>
<td>0.331*</td>
</tr>
<tr>
<td>HİÇ : 3.331</td>
<td>0.286</td>
</tr>
<tr>
<td>2 : 3.617</td>
<td>0.097</td>
</tr>
<tr>
<td>3 : 3.714</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

P= .05 için LSD: 0.291  *P<05
P= .01 için LSD: 0.381  **P<01

Bu tabloda da görüldüğü gibi varyans analizi sonucunda ortaya çıkan gruplar arası farklılığının yönetim konusunda hizmet içi eğitime 2 veya daha az ve 3 veya daha fazla katılan müdürler ile birlikte görev yaptıkları öğretmenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bu test sonucunda da yine ilginç bir durumla karşılaşılmıştır. Hizmet içi eğitime hiç katılmamış müdürlerin bulunduğu okullardaki öğretmenler ile, 3 veya daha fazla katılmış müdürlerin bulunduğu okullardaki öğretmenler arasındaki farklılığının, müdür öğretmen farklılığından daha
yüksek olarak .01 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum müdürün yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitime katıla ma sonucundaki davranışı değişikliğinin öğretmenler tarafından hissedildiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bu amaç cümleleri ile ilgili olarak gerek genel, gerekse demografik değişkenlere yönelik olarak yapılan bütün karşılaştırmalarda; tümleştirme ve kaçaınma gibi iki çatışma yönetim stilinin kullanılma derecesi konusunda müdür ve öğretmen grupları arasında anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu iki stile ilişkin algı farklılığına, genel karşılaştırma da ödün verme, müdürlerin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim değişkenine göre yapılan karşılaştırmada ise, uzlaşma stili de eklenmiştir.

Müdür ve öğretmen grupları arasında tümleştirme ve kaçaınma stillerine ilişkin olarak ortaya çıkan farklılıkların, aslında her iki grubun bulunduğu konuların ve dolayısıyla olayları algılama etkilendikleri faktörlerin farklı olmasının doğal bir sonucu olduğu ileri sürülebilir. Çünkü müdürler konuları gereği öğretmenlerle çıkan çatışmaları yönetimde kullanacak stilin belirlenmesinde etkili olan kişilerdir. Bu kişiler aynı zamanda herhangi bir çatışmayı yönetimde, öğretmenden kaçaınma ya da baskı yapmanın değil, öğretmenle yüz yüze görüşerek her iki tarafında
istek ve ihtiyaçlarına katkı sağlayacak bir çözüme ulaşmanın beklenen bir davranış olduğu bilincindedirler. Öğretmenler ise çatışma yönetimi sürecinde daha çok etkilenen ve dolayısıyla müdür tarafından seçilen çatışma yönetimi stiline katlanan kişilerdir. Bu nedenle olayları değerlendirmede ilkelerden ve değerlerden çok olguları dikkate alırlar.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında öğretmenlerin, tümleştirme stilenin "çoğunlukla" kullanıldığını algılamalarına karşılık müdürlerin bu stili "her zaman" kullandıklarını ileriye sürmelerini, müdürlerin ilke ve değerlerin etkisinde kalarak kendilerini daha iyimser olarak algılamalarının bir sonucu olduğu ileri sürülebilir. Yine müdürler göre öğretmenlerin kaçıma stilinin daha çok kullanıldığını görüşünde olmalarını ve dolayısıyla gruplar arasında görülen farklılıklar ayni gerekçeye bağlamak mümkün olabilir.

Diğer yandan öğretmenlerin hemen tüm karşılaştırmalarında tümleştirme ve kaçıma stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında müdürler kadar iyimser olmamalarının, çatışmaların yönetilmesinde müdürlerden daha çok iliski ve işbirliği beklentilerin bir ifadesi olarak yorumlanabilir. Öğretmenlerin bu algı ve beklentilerinin okul müdürlerinin demokratik davranışları daha çabuk benimsene ve geliştirmelerinde bir baskı unsuru olarak yararlı olacağı söylenebilir.
Genel karşılaştırma sonucunda ödül verme stilinin kullanılmasına yönelik olarak ortaya çıkan farklılığının, müdürlerin bu stile yönelik değer yargılari ve görüşlerinin öğretmenlere göre daha olumsuz olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.


Diğer yandan araştırma kapsamından elde edilen bulguların hemen hepsinde, müdürler grubuna ait standart sapma değerlerinin öğretmenler grubundan daha düşük olduğu anlamaktadır. Bu sonuç çatışma yönetimi stillerini kullanma konusunda müdürler grubunun öğretmenler grubuna göre daha
fazla algı birliği içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu durumun başlıca iki nedenden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bunlardan birincisi, müdürlerle göre öğretmenlerin daha çok olgulara dayalı olarak değerlendirmeye yapmaları ve olguları kendi görüş açılarından yorumlamalarıdır. İkincisi ise, öğretmenlerin müdürlerle ilişki düzeylerinin birbirlerinden farklı olması dolayısıyla müdürlerini tanımı derecesi konusunda birbirlerinden farklılaşmalarıdır.


Diğer yandan, kullanılan yöntem, bilgi toplanan denekler ve örgütlerin benzer özelliklere sahip olmalarının bu araştırma ile benzer diğer araştırma sonuçlarının tutarlı olmasıına katkı sağladığı ileri sürülebilir.
BÖLÜM VI

ÖZET VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özetı ile öneriler yer almaktadır.

ÖZET

Çatışmanın bir olgu olarak kabul edilmesi çok eskilere dayanmaktadır. Bununla beraber yirminci yüzyıla gelindiğinde yönetim teorisyenlerinin çatışma konusundaki düğünceleri büyük ölçüde değişmiştir. Bu konudaki tutumlar çatışmayı önleme veya yok etmeyi vurgulayan Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımından; çatışmanın mantıksal olarak açıklayan ve bazı pozitif yönlerinin oldugunu ileri süren Bennis gibi davranışçıların yaklaşımlarına ve nihayet çatışmanın varlığının örgütün sağlığı için gerekli olduğunu savunan Deutsch ve Robbins gibi etkileşimcilere kadar çarpıcı bir değişim ve gelişme göstermiştir.

Örgütsel çatışmanın sayılamayacak kadar çok kaynakları vardır. Örgütteki bireylerin birbirleriyle ya da örgütsel işlevlerle etkileşimleri çatışmanın ortaya çıkması için birçok fırsat yaratır.
Farklı sorumluluk düzeyleri, genel amaca farklı açılarından bakılması ve birbirinden farklı değer ve düzüllere sahip olan değişik kesimlerin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda okula baskı yapmaları gibi birçok faktör, okul örgütlerinde çatışmayı daha da önemli hale getirir.

Diğer örgütSEL olgulara oranla çatışma çok daha karmaşık bir olgu olarak ele alınıp incelenmektedir. Bu karmaşıklığa araştırmacıların çatışma kavramını farklı açılarandan ele almaları ve iercelemeleri neden olmuştur. Ancak, her farklı bakış açısı ve buna göre yapılan araştırma sonuçları çatışma ve çatışma yönetimini anlamaya önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Çatışmanın olumlu bir güç olarak kabul edilmesi ve kullanılması gerektiği düşüncesi ilk olarak Blake ve Mouton tarafından açıkça ifade edilmiştir, bu fikir Thomas ve diğer birçok bilim adami tarafından desteklenmiştir.

Çatışmayı olumlu olarak gören düşünürler aynı zamanda belli düzeydeki çatışmanın sağlıklı bir örgütün işlemesi için gerekli olduğunu ileri sürdüler. Bu gerçek dikkate alındığında, diğer yöneticiler gibi okul müdürünün de örgüt etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmesi için çatışmayı kabul etmesi, optimum düzeydeki bir çatışmayı belirleme deneyimine ve çatışmayı okulun hedefine ulaşmasına katkıda bulunanek şekilde yönetebilecek düzeyde bir bilgi birikimine sahip olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.


Bu araştırmada Rahim tarafından geliştirilen çatışma yönetimi stilleri modeli ve üstlerin astlarıyla olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerini belirlemek için geliştirilen ROCI II B formu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı İzmir ilinin ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin algılamalarına dayanarak müdürlerin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda ortaöğretim okulu müdürlerinin çatış-
maları yönetimde tümleştirme, ödün verme, hükümme, kaçıma ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yine aynı genel amaç dayalı olarak, demografik değişkenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma bakımından birbirlerinden farklı olup olmadığı konusunda müdür ve öğretmen algılarının belirlenmesi ve farklılıkların test edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, müdür ve öğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda bir alı farklılığı olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırma çağdaş yönetim işlevlerden birisini oluşturan çatışma yönetimi stilleri konusunda eğitim yöneticilerimiz üzerinde yapılan ilk araştırma niteliği taşımaz herhangi bir araştırmaya niteliği taşımazın yanında; Türkiye'deki yöneticilerin çok az eğitim gördükleri bir alana dikkat çekmesi ve çatışma kavramları, kaynakları, miktarı, türleri, çatışma yönetimi model ve stilleri gibi konularda bilimsel bir kaynak olması özelliğinden dolayı önem taşımaktadır.


Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen "Rahim Örgütsel Çatışma Anketi" ROCI
II B formu kullanılmıştır. Bu form uzman görüşleri alınarak Türkçe'ye uyaranmıştır, ön test-son test çalışmaları ile güvenilirliği sağlanıktan sonra son şekli verilerek çoğal-tılmuş, posta yolu ile deneklere gönderilerek geri dönüşü sağlanmıştır. Deneklere gönderilen 428 anketten müdürler grubundan 87, öğretmenler grubundan da 249 olmak üzere toplam 336 anketin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiş ve çözümler bu anketler üzerinde yapılmıştır.

Deneklerin anketlere verdikleri yanıtlar kodlama işlemden sonra Hacettepe Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesindeki görevliler tarafından bilgisayara girilmiştir. "The SAS System" adlı program kullanılarak verilerin istatistik işlemleri ve varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

Varyans analizi sonucun da belirlenen anlamlı farklılıklar için araştırmacı tarafından LSD testi yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleriini hangi derecede kullandıklarını algılamalarına ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Okul müdürleri çatışma yönetimi stillerinden tüm-leştirme stilini "her zaman", ödün verme ve kaçınma stille-
rini "arasıra", hükümetme stilini "az", uzlaşma stilini ise "çoğunlukla" kullandıklarını algılamışlardır.

- Deneklerin tümleştirmeye ve uzlaşma stillerini "en fazla", hükümetme stilini ise "en az" tercih ettikleri stil olarak algılamalarına karşın, ödün verme ve kaçıurma stillerini kullanma derecelerine ilişkin algıları birbirine çok yakın olmuştur.

- Deneklerin çatışma yöntemi stillerinin kullanım derecesi ile ilgili olarak "en fazla" algi birliği içerisinde oldukları stil tümleştirmeye, "en az" algi birliği içerisinde oldukları stil kaçıurma olmuştur.

Yine okul müdürlerinin çatışma yöntemi stillerini hangi derecede kullandıklarına ilişkin öğretmen algıları ile ilgili olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Öğretmenler kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirmeye ve uzlaşma stillerini "çoğunlukla", ödün verme ve kaçıurma stillerini "arasıra", hükümetme stilini ise "az" derecede kullandıklarını algılamışlardır.

- Denekler çatışma yöntemi stillerinin kullanım sıralamasını tümleştirmeye, uzlaşma, kaçıurma, ödün verme ve hükümetme olarak algılamışlardır.

- Çatışma yöntemi stillerinin kullanım derecesi ile ilgili olarak öğretmenlerin "en fazla" algi birliği içeri-
sünde oldukların stil ulaşma, "en az" algı birliği içerisinde oldukları stil kaçaırma olmuştur.

Okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar ise aşağıdaki gibi olmuştur:

- Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cısıyet, yaş, meslek kidemi, okuldaki kidem gibi değişkenler müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stilli derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel bakımından anlamlı bir farkılılık yaratmamıştır.

- Buna karşın yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısı değişkenine göre yapılan gruplamada müdürlerin hükümetme stilini kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında .01 düzeyinde anlamlı farkılılık ortaya çıkmıştır.

- Yönetim konusunda yapılan hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artışa pareelel olarak müdürlerin hükümetme stilini kullanma eğilimlerinde bir azalma olmuştur.

- Müdürlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasına ilişkin algılamaları demografik değişkenlerden etkilenmemiştir.

- Bütün değişkenlere ilişkin olarak yapılan değerlendirme len bir "en fazla" kullanılan stil sıralamasında ilk sırayı tümleştirmiş, ikinci sırayı da ulaşma almıştır. "En
az" kullanılan stil ise hükümetme stili olmuştur.

- Ödün verme ve kaçırmaya stillerinin sıralanmasında ise kesin bir birlik sağlanamamış, bu stiller sıralamada bazen 3 bazen de 4.çü sıraya yerleştirilmiştir.

- Demografik değişkenlere göre yapılan değerlendirmelerin büyük çoğunluğunda deneklerin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirmeyi "her zaman", hükümetleyi "az", ödün verme ve kaçırmayı "arasıra", uzlaşmayı "çoğunlukla" kullandıklarını algıladıkları belirlemiştir.

- Bu sonuçlar deneklerin birinci amaç cümle sine ilişkin sonuçlarıyla tutarlı olmuştur.

Aynı biçimde okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili şu sonuçlar elde edilmişdir:

- Okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı dışındaki demografik değişkenlerin hiçbir birisi, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin, öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığa sebep olmamıştır.

- Ancak, müdürlerin yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısına göre yapılan gruplama da, öğretmenlerin tümleştirmeye stilinin kullanılma derecesine ilişkin algıları arasında .05, uzlaşma stilinin kullan-
nilma derecesine ilişkin algıları arasında ise .01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

- Müdürlerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısıındaki artışa parelel olarak, öğretmenlerin tömeştirme ve uzlaşma stillerinin kullanımına ilişkin algıları arasında düzenli bir artış görülmüştür.

- Öğretmenlerin çatışma yönetimini stillerinin kullanımla sıralamasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişme söz konusu olmamıştır.

- Hemen hemen her durumda "en fazla" kullanılan çatışma yönetimini stilli olarak tömeştirme işaretlenmiş, bunu sırasıyla uzlaşma, kaçıma, ön verme ve "en az" olarak da hükümetme izlemiştir.

- Sıralama olduğu gibi, deneklerin çatışma yönetimi stillerinin kullanımla derecelerine ilişkin algıları da demografik değişkenlerden etkilennmemiştir. Öğretmenler genel olarak çatışma yönetimini stillerinden tömeştirme ve ulaşmanın "çoğunlukla", ön verme ve kaçımanın "arasıra", hükümetmenin ise "az" kullanıldığını algılamışlardır.

Son olarak müdürlerin çatışma yönetimini stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının karşılaştırılması ile ilgili şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Her iki denek grubunun sorulara verdiği cevaplar
genel olarak karşılaştırıldığında, müdür ve öğretmen çatışmalarında kullanılan çatışma yönetimi stili derecelere ilişkin olarak grupların algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki bu farklılıklar tümleştirme ve kaçaınma stiline ilişkin algılarda .01 düzeyinde, ödün verme stiline ilişkin algılarda ise .05 düzeyinde olmuştur. Daha açık bir ifadeyle, müdürler tümleştirme stilini "her zaman" kullandıklarını belirtmişken, öğretmenler "çoğunlukla" kullandıklarını algılamışlardır. Yine bunun yanında müdürler grubu öğretmenler grubuna göre ödün verme ve kaçaınma stillerinin "daha az" kullanıldığını algılamışlardır.

- Diğer yandan demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmaların tümünde çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve kaçaınma stilinin kullanılma derecesine ilişkin olarak müdür ve öğretmen grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı algı farklılıkları belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılıklara müdürlerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkeninde ayrıca uzlaşma stili de eklenmiştir.

- Demografik değişkenlerden ikinci oluşturulan "okul türü" değişkenine göre yapılan karşılaştırmada; genel lise müdürlerinin hem genel hem de mesleki ve teknik lise öğretmenlerine; mesleki ve teknik lise müdürlerinin ise yalnızca genel lise öğretmenlerine göre tümleştirme stilinin .01 düzeyinde bir farklılıkla "daha fazla" kullanıldığını alı
giladıkları ortaya çıkmıştır. Kaçırma stiline yönelik cevaplardan ise yalnızca genel lise müdürlerinin, genel lise ve mesleki ve teknik lise öğretmenlerine göre kaçırma stinin .01 düzeyinde bir farkla "daha az" kullanıldığını algıladıkları anlaşılmıştı.

- Yine, il merkezinde görev yapan müdürler, hem il hem de ilçelerde görev yapan öğretmenler; ilçelerde görev yapan müdürlerde yalnızca il merkezinde görev yapan öğretmenlere göre tümleştirme stinin .01 düzeyinde bir farkla "daha fazla" kullanıldığını algılamışlardır. Bununla birlikte il merkezinde görev yapan müdürler, hem il ve hem de ilçelerde görev yapan öğretmenlere göre kaçıma stinin .01 düzeyinde bir farkla "daha az" kullanıldığını algılamışlardır.

- Okul büyüklüğü bakımdan, küçük okullarda görevli müdürler bu okullarda çalışan öğretmenlere; büyük okullarda görevli müdürler ise hem küçük hem de büyük okullarda görev yapan öğretmenlere göre .01 düzeyinde bir farklılıkla tümleştirme stinin "daha fazla" kullanıldığını algılamışlardır. Kaçırma stiline yönelik cevaplardan ise, yalnızca küçük okul müdürlerinin küçük ve büyük okul öğretmenlerine göre kaçırma stinin .01 düzeyinde bir farkla "daha az" kullanıldığını algıladıkları ortaya çıkmıştır.

- Müdürün mezun olduğu okul değişkeni ile ilgili karşılaştırmalarda, gerek 2 ve 3 yıllık eğitim enstitüsünden
mezun olan müdürler ve gerekse 4 yıllık fakülte veya yüksek okullardan mezun olan müdürlerin; yalnızca 4 yıllık fakülte veya yüksek okullardan mezun olan müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlere göre tümleştirme stilinin .01 düzeyinde bir farkla "daha fazla" kullanıldığını algıladıkları anlaşılmalıdır. Diğer yandan 2 ve 3 yıllık eğitim ens- titüsünden mezun olan müdürler; hem birlikte çalışıkları hem de 4 yıllık fakülte veya yüksek okullardan mezun olan müdürlerle çalışan öğretmenlere göre kaçaınma stilinin .01 düzeyinde "daha az" kullanıldığını algılamışlardır.

- Cinsiyet değişkenine göre yapılan karşılaştırmada, erkek müdürlerin hem erkek hem de kadın müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlere; kadın müdürlerin ise yalnızca kendileri ile birlikte çalışan öğretmenlere göre tümleştirme stilini .05 düzeyinde bir farkla "daha fazla" kullanıldığını algıladıkları görülmüştür. Bu değişken kapsamında yer alan kaçaınma stiline yönelik cevaplardan ise, ister erkek isterse kadın olsun tüm müdürlerin; yalnızca erkek müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlere göre .05 düzeyinde bir farkla kaçaınma stilinin "daha az" kullanıldığını algıladıkları anlaşılmuştur.

- Okul müdürünün yaş bakımdan, 26-40 yaş grubundaki genç müdürlerin hem birlikte çalışıkları hem de 51 ve daha yukarı yaş grubundaki müdürlerin bulundukları okullardaki öğretmenlere göre tümleştirme stilinin .01 düzeyinde bir farkllılıkla "daha fazla" kullanıldığını algıladıkları
ortaya çıkmıştır. Ayrıca 26-40 ve 41-50 yaş grubundaki müdürlerin, 51 ve daha yukarı yaş grubunda olan müdürlerle birlikte görev yapan öğretmenlere göre kaçıma stilinin "daha az" kullanıldığını algıladıkları anlaşılmıştır.

- Müdürün meslek kidemi değişkenine yönelik bulgularдан, 1-10 yıl arasında kidemi olan müdürlerin, gerek birlikte çalıştıkları ve gerekse 11-20 yıl arasında kideme sahip müdürlerle çalışan öğretmenlere göre tümleştirme stilinin .05 düzeyinde bir farkla "daha fazla" kullanıldığını algıladıkları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan kaçıma stiline ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonucunda .05 düzeyinde bir farklılık bulunmasına rağmen, LSD testi sonucunda bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını ayırt etmek mümkün olmamıştır.

- Yine aynı biçimde müdürlerin bulunduğu okuldaki kidemi değişkenine yönelik farklılıklarları belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, gruplar arasında tümleştirme stili ile ilgili .01, kaçıma stili ile ilgili olarak da .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmasına karşın, LSD testi sonucunda bu farklılıkların kaynağı ayırt edilememiştir.

- Araştırma kapsamında demografik değişkenlerden en sonuncusunu oluşturan müdürün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısına göre yapılan karşılaştırmada, grupların tümleştirme ve kaçıma ile birlikte uzlaşma stil-
lerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Daha ayrıntılı bir analemla, yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimde katılım sayısı bakımından, ister hiç katılmamış olsun isterse 2 ya da 3 defa katılmış olsun tüm müdürler, hem bu eğitimlere hiç katılmamış hem de iki veya daha az katılmış olan müdürlerin bulunduğu okullar- da görev yapan öğretmenlere göre .01 düzeyinde bir farklılıkla tümleştirme stilinin daha fazla kullanıldığını algılamışlardır. Yine, yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimden hiç yararlanamamış olan müdürler; 2 veya 3 defa katılmış müdürlerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlere göre .01 düzeyinde bir farkla kaçırmış stilinin daha az kullanıldığını algılamışlardır. Ayrıca, söz konusu eğitimlere 2 ya da 3 defa katılan müdürler, bu eğitimlereden hiç yararlan- mayan müdürlerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmen- lere göre .05 düzeyinde bir farkla ulaşma stilinin daha fazla kullanıldığını algılamışlardır.

Çatışma yönetimii stillerinin hangi derecelerde kullanıldığına ilişkin olarak yapılan karşılaştırmalarda, genel olarak müdürler grubunun tümleştirme stilinin "her zaman", ödül verme ve kaçırmama stillerinin "arasıra", hık- metme stilinin "az", uzlaştırma stilinin "çoğunlukla" kullanıldığını algılamalarına karşı, öğretmenler grubunun tümleştirme ve uzlaşma stillerinin "çoğunlukla", ödül verme ve kaçırmma stillerinin "arasıra", hükmetme stilinin ise "az" kullanıldığını algıladıkları ortaya çıkmıştır.
Çatışma yönetimi stillerinin kullanıma önceliği bakımından yapılan karşılaştırmada her iki grubunda tüm-leştirme stillinin "en fazla" kullanıldığını, bunu uzlaşma stillinin izlediğini, "en az" kullanılan stillin ise hükümme stili olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar aynı zamanda yurt dışıda yapılan ve bu araştırmının ilgili araştırmalar bölümünde özetlenen benzer yedi araştırmaın sonuçlarıyla tutarlı olmuştur.

ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır.

Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak "uygulamaya ilişkin öneriler" ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da "araştırmaya ilişkin öneriler" olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

Uygulamaya İlişkin Öneriler

1- Okullardaki çatışmaların daha verimli ve etkili olarak yönetilebilmesi için üniversitelerin eğitim yöneticisi ve hatta öğretmen yetiştirmeye yönelik lisans programlarında çatışma ve çatışma yönetimi konusuna gereken yer ve ağırlık verilmelidir.

2- Yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlerin okul müdürlerinin daha demokratik ve uygun çatışma yönetim stillerini seçmelerine yardımcı olduğu gerektiğini
dikkate alınarak, bu alanda düzenlenen seminerlerin sayıları artırmalı; içerisinde çatışma yönetimi konusuna yer verilmeli; sözkonusu eğitimlere tüm okul müdürlerinin katılımı sağlanmalıdır. Hizmet içi eğitimlere katılma sıralamasında, bu eğitimlerden hiç yararlanmamış olan müdürlerere öncelik verilmelidir.

3- Çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda müdür ve öğretmen arasındaki anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için, okul müdürleri ile öğretmenler sık sık biraraya gelmeli, var olan sorunlar birlikte tartışılmalı ve işbirliği içerisinde çözüm alternatifleri üretilmelidir.

4- Diğer çalışanlar gibi öğretmenlerinde işleri, örgütleri ve iş arkadaşılarıyla barış içinde olmaları, herhangi bir sorunun çözümünde kendilerine verilen önem, duylan güven ve sağlanan yestikyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, okullarda demokratik çatışma yönetimi stillerinin daha yaygın olarak kullanılmamasını sağlamak amacıyla öğretmenlerin kararlara katılmalarına imkan sağlamak ve bu uygulamalar sürekli kazanmalıdır.

**Araştirmaya İlişkin Öneriler**

1- Türk Eğitim sisteminde yer alan yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek, buna göre gerekli önlemleri almak ya da geliştirme programları hazırlayabilme
için, bu tür araştırmaların kapsamlı sistem ve 
kademelerinde görev yapan yöneticileri içerecek şekilde 
genişletilmelidir.

2- Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda ortaya 
cıkan çatışmaları etkili olarak yönetebilmek, çatışmaların 
 kaynaklarının doğru olarak bilinmesine bağlıdır. Bu nedenle 
çatışma yönetimi araştırmalarıyla birlikte okullardaki 
çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar 
dağırılık verilmelidir.

3- Bu araştırmada en fazla kullanılan stil olarak 
belirlenen tümleştirme stilinin aynı zamanda başarılı bir 
okul yöneticiliğinin bir göstergesi olup olmadığı ortaya 
çıkarabilme için, tümleştirme stilinin kullanılma derecesi 
ile okul yönetiminde başarı derecesi arasındaki ilişi 
yi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Bir başka 
ifadeyle, okul müdürlerinin tümleştirme stilini gerçekten 
sık olarak kullanıp kullanmadıklarını belirlemek için, bu 
araştırmamanın sonuçları, etkili olduğu farzeden okul müdür-
lerinin çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesine yönelik 
araştırmalarla teyid edilmelidir. Bu durumda etkiliilik ölçütü 
olarak öğrencilerin akademik başarı, okulun örgütsel 
havası, okul çevre ilişkisi vb. değişkenler test edilebilir.

4- Bu araştırmada kullanılan ROCI II anketi özenle 
geliştirilmiş, geçerliliği ve güvendiliği kanıtlanmış bir 
aranın olmasına rağmen, deneklerden bazlarının anket form

5- Okul yöneticilerinin catışmaları yönetmede kesin olarak tercih ettiğleri stillerin olup olmadığını ya da onların tercih ettiğleri stillerin durumsal olup olmadığını belirlemek ve yapılacak geliştirme çalışmalarını buna göre yönlendirmek için bu yönetici grubun astları ile olduğu kadar, üstleri ve emsalleriyle ortaya çıkan catışmaların nasıl yönettiğleri de araştırılmalıdır. Bu araştırmalarda bireylerin üstleri ve emsalleri ile catışmalarında kul-landıkları stilleri belirlemek için geliştirilen ROCI II A
ve C formlarından yararlanılabilir.

6- Düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarına yardımcı olmak üzere, çeşitli okul türleri ve düzeylerine göre okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma yönetimini stilleri incelenmelidir, tercih farklılıkları ortaya çıkması halinde bunların nedenleri araştırılmalıdır.
KAYNAKLAR


TULUNAY, Nihal. "Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma." İstanbul: (İ.U. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1990.


EKLER

EK-1 Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi

EK-2 Anket Uygulanan Okullar ve Dönüş Sayıları

EK-3 Anket Formu

EK-4 Rahim ÖrgütSEL Çatışma Anketi ROCİ II B Formu

EK-5 Varyans Analizi Tabloları
EK-1
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İZİN BELGESİ
T.C.
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırmalı, Planlama ve Koordinasyon
Kurulu Başkanlığı

KONU: Anket Uygulaması

ANKARA
2.4.19

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNÜ

gün ve 8.30.2.ANK.0.EL.00.00.774 sayılı yazısı.

b) Millî Eğitim Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu
sayılı onayı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazınızda belirttiğiniz, Enstitünüz Eğitim
Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı doktora öğrencisi A.İlker GÜMÜŞELİ'nin,
İzmir ilindeki tüm lise ve dengi okul müdürleri ile bu okullardan daha
sonra kura ile belirlenecek öğretmenlere anket uygulamasına ilişkin ilgi
(b)'deki onay ekte gönderilme tedir, ancak adı geçen öğrenciyi ait tezin
isminin "İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile
Aralarındaki Anlaşmazlıklar Yönetime Biçimleri" şeklinde değiştirilmesi
Başkanlığımızca uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

[İmzası]

Emni ÇETİN
Kurul Başkanı

EK: 1. Onay (1 sayfa)
BAKANLIK MAKAMINA

İLGİ: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünün 21.2.1992 gün ve B.30.2.ANK.0.EL.00.00-774 sayılı yazıısı.

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı doktora öğrencisi A.İlker GUMÜŞELİ'nin "İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Anlaşmazlıklar\'ı Yönetme Nişanları" konulu doktora tezine veri toplamak amacıyla İzmir ilindeki tüm lise ve dengi okul müdürleri ile bu okullardan daha sonra kura ile belirlenecek öğretmenlere anket uygulamak istediği ilgi yazı ile bildirilmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımızda verilmesi kaydıyla anketin uygulanmasında Başkanlığımızca bir sakınca bulunmamaktadır.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, söz konusu anket uygulanmasına yapılmasına mütasade edilmesini arz ederim.

Cemil ÇETİN
Kurul Başkan


2. Anket (Bölüm 1)

3. Anket (Bölüm 2)

4. Uygulama okullarının listesi

OLUR
30.3/1992
Prof.Dr.Necati ERŞEN
Müsteşar
EK-2

ANKET UYGULANAN OKULLAR VE DÖNÜŞ SAYILARI
<table>
<thead>
<tr>
<th>S.NO</th>
<th>OKUL ADI</th>
<th>YERİ</th>
<th>GÖNDERİLEN ANKET</th>
<th>DÖNEM GEÇERLİ ANKET</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
<th>Toplan</th>
<th>MÜDÜR</th>
<th>ÖĞRETMEN</th>
<th>Toplan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>001</td>
<td>ALIAĞA L.</td>
<td>ALIAĞA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>002</td>
<td>ASİL MAĞIR L.</td>
<td>SEFERHİSAR</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>003</td>
<td>ATATÜRK ANAD.T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>004</td>
<td>ATATÜRK T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>005</td>
<td>ATATÜRK L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>006</td>
<td>BAŞYURDU L.</td>
<td>KEMALPAŞA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>007</td>
<td>BAŞÇOVA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>008</td>
<td>BAYRAKLI L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>009</td>
<td>BENÇET ÜZ L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>010</td>
<td>BERGAMA L.</td>
<td>BERGAMA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>011</td>
<td>BEŞTEPELER L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>012</td>
<td>BETONTAŞ L.</td>
<td>BUCAR</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>013</td>
<td>BEYDAĞ CUMHURİYET L.</td>
<td>BEOBA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>014</td>
<td>BUCAR L.</td>
<td>BUCAR</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>015</td>
<td>BUTUĞÇU L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>016</td>
<td>CEMİL MİDILLI L.</td>
<td>FOÇA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>017</td>
<td>ÇİMENTAŞ L.</td>
<td>DORNİVA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>018</td>
<td>ÇİMARLI ANAD.T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>019</td>
<td>CUMHURİYET KIZ T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>020</td>
<td>CUMHURİYET L.</td>
<td>BERGAMA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>021</td>
<td>CUMHURİYET T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>022</td>
<td>DIYILİ L.</td>
<td>DIYILİ</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>023</td>
<td>ELLİNCİ YIL L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>024</td>
<td>ENDÜSTRİ MESLEK L.</td>
<td>BERGAMA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>025</td>
<td>ENDÜSTRİ MESLEK L.</td>
<td>KINIK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>026</td>
<td>ENDÜSTRİ MESLEK L.</td>
<td>URLA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>027</td>
<td>ENDÜSTRİ MESLEK L.</td>
<td>OĞENİŞ</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>028</td>
<td>ENDÜSTRİ MESLEK L.</td>
<td>TORBALI</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>029</td>
<td>ERTAN L.</td>
<td>ÇEŞME</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>030</td>
<td>ESKİ İZMİR MACI Ş. L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>031</td>
<td>EŞREFPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>032</td>
<td>GAZİ L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>033</td>
<td>GAZİNER L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>034</td>
<td>G.NEFHATUN K.M.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>035</td>
<td>GÜMÜLDER L.</td>
<td>MEMORES</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>036</td>
<td>GÖÇEŞME L.</td>
<td>BUCAR</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>037</td>
<td>GÖZTEPE ANAD.K.M.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>038</td>
<td>HAVVA ÖZIŞBAKAN L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>039</td>
<td>HÜRBİYET L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>- -</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>040</td>
<td>İMAM HATIP L.</td>
<td>SIVINDIR</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>041</td>
<td>İMAM HATIP L.</td>
<td>BERGAMA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>042</td>
<td>İMAM HATIP L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>043</td>
<td>İMAM HATIP L.</td>
<td>KEMALPAŞA</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>044</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>045</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>OĞENİŞ</td>
<td>1 3 4</td>
<td>1 3 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>S.NO</td>
<td>OKUL ADI</td>
<td>YERİ</td>
<td>GÖNDERİLEN ANKET</td>
<td>DÖNEN GECERLİ ANKET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------</td>
<td>---------------</td>
<td>----------</td>
<td>------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Müdür</td>
<td>Öğretmen</td>
<td>Toplam</td>
<td>Müdür</td>
<td>Öğretmen</td>
<td>Toplam</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>046</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>TİRE</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>047</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>TÖRBALI</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>048</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>URLA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>049</td>
<td>İMAM HATİP L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>050</td>
<td>KIZ MESlek L.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>051</td>
<td>KIZ MESlek L.</td>
<td>DORNOVA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>052</td>
<td>KARABoğlu L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>053</td>
<td>KARABoğlu L.</td>
<td>KARABoğlu</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>054</td>
<td>KARAB Rooney</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>055</td>
<td>KARŞIYAKA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>056</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KEMALPAŞA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>057</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KINIK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>058</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KINIK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>059</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>060</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KIRAZ</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>061</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>062</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>063</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>064</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>ÇEŞME</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>065</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>ÇEŞME</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>066</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>DİKLİ</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>067</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>DİKLİ</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>068</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>DİKLİ</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>069</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>070</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>071</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>072</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>073</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>074</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>075</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>076</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>077</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>078</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>079</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>080</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>081</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>082</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>083</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>084</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>085</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>086</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>087</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>088</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>089</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>090</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>091</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>092</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>093</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>094</td>
<td>KEMALPAŞA L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>S. NO</td>
<td>OKUL ADI</td>
<td>YERİ</td>
<td>GÖNDERİLEN ANKET</td>
<td>DONEN GERÇEĞİ ANKET</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>----------------</td>
<td>-----------</td>
<td>------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Müdür</td>
<td>Öğretmen</td>
<td>Toplam</td>
<td>Müdür</td>
<td>Öğretmen</td>
<td>Toplam</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>097</td>
<td>TİCARET LİS.</td>
<td>BUCA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>098</td>
<td>TİCARET LİS.</td>
<td>KARŞIYAKA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>099</td>
<td>TİCARET LİS.</td>
<td>TİRE</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>TORBALI L.</td>
<td>TORBALI</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>ÖLÇET ONAR L.</td>
<td>BAYINCIR</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>102</td>
<td>ULUCAK L.</td>
<td>KEMALPAŞA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>103</td>
<td>URLA L.</td>
<td>URLA</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>104</td>
<td>VALİ NEVZAT AYAZ L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>105</td>
<td>VALİ VECDİ GÖNÜL L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>106</td>
<td>ŞEHİT FETÜL HÜSEIN T.L.</td>
<td>KONAK</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>107</td>
<td>ZÜBEYDEHANIM K.M.L.</td>
<td>ÜDEMİŞ</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| TOPLAM | 107 | 321 | 428 | 87 | 249 | 336 |
EK-3
ANKET FORMU
FORM – A
(Okul Müdürleri İçin)

Sayın Neslektəşım,


Çatışma; kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlıklar, farklılıklar veya uyumsuzluklar iç içe dokunulduğu gibi etkileşim durumları olarak tanımlanabilir. Okullar içindeki farklılıklar yok etmek mümkün olmazsa da, Müdür-Öğretmen çatışmalarından kaçınmak da imkansızdır. Ancak, birçok bilimsel araştırma ile de kanıtlandığı gibi, öğretmenlerindeki bir hayatta belirli bir düzeyde çatışmanın olmasısı ve bu çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi öğretmenin verimliliğini için önemlidir.


Araştırmanın süresi içerisinde tamamlanabilmesi için anketi en geç iki hafta içinde cevaplandırarak lade etmeyin gerekmektedir.

Anket ve veri toplamınızın cevaplar araştırmanın amacı dışıda kesinlikle kullanılmayacak ve yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Yardımlarınızın ve bize ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür eder, görevlerinize başarılar dilerim.

ADRES
Halkbank Genel Müdürlüğü
Eğitim Müdürlüğü Uzani
Emek/ANKARA
Tel: 222 24 26 - 223 39 31

Ali İker GÜMÜŞELT

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KULÜBÜ
DOKUMANFAZIIO LAR MEB'UNU
BÖLÜM I

AÇIKLAMA

Bu bölümde anketi cevaplanıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan 9 sorudan her birini inceleyiniz. Cevabınızı sorular altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanı içine (x) işaret koyarak veriniz.

1. Okulunuzun Türü?
   ( ) Genel Lise
   ( ) Meslekli ve Teknik Lise

2. Okulunuzun Bulunduğu Yerin Niteliği?
   ( ) İl Merkezi
   ( ) İlçe

3. Okulunuzun Öğrenci Sayısı?
   ( ) 10 - 1000
   ( ) 1001 ve daha yukarı

4. En Son Mezun Olduğunuz Okul?
   ( ) 2-3 Yıllık Eğitim Enstitüsü
   ( ) 4 Yıl ve daha yukarı

5. Cinsiyetiniz?
   ( ) Erkek
   ( ) Kadın

6. Yaşınız?
   ( ) 26 - 40
   ( ) 41 - 50
   ( ) 51 ve daha yukarı

7. Meslek Kıdeminiz (Öğretmenlik ve Yöneticilik Dahil)?
   ( ) 1 - 10 Yıl
   ( ) 11 - 20 Yıl
   ( ) 21 Yıl ve yukarı

8. Şu Anda Görev Yaptığınız Okuldaki Yöneticilik Kıdeminiz?
   ( ) 1 - 10 Yıl
   ( ) 11 - 20 Yıl
   ( ) 21 Yıl ve yukarı

9. Yönetim Konusunda Kaç Seminere Katıldınız?
   ( ) Hiç Katılmadım
   ( ) 2 veya daha az sayıda katıldım
   ( ) 3 veya daha fazla sayıda katıldım

Sayfayı çeviriniz.
AĞİTLMAR

Anketi istenilen biçimde cevaplandırabiliriniz için davranış biçimleri başlığı altında verilen 28 davranış tek tek değerlendiriniz. Öğretmenlerinizle olan bir analımlık durumunda bu davranışları hangi siklikta gösterdiğiınızı belirleyiniz. Davranış biçimlerini değerlendirirken, yakın geçmişte karşılaştığınız mümkün olduğu kadar çok sayıda analımlık durumunu hatırlamaya çalışınız.

Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Öğretmenler ile olan bir analımlık durumunda size özgü en karakteristik davranışa yansıyan cevap en iyi cevaptır. Dahası arzu edilir ya da daha kabul edilebilir sayılabilecek başka herhangi bir cevap yanılışya yol açacaktır.

Cevaplamanızda her davranış karşımızda yer alan ayırmaların değerlendirilmesi uygunsuz düşecektir. Aşırı keyifli veya birazı verin. Bu ayırmaların her biri öğretmenlerinizde aranızda analımlık çökmesi durumunda sizin o davranışın hangi sıkıklıkta kullanıldığını sinyalamaktadır. Bunun için, (5) Her zaman; (4) Çoğunlukla; (3) Ara sıra; (2) Az; (1) Çok az olmak üzere büyükçe doğru sıralanan 5 sıklık derecesi belirlenmiştir. Fazla yer kaplamaması için bu sıklık dereceleri ve anlamalar, ilgili ayırmalar hizasına gelecek biçimde yalnızca cevaplar sütununun başına ve sonuna yazılmıştır.

Anketi cevaplamaya ilginkin bir örnek aşağıda yer almaktadır.

ÖRNEK:

DAVRAHȘ BİÇİMLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Her zaman</th>
<th>Çoğunlukla</th>
<th>Ara sıra</th>
<th>Az</th>
<th>Çok az</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(5)</td>
<td>(4)</td>
<td>(3)</td>
<td>(2)</td>
<td>(1)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. Önlerin isteklerini dikkate alırın

( ) (x) ( ) ( ) ( )

2. Fikirlerini kabul ettiğiniz için onlara baskı yaparım

( ) ( ) ( ) ( ) (x)

Örnekteki cevaplamaya yapan nüfünün 1nci maddeye verdiği cevaba göre;

Herhangi bir analımlık durumunda "çoğunlukla öğretmenlerin isteklerini dikkate aldığı", 2nci maddeye verdiği cevaba göre de;

Herhangi bir analımlık durumunda "hendik fikirlerini kabul ettiğiniz için öğretmenlere çok az baskı yaptıgı" görüşünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anketi cevaplandırmak için sayfayı çeviriniz.
DAVRANİŞ BIÇİMLERI

Herhangi bir konuda öğretmenlerle aramda bir farklılık, uyumsızlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşılmazlık çıkmaması durumunda;

1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım

2. Önlerin ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım

3. Kötü duruma düşmekte kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açıkça vurmamaya çaba gösteririm

4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi kendilerininkiyle birleştirimeyeye çalışırım

5. Bir soruna hepimizin beklenilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm

6. Kendileri ile görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırm

7. Bir çıkmazın çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım

8. Fikirlerimi kabul ettiremek için baskı yaparım

9. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım

10. Önlerin isteklerini dikkate alırım

11. Önlerin isteklerini koşulsuz benimserim

CEVAPLAR

<table>
<thead>
<tr>
<th>Her zaman</th>
<th>Çok az</th>
<th>Az</th>
<th>Ara</th>
<th>Çoğunlukla</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(5)</td>
<td>(4)</td>
<td>(3)</td>
<td>(2)</td>
<td>(1)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sayfayı çeviriniz.
12. Bir sorunu birlikte gözebilirsek için kendileriyle tam bir bilgi alışverişi yaparım .................................

13. Kendilerine öðün veririm ..........................

14. Anlaşmazlıklarında tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm ..............................

15. Bir uzlaşma sağlanabilmek için kendileriyle görüşürüm .................................

16. Kendileriyle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım ........................................

17. Onlarla karşılaşmaktan kaçırırım ....

18. Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım ..............

19. Onların önerilerine uyarım ..........................

20. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım ........................................

21. Sorunun beni ilgilendiren yönünü siki takip ederim ........................................

22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açıga çıkmasına çaba gösteririm ...........

23. Hopımızce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım .................................

24. Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm .............................

25. Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım ........................................

26. Kırılgınlığı önlemek için onlarla görüş ayırlığını açığa vurmam ........................

27. Kendilerine naðr sözler söylemekten kaçırmır .................................

28. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm. .................................

(5) (4) (3) (2) (1)
FORM – B
(Öğretmenler için)

Sayın Meslektaşım,


Çatışma; kişiler ve grupların iki içinde ve birbirlerini arasındaki anlaşılmazlık, farklılıklar veya uyuşmazlıkları açısından gösteren bir etkileşim durumunu olarak tanımlanabilir. Okullar içindeki farklılıkların yok etmek mümkün olanı söyleyinceye göre, Okul – Müdür çatışmalarından kaçınınma ve laburda ve gider. Sözlendirerek birリー bir düzeyde çatışmanın önlenmesi ve bu çatışmanın etkili bir biçiminde yönetilmesi iyi batının verimliliği için yararlıdır.

Çatışmaların çözümlemesinde taraf olan herkesin görevi düşünmektedir. Ancak, diğer devourda olduğu gibi, farklılıklar ve onların doğrudan çatışmaları, okulların araştırması sırasında birleştirmeye ve yönetmede de, okul müdürünün davranışları asıl belirleyici olmaktadır. Bunun için, çatışma yönetim ile ilgili araştırmaları genellikle ankette formu yardımıyla okul müdürünün, öğretmenin gösterdiği noktaları davranışları ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.


Araştırmanın süresi içerisinde tamamlandığı için ankette ileride hâlâ eteniz gerekmedir.

Ankete vericeğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır ve yalnızca araştırıcı tarafından değerlendirilecektir. Bu nedenle ankette formuna ad, soyad vb. tanıtıctı bilgi zamanı gerek yoktur.

Yardımlarınız ve bize ayıracığıınız zanan için şimdiden teşekkür eder, görevlerinizde başarları dilerim.

ADRES
Nalıkbahı Genel Müdürlüğü
Eğitim Müdürlüğü Eğitim
Enek/ANKARA

Tel: 222 24 26 – 223 39 31

Ali İlker GÜMÜŞEL
**AÇIKLAMA**

Anketi istenen bir biçimde cevaplandırabilmeniz için davranış biçimleri başlığı altında verilen 28 davranışı tek tek değerlendiriniz. Müdürüznüzün sizlerle olan bir anlaşmazlık durumunda bu davranışı hangi sıklıkta gösterebilirinizi belirleyniz. davranış biçimlerini değerlendirirken, yakın geçmişte Müdürüznüzle aranızda çıkan münkin olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışınız.


Cevaplarınızı her davranış karşısında yer alan ayırıklardan değerlendirmenize uygun düşecek birisinin içine (x) işaretleri keyif veriniz. Bu ayırıklardan her bir sıralı arasında anlaşmazlık şeklisi durumunda Müdürlüğünüz o davranışı hangi sıklıkta kullandığını sığımaktadır. Bunun için, (5) Her zaman; (4) çoğunlukla; (3) Arasra; (2) Az; (1) Çok az olmak üzere büyütken küçüge doğru sıralanan 5 sıklık derecesi belirlenmiştir. Faza ya bu kullanımınอำนวยความสะดวก ve anlaşımlar tıbbi ayırıklar hizasında gelecek biçimde yalnızca çevaplar sütununun başına ve sonuna yazılmıştır.

Anketi cevaplamaya ilişkin bir örnek aşağıda yer almaktadır.

**ÖRNEK:**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>DAVRANİŞ BİÇMELERİ</strong></th>
<th><strong>CEVAPLAR</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Herhangi bir konuda öğretmenlerle arasında bir farklılık, uygarlık, sorun veya başka bir şekilde anlaşmazlık şeklisi durumunda Okul Müdürlüğünüz;</td>
<td>Her zaman</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Bilgilerin isteklerini dikkate alır ....</td>
<td>( )</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Fikirlerini kabul ettirirme için bilere baskı yapar</td>
<td>( )</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ornekteki cevaplamayi yapan öğretmenin inci maddeye verdiği cevaba göre:

Herhangi bir anlaşmazlık durumunda, Okul Müdürlüğün "çoğunlukla öğretmenlerin isteklerini dikkate aldığı", 2nci maddeye verdiği cevaba göre de:

Herhangi bir anlaşmazlık durumunda Okul Müdürlüğün "kendi fikirlerini kabul ettirirme için onlara çok az baskı yaptığını" görüşünde olduğu ortaya çıkarmaktadır.

Anketi cevaplandırmak için sayfayı çeviriniz.
DAVRANIŞ BIÇIMLERİ

Herhangi bir konuda öğretmenlerle arasında bir farklılık, uyumazlığı, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;

1. Hepimizce kabul edilabilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır

2. Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarınızı karşılamağa çalışır

3. Kötür duruma düşmekte kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmağaya çaba gösterir

4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimle birleştirmeye çalışır

5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılamaçak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir

6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır

7. Bir çığnası츠 için orta bir yol bulmaya çalışır

8. Fikirlerini kabul ettirme için bizlere baskı yapar

9. Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır

10. İsteklerimizi dikkate alır

11. İsteklerimizi koşulsuz benimser

12. Bir konuyu birlikte çözümü için bizlerle tam bir bilgi alışverişini yapar

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bar zaman</th>
<th>Çeşitli</th>
<th>Araştırma</th>
<th>Az</th>
<th>Çok az</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(5)</td>
<td>(4)</td>
<td>(3)</td>
<td>(2)</td>
<td>(1)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sayfayı çevriniz.
13. Bizlere ödün verir ..........................

14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir .........................

15. Bir uzalaşma sağlanamıosci için birlerle görüşür .................................

16. Bizlerle anlaşmazlıkta kaçırmaya çalıșır .............................................

17. Bizlerle karşılamaaktan kaçırt ...........................

18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır .................

19. Bizim önerilerimize uyar ...................

20. Bir uzalaşma sağlamak için pazarlık yapar ...........................................

21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü siki takip eder ................................

22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde gözülabilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir .........................

23.需imizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için birlerle işbirliği yapar ..........................................................

24. Beklentilerimizi karşılama çaba gösterir .............................................

25. Rakabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır .............................................

26. Kırınçlığı önlemek için birlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz ......................

27. Bizlere nhàş sözler söylemekten kaçırt .............................................

28. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için birlerle çalışmaya çaba gösterir .................................
EK-4

RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ
ROCI II B FORMU
Rahim Organizational Conflict Inventory II
Form B

You may have incompatibilities, disagreements, or differences (i.e., conflict) with your subordinates. Rank each of the following statements to indicate how you handle conflict with your subordinates. Try to recall as many recent conflict situations as possible in ranking these statements.

There are no right or wrong answers. The response which is most characteristic of your behavior, in a situation of conflict with your subordinates, is the best answer. Any other answer, which may be considered as more desirable or acceptable, will simply lead to misleading information. (Please circle your response.)

5 = Strongly agree
4 = Agree
3 = Undecided
2 = Disagree
1 = Strongly disagree

STATEMENTS

1. I try to investigate an issue with my subordinates to find a solution acceptable to us. ..................................................... 5 4 3 2 1
2. I generally try to satisfy the needs of my subordinates................................................................. 5 4 3 2 1
3. I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my subordinates to myself ............................................. 5 4 3 2 1
4. I try to integrate my ideas with those of my subordinates to come up with a decision jointly... 5 4 3 2 1
5. I try to work with my subordinates to find solutions to a problem which satisfy our expectations .............................. 5 4 3 2 1
6. I usually avoid open discussions of my differences with my subordinates........................................ 5 4 3 2 1
7. I try to find a middle course to resolve an impasse ........................................................................ 5 4 3 2 1
8. I use my influence to get my ideas accepted ............................................................................... 5 4 3 2 1
9. I use my authority to make a decision in my favor .................................................................... 5 4 3 2 1
10. I usually accommodate the wishes of my subordinates ..................................................................... 5 4 J 2 1
11. I give in to the wishes of my subordinates ....................................................................................... 5 4 J 2 1
12. I exchange accurate information with my subordinates to solve a problem together .................. 5 4 J 2 1
13. I usually allow concessions to my subordinates ........................................................................... 5 4 J 2 1
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks .............................................................. 5 4 J 2 1
15. I negotiate with my subordinates so that a compromise can be reached ...................................... 5 4 J 2 1
16. I try to stay away from disagreement with my subordinates ........................................................... 5 4 J 2 1
17. I avoid an encounter with my subordinates .................................................................................... 5 4 J 2 1
18. I use my expertise to make a decision in my favor ...................................................................... 5 4 J 2 1
19. I often go along with the suggestions of my subordinates .................................................................. 5 4 J 2 1
20. I use "give and take" so that a compromise can be made ................................................................ 5 4 J 2 1
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue ................................................................ 5 4 J 2 1
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.................................................. 5 4 J 2 1
23. I collaborate with my subordinates to come up with decisions acceptable to us ...................... 5 4 J 2 1
24. I try to satisfy the expectations of my subordinates ..................................................................... 5 4 J 2 1
25. I sometimes use my power to win a competitive situation ............................................................ 5 4 J 2 1
26. I try to keep my disagreement with my subordinates to myself in order to avoid bad feelings ................................................................. 5 4 J 2 1
27. I try to avoid unpleasant exchanges with my subordinates ............................................................ 5 4 J 2 1
28. I try to work with my subordinates for a proper understanding of a problem ............................ 5 4 J 2 1
EK-5

VARYANS ANALİZİ TABLOLARI
### Tablo 1

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.230</td>
<td>0.230</td>
<td>1.22</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>15.948</td>
<td>0.188</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 2

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.110</td>
<td>0.110</td>
<td>0.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>21.071</td>
<td>0.257</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 3

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE HÜKMETE STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.253</td>
<td>0.253</td>
<td>0.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>36.448</td>
<td>0.429</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 4

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.189</td>
<td>0.189</td>
<td>0.42</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>38.394</td>
<td>0.452</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 5

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.074</td>
<td>0.074</td>
<td>0.33</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>19.061</td>
<td>0.224</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 6

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.047</td>
<td>0.047</td>
<td>0.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>16.131</td>
<td>0.190</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 7

**Müdürlerin Okul Çevresine Göre Ödün Verme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.171</td>
<td>0.171</td>
<td>0.67</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>21.810</td>
<td>0.257</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 8

**Müdürlerin Okul Çevresine Göre Hükmetme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.330</td>
<td>0.330</td>
<td>0.77</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>36.370</td>
<td>0.429</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>36.700</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 9

**Müdürlerin Okul Çevresine Göre Kaçınma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.453</td>
<td>0.453</td>
<td>1.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>38.130</td>
<td>0.449</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 10

**Müdürlerin Okul Çevresine Göre Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.623</td>
<td>0.623</td>
<td>2.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>18.512</td>
<td>0.218</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 11

**Müdürlerin Okul Büyüklüğine Göre Tümleştirmeye Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.093</td>
<td>0.093</td>
<td>0.49</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>16.006</td>
<td>0.189</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 12

**Müüzürlerin Okul Büyüklüğine Göre Ödün Verme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.067</td>
<td>0.067</td>
<td>0.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>21.914</td>
<td>0.258</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
<td>KT</td>
<td>KO</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>----</td>
<td>-----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.476</td>
<td>0.476</td>
<td>1.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>36.224</td>
<td>0.426</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.700</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>1.074</td>
<td>1.074</td>
<td>2.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>37.509</td>
<td>0.441</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.304</td>
<td>0.304</td>
<td>1.37</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>18.831</td>
<td>0.222</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.260</td>
<td>0.260</td>
<td>1.39</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>15.919</td>
<td>0.107</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>21.981</td>
<td>0.259</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.238</td>
<td>0.238</td>
<td>0.55</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>36.463</td>
<td>0.429</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 19
MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.112</td>
<td>0.112</td>
<td>0.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>38.471</td>
<td>0.453</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 20
MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.020</td>
<td>0.020</td>
<td>0.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>19.115</td>
<td>0.226</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 21
MÜDÜRLERİN ÇİNSİYETİNE GÖRE TÜM-LEŞİTME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.006</td>
<td>0.006</td>
<td>0.03</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>16.172</td>
<td>0.190</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 22
MÜDÜRLERİN ÇİNSİYETİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.171</td>
<td>0.171</td>
<td>0.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>21.810</td>
<td>0.257</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 23
MÜDÜRLERİN ÇİNSİYETİNE GÖRE HÜK-METME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.371</td>
<td>0.371</td>
<td>0.87</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>36.330</td>
<td>0.427</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 24
MÜDÜRLERİN ÇİNSİYETİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.018</td>
<td>0.018</td>
<td>0.04</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>85</td>
<td>38.565</td>
<td>0.454</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 25

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE UZLAŞMA STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>1</td>
<td>0.041</td>
<td>0.041</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplaştırı 1</td>
<td>86</td>
<td>19.094</td>
<td>0.225</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 26

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE TÜM-LEŞTİRME STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>2</td>
<td>0.625</td>
<td>0.312</td>
<td>1.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplaştırı 1</td>
<td>84</td>
<td>15.553</td>
<td>0.185</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 27

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÖDÜN VERME STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>2</td>
<td>0.058</td>
<td>0.029</td>
<td>0.11</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplaştırı 1</td>
<td>84</td>
<td>21.923</td>
<td>0.261</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 28

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE HÜKMETME STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>2</td>
<td>0.394</td>
<td>0.197</td>
<td>0.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Grupちらı 1</td>
<td>84</td>
<td>36.307</td>
<td>0.432</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 29

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE KAÇINMA STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>2</td>
<td>1.253</td>
<td>0.626</td>
<td>1.41</td>
</tr>
<tr>
<td>Grupちらı 1</td>
<td>84</td>
<td>37.330</td>
<td>0.444</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 30

MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE UZLAŞMA STİLİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası 1</td>
<td>2</td>
<td>0.070</td>
<td>0.035</td>
<td>0.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Grupちらı 1</td>
<td>84</td>
<td>19.065</td>
<td>0.227</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 31

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.313</td>
<td>0.157</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>15.865</td>
<td>0.189</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 32

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.186</td>
<td>0.093</td>
<td>0.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>21.795</td>
<td>0.269</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 33

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>1.311</td>
<td>0.656</td>
<td>1.56</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>35.389</td>
<td>0.421</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 34

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.165</td>
<td>0.082</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>38.418</td>
<td>0.457</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 35

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.037</td>
<td>0.018</td>
<td>0.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>19.098</td>
<td>0.227</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 36

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.061</td>
<td>0.031</td>
<td>0.16</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıçılı</td>
<td>84</td>
<td>16.117</td>
<td>0.192</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>86</td>
<td>16.178</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TABLO 37</td>
<td>TABLO 38</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>-----------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
<td>MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE HÜKMETE STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
<td>KT</td>
<td>KO</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.206</td>
<td>0.193</td>
<td>0.40</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
<td>21.774</td>
<td>0.259</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>21.981</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
<td>KT</td>
<td>KO</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.375</td>
<td>0.187</td>
<td>0.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
<td>36.326</td>
<td>0.432</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLO 39</th>
<th>TABLO 40</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
<td>MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE  UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLO 41</th>
<th>TABLO 42</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
<td>MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 43

**MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE HÜKMETE STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>4.011</td>
<td>2.005</td>
<td>5.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
<td>32.650</td>
<td>0.389</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>36.701</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**F<.01**

### TABLO 44

**MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.255</td>
<td>0.128</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
<td>38.328</td>
<td>0.456</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>38.583</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 45

**MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA LEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.087</td>
<td>0.043</td>
<td>0.19</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>84</td>
<td>19.048</td>
<td>0.227</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>86</td>
<td>19.135</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 46

**MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TÜM LEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.617</td>
<td>0.617</td>
<td>0.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>202.820</td>
<td>0.821</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.436</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 47

**MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.767</td>
<td>0.767</td>
<td>1.42</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>133.772</td>
<td>0.642</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 48

**MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE HÜKMETE STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>1.437</td>
<td>1.437</td>
<td>1.87</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>190.193</td>
<td>0.770</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 49

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.017</td>
<td>0.017</td>
<td>0.04</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>102.340</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 50

MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.509</td>
<td>0.509</td>
<td>0.93</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.661</td>
<td>0.546</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 51

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.247</td>
<td>0.247</td>
<td>0.30</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>203.189</td>
<td>0.823</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 52

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÖĞÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.100</td>
<td>0.100</td>
<td>0.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.439</td>
<td>0.544</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 53

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE HÜKMETE STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.033</td>
<td>0.033</td>
<td>0.04</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>191.597</td>
<td>0.776</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 54

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETİKEN AĞİLARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası1</td>
<td>1</td>
<td>0.004</td>
<td>0.004</td>
<td>0.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>102.359</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 55

**Müdürlerin Okul Çevresine Göre Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1.258</td>
<td>0.258</td>
<td>0.47</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.912</td>
<td>0.546</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 56

**Müdürlerin Okul Büyüklüğüne Göre Tümleştirme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1.452</td>
<td>0.452</td>
<td>0.55</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>202.985</td>
<td>0.822</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 57

**Müdürlerin Okul Büyüklüğüne Göre Özün Verme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.931</td>
<td>0.031</td>
<td>0.06</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.508</td>
<td>0.545</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 58

**Müdürlerin Okul Büyüklüğüne Göre Hükmetme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2.954</td>
<td>2.954</td>
<td>3.87</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>186.676</td>
<td>0.764</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 59

**Müdürlerin Okul Büyüklüğüne Göre Kaçınma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.041</td>
<td>0.041</td>
<td>0.10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>102.316</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 60

**Müdürlerin Okul Büyüklüğüne Göre Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.306</td>
<td>0.306</td>
<td>0.56</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.864</td>
<td>0.546</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 61

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>2.584</td>
<td>2.584</td>
<td>3.10</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>200.852</td>
<td>0.813</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 62

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.898</td>
<td>0.898</td>
<td>1.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>133.641</td>
<td>0.541</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 63

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE HİKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.183</td>
<td>0.183</td>
<td>0.24</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>191.447</td>
<td>0.775</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.636</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 64

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.048</td>
<td>0.048</td>
<td>0.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>102.308</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 65

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.879</td>
<td>0.879</td>
<td>1.62</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.291</td>
<td>0.544</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 66

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNİ GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.109</td>
<td>0.109</td>
<td>0.13</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>203.327</td>
<td>0.823</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
<td>KT</td>
<td>KO</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-----</td>
<td>------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.249</td>
<td>0.249</td>
<td>0.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>134.290</td>
<td>0.544</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>2.031</td>
<td>2.031</td>
<td>2.65</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>189.599</td>
<td>0.768</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.129</td>
<td>0.129</td>
<td>0.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>102.220</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.039</td>
<td>0.039</td>
<td>0.07</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>247</td>
<td>135.131</td>
<td>0.547</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>2.098</td>
<td>1.049</td>
<td>1.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>201.330</td>
<td>0.818</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.265</td>
<td>0.132</td>
<td>0.24</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.274</td>
<td>0.246</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 73
MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE HÜKMETME STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>1.953</td>
<td>0.977</td>
<td>1.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>189.677</td>
<td>0.771</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 74
MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE KAÇINMA STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>2.148</td>
<td>1.074</td>
<td>2.64</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>100.209</td>
<td>0.407</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.367</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 75
MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE UZLAŞMA STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.092</td>
<td>0.446</td>
<td>0.82</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.278</td>
<td>0.546</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 76
MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>1.178</td>
<td>0.889</td>
<td>1.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>201.659</td>
<td>0.820</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 77
MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.061</td>
<td>0.030</td>
<td>0.06</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.478</td>
<td>0.547</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 78
MÜDÜRLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE HÜKMETME STİLİİNİ KULLANMA DERECELERINE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>1.973</td>
<td>0.986</td>
<td>1.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>189.657</td>
<td>0.771</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 79

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.178</td>
<td>0.089</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>102.179</td>
<td>0.415</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 80

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE UZLAŞMA STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.337</td>
<td>0.469</td>
<td>0.06</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.233</td>
<td>0.546</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 81

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.542</td>
<td>0.271</td>
<td>0.33</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>202.894</td>
<td>0.825</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>203.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 82

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.510</td>
<td>0.255</td>
<td>0.47</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.029</td>
<td>0.545</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 83

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE HÜKÜMETE STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>1.374</td>
<td>0.987</td>
<td>1.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>189.656</td>
<td>0.771</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 84

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLINİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ÖĞRETÖREN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>2</td>
<td>0.063</td>
<td>0.032</td>
<td>0.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>102.294</td>
<td>0.416</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>248</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 85
MÜDÜRLERİN OKUL KIDEMINE GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.405</td>
<td>0.202</td>
<td>0.37</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>134.765</td>
<td>0.548</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 86
MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>6.860</td>
<td>3.490</td>
<td>4.29</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>190.576</td>
<td>0.799</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>202.437</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05

### Tablo 87
MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE ODÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1.725</td>
<td>0.862</td>
<td>1.60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>132.814</td>
<td>0.540</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>134.539</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 88
MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.781</td>
<td>0.391</td>
<td>0.50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>190.849</td>
<td>0.775</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>191.630</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 89
MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>0.459</td>
<td>0.229</td>
<td>0.56</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>101.898</td>
<td>0.414</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>102.357</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 90
MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONÜÇLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5.854</td>
<td>2.927</td>
<td>5.57</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>246</td>
<td>129.316</td>
<td>0.527</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>246</td>
<td>135.170</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01
### Tablo 91

Müdürlerin Tümleştirme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Müdür-Oğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>10.189</td>
<td>10.189</td>
<td>15.50**</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıışı</td>
<td>334</td>
<td>219.615</td>
<td>0.658</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** TOPLAM **</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P(0.01

### Tablo 92

Müdürlerin Ödün Verme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Müdür-Oğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>2.151</td>
<td>2.151</td>
<td>4.59*</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıışı</td>
<td>334</td>
<td>156.519</td>
<td>0.469</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** TOPLAM **</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P(0.05

### Tablo 93

Müdürlerin Hükmetme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Müdür-Oğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>1.060</td>
<td>1.060</td>
<td>1.55</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıışı</td>
<td>334</td>
<td>229.331</td>
<td>0.683</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** TOPLAM **</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P(0.01

### Tablo 94

Müdürlerin Göre Kaçınma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Müdür-Oğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>5.742</td>
<td>5.742</td>
<td>13.51**</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıışı</td>
<td>234</td>
<td>140.942</td>
<td>0.422</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** TOPLAM **</td>
<td>235</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P(0.01

### Tablo 95

Müdürlerin Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Müdür-Oğretmen Algıları ile İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>1</td>
<td>0.121</td>
<td>0.121</td>
<td>0.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıışı</td>
<td>334</td>
<td>154.305</td>
<td>0.462</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** TOPLAM **</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TABLO 96</strong></td>
<td><strong>TABLO 97</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE TÜMLEŞİTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE ODUN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
<td>KT</td>
<td>K0</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>11.036</td>
<td>3.675</td>
<td>5.50 **</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gruplarışı</strong></td>
<td>332</td>
<td>218.768</td>
<td>0.659</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P(.01**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>TABLO 98</strong></th>
<th><strong>TABLO 99</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gruplarışı</strong></td>
<td>332</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>335</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P(.01**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>TABLO 100</strong></th>
<th><strong>TABLO 101</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL TÜRÜNE GÖRE UZLAŞTsIRM A STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE TÜMLEŞİTIRM A STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Varyansın Kaynağı</td>
<td>SD</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Gruplarışı</strong></td>
<td>332</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAN</strong></td>
<td>335</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P(.01**
**TABLO 102**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>2.421</td>
<td>0.807</td>
<td>1.71</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>156.249</td>
<td>0.471</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>156.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 103**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE HÜKMETME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>1.423</td>
<td>0.474</td>
<td>0.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>227.967</td>
<td>0.687</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 104**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>6.200</td>
<td>2.066</td>
<td>4.88</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>140.483</td>
<td>0.423</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P<.01**

**TABLO 105**

MÜDÜRLERİN OKUL ÇEVRESİNE GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>1.001</td>
<td>0.334</td>
<td>0.72</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>153.425</td>
<td>0.462</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 106**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>10.734</td>
<td>3.578</td>
<td>5.42</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>219.071</td>
<td>0.660</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P<.01**

**TABLO 107**

MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>2.248</td>
<td>0.749</td>
<td>1.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>332</td>
<td>156.422</td>
<td>0.471</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**TABLO 108**
MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>4.490</td>
<td>1.497</td>
<td>2.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>224.201</td>
<td>0.677</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 109**
MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>6.857</td>
<td>2.286</td>
<td>5.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>139.826</td>
<td>0.421</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P<.01**

**TABLO 110**
MÜDÜRLERİN OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>0.731</td>
<td>0.244</td>
<td>0.53</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>153.695</td>
<td>0.463</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 111**
MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>13.033</td>
<td>4.345</td>
<td>6.65</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>216.711</td>
<td>0.653</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P<.01**

**TABLO 112**
MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE ODÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>3.049</td>
<td>1.016</td>
<td>2.17</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>155.621</td>
<td>0.463</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>156.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TABLO 113**
MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>1.480</td>
<td>0.493</td>
<td>0.72</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarıși</td>
<td>332</td>
<td>227.910</td>
<td>0.586</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tablo 114

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>5.903</td>
<td>1.968</td>
<td>4.64 **</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>140.779</td>
<td>0.424</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

### Tablo 115

MÜDÜRLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>1.019</td>
<td>0.340</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>153.406</td>
<td>0.462</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 116

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE TÜM-LEŞİTİRME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>10.304</td>
<td>3.435</td>
<td>5.20 **</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>219.500</td>
<td>0.661</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

### Tablo 117

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>2.570</td>
<td>0.857</td>
<td>1.92</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>156.100</td>
<td>0.470</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 118

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE HÜK-METME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>3.461</td>
<td>1.154</td>
<td>1.70</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>226.929</td>
<td>0.681</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 119

MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNÉ İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET-MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
<td>5.889</td>
<td>1.963</td>
<td>4.63 **</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>332</td>
<td>140.793</td>
<td>0.424</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.602</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01
<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLO 120</th>
<th>TABLO 121</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN CİNSİYETİNE GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE TÜM-LEŞİTME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Varyansın Kaynağı</strong></td>
<td><strong>SD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>322</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P(.01**

<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLO 122</th>
<th>TABLO 123</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE ÖDÜN VERME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE HÜKMETME STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Varyansın Kaynağı</strong></td>
<td><strong>SD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLO 124</th>
<th>TABLO 125</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE KAÇINMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
<td><strong>MÜDÜRLERİN YAŞINA GÖRE UZLAŞMA STİLİNI KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Varyansın Kaynağı</strong></td>
<td><strong>SD</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**P(.01**
### Tablo 126

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞİRME STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>12.280</td>
<td>2.456</td>
<td>3.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>217.524</td>
<td>0.659</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

### Tablo 127

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE ÖDÜN VERME STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>2.397</td>
<td>0.479</td>
<td>1.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>156.273</td>
<td>0.474</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 128

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE HÜKMETME STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>4.345</td>
<td>0.869</td>
<td>1.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>225.047</td>
<td>0.582</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 129

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE KAÇINMA STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>6.005</td>
<td>1.217</td>
<td>2.86*</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>140.597</td>
<td>0.426</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>146.662</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05

### Tablo 130

MÜDÜRLERİN MESLEK KİDEMİNE GÖRE UZLAŞMA STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>1.095</td>
<td>0.219</td>
<td>0.47</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>152.331</td>
<td>0.465</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tablo 131

MÜDÜRLERİN OKUL KİDEMİNE GÖRE TÜMLEŞİRME STİLİİ KULLANMA DERECELERİNDE İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRET- MEN ALGILARI İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>10.793</td>
<td>2.159</td>
<td>3.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>219.011</td>
<td>0.664</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAM</td>
<td>335</td>
<td>223.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01
### TABLO 132

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>2.867</td>
<td>0.573</td>
<td>1.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>155.803</td>
<td>0.472</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 133

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>3.408</td>
<td>0.682</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>225.982</td>
<td>0.685</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 134

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>5.942</td>
<td>1.188</td>
<td>2.79*</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>140.741</td>
<td>0.426</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05

### TABLO 135

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>0.584</td>
<td>0.117</td>
<td>0.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>153.841</td>
<td>0.465</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 136

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>17.780</td>
<td>3.566</td>
<td>5.53  **</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>217.025</td>
<td>0.643</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.804</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

### TABLO 137

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>4.207</td>
<td>0.841</td>
<td>1.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>154.463</td>
<td>0.468</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>158.670</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TABLO 138

MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISINA GÖRE HÜKMETE
STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNİNE
İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI
İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>5.052</td>
<td>1.170</td>
<td>1.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>223.539</td>
<td>0.677</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>229.390</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### TABLO 139

MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISINA GÖRE KAÇINMA
STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNİNE
İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI
İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>6.455</td>
<td>1.291</td>
<td>3.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>140.226</td>
<td>0.425</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>146.682</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

** P<.01

### TABLO 140

MÜDÜRLERİN KATILDIĞI HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISINA GÖRE UZLAŞMA
STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNİNE
İLİŞKİN MÜDÜR-ÖĞRETMEN ALGILARI
İLE İLGİLİ VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

<table>
<thead>
<tr>
<th>Varyansın Kaynağı</th>
<th>SD</th>
<th>KT</th>
<th>KO</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gruplararası</td>
<td>5</td>
<td>6.062</td>
<td>1.212</td>
<td>2.70*</td>
</tr>
<tr>
<td>Gruplarışı</td>
<td>330</td>
<td>148.364</td>
<td>0.450</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TOPLAN</td>
<td>335</td>
<td>154.426</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* P<.05