

## İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

*Examining the Relationship between Communication Skills and Conflict Management Styles of School Administrators According to Perceptions of Primary and Secondary School Teachers*

Veysel Okçu<sup>1</sup>, Emine Doğan<sup>2</sup>, İdil Dayanan<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelinde kurgulanan mevcut araştırmanın evreni Batman il merkezindeki ilk ve ortaokulda görev yapan toplam 2952 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemi ise random yöntemiyle seçilen 20 ilkokul ve 15 ortaokulda görev yapan toplam 349 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleyen Ölçek” ile “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri” adlı ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iletişim becerileri ile tümleştirme boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek, ödün verme boyutu ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, hükmetme boyutu ile arasında negatif yönde ve düşük, kaçınma boyutu ile arasında pozitif yönde ve düşük, uzlaşma boyutu ile arasında pozitif yönde ve yüksek ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçları, iletişim becerilerinin çatışma yönetimi stillerinin tamamını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, ilgili alan yazınla ilişkili bir biçimde tartışmaya açılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** İletişim becerileri, çatışma yönetimi, çatışma yönetim stilleri, okul yöneticileri, öğretmenler

### Abstract

The purpose of this study was to examine the relation between communication skills of school administrators and conflict management styles according to perceptions of primary and secondary school teachers'. The study was a correlational survey design. The population of this study concluded from 2952 primary and elementary school teachers located in district of Batman. The sample of this study composed of 349 teachers working 20 primary and 15 elementary schools which randomly selected. As a result of the study, when the relation between school principals' communications skills and sub-dimensions of conflict management styles were investigated, it was observed that there was a high relation in positive direction between communication skills and integration dimension, and there was a positive and moderate level relation between compromise and communication skills, and there was negative and low level relation between dominance dimension and communication skills, and there was a positive and low level relation between avoidance dimension and communication skills, there was a positive and high level relation between reconciliation dimension and communication skills. However, the findings of the study postulated that skill communication skills performs as significant predictor of conflict management style. The findings of the study have been discussed in terms of related literature.

**Keywords:** Communication skills, conflict management, conflict management styles, administrators, teachers

Received: 31.08.2015 / Revision received: 16.02.2016 / Second revision received: 22.04.2016 / Approved: 25.04.2016

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr., Siirt Üniversitesi, Siirt, veyssel.okcu56@gmail.com, <sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi, Siirt, dgmenn@gmail.com, <sup>3</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi, Siirt, idildayanan1@gmail.com

### Atf için/Please cite as:

Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244. doi: 10.14527/kuey.2016.009

## **Giriş**

Örgütler, hem bireylerin hem de toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılama işlevini yerine getirmek için düzenli işleyen yapılardır. Ancak, örgütü oluşturan işgörenlerin ve grupların amaç, yetenek, inanç, beklenti, tutum, duygu, düşünce gibi özellikler açısından farklılıkları (Eren, 1998; Karataş, 2007; Karip, 2000) örgütsel ortamlarda çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütler, insan davranışlarından oluşmuş yapılar olduğundan, gerek yapıdan gerekse örgütün işleyiş sürecinden kaynaklı çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Bayrak, 1996). Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve isteklere sahip olma mücadelesi (Champoux, 2003; Rahim, 2001) olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2000). Sürekli çatışma üreten güç ve örgütsel politikalar, örgüt içindeki çatışmaların yıkıcı ve zarar verici olmak yerine olumlu bir değişim aracı olarak görülmesi örgüt için bir kaynak da olabilmektedir. Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecine çatışma yönetimi denilmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların kaynakları; iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynaklar, statü farklılıkları, iletişim engelleri, örgüt büyüklüğü, örgütlerde farklılaşma, bireysel farklılıklar, bireysel özellikler, daha önce çözümlenmemiş çatışmalar ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri olarak sınıflandırmaktadır (Kılıç, 2006).

Yapılan araştırmalarda, örgütlerde yaşanan çatışmaların, işgörenlerin stres yaşamalarına neden olduğu bununla birlikte onların daha dar görüşlü ve muhalif olmalarını sağladığı (Penny ve Spector, 2005), işgörenler arasında güven, saygı ve kaynaşmayı dolayısıyla da uzun dönemde yaşam yeteneklerini azalttığı belirtilmektedir (Jehn, Greer, Levine ve Szulanski, 2008). Bu bağlamda yüksek düzeydeki çatışmaların yıkıcı sonuçlara yol açabileceğini, örgütsel kaynakların verimsiz kullanılmasına, çatışmadan etkilenen ya da taraf olan işgörenlerin enerjilerinin yanlış yönde kullanılmasına yol açtığı vurgulanmaktadır (Akkirman, 1998; Uğurlu, 2001). Buna ilaveten Seval'a göre (2006), çatışma durumlarının iyi yönetilememesinin örgüt üyelerinin motivasyonunu azalttığını ve verimliliği düşürdüğünü belirtmektedir.

Çatışma yönetimi stilleri üzerine yapılan araştırmalarda (Arslantaş ve Özkan, 2011; Atay, 2014; Erol, 2009; Fırat, 2010; Himmetoğlu, 2014; Horata, 2013; Kırçan, 2009; Kotlyar ve Karakowsky, 2006; Odabaşoğlu, 2013; Oğuz, 2007; Öztay, 2008; Şahin, 2007; Tanrıverdi, 2008; Tekkanat, 2009; Türnüklü, 2005; Yavuzylmaz, 2008; Yıldırım, 2003; Nural, Ada ve Çolak, 2012; Yıldizoğlu, 2013; Yılmaz, 2009), yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok kullandıkları, hükmetme stilini kullanmaktan kaçındıkları, çatışma stillerini algılamada cinsiyet ve branş değişkeninin çok fazla etkili olmadığı fakat sosyo-ekonomik çevreye göre

değişebildiği, öğrenci sayısı arttıkça okul yöneticilerinin yetki ve gücünü daha fazla kullandıkları ayrıca iletişim becerileri arttıkça çatışma yönetiminde daha başarılı tutumlar sergiledikleri bulunmuştur. Desivilya ve Yagil (2005) araştırmalarında çatışma yönetiminde hükmetme stiline kullanılması olumsuz duygulara yol açtığını, Seval (2006) ise çatışma durumlarının iyi yönetilememesinin örgüt üyelerinin motivasyonunu azalttığını ve verimliliği düşürdüğünü ifade etmiştir. Akkirman'da (1998) yüksek düzeydeki çatışmaların yıkıcı sonuçlara yol açabileceğini, çatışmaların optimal düzeyde tutulması gerektiğini vurgulamıştır.

Bireyler, grup içinde ve örgüt içinde sürekli birbirleriyle iletişim halinde olduklarından, iletişim ve tutarsızlıklar her ikisinin de farklı tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları aynı zamanda çatışmayı doğurabilir (Tschannen-Moran, 2001). Slaikeu ve Hassan'a (1998) göre, sosyalleşme sürecindeki insanların bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur (akt. Arslantaş ve Özkan, 2011). Çatışmaların iletişimsel süreçler olduğu göz önüne alınırsa, iletişim hem çatışma kaynakları arasında hem de çatışmaların çözümünde etkin bir rol üstlendiğinden çatışma yönetimi sürecinde iletişimin önemi yadsınamaz (Shapiro, 2004). Eğitim örgütlerinin amacına ulaşmasında iletişim önemli bir role sahiptir (Gökçe ve Atanur-Baskan, 2012). İletişim, okuldaki yaşamının temel unsurudur. Okul toplumunun lideri olan yöneticilerin iletişim yeterliliklerine sahip olması etkili bir iletişim için temel bir başlangıç noktasıdır (Açıkalın ve Turan, 2015). Örgütlerde iletişim sürecinde yaşanan sorunlar (bilgi akışının azalması, biçimsel kanalların dışına çıkılması vb.) işbirliğini engellemekte ve örgütlerde yanlış anlaşılmalara arttırmaktadır (Börü, 2007; Caudron, 2000; Ertürk, 2004; Şahan, 2006; Tutar, 2003; Yeniçeri, 1993).

Örgütün etkililiğinde etkili iletişim becerilerine sahip liderlerin önemli katkıları bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). İletişim, okul yönetimlerinin diğer çalışan ve okul toplumunun bütün üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanmasının da en temel yoludur (Açıkalın ve Turan, 2015). Taymaz (2010) okul yöneticisinin, öğretmen ve diğer personel, okul iklimi ve çevre olayları arasında ilişki ve etkileşimde bulunduğunu belirtmiştir. Olumlu bir okul ikliminin oluşmasındaki en önemli faktörlerden biri de yöneticinin iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmesidir. İletişim becerileri, sözel olan veya olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme olarak tanımlanabilir (Baker ve Shaw, 1987). İletişim etkili liderlik, planlama, kontrol, eşgüdüm, yetiştirme, çatışma yönetimi ve karar verme gibi birçok örgütsel süreç için de başat konumdadır (Başaran, 1994; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Yıldız (2005), araştırmasında iletişimsizliğin çağımızın en büyük hastalıklarından olduğunu, örgütteki birçok problemlerin iletişime gereken önemin verilmemesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Okulda iletişimin zor bir iş

olmasının en temel sebebi de, okulun insan merkezli bir örgüt olmasından kaynaklanır (Açıklan ve Turan, 2015). Akbal (2008) yaptığı araştırmada, okulların etkililik düzeyine ulaşmasında kilit nokta olarak yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim örgütleri üzerinde 1990'lı yıllardan itibaren yöneticilerin iletişim becerileri (Akbal, 2008; Alan, Peter ve Jay, 2006; Atik, 2009; Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Celep, 1992; Çelik, 2007; ; Çelik, 2013; Çetinkaya, 2012; Çubukçu ve Döndar, 2003; Fidan, 2013; Fidan ve Küçükali, , 2014; Gökkaya, 2009; Güneş, 2007; Lal, 2012; Memduhoğlu, 2015; Önsal, 2012; Şimşek ve Altinkurt, 2009) çoğunlukla “yeterli ve üst düzeyde” nadiren ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde olduğu görülmektedir. Yıldız (2005), araştırmasında iletişimsizliğin çağımızın en büyük hastalıklarından olduğunu, iletişime gereken önemin verilmemesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Akbal (2008) yaptığı araştırmada, okulların etkililik düzeyine ulaşmasında kilit nokta olarak yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Yapılan araştırmalarda iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri (Akgün, Yıldız ve Çelik, 2008; Akın, 1998; Demirkaya, 2012; Düşükcan, 2003; Fırat, 2010; Karcioğlu, Gövez ve Kahya, 2011; Nwagbara ve Brown, 2014; Orhan, 2008; Şahin, 2007; Tekkanat, 2009; Topluer, 2008; Polat, 2009; Yirik, 2011; Zhuldz, Onaichan, Surugiu ve Mina, 2014) arasında ilişki olduğu, kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Gümüşeli (1994) belirli düzeydeki çatışmanın sağlıklı bir örgütün işleme için gerekli olduğunu ve yöneticinin çatışmayı okulun hedefine ulaşmasına katkı bulunacak şekilde yönetebilecek düzeyde bir bilgi birikimine sahip olması zorunluluğunu vurgulamıştır. Çatışma iyi yönetildiğinde ise hem bireysel hem de örgüt açısından birçok fayda sağlayabilir. Örgütte daha iyi ilişkilerin oluşturulmasına, işgörenlerin kendisine saygısının geliştirilmesine, problemlerin farkına varılmasına, daha iyi çözümler üretmeye, örgütsel değişimi sağlamaya (Karip, 2000), işgörenlerin bilişsel yapılarının gelişmesine, motivasyon düzeylerinin artmasına ve dolayısıyla örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir (Gedikli ve Balcı, 2005).

Modern yaklaşım çatışmanın tamamen yok edilmesi değil çatışmanın yönetilmesini amaçlamaktadır. Çatışma yönetiminde çatışan bireylerin ya da grupların yöneticiye güvenmesi, dürüst ve adaletli oluşuyla ilgili ön kabulleri çatışmanın kolayca yönetilebilmesi açısından önemlidir (Konak, Erdem, 2015). Okul yönetimi, örgütte etkili iletişim sağlayarak, yönetim ve çalışanlar arasında güvensizlik, bilgi eksikliği, bilgi fazlalığı, rol belirsizliği gibi ortaya çıkabilecek gerginlikleri azaltarak anlaşma ortamı oluşturabilir böylece çatışmaların en alt düzeyde yaşanmasına katkı sağlayabilir (Düşükcan, 2003). Bu bağlamda örgüt içindeki çatışmaların kaynağının örgütsel anlaşmazlıklar olabileceği, bu anlaşmazlıkların birçoğunun da yöneticilerin işgörenlerle sağlıklı iletişim

kuramamasından ve örgütsel uygulamaların sağlıklı bir şekilde algılanmamasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Bir başka deyişle örgüt içindeki anlaşmazlıklar örgütteki yöneticilerin işgörenlerle etkili iletişim içerisinde olamamasından ve farklılıkları sağlıklı bir şekilde yönetememesinden ve birbirlerine karşı önyargılı davranmalarından kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okulda meydana gelen çatışmaları yönetme stilleri arasında nasıl bir ilişki olduğu bu araştırmanın başlıca konusunu oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğini belirleyici temel bir niteliklerdir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin ortaya konması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahiptir.

### **Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri**

Çatışma, bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (DiPaola, 2003; Gümüşeli, 1994; Koçel, 1984; Olaleye ve Arogundede, 2013). Suzanne ve Mae (2003) yaptıkları bir metafor çalışmada sıklıkla sıkıntı ve güçsüzlük duyguları olarak ifade etmişlerdir. Güç ve örgütsel politikalar kaçınılmaz bir şekilde çatışma üretmektedirler. Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecine çatışma yönetimi denilmektedir (Kılınç, 2001). Örgüt içerisinde çatışmanın hiç olmaması, hem sıkıcı bir ortam oluşturabilir hem de çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesi olabilir. Memnuniyetsizlikler ve doyumumsuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine yol açarak örgütün etkinliğinin geliştirilmesine yardımcı olur (Bayrak, 1996). Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indirerek yararlı yönlerini arttıran, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen etkinlikler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998). İyi yönetilmeyen çatışmalar gruplaşmalara neden olur, onları birbirlerine yardım etme ve motive etme konularında isteksiz hale getirir (Tjosvold, 2000). Çatışma yönetimi sürecinde okul yöneticilerine düşen temel görev, okulda adil bir çalışma ortamı tesis etmek, açık bir iletişim ortamı sağlamak ve ortak değerlere dayalı bir okul yaşamı ve kültürü hazırlamaktır (Turan, 2014). Spaho'ya (2013) göre bütün örgütler iyi bir yönetim için etkili iletişime önem vermeli ve çatışmaları çözümlemede etkin olarak kullanılmalı; aksi takdirde örgütlerin olumsuz etkilerle karşı karşıya kalacağını ifade etmiştir. Literatürde en çok kabul gören çatışma yönetim stilleri:

*Tümleştirme Stili:* Bir çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumları ifade eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000). *Uzlaşma Stili:* Bir çatışma

durumunda bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgiyi temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Gümüşeli, 1994). Yani, kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 1998). *Ödün Verme Stili*: Çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması söz konusudur (Aydın 2010; Eren, 2004; Karip 2000). Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi yoktur (Koçel, 1984) *Hükmetme Stili*: Bir çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000). Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir (Yürür, 2009). *Kaçınma Stili*: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Aydın, 2010; Karip, 2000). Bilinçli olarak geri çekilme, herhangi bir eylemde bulunmama ve çatışma durumunun dışında kalınmasıdır (McKenna, 1995).

### **Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri**

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutunda zamanla değişmeler olmakla beraber gün geçtikçe iletişimin hem örgütsel yapının hem de yönetimin aracı olma rolü daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumda yöneticiler klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, iletişim vb. gibi yeni becerilere sahip olmak zorundadırlar. Etkin bir örgütsel iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile uygulamada başarısızlığa mahkûmdurlar. Çünkü uygulamada aktarımın ilk koşulu iletişimdir (Stewart, Martin ve Tyrone, 2005). Yönetimde iletişimin fonksiyonları kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003). Yönetsel performansı arttırmak ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için makamsal yetkilerini veya etkilerini kullanmak durumundadırlar. Ancak makamsal yetkiler yerine etkilerin kullanılması iyi bir yöneticilik için önem arz etmektedir. İyi yöneticilerin astlarına emir vermek yerine onları cesaretlendirdikleri söylenebilir (Nelson ve Quick, 1995). Bir örgütün kalbi, diğer örgütsel süreçlerin eksen ve yöneticinin iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç olan iletişim sayesinde, insanlar birbirlerinin davranışlarını etkileyebilir ve gruplar olarak birleşebilirler (Bursalıoğlu, 2010).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmeler, okulu yöneten yöneticinin rollerini değiştirmiştir. Okul yöneticisi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 1996). Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirme ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırma okul yöneticilerinin temel görevleri olduğundan, iletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan yöneticiler olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Okutan, 2003). Günümüzde iletişim genel bir disiplin durumuna girmiştir.

İletişim çok yanlı bir girişim olmasına rağmen, eğitim alanında çok etkin bir süreçtir. Hedefe yönelik davranışlar iletişim aracılığıyla sergilendiğinden, mesajın anlaşılabilirliği ne kadar iyiyse yönetici, öğretmen ve öğrenci aktivitelerinin de hedefe yönelik ilerleme olasılığı o ölçüde fazla olacaktır (Hoy ve Miskel, 2010). Eğitim kurumlarında yönetici, formel olmaktan çok informal iletişim durumlarından yararlanacaktır (Bursalıoğlu, 2010). Çünkü okullar rasyonel olmayan sistemlerdir (Şişman, 2002). Okul ortamındaki en önemli iletişim engeli, amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir. İkinci bir iletişim engeli ise, iletiler düzenlenirken, alıcı kitlenin iyi tanınmaması ve tanımlanamamasıdır. Bir başka engel ise hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemesidir. Yine dönüte dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi de iletişimi engelleyen öğelerdendir. Son bir engel ise genellikle eğitim sürecinden geçen insanların iletişimci kişilik kazanmamalarıdır (Açıkalin, 1995). Okul yöneticileri iletişim sürecinde karşılaşılan bazı engelleri önceden bilmek ve öğretim sürecinde bu engelleri etkisiz hale getirmek gerekmektedir (Şanlı, 2009).

#### **İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stili Arasındaki İlişki**

Örgütlerdeki çatışmalar için pek çok sebep ileri sürülebilir ancak tüm sebepler bir noktada iletişim ortamına dayanmaktadır. Dolayısıyla çatışmaların çok önemli bir bölümünün iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir ve hatta bu aksama saldırganlığı da içerebilen her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; Ertürk, 2004). Çatışma anında iletişim tamamen kopup üyeler arasındaki iletişim de bozucu ve kırıcı bir niteliğe dönüştüğünden (Akın, 1998), örgütteki iletişim eksikliğinin yaşandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilmedikleri bilgileri artacağından, yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ortak yönler öğrenileceğinden önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Türkel, 2000).

Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması olanaksız olmakla birlikte bunu olumlu hale getirebilecek en önemli etken ise iletişimdir. İletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanan yöneticiler çatışmaları yönetmede daha başarılı olabilirler (Orhan, 2008). Ayrıca çatışmanın anlaşılıp çözümlenmesi ve çatışmanın özü olan farklılıkların yönetilmesinde önemli katkı sağlar (Ellis ve Maos, 2003). Çatışma durumunda yöneticilerin empati kurmaları ve etkili çatışma yönetim becerilerini kullanmaları gerekir (Yıldırım, 2005). İletişimin çatışma yönetimine öncelikli katkısı, insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığından ve belirsizlikten kurtardığından dolayı çatışmaları büyük ölçüde önlemesidir. İkinci

katkısı ise, çatışmayı örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözüme kavuşturmasıdır (Akın, 1998). Atak (2005) çalışmasında iletişimin yönetimin amacına ulaşmasındaki temel fonksiyonlarından biri olduğunu, iletişim olmadan örgütlenme ve koordinasyonun yürütülemeyeceğini vurgulamıştır. Çatakdere (2014) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirdikçe uzlaşma stilini kullandıklarını ifade etmiştir. Laca, Mejia ve Mayoral (2011) ise çatışma yönetiminde iletişim becerilerinin önemini vurgulayarak örgütlerde karar verme modellerinin hem iletişimi hem de meydana gelebilecek çatışmalarını etkilediğini belirtmişler. Buna ilaveten, Shahmohammedi (2014) yaptığı çalışmada bireylerin çatışmayı çözme ve yönetme becerisi kazanmaları, özsaygı ve özgüvenlerini ayrıca iletişim becerilerini arttırdığını vurgulamıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ne düzeydedir?
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri hangileri ve bu stratejileri ne düzeyde kullanmaktadırlar?
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre iletişim becerileri çatışma yönetimi stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

#### ***Model***

Bu çalışma betimsel nitelikte ve ilişkisel tarama modelindedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyi ile çatışma yönetimi stilini belirlemek için tarama modeli kullanılmış, her iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2009). Çalışmada yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri bağımlı değişken, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.



### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde 79 ilkokul ve 57 ortaokulda görev yapan toplam 2952 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise “Random (Rastgele) Örneklem” yöntemiyle seçilmiştir. 20 ilkokul (450 öğretmen) ve 15 (410 öğretmen) ortaokulda görev yapan toplam 860 öğretmene ölçekler dağıtılmış, hiç doldurmamış veya eksik doldurmuş 511 öğretmenden elde edilen veriler, değerlendirme dışı bırakılmıştır. 349 öğretmenden elde edilen veriler ise analiz edilmeye uygun görülmüştür. Veri toplama sürecinde gönüllülük esas alınmıştır. Öğretmenlerin düşük düzeyde katılım sağlamalarının birçok nedeni olabilir. Bunlar, öğretmenlerin yapılan bilimsel çalışmaların pratikteki sorunlarına çözüm üretmedeki yetersizlikleri, daha önce yapılan araştırmalara katılımlarından herhangi bir dönüt alamamaları, yapılan bilimsel çalışmalara karşı önyargılı olmaları vb. şeklinde belirtilebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 137’si kadın (%39.3), 212’si (%60.7) erkektir. Katılımcıların 230’u (%65.9) 1-10 yıl arası, 82’si (%23.5) 11-20 yıl üstü, 37’si (%10.6) 21 yıl ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Kademe durumu ilkokul 126 (%36.1), orta okulda görev yapan öğretmen sayısı 223’tür (%63.9). Sosyo-ekonomik çevreye göre; katılımcıların 91’i (%26.1) alt, 213’ü (%61.0) orta, 45’i (%12.9) üst çevreye sahiptir. Katılımcıların 246’sı (70.5) evli, 103’ü (29.5) bekarıdır.

### ***Veri Toplama Araçları***

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stillerini belirlemek amacıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory-Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan 28 maddelik “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Çatışma yönetimi ölçeğinin beş alt boyutu olup 28 soru maddesi bulunmaktadır. Ölçek beşli Likert tipindedir. Ölçek formunda yer alan sorulardan 1, 5, 12, 22, 23, 28 tümleştirme; 2, 11, 13, 19, 24 ödün verme; 8, 9, 18, 21, 25 hükmetme; 3, 6, 16, 17, 26, 27 kaçınma; 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlaşma stiline yönelik davranışları tanımlar. Mevcut araştırmada Örgütsel Çatışma Envanterine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Tümleştirme boyutu olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %19.22 ve bu faktöre ait öz değer 8.012’dir. Çatışma yönetim stillerinden uzlaşma boyutu olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans %12.71 ve bu faktöre ait öz değer 4.83’dür. Ödün verme boyutu olarak adlandırılan üçüncü faktörün açıkladığı varyans %8.42 ve bu faktöre ait öz değer 2.36’dır. Çatışma yönetim stillerinin boyutlarından olan ödün vermeye ait dördüncü faktörün açıkladığı varyans %6.42 ve bu faktöre ait öz değer 2.016’dır. Hükmetme stiline açıkladığı varyans ise %4.02 ve bu faktöre ait öz değer 1.96’dır. DFA’da bu beş boyutlu faktöryel yapının

hesaplanan uyum indeksleri (NFI = .94, CFI = .96, IFI = .91, GFI = .94, RMSEA = .075,  $\chi^2/sd = 65/14 = 4.57 < 5.00$ ), modelin iyi uyum sağladığına işaret etmektedir. Yapılan istatistiksel çözümler sonucunda ölçeğin tümünün Cronbach's Alfa katsayısı .91 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili Cronbach's Alfa katsayısı tümleştirme .90, ödün verme .57, hükmetme .66, kaçınma .74, uzlaşma .78 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmek amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri" adlı ölçek kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipindedir. Mevcut araştırmada "Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine" ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin altı faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Birinci boyuta ilişkin olarak birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %16.02 ve bu faktöre ait öz değer 7.873'dir. İkinci boyuta ilişkin olarak ikinci faktörün açıkladığı varyans %11.31 ve bu faktöre ait öz değer 5.29'dur. Üçüncü boyuta ilişkin olarak üçüncü faktörün açıkladığı varyans %7.01 ve bu faktöre ait öz değer 3.37'dir. Dördüncü faktöre ilişkin olarak dördüncü faktörün açıkladığı varyans %5.96 ve bu faktöre ait öz değer 2.781'dir. Beşinci boyuta ilişkin olarak beşinci faktörün açıkladığı varyans %4.80 ve bu faktöre ait öz değer 1.76'dır. Altıncı boyuta ilişkin olarak altıncı faktörün açıkladığı varyans %3.23 ve bu faktöre ait öz değer 1.21'dir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. DFA'da bu altı faktörlü model kabul edilebilir uyum değerleri üretmiştir (NFI = .91, CFI = .97, IFI = .94, GFI = .92, RMSEA = .078,  $\chi^2/sd = 86/19 = 4.52 < 5.00$ ).

#### ***Verilerin Toplanması ve Analizi***

Ölçekler uygulandıktan sonra 349 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmeye uygun görülmüştür. Araştırmada toplanan veriler, betimsel istatistiksel teknikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) ile değişkenler arası korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 21 programında yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ise AMOS 22 programında analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri .01 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

#### **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim beceri düzeyleri, kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ve bu iki değişken arasındaki korelasyon ve regresyon analizlerine dayalı bulgulara yer verilmiştir.

**Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stillerine Ait Betimsel İstatistiklere ve Korelasyona İlişkin Bulgular**

Tablo1

**İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stillerine Ait Betimsel İstatistiklere ve Korelasyona İlişkin Bulgular (n = 349)**

Değişkenler	$\bar{X}$	S	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
İletişim Becerisi	3.17	.48	.74**	.57**	-.28**	.29**	.70**
Tümleştirme	3.56	.87	-	.69**	-.37**	.30**	.85**
Ödün Verme	2.95	.62		-	-.16**	.40**	.66**
Hükmetme	2.72	.76			-	.05**	-.28**
Kaçınma	3.08	.77				-	.37**
Uzlaşma	3.41	.69					-

\*\*  $p < .01$ 

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma çözmede ödün verme ( $\bar{x} = 2.95$ ), kaçınma ( $\bar{x} = 3.08$ ) ve hükmetme ( $\bar{x} = 2.72$ ) stillerini “Ara sıra” düzeyinde, tümleştirme ( $\bar{x} = 3.56$ ) ve uzlaşma ( $\bar{x} = 3.41$ ) stillerini ise “Çoğunlukla” düzeyinde kullandıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan çatışma yönetim stillerinin kullanılma sıklığına bakıldığında en sık kullanılan stillerin tümleştirme ve uzlaşma olduğu, bunu sırasıyla kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilleri izlediği anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla okul yöneticileri çatışma durumlarında hem kendilerinin hem de öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarını “çoğunlukla” önemsedikleri görülmektedir. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin ( $\bar{x} = 3.17$ ) kararsız (orta) düzeyde olduğu ve arzu edilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. İlk ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmen görüşlerine göre fazla yeterli bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu dikkat çekici niteliktedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise, yöneticilerin iletişim becerileri ile tümleştirme ( $r = .74$ ;  $p < .01$ ) ve uzlaşma ( $r = .70$ ;  $p < .01$ ) stilleri arasında pozitif yönde ve yüksek, yöneticilerin iletişim becerileri ile ödün verme ( $r = .57$ ;  $p < .01$ ) stili arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, yöneticilerin iletişim becerileri ile hükmetme ( $r = -.28$ ;  $p < .01$ ) stili arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, yöneticilerin iletişim becerileri ile kaçınma ( $r = .29$ ;  $p < .01$ ) stili arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Çatışma Yönetimi (Tümleştirme, Uzlaşma, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma) Stillerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular**

Aşağıdaki Tablo 2’de okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2  
Çatışma Yönetimi (Tümleştirme, Uzlaşma, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma) Stillerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

		Yordayıcı Değişken (İletişim Becerileri)		
		$\beta$	$t$	$p$
Yordanan Değişken (Çatışma Yönetimi Stilleri)	Tümleştirme R = .745, R <sup>2</sup> = .55, F = 432.450	.74	20.79	.00**
	Uzlaşma R = .700, R <sup>2</sup> = .490, F = 333.771	.70	18.29	.00**
	Ödün verme R = .576, R <sup>2</sup> = .332, F = 172.319	.57	13.12	.00**
	Hükmetme R = .283, R <sup>2</sup> = .080, F = 30.206	-.28	-5.49	.00**
	Kaçınma R = .299, R <sup>2</sup> = .089, F = 33.974	.29	5.82	.00**

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$

Tablo 2'de görüldüğü gibi, öğretmen algılarına göre çatışma yönetimi stillerinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin iletişim becerileri, okul yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri *tümleştirme* (R = .745, R<sup>2</sup> = .555,  $p \leq .01$ ), *uzlaşma* (R = .700, R<sup>2</sup> = .490,  $p \leq .01$ ), *ödün verme* (R = .576, R<sup>2</sup> = .332,  $p < .01$ ), *hükmetme* (R = .283, R<sup>2</sup> = .08,  $p < .01$ ), *kaçınma* (R = .299, R<sup>2</sup> = .089,  $p \leq .01$ ) üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Çatışma yönetiminin tümleştirme stili toplam varyansın %56'sı, uzlaşma stili toplam varyansın %49'u, ödün verme stili toplam varyansın %33'ü, hükmetme stili toplam varyansın %8'i, kaçınma stili ise toplam varyansın %9'u, yöneticilerin iletişim becerileri ile açıklandığı ifade edilebilir. Buna göre öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri etkili hale geldikçe yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden öncelikle tümleştirme ve uzlaşmayı daha fazla kullanmaya yöneldikleri, daha sonrada ödün verme stilini kullanmaya yöneldiği söylenebilir. Buna ilaveten okul yöneticilerinin iletişim becerileri arttıkça yöneticilerinin hükmetme stilini kullanma düzeylerinin azaldığı belirtilebilir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları genel olarak okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma çözme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten, okul yöneticilerinin iletişim becerileri, çatışma çözme stillerinin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları okul yöneticilerinin işgörenler arasında yaşanması muhtemel çatışma durumu karşısında etkin bir şekilde iletişim becerisini kullanarak çözüme kavuşturabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin arzu edilen düzeyde olmaması dikkat

çekicidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hem etkili bir iletişim becerisine sahip olması hem de çatışma çözme stilleri ve olası sonuçları hakkında bilgi ve beceri sahip olması önem arz etmektedir.

Özelde ise, araştırmanın bulgularına göre; araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma çözüme “tümleştirme ve uzlaşma” stillerini "*çoğu zaman*" kullandıkları, her zaman kullanmadıklarını, “ödün verme, hükmetme ve kaçınma” stillerini ise "*ara sıra*" kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden anlaşılmaktadır ki ilkökul ve orta okulda görev yapan okul yöneticilerinin çatışmaları çözüme genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem kullanmaktadırlar. Elde edilen bu sonuçlar Başer ve Kaya (2010), Baykal ve Kovancı (2008), Gümüşeli (1994), Kılıç (2006), Yıldırım (2003), Toytok ve Açıkgoz (2013) ve Niederauer (2006) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Uğurlu (2001) araştırmasında, müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu sonucuna varmıştır. Şahan (2006) tarafından yapılan diğer araştırmada ise öğretmenler okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Şendur'da (2006) yaptığı araştırmasında öğretmenlere göre, yöneticilerin yaşadıkları çatışmalarda en fazla “tümleştirme” stilini kullandıkları, bu stilin başarısız olduğu çatışma durumlarında “uzlaşma” stilini tercih ettikleri, daha sonra sırasıyla “ödün verme” ve “kaçınma” stillerini, en az ise “hükmetme” stilini kullanmaya eğilimli oldukları görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda öncelikli olarak bu stili tercih etmeleri; onların çatışmayı yönetmede aktif yöntemleri kullandıkları, olumsuz gibi görünün bu durumdan çeşitli kazançlar sağladıkları ve işbirliği içinde kalıcı çözümler bulmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin öğretmen kökenli olması, yönetici-öğretmen ilişkilerinin informal yanının daha ağır basması sonucunda böyle bir sonucun ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olabilir. Çatışma yönetiminde tümleştirme stratejisinin en uygun ve en etkili stil olarak kabul edilmektedir (Rahim, 2001). Çatışmaların işlevleştirilmesi okullarda bireysel ve örgütsel gelişmelerin, yeniliklerin artırılmasına imkan tanıyacaktır. Karar verme süreci daha etkin hale gelebilecek ve sorunlara ilişkin daha alternatif çözümler geliştirilebilecektir. Hükmetme ve kaçınma stili çatışma yönetiminde pek etkili olmayan stratejiler olarak görülmektedir (Rahim, 2001). Hükmetme stratejisi kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi olduğundan taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışlara ve fonksiyonel olmayan sonuçlara yol açabilir (Üngören, Cengiz ve Alagür, 2009). Yöneticilerin hükmetme stilini en az kullanmaları acil kararların alınması gerektiği durumlarda zaman kaybını önlemek istemesi olabilir. Bir diğer neden de çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin okula olan olumsuz maliyetini ortadan kaldırmak istemesi olabilir. Okul yöneticileri hükmetme stilini sadece gerekli olduğu zamanlarda kullanarak örgütsel etkililiğe yönelik tehditleri yok etmek istemiş olabilirler. Kaçınma ise özellikle

tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlılığın olmadığı durumlarda kullanılır (Karip, 2000). Okul yöneticileri çatışmayı yok sayarak ileride daha fazla sorun çıkmasının önüne geçmek için bu stile çok sık başvurmamış olabilirler. Okul yöneticilerinin ödün verme stilini ara sıra tercih etmeleri öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmak istemesi şeklinde yorumlanabilir. Çünkü ödün verme stilini kullanan kişiler kendi ilgi ve gereksinimlerini bir yana bırakarak karşılarındaki kişinin ilgi ve gereksinimlerini ön plana almaktadır (Karip, 2000).

Araştırmanın, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin orta (kararsız) düzeyde olduğunu gösteren bulgusu, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini sergileme konusunda yeterli olmadıkları gibi öğretmen-yönetici ilişkilerinin yeterince olumlu, içten ve samimi olmadığını biçiminde yorumlanabilir. Fidan (2013) ve Önsal'ın (2012) çalışmalarıyla benzer sonuç elde edilmiştir. Fakat, Akbal (2007), Celep (1992), Çelik (2007), Çelik (2013), Çetinkaya (2012), Lal (2012), Şahin (2007) ve Tek'in (2008) yaptıkları araştırma sonucunda ise yöneticilerin iletişim becerilerinin üst düzeyde etkili ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu bir iletişimin var olduğu okullarda karar alma, motivasyon, işbirliği ve iş doyumunun daha yüksek olacağı düşünülürse örgütsel etkililik ve verimlilikte artacaktır (Tutar, 2003). Yönetici ve öğretmen arasındaki olumlu iletişim öğrenciler ve aileler gibi okulun diğer fertlerine de yansıtacaktır. Motivasyon ve iş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin verimliliği artacak ve öğrencilerinin bilişsel, duyuşsal ve bedensel gelişimlerine daha fazla katkı sağlayabileceklerdir. Akbal (2008) yaptığı çalışmada, okulların etkililik düzeyine ulaşmasında kilit nokta olarak yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Yıldız (2005) ise çalışmasında iletişimsizliğin çağımızın en büyük hastalıklarından biri olduğunu vurgulamaktadır. Okul yöneticileri iletişim sürecinde karşılaşılan engelleri önceden bilmek ve öğretim sürecinde bu engelleri etkisiz hale getirmek zorundadır (Şanlı, 2009).

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde, iletişim becerileri ile en yüksek ve pozitif yönlü ilişkinin tümleştirme stili arasında, en düşük ve negatif ilişkinin ise hükmetme stili arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticileri iletişim becerilerini iyi kullandıkça yani olumlu hale geldikçe, ikna edici liderlik özellikleri ortaya çıktıkça, okulda en etkili çatışma yönetim stillerinden biri olan tümleştirme stilini kullanması arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği söylenebilir. Benzer şekilde okul yöneticileri iletişim becerilerini iyi kullanamaması durumunda ise okulda yaşanan çatışma durumunda tasvip edilmeyen çatışma çözme stillerinden hükmetmeyi yani emredici ve otokratik (baskıcı) davranışlar sergileyebileceği belirtilebilir. Desivilya ve Yagil (2005) araştırmalarında çatışma yönetiminde hükmetme stilinin kullanılmasının olumsuz duygulara yol açtığını

belirtmektedir. Yöneticiler performansı arttırmak ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için makamsal yetkilerini veya etkilerini kullanmak durumundadırlar. Ancak makamsal yetkiler yerine etkilerin kullanılması iyi bir yöneticilik için önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stillerinde uzlaşma arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, ödün verme stili arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, son olarak iletişim becerileri ile kaçınma arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Burada dikkat çeken sonuç, yöneticilerin iletişim becerileri ile çatışma çözmeni ödün verme stili arasındaki ilişkidir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma çözmenin ödün verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu diğer bir ifade ile yöneticiler iletişim becerileri olumlu hale geldikçe işgörenlerin isteklerini kabul etme eğilimi gösterebileceği, işgörenlerin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yükselebileceği, karşı tarafın bu durumu suistimal edebileceği durumu söz konusu olabilir. Bu nedenle etkin bir iletişim sürecinde yöneticilerin sürekli ödün verilmesi durumunda bazı problemlerin ortaya çıkabileceğini, bu durumun göz önüne alınarak, yöneticilerin bu konuda farkındalığının artırılması yararlı olabilir. Bütün olarak değerlendirildiğinde ise iletişim becerileri yüksek yöneticilerin hükmetme stilini kullanmayı pek tercih etmedikleri; bunun yerine tümleştirme ve uzlaşma stratejisini daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olması, taraflara karşı ilginin yüksek olduğu ve işbirliğinin hâkim olduğu stratejilerin kullanımını arttıracaktır. Tekkanat (2009) ve Şahin'in (2007) yaptığı araştırmada, yöneticilerin iletişim tarzı ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması olanaksız olmakla birlikte bunu olumlu hale getirebilecek en önemli etken ise iletişimdir. Çatakdere (2014) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirdikçe uzlaşma stilini kullandıklarını ifade etmiştir.

Öğretmen görüşlerine ilişkin regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişken olarak iletişimin, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri güçlendikçe çatışma yönetiminin tümleştirme, uzlaşma ve daha sonra ödün verme stiline yöneldikleri, hükmetme stilini ise daha az düzeyde kullandıkları söylenebilir. Bu nedenle etkili iletişim, çatışmaların işlevselliği açısından önemli olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğini belirleyici temel bir nitelik olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ne kadar

etkili ise yöneticilerin çatışmaları daha iyi bir şekilde yönetebilecekleri sonucuna ulaşıldığı ve böylece de okulların hedeflerine ulaşmasında önemli bir öğe olduğu söylenebilir.

### **neriler**

1. Okul yöneticilerinin etkili iletişim becerisinin kazandırılmasına yönelik uygun adımlar atılmalı, bilinçlendirme çatışmaları yapılmalıdır.
2. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin önemi hakkında gerekli farkındalık çatışmaları yapılabilir.
3. İletişim ve çatışma yönetimi becerisi, yöneticilere ve yönetici adaylarına teorik bilgilerle birlikte mümkün olduğu kadar deneyimlerle zenginleştirilerek, uygulamalı etkinlikler yapılarak kazandırılmalıdır.
4. Benzer araştırmalar değişik il ve bölgelerde farklı yöntemler kullanılarak (nitel, gözlem, görüşme, örnek olay vb. ) yapılabilir.



**Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract**

**Examining the Relationship between Communication Skills and Conflict Management Styles of School Administrators According to Perceptions of Primary and Secondary School Teachers**

Veysel Okçu<sup>1</sup>, Emine Doğan<sup>2</sup>, İdil Dayanan<sup>3</sup>

*Introduction.* Although changes occur within the size of organizational and administrative activities, the fact that communication undertakes the intermediary role of both organizational structure and management makes it more important every other day. The share of communication is quite large in every activity that an administrator carries out. Without an efficient organizational communication, very well prepared plans and even the best strategies are doomed to be unsuccessful because the first condition of transferring things into practice is communication (Stewart, Martin, & Tyrone, 2005). Since individuals and groups in organizations are always in communication with each other, both of the parties' different preferences, values, attitudes and beliefs can lead to conflict (Tschannen- Moran, 2001).

Conflict that defined as the feelings of stress and weakness is a state of communication showing itself in the form of disagreement and dispute in or among individuals and groups (DiPaola, 2003; Gümüşeli, 1994; Koçel, 1984; Olaleye & Arogundede, 2013; Suzanne & Mae, 2003). The process transforming conflict into an efficient element for organization by reducing or eliminating its destructive effects in the organization is called as conflict management (Kılınc, 2001). If it is considered that conflicts are communicative processes, the importance of communication increases during conflict management since it undertakes an efficient role in both conflict sources and solution of conflicts (Shapiro, 2004). Effective communication can create an atmosphere of agreement reducing the tensions, such as distrust, lack of information, information surplus, and role ambiguity that are possible to appear among administrative and working staff; as a result, conflicts are experienced at low level (Düşükcan, 2003). In schools where there is a positive communication, organizational effectiveness and efficiency will also increase if making decision, motivation, corporation and work satisfaction are thought to be higher (Tutar, 2003). Positive communication between principals and

---

<sup>1</sup>Assist. Prof. Dr., Siirt University, Siirt-Turkey, veysel.okcu56@gmail.com, <sup>2</sup>Master Student, Siirt University, Siirt-Turkey, dgnemn@gmail.com, <sup>3</sup>Master Student, Siirt University, Siirt-Turkey, idildayanan1@gmail.com

teachers will have positive reflections on other stakeholders such as students and their families.

*Purpose.* This study aimed to investigate the relation between communication skills of school principals and conflict management styles with regard to perceptions of teachers working in primary and secondary schools. In line with this objective, answers to the following questions were sought.

1. What is the level of communications skills of school principals with regard to perceptions of primary and secondary school teachers?
2. What is the most commonly used conflict management style of school principals with regard to perceptions of primary and secondary school teachers and to what extent do they use it?
3. Is there a significant relationship between communication skills of school principals and conflict management styles with regard to perceptions of primary and secondary school teachers?
4. Are communication skills of school principals' significant predictors of their conflict management styles with regard to perceptions of primary and secondary school teachers?

*Method.* This study was conducted through relational screening model. Screening model was used in order to determine the relationship between the communication skill levels of school principals and conflict management style in accordance with teachers' perceptions, while relational screening model was used to determine the relationship between these two variables. During the 2014-2015 Academic Year, 2952 teachers, working in 77 primary schools and 59 secondary schools in Batman Province, make up the population of the study. However, 349 teachers, working in 20 primary schools and 15 secondary schools chosen by "Simple Random Sampling", make up the sampling of the study. 137 (39.3%) teachers participating in the study are women and 212 (60.7%) are men. Of the participants, 230 (65.9%) have an experience between 1-10years, 82 (23.5%) have an experience between 11 and 20, 37 (10.6%) have an experience of 21 years and more. The number of the teachers taking part in the survey and working at primary schools and secondary schools are 126 (36.1%) and 223 (63.9%), respectively.

The 28 item scale, "Rahmi Organizational Conflict Inventory" developed by Rahmi and adapted into Turkish by Gümüşeli (1994), was used in order to determine conflict management styles of school principals with regard to teachers' perceptions. Conflict management style scale is in five Likert model having five dimensions. In this study, before factor analysis was performed, KMO and Bartlett Tests were applied to determine whether items were suitable for analyses or not. According to the test results, the value for KMO was found as .962, Bartlett Test of Sphericity as 6642.075, df as 870 and  $p = .000$ . It was found out that the scale has five dimensions in total. Cumulative variance

explaining rate of the scale according to five dimensions is 56.273. As a result of analyses, it was calculated that factor loads of items in integration sub dimension changed between .57 and .86; the factor loads of items in reconciliation sub dimension changed between .60 and .79; factor loads of items in compromise changed between .52 and .71; the factor loads of items dominance sub division changed .54 and .71; the factor loads of items avoidance sub division changed .50 and .79. Cronbach's Alpha coefficient of whole scale was found as .80. Cronbach's Alpha security coefficient related with sub dimensions of the scale was found as .90 for integration, .78 for reconciliation, .57 for compromise, .66 for dominance, .74 for avoidance. Confirmatory factor analysis of the "Rahmi Organizational Conflict Inventory" scale was carried out through AMOS 22 programme. In this research, fit indices measured with regard to the consistency of the model (NFI = .94, CFI = .96, IFI = .91, GFI = .94, RMSEA = .075,  $\chi^2/df = 65/14 = 4.57 < 5.00$ ) points that the model is consistent.

The scale called "School Directors Communication Skills" developed by Şimşek (2003) was used to measure the communication skills of school principals according to teachers' perceptions. In the survey, before factor analyses were fulfilled, KMO and Bratlett Tests were applied to determine whether the items were suitable for analyses. According to the test results, KMO value was found as .890, Bartlett Test of Sphericity as 4165.075, df as 918 and  $p = .000$ . A total of three sub-divisions of scale were found. The cumulative variance explanation rate of the scale related with the dimensions specified was 56.718. When the factor structure of the scale about communication skills of school principals was examined, it was determined that the scale had a four factor structure. It was calculated that the factor loads of items related to first sub-dimension changed between .62 and .83; and the factor loads of items related to second sub-dimension changed between .55 and .78; the factor loads of items related to third sub-dimension changed between .49 and .73 and the factor loads of items related to forth sub-dimension changed between .57 and .83. The reliability coefficient of all scale with regard to communication skills of school principals was found as .97. These values show that both scales are reliable. In both scale means, the items, graded as "Strongly Disagree" and "Completely Agree", were scored as 1, 2, 3, 4, 5, respectively. Besides, the arithmetical mean obtained for each item was evaluated as the level of the teachers' participation in each item with 1.00-1.80: "Strongly disagree", with 1.81-2.60: "Agree very little", with 2.61-3.40: "Agree moderately", with 3.41-4.20: "Agree very much", with 4.21-5.00: "Completely Agree". The data gathered in the study were interpreted by using descriptive statistical techniques (frequency, percentage, mean, standard deviation) and correlations between variables and regression analyses. Confirmatory factor analysis of the "School Directors Communication Skills" scale was carried out through AMOS 22 programme. In this research, fit indices measured with regard to the

consistency of the model (NFI = .91, CFI = .97, IFI = .94, GFI = .92, RMSEA = .078,  $\chi^2/df = 86/19 = 4.52 < 5.00$ ) points that the model is consistent.

*Findings, Results and Suggestions.* According to the findings of study, the teachers participating in the study stated that school principals *always* used “integrating ( $\bar{x} = 3.56$ ) and reconciliation ( $\bar{x} = 3.41$ ) styles; and that they *sometimes* used compromising ( $\bar{x} = 2.95$ ), dominance ( $\bar{x} = 2.72$ ) and avoidance ( $\bar{x} = 3.08$ ). It is understood from the data that school principals working at primary and secondary schools usually use more democratic and reconciliatory methods to solve the conflicts. The obtained results show similarities with those attained by Başer and Kaya (2010), Baykal and Kovancı (2008), Gümüşeli (1994), Kılıç (2006), Yıldırım (2003), Toytok and Açıkgöz (2013), Niederauer (2006), Uğurlu (2001), Şahan (2006) and Şendur (2006). Considering the fact that the administrators prefer this style in the first place upon a conflict with teachers, it can be inferred that they use active methods in managing the conflicts, derive various benefits from these cases which seem to be negative and try to find permanent solutions in collaboration. Administrators’ being of teacher origin can cause a more frequent implementation of integrating strategy due to strong influence of the informal aspect of principal-teacher relations. Functionalization of the conflicts will bring about an increase in individual and organizational improvements and innovations at schools. Decision making process will become more efficient and besides, alternative solutions related to the problems can occur. The principals may resort to dominance among conflict management styles least because they may wish to prevent time loss in cases where emergent decisions should be taken. Another reason may be that the principals want to eliminate the negative cost of these meaningless conflicts to school at the beginning of the case.

The fact that the views of primary and secondary school teachers about principals’ communication skills turned out to be ( $\bar{x} = 3.17$ ) shows that school principals were found to be insufficient with regard to teachers’ views about displaying their communication skills and that principal-teacher relations were not candid and sincere enough. In their studies, Fidan (2013) and Önsal (2012) obtained similar results. However, in the studies they carried out, Akbal (2007), Celep (1992), Çelik (2007), Çelik (2013), Çetinkaya (2012), Lal (2012), Şahin (2007), Tek (2008) found out that the communication skills of principals were highly efficient and sufficient.

According to the views of primary and secondary school teachers, considering the correlation analyses results belonging to the relation between communication skills of school principals and conflict management styles, it was found that there was a high level relation in positive direction between communication skills and conflict management styles within the sub-dimensions of integration ( $r = .74; p < .01$ ) and reconciliation ( $r = .70; p < .01$ ); a medium level relation in positive direction related to the compromise ( $r = .57; p < .01$ )

sub-dimensions. In addition to this, it was determined that there was a low level relation in positive direction between communication skills of school administrators and conflict management style ( $r = .29; p < .01$ ) within the sub-dimension of avoidance and a low level relation in negative direction related to conflict management style ( $r = -.28; p < .01$ ) within the sub-dimension of dominance. In their study, Tekkanat (2009) and Şahin (2007) found that there was a relation between the principals' communication skills and their conflict management styles.

Considering regression analyses of teachers' views, it is clearly seen that communication skills are important predictors in management. It is also seen that the communication skills of school principals have significant effect on their conflict management styles of *integration* ( $R = .745, R^2 = .555, p < .01$ ), *reconciliation* ( $R = .700, R^2 = .490, p < .01$ ), *compromise* ( $R = .576, R^2 = .332, p < .01$ ), *dominance* ( $R = .283, R^2 = .080, p < .01$ ), *avoidance* ( $R = .299, R^2 = .089, p < .01$ ). It can be expressed that among the conflict styles, total variances of integration, reconciliation, compromise, dominance, avoidance sub dimensions are explained as 56%, 49%, 33%, 8%, 9% through the communication skills of the principals. According to the analysis results, it is seen that the most significant prediction has occurred within the dimensions of integration, reconciliation and dominance. In other words, it may be concluded that as the communication skills of school principals with teachers grow stronger, they may head for the behaviors of conflict management styles at integration and reconciliation sub-dimension, while they may display dominance style less often. Therefore, it can be uttered that effective communication is crucial in terms of functionality of conflicts. All in all, it can be concluded that the principals having high communication skills can manage the conflicts better. The suggestions developed related to the results of this study are as follows:

1. It is possible that healthy communication can be provided and activities can be carried out related to communication barriers; and skills of principals' can be improved.
2. Informing activities about conflict management styles of school principals can be held, thus conflict solving skills of principals can be bettered.
3. Interview exams may be applied about issues such as communication and conflict solving skills in appointment of school principals.
4. Similar researches can be performed in different provinces and regions using different research methods (qualitative, observation, interviews, case studies, etc.).

### Kaynaklar/References

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.
- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasına okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akgün, N., Yıldız, K. ve Çelik, D. (2008). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 89-101.
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde çatışma yönetiminde iletişimin yeri ve önemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(13), 1-11.
- Alan, B. H., Peter, J. C., & Jay, R. D. (2006). Conflict mangement strategies of principals of site-based managed schools. *Journal of Education Administration*, 38(2), 142-158.
- Arslantaş, İ. ve Özkan, M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(20), 555-570.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetin stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(30), 1-16.
- Baker, S. B., & Shaw, M. C. (1987). *Improving counseling through primary prevention*. Ohio: Merrill.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu.
- Başer, M. U. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *E-International Journal of Educational Research*, 1(2), 79-94
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol.
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 17-27.

- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Börü, D. (2007). İletişim ve kültür. İçinde, R. Erdem, C. ve Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behaviour: essential tenets*. Canada: South-Western
- Caudron, S. (2000). Keeping team conflict alive. *Public Management*, 2(82). Retrieved from [http://www.cod.edu/people/faculty/peternel/Online\\_unit/article2.htm](http://www.cod.edu/people/faculty/peternel/Online_unit/article2.htm)
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki (İzmir ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve tükenmişlikleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (1996). Örgütsel değişim ve geleceğin okulu. *Yeni Türkiye Eğitim*, 7(2), 29-38.
- Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çubukçu, Z. ve DüNDAR, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, (157).
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Desivilya, S. D., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- DiPaola, M. F. (2003). Conflict and change: Daily challenges for school leaders. In N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (Ed.), *Effective educational leadership*. London: Paul Chapman.
- Düşükcan, M. (2003). *Örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişimin etkililiği: Kurumsal ve uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

- Eren, E. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Ellis, D. G., & Maoz, I. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 14(3), 255-272.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Ertürk, M. (2004). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 317-334.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005) Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yöntemi stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Gökçe, D. ve Atanur-Baskan, G. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Horata, C. S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.



- Karçioğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Pegem A.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri. *Üniversite ve Toplum Bilim, Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2). Retrieved from <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=321>
- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stratejileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Koçel, T. (1984). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3177.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91. doi: 10.14527/kuey.2015.004
- Kotlyar, I., & Karakowsky L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviour and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377-403.
- Laca, F. A., Mejia, C. J., & Mayoral, E. G. (2011). Conflict-communication, decision-making and individualism in Mexican and Spanish university students. *Psychology Journal*, 8(1), 25-39.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 177(40), 271-284.
- McKenna, S. (1995). The business impact of management attitudes towards dealing with conflict: A cross-cultural assesment. *Journal of Managerial Psychology*, 10(7), 22-27.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1995). *Organizational behaviour human behaviour foundations, realities, and challenges*. New York: West.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.

- Nwagbara, U., & Brown, C. (2014). Communication and conflict management: towards the Rhetoric of integrative communication sustainably in Nigeria' s oil and gas industry. *Economic Insights- Trends and Challenges*, 3(4), 15-23.
- Odabaşoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, (157). Retrieved from [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/157/okutan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/okutan.htm)
- Olaleye, F. O., & Arogundede, B. B. (2013). Conflict management strategies of university administrators in South-West Nigeria. *Kuwait Chapter of Journal of Business and Management Review*, 6(2), 96-104.
- Orhan, E. A. (2008). *Köy ve şehir ilköğretim okullarında örgütsel iletişimden kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetme yaklaşımları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Önsal, A. (2012). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öztay, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri (Bağcılar ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Penny, L. M., & Spector, P.E. (2005). Jop stress, incivility, and counterproductive work behavior: The moderating role of negative affective. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Polat, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve etkili iletişim: Karşılaşılan çatışma biçimleri, gereksinimler, beceriler ve öğrencilerin çatışma yönetimine olan tutumu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 363-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict organizational*. Westport, CT: Quorum.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organisational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict management among secondary school. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (159), 630-635.
- Shapiro, D. (2004). *Conflict and communication. A Guide through the labyrinth of conflict management*. New York: International Debate Association.
- Seval, H. (2006). Çatışmaların etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.

- Suzanne, M., & Mae, G. B. (2003). Conflict management metaphors: Assessing everyday problem communication. *Social Science Journal*, 40(1), 137-143.
- Stewart, C., Martin, K., & Tyrone, P. (2005). *Managing and organization*. USA: Sage.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şanlı, Ö. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi (Malatya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*. Retrieved from <http://www.akademikbakis.org>.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı - etkili okullar*. Ankara: Pegem A.
- Tanrıverdi, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem A.
- Tek, İ. (2008). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tjosvold, D. (2000). *Learning to manage of conflict: Getting people to work together*. Maryland: Productively Lexington Books.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile çatışma düzeyi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 29(3), 2-32.

- Turan, S. (2014). Çatışma yönetimi. İçinde S. Turan (Çev. Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin.
- Türkel, A. U. (2000). *Grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturmacılık kuramı perspektifinden incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (42), 255-278.
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 36-56.
- Yavuzılmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimi yönetme düzeylerinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon davranışı*. Ankara: Tübitay.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara İli örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. (2005). *Empati ve çatışmalar*. Ankara: Yargı.
- Yıldız, E. (2005). *Kişilerarası eğitim sürecinde iletişimsizlik: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetim stili tercihleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yirik, Ş. (2011). *Konaklama işletmelerinde çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesinde iletişim faktörünün önemi Alanya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 1(10), 23-42.
- Zhuldz, I., Onaichan, K., Surugiu, F., & Mina, S. (2014). Communication's management in crisis and conflict situations. Application of communication's skills in maritime industry. *Constanta Maritime University Annals*, (19), 287-291.

---

\* Bu araştırma 28-31 Mayıs 2015 tarihleri arasında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde düzenlenen VII. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.