

## İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ALGILANAN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÖĞRETMENLERDE OLUŞTURDUĞU STRES DÜZEYİ - GAZİANTEP ŞAHİNBEY İLÇESİ ÖRNEĞİ

### PERCEIVED CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND STRESS LEVEL IT CAUSED ON TEACHERS: GAZİANTEP ŞAHİNBEY COUNTY SAMPLE

**Kerim YILDIZ**

**Dayı Ahmet Ağa İlkokulu, Gaziantep**  
**kerimyildiz27@gmail.com**

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilkokul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyine etkilerini belirlemektir. Araştırmaya Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde görev yapan 228 kadın ve 242 erkek olmak üzere toplam 470 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Çatışma Envanteri 2 (Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II) kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows Paket Programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini orta düzeyde kullandıkları, hükmetme stili ise orta düzeyin altında kullandıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme stili öğretmenlerde diğer stillere göre daha fazla stres yarattığı tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin ödün verme ve uzlaşma stili kullanımını konusundaki algılarının erkek öğretmenlere göre istatistiksel olarak daha düşük bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ancak kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $P > 0,05$ ). Bunun yanında algılanan çatışma yönetim stillerinin ve çatışma yönetim stillerinden kaynaklanan stres düzeyinin öğretmenlerin yaş gruplarına ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ). Kullanılan çatışma yönetimi ile öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki korelasyon analizine göre, kullanılan çatışma yönetim stili ile ortaya çıkan stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin çatışma yönetiminde hükmetme stili kullanmalarının öğretmenlerde stres düzeyini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde arttırdığı ( $p > 0,05$ ), diğer çatışma yöntemlerinin ise öğretmenlerde stres düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, stres

#### ABSTRACT

The aim of this study was to find out the effects of conflict management styles used by primary school administrators on stress levels of teachers. Participants of the study were 470 primary school teachers, 228 of whom were female and 242 male, working in Şahinbey County of Gaziantep province. Data were collected through Rahim Organizational Conflict Inventory II - ROCI II, and they were analyzed by using SPSS 15.0 package program for Windows. Results of the study revealed that school principals used integration, appeasement, avoidance and negotiation styles at moderate level according to the perceptions of teachers. As for ruling styles, they used it at below-moderate level. Integration style used by principals was observed to cause more stress on teachers compared to other styles. Perceptions of female teachers on the usage of appeasement and negotiation styles were found to be statistically lower than male teachers ( $p < 0,05$ ). However, conflict management styles that were used by principals did not reveal any statistically significant difference in terms of gender ( $P > 0,05$ ). In addition, perceived conflict management styles and stress level stemmed from conflict management styles did not reveal any significant difference in terms of age groups and education level of teachers ( $p > 0,05$ ). The correlation analysis between used conflict management and the stress level it caused on teachers showed that there was a significant relationship between used conflict management and stress level it caused on teachers. It can be derived from those findings that ruling style used by administrators in conflict management increased stress level of teachers at a statistically significant degree ( $p > 0,05$ ), as to the other conflict management styles, they decreased stress level of teachers.

**Key Words:** Conflict, Conflict management, stress

**JEL CODES:** I20, I30

## GİRİŞ

Bir eğitim örgütü olan okullarda çatışmalar çok yönlü olarak sürekli yaşanmaktadır. Bu çatışmalar; öğrencilerin kendi aralarındaki çatışmaları; öğrenci öğretmen arasındaki çatışmalar; öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları bireyler arası veya gruplar arası çatışmalar; okul çalışanlarının velilerle yaşadıkları çatışmalar; öğretmenlerin ve diğer personelin yöneticilerle yaşadıkları çatışmalar; okul yöneticilerinin üst makamlarla yaşadıkları çatışmalar şeklinde kendini göstermektedir. Okul ortamında yaşanan çatışmalar, bu ortamda bulunan her bireyin performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yapmaktadır. Okul müdürleri, okulun tüm idaresinden birinci derecede sorumlu olduklarından; kendisi taraf olmasa da okul ortamında oluşan uyuşmazlıkları üçüncü taraf olarak çözmek zorundadır. Aksi halde çatışma derinleşecek veya okul müdürüne yönelebilecektir. Yani okul müdürü, kendisi taraf olmasa da çözemediği bir çatışma sonunda oluşacak yeni bir çatışmanın tarafı olabilir. Çatışmaların olumsuz sonuçlarından yalnızca okul çevresinin değil toplumun hatta toplumun geleceğinin de olumsuz etkileneceği gerçeği birçok örneklerle de doğrulanmıştır. Geleceğimiz olan gençleri yetiştiren eğitim çalışanlarının (yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel) çatışma yönetimi konusunda donanımlı olması hem toplumun geleceği hem de etkili okulun oluşturulması açısından son derece önemlidir (Sertok, 2006).

Sosyal hayatımızın dinamik örgütleri olan okullarda da çatışma yönetiminde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerinin mümkün olduğunca ortaya çıkan çatışmalardan korkmaması ve bu çatışmaları yapıcı bir yönde kullanması şarttır. Ortaya çıkan her çatışmanın sonucunun olumsuz olacağı gibi bir hisse kapılmamalı, çatışmaların bazen yenilik ve değişimi de beraberinde getirdiğini unutmamalıdır. Ortaya çıkan problem durumuna göre en uygun çatışma yönetimi stratejisini seçip uygulamalı ve sonuçların okulun amaçları doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamalıdır (Kırçan, 2009).

Okullarda çatışmaların yönetimi, öğretmenlerin karşılaştığı en büyük güçlüklerin başında gelmektedir. Öğretmenler, amaçlarına ulaşabilmek için karşılaştıkları çatışmaları etkili şekilde yönetebilme kabiliyetine sahip olabilmelidirler. Eğer karşılaşılan çatışmalar iyi yönetilemezse; arkadaş, öğrenci, yönetici ve velilerle ilişkilerinin bozulmasına sebep olabilir. Öğretmenlerin çatışma yönetimini etkili bir biçimde yapabilmesi için; çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmesi, çatışmayı belirli bir düzeyde tutabilmesi gibi bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Okullarda karşılaşılan çatışmaların iyi yönetilememesi sonucunda farklı duygular ortaya çıkabilir. Bireyler hem kendileriyle hem de çevresiyle çatışma yaşadığında ortaya çıkan duygulardan biri de öfkedir. Diğer duygular da olduğu gibi öfke duygusu da doğaldır. Öfke; davranışların gözlenmesi ya da sözlü ifadeler sonucunda verilen mesajlarla anlaşılır (Türker, 2010).

Çatışmanın varlığından örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin, karşılaştıkları çatışmaları uygun yöntemleri kullanarak okulun yararına olacak şekilde yönetmeleri gerekir. Aksi takdirde, okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalabilir ve amaçlanan eğitim öğretim ortamı sağlanamayabilir. Okullarda çatışmaların orta düzeyde tutulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, amaçlarını gerçekleştirme açısından okulların etkililiğine katkı sağlamaktadır. Okul müdürlerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğini belirleyici temel bir niteliktir. Bu nitelik ile ilgili mevcut durumun ortaya çıkarılması, araştırılması gereken bir problemdir (Kaya, 2008).

Bir okul müdürü; öğretmenlerin, öğrencilerin ve yardımcı personelin duygularının ve davranışlarının üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Okul müdürünün tutum ve davranışları, okulda meydana gelen çatışmaları yönetme biçimleri, okuldaki iklimi doğrudan etkiler. Bir okul müdürü davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonunu ve başarılarını nasıl etkilediğini bilmelidir. Okul müdürü, okulunda meydana gelebilecek çatışmaları en iyi biçimde yönetebilmeli ve yönetim ile çalışanlar arasında saygı, güven ve desteğin oluşmasını sağlamalıdır (Tanrıverdi, 2008).

Örgütsel ve bireysel anlamda stresin belli bir düzeyinin korunması gerektiği ve stresin aynı zamanda bireyi ve örgütü harekete geçirme açısından pozitif yönlerinin de olduğu bilinen bir gerçektir. Stresin olumsuz etkilerinden korunmak için de örgütsel bazda bireylerin daha verimli çalışabilmeleri açısından birtakım tedbirler alınmaktadır. Günümüz iş dünyasında stresi yönetmeye çalışan şirketler bünyelerinde düzenledikleri eğitsel, sosyal vb. faaliyetlerle stresten en az etkilenme gayreti içerisindeyler. Örgütsel yaşamda stresin maliyetleri oldukça yüksektir ve bu kaçınılmaz bir olgudur. Bu yüzden örgütlerde stresi önlemeye ve yönetmeye ilişkin zaman yönetimi, sosyal destek yaklaşımı, amaçları belirleme faaliyetleri, iş zenginleştirilmesi, katımlı yönetim, rollerin belirgin olması ve çatışmayı önleme, kariyer planlaması ve yönetimi, stres danışmanlığı ve stres yönetimi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmektedir (Gümüştekin & Gültekin, 2010). Bunun yanında insanlarda stres düzeyini etkileyen birçok örgütsel, çevresel ve bireysel unsur olduğu bilinmektedir (Şahin & Erigüç, 2000; Okutan & Tengilimoğlu, 2002; Gümüştekin & Öztemiz, 2004; İştar, 2012).

Literatürde yer alan bu bilgilere göre, okul ortamında çatışma yönetiminin önemli bir olgu olduğu görülmektedir. Bunun yanında okullarda kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin de belirlenmesi, özellikle öğretmenlerin rahat bir ortamda çalışmalarını için önemlidir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin ve kullanılan stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## MATERYAL ve METOT

### Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışmada, ilköğretim yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin belirlenmesinde ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin belirlenmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleriyle (cinsiyet, yaş, kıdem yılı, öğrenim düzeyi) ilişkisinin incelenmesinde ve kullanılan çatışma yöntemi türünün öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin belirlenmesinde ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçesi ilkokullarında görev yapan ilköğretim öğretmenleri oluşturmuştur. İlçede görev yapan tüm öğretmenlere ulaşma sorunu olduğu için, ilçede görev yapan öğretmenlerin bir bölümü örneklem olarak alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örneklem grubunu Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 228 kadın ve 242 erkek olmak üzere toplam 470 ilköğretim öğretmeni oluşturmuştur.

## Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak, daha önce Polat (2008) tarafından kullanılan “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. İkinci bölümde okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve söz konusu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini belirlemek için kısa adı ROCI II olan Rahim Organizational Conflict Inventory uygulanmıştır. Bunun yanında uygulanan ankette, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branşlarının belirlenmesini amaçlayan beş demografik soru da bulunmaktadır. ROCI II; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. ROCI II 5’li Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin davranışları ölçerken çok az katılıyorum (1), az katılıyorum (2), ara sıra katılıyorum (3), çoğunlukla katılıyorum (4), her zaman katılıyorum (5) şeklinde puanlanırken, bu davranışların öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi çok az (1), az (2), biraz (3), fazla (4), çok fazla (5) şeklinde puanlanmıştır. Ölçek hem okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğrenilmesini hem de kullandıkları çatışma yönetim stillerinin her birinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Ölçeğin sol tarafında okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında yaşanan çatışmaları çözümlenmede gösterdikleri davranışların sıklığı beşli dereceleme ölçeğiyle ölçülürken, sol tarafında ise bu maddelerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi ölçülmektedir. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stili olmak üzere beş farklı çatışma yönetim stilini kapsamaktadır. Tümleştirme stili 1., 5., 12., 22., 23., 28. sorularla; ödün verme stili 2., 11., 13., 19., 24. sorularla; hükmetme stili 8., 9., 18., 21., 25. sorularla; kaçınma stili 3., 6., 16., 17., 26., 27., sorularla ve uzlaşma stili ise 4., 7., 10., 14., 15., 20. sorularla ölçülmektedir (Aktaran; Polat, 2008).

Veri ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde hazırlanan ölçek taslağı ilk olarak 60 MBA ve lisans öğrencisi, 38 yönetici tarafından yanıtlanmıştır. Her madde ölçeği yanıtlayan deneklerle tartışılmıştır. Anlaşılması zor, belirsiz veya tutarsız olarak kabul edilen maddeler ölçekten çıkartılmış ya da düzeltilmiştir. Ölçekten çıkartılan her bir maddenin yerine yeni bir madde eklenmiştir. Daha sonra ölçek sırasıyla 184, 351 ve 133 kişiden oluşan öğretmen ve müdürlere ve 185 kişiden oluşan hastane yönetim işgörenlerine uygulanmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda .40 faktör yükünün altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmış veya düzeltilmiştir. Yaklaşık 105 maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Bu süreçte elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ölçekte her bir boyut için 7 sorunun bulunması, dolayısıyla ölçeğin 35 maddeden oluşmasına karar verilmiştir. Farklı boyutları içeren maddeler ölçek içinde rasgele dağıtılmıştır. 35 maddeden oluşan ölçek 1.3 milyon yöneticiyi kapsayan Penton/IPC listesinden rasgele seçilen 4000 yöneticiye yollanmıştır. 1219 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde 8 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden ilk 5’ine isabet eden ve faktör yük değeri 40 olan 28 madde ölçeğin son haline dâhil edilmiştir. Test-tekrar güvenilirliği için ölçek Youngstown Üniversitesi’nden 119 MBA ve lisans öğrencisine bir hafta arayla iki kez uygulanmış; verilerin analizi sonucunda tümleştirme stili için  $r = .83$ , ödün verme stili için  $r = .81$ , hükmetme stili için  $r = .76$ , kaçınma stili için  $r = .79$ , uzlaşma stili için  $r = .60$  ( $p < .01$ ) değerleri elde edilmiştir. 5 boyut için elde edilen Cronbach Alpha değerleri de sırasıyla .77, .72, .72, .75 ve .72’dir (Aktaran; Polat, 2008).

## İstatistiksel Analiz

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce elde edilen verilerin güvenilirliği için iç tutarlılık kat sayısına

(Cronbach's Alpha) bakılmıştır. Alfa katsayısı, toplam puanlar üzerine kurulu Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılır (Alpar, 2006). Ölçeğin çatışma yönetim stillerinin kullanım sıklığı ile ilgili olan bölümü için Alfa kat sayısı 96,5; çatışma yönetim stillerinin kullanımının yarattığı stres düzeyi bölümü için ise 88,4 olarak bulunmuştur. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $\leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Tavşancıl, 2002).

Bu araştırmada ölçeğin her iki bölümü için de bulunan Alfa değeri 0,80'den büyük olduğu için ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada kullanılacak istatistiksel analizler belirlenmeden önce verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığına One-Sample Kolmogorov-Smirnov test ile bakılmıştır. Verilerin normal dağılıma uymaması durumunda parametrik olmayan testler (non-parametrik) kullanılır (Yılmaz & Yılmaz, 2005). Bu araştırmada kullanılan ölçekteki tüm faktörler için "p" değeri 0,05'den küçük bulunmuştur. Bulunan "P" değeri 0,05'den küçük ise verilerin normal dağılım göstermediği söylenir (Alpar, 2006). Veriler normal dağılıma uymadığından dolayı iki gruba ait karşılaştırmaların yapılması için Mann-Whitney U testi, üç ve ya daha fazla gruba ait ortalamaların karşılaştırılması için ise Kruskal-Wallis H varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans analizi ve ortalama analizleri kullanılmıştır. Çatışma stillerinin kullanımı ile ilgili bölüm için elde edilen ortalama 1,0-1,79 arası eylemin nadiren yapıldığını, ortalama 1,80-2,59 arası eylemin ara sıra yapıldığını, ortalama 2,60-3,49 arası eylemin sık sık yapıldığını, ortalama 3,40-4,19 arası eylemin çoğunlukla yapıldığını, ortalama 4,20-5,0 arası eylemin her zaman yapıldığını ifade etmektedir. Çatışma stillerinin kullanımı yarattığı stres ile ilgili bölüm için elde edilen ortalama 1,0-1,79 arası eylemin az stres yarattığını, ortalama 1,80-2,59 arası eylemin orta düzeyin altında, ortalama 2,60-3,49 arası eylemin orta düzeyde stres yarattığını, ortalama 3,40-4,19 arası eylemin orta düzeyin üzerinde stres yarattığını, ortalama 4,20-5,0 arası eylemin oldukça fazla stres yarattığını ifade etmektedir.

## BULGULAR

**Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait tanımlayıcı istatistikler**

Değişkenler	Alt değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	228	48,5
	Erkek	242	51,5
Yaş grupları	21-30	139	29,6
	31-40	261	55,5
	41-50	58	12,3
	51 ve üzeri	12	2,6
Öğrenim durumu	Ön lisans	13	2,8
	Lisans tamamlama	42	8,9
	Lisans	391	83,2
	Yüksek lisans	24	5,1

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %48,5'i kadın, %51,5'i ise erkektir. Katılımcıların yarısından fazlası 31-40 yaş grubunda bulunuyorken, katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur.

**Tablo 2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerine ait ortalamalar**

Çatışma yönetim stilleri	N	X	Ss
Tümleştirme	470	3,27	,97
Ödün verme	470	2,90	,80
Hükmetme	470	2,52	,82
Kaçınma	470	2,93	,64
Uzlaşma	470	3,19	,84

Katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini orta düzeyde kullandıkları, hükmetme stilini ise orta düzeyin altında kullandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden dolayı araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları stres düzeyine ait ortalamalar**

Çatışma yönetim stilleri	N	X	Ss
Tümleştirme	470	2,60	,95
Ödün verme	470	2,51	,88
Hükmetme	470	2,41	,91
Kaçınma	470	2,48	,84
Uzlaşma	470	2,53	,91

Okul müdürlerinin tümleştirme stilini kullanmalarından dolayı öğretmenler orta düzeyde stres yaşamaktadırlar. Diğer çatışma yönetimi stillerinin kullanımından dolayı öğretmenler orta düzeyin altında stres yaşamaktadırlar.

**Tablo 4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini kullanma düzeyleri hakkındaki algılarının karşılaştırılması**

Değişkenler	Kadın (n=228)		Erkek (n=242)		Anlamlılık
	X	Ss	X	Ss	
Tümleştirme	3,19	1,01	3,35	0,94	Z= -1,83 P= ,067
Ödün verme	2,83	0,81	2,97	0,80	Z= -2,10 P= ,035*
Hükmetme	2,54	0,82	2,50	0,83	Z= -,420 P= ,674
Kaçınma	2,92	0,64	2,96	0,64	Z= -,761 P= ,446
Uzlaşma	3,13	0,85	3,27	0,84	Z= -2,04 P= ,040*

Hem kadın hem de erkek öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini orta düzeyde kullandıkları algısında iken, hem kadın hem de erkek öğretmenler müdürlerin hükmetme stilini orta düzeyin altında kullandıklarını düşünmektedirler. Her ne kadar kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma stilleri konusunda algıları benzer gibi görünse de kadın öğretmenlerin ödün verme ve uzlaşma stiline kullanımını konusundaki algıları erkek öğretmenlere göre anlamlı derece de düşük bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 5. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden dolayı yaşanan stresin araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması**

Değişkenler	Kadın (n=228)		Erkek (n=242)		Anlamlılık
	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	
Tümleştirme	2,66	0,93	2,55	0,97	Z= -1,20 P= ,229
Ödün verme	2,59	0,91	2,45	0,86	Z= -1,38 P= ,167
Hükmetme	2,48	0,93	2,35	0,89	Z= -1,37 P= ,168
Kaçınma	2,54	0,86	2,44	0,83	Z= -1,19 P= ,231
Uzlaşma	2,57	0,90	2,49	0,94	Z= -1,06 P= ,286

Kadın öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme stilinin kullanmalarından dolayı orta düzeyde stres yaşarken erkek öğretmenler orta düzeyin altında stres yaşamaktadırlar. Okul müdürlerinin ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin kullanımı hem erkek hem de kadın öğretmenlerin üzerinde orta düzeyin altında stres yaratmaktadır. Genel olarak kadın ve erkek öğretmenlerin maruz kaldıklarını düşündükleri stres düzeyleri arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini kullanma düzeyleri hakkındaki algılarının karşılaştırılması**

Değişkenler	21-30 yaş (n=139)		31-40 yaş (n=261)		41-50 yaş (n=58)		51+ yaş (n=12)		Anlamlılık
	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss		
Tümleştirme	3,21	0,95	3,25	1,01	3,48	0,90	3,46	0,82	X <sup>2</sup> = 3,66 P= ,300
Ödün verme	2,93	0,79	2,87	0,82	3,02	0,82	2,67	0,59	X <sup>2</sup> = 3,32 P= ,344
Hükmetme	2,48	0,80	2,52	0,83	2,61	0,80	2,50	1,07	X <sup>2</sup> = 1,57 P= ,665
Kaçınma	2,88	0,63	2,95	0,66	3,07	0,58	2,76	0,51	X <sup>2</sup> = 5,91 P= ,116
Uzlaşma	3,20	0,83	3,17	0,87	3,33	0,85	3,18	0,74	X <sup>2</sup> = 1,67 P= ,642

Tümleştirme stili 41-50 yaş ve 51+ yaş öğretmenlerin görüşüne göre müdürleri tarafından oldukça kullanılmakta iken, 21-30 yaş ve 31-40 yaş katılımcılara göre orta düzeyde kullanılmaktadır. Her yaş grubundaki öğretmenlere göre ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri müdürler tarafından orta düzeyde kullanılmaktadır. Buna ek olarak 21-30 yaş, 31-40 yaş ve 51+ yaş öğretmenler, okul müdürlerinin hükmetme stilini orta düzeyinden altında kullandıkları algısında iken, 41-50 yaş katılımcılar bu stilin orta düzeyde kullanıldığı algısında iken, Katılımcıların yaş gruplarına göre müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin kullanım sıklığı konusundaki algılarında farklılıklar olsa da bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden dolayı yaşanan stresin araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre karşılaştırılması**

Değişkenler	21-30 yaş (n=139)		31-40 yaş (n=261)		41-50 yaş (n=58)		51+ yaş (n=12)		Anlamlılık
	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss	X±Ss		
Tümleştirme	2,56	0,90	2,60	0,99	2,70	0,90	2,68	0,88	X <sup>2</sup> = ,946 P= ,814
Ödün verme	2,49	0,87	2,52	0,91	2,54	0,85	2,72	0,83	X <sup>2</sup> = ,909 P= ,823
Hükmetme	2,45	0,92	2,40	0,92	2,40	0,87	2,42	0,95	X <sup>2</sup> = ,299 P= ,960
Kaçınma	2,48	0,85	2,50	0,86	2,42	0,78	2,67	0,78	X <sup>2</sup> = 1,11 P= ,774
Uzlaşma	2,50	0,88	2,53	0,94	2,55	0,94	2,82	0,79	X <sup>2</sup> = 1,44 P= ,694

Tümleştirme stiline kullanımından dolayı 21-30 yaş katılımcılar orta düzeyin altında, diğer katılımcılar ise orta düzeyde stres yaşamaktadırlar. Ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin kullanımından dolayı 51+ yaş katılımcılar orta düzeyde, diğerleri ise orta düzeyin altında stres yaşamakta iken, hükmetme stiline kullanımından dolayı tüm yaş grubundaki katılımcılar orta düzeyin altında stres yaşamaktadırlar. Katılımcılar yaş gruplarına göre farklı düzeylerde stres yaşamaktadırlar. Genel olarak en fazla stresi 51+ yaş katılımcılar yaşamaktadırlar ancak katılımcıların yaşadıkları stres düzeyi yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir (p>0,05).

**Tablo 8. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve kullanılan stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasındaki ilişki**

	Korelasyon	Tümleştirme YSD	Ödün verme YSD	Hükmetme YSD	Kaçınma YSD	Uzlaşma YSD
Tümleştirme GS	r	-,388				
	p	,000				
Ödün verme GS	r	-,316	-,309			
	p	,000	,000			
Hükmetme GS	r	,344	,371	,590		
	p	,000	,000	,000		
Kaçınma GS	r	-,156	-,153	-,188	-,195	
	p	,001	,001	,000	,000	
Uzlaşma GS	r	-,350	-,334	-,419	-,383	-,362
	p	,000	,000	,000	,000	,000

GS: Görülme Sıklığı; YSD: Yarattığı Stres Düzeyi

Okul müdürleri tarafından tümleştirme stiline kullanım oranı arttıkça bu stiline kullanımının yarattığı stres düzeyi azalmaktadır. Benzer şekilde ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin kullanım oranı arttıkça yarattıkları stres düzeyleri azalmaktadır, ancak hükmetme stiline kullanım oranı arttıkça yarattığı stres düzeyi de artmaktadır. Tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin kullanımı ve yarattıkları stres düzeyleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).



## TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada müdürlerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stillerinden tümleştirme yönteminin öğretmenlerde en fazla stres yaratan yöntem olduğu belirlenmiştir. Tümleştirme yöntemi bir sorun çözme yöntemidir. Öğretmenlerin tümleştirme yönteminde diğer yöntemlere göre daha fazla stres yaşamalarının temelinde, sorun çözümünde okul müdürüne yeterince çatışma nedenlerini açıklamamış olmaları, problem çözmenin tarafların ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılamaması veya okul müdürünün problem çözme stilini yeterince etkili uygulamamasının yattığı düşünülebilir.

Okullarda çatışma yönetiminde problem çözmenin (tümleştirme) çatışmalarda en sık kullanılan strateji olması yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde hem kendisine hem de karşı tarafa yönelik ilgisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum yönetici- öğretmen ilişkilerinde olumlu bir havanın varlığına işaret etmekle birlikte yöneticilerin çatışma sürecinde etkili bir çözüm üretebilmek için taraflar arası işbirliğine hazır olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çatışma sonucunun işlevsel olma olasılığı yüksektir. Yöneticilerin öğretmen kökenli olmaları, okullarda öğretmen yönetici ilişkilerinin informal yanının daha ağır basması, bunların sonucu olarak da yönetici öğretmen ilişkilerinin sıcak, samimi ve içten olması çatışma süreçlerinde problem çözme stratejisinin daha sık tercih edilmesinin nedeni olabilir. Kaçınma stratejisinin en az kullanılan strateji olması eğitim örgütleri açısından oldukça manidar olan başka bir sonuçtur. Çatışmalardan kaçınmak okullarda sorunların daha çözümsüz hale gelmesine neden olabilir. Çözüme kavuşturulamayan sorunların gittikçe artması da çatışmaların yıkıcı etkilerini artıracaktır. Ayrıca çatışmalardan kaçınma taraflar arası bir gerilimin varlığına işaret etmekte olup sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmasının zor olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler tarafından kaçınma stratejisinin az kullanılması okullarda sağlıklı iletişimin egemen olduğu sonucunu desteklemektedir (Şahin, 2007). Ayrıca okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre tümleştirme tarzının birinci sırada oluşu müdürlerin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmalarda demokratik ve kalıcı çözümler buldukları anlamında yorumlanabilir (Sertok, 2006).

Görün (2009) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetiminde sırasıyla problem çözme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili olarak "tümleştirme" yöntemini kullandıkları, bu stili sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerinin takip ettiği belirlenmiştir. Araştırma sonunda okul müdürlerinin tümleştirme stilini kullanmalarının, okulda çıkan anlaşmazlıklarda her iki tarafında tatmin edecek bir yöntem benimsendiğinin göstergesi olduğu vurgulanmıştır. Bu bulguları destekleyen diğer bir çalışmada, ilköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en fazla tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullandıkları, en az kullanılan stilin ise hükmetme stili olduğu belirlenmiştir (Öztay, 2008). Bu araştırma sonuçlarının büyük bir bölümü bizim çalışma bulgularımızı desteklemektedir

Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim biçimlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuş, buna göre kadın öğretmenlerin ödün verme ve uzlaşma stilinin kullanımı konusundaki algılarının erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin kullanılan çatışma stillerinden kaynaklanan stres düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Elde edilen bu bulgulara göre okul müdürlerinin kadın öğretmenlere çatışma yönetiminde daha çok ödün verme ve uzlaşma yoluna gittikleri, dolayısıyla kadın öğretmenlere bu konuda daha çok taviz verdikleri ve çatışmaların çözümünde pazarlık yoluna gittiklerini söyleyebiliriz.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan benzer bir çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları bazı çatışma yönetim stillerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre, erkek öğretmenlerin kaçınma, uzlaşma ve uyma stillerini kadın öğretmenlerden daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Buna karşılık bütünleştirme ve hükmetme stillerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur (Uysal, 2012). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıklarının değerlendirildiği diğer bir çalışmada, kadın ve erkek serbest piyasa çalışanı yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun muhtemel nedenleri olarak, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetim katında daha kısa bir süredir yer almaları ve kadınlar yöneticilerin erkek meslektaşlarının tecrübe ve davranış biçimlerine göre hareket etmeleri gösterilmiştir (Öztaş & Akın, 2009).

Acar (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden sadece hükmetme stilinin cinsiyetler arası farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre hükmetme stilini daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada erkek öğretmenlerde tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerinden kaynaklanan stres düzeyinin az olduğu, kadın öğretmenlerde de tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stillerinden kaynaklanan stres düzeyinin az olduğu, hükmetme stilinden kaynaklanan stres düzeyinin ise hem erkek hem de kadın öğretmenlerde orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tekkoyun (2008) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları stres düzeyi çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmiş ve öğretmenlerin stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kumaş (2008) ise yaptığı çalışmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha stresli bir yaşantıya sahip olduklarını, bunun temel nedenlerinin ise okul ortamındaki eğitim sorunlarından kaynaklandığını tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarının kendilerine okul müdürleri tarafından uygulanan çatışma yönetim stillerini değiştirmediği, benzer şekilde öğretmenlerin yaş grupları ne olursa olsun okul ortamında benzer düzeyde strese sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sertok (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stillerinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden kaynaklanan stres düzeyi de değerlendirilmiştir. Buna göre, yaşı 25'e kadar olan öğretmenlerin en fazla stresi hükmetme stilinde, en az stresi ödün verme stilinde yaşadıkları, yaşı 26-30 olan öğretmenlerin en fazla stresi hükmetme stilinde, en az stresi ödün verme stilinde yaşadıkları, yaşı 31-35 olan öğretmenlerin en fazla stresi hükmetme stilinde, en az stresi ödün verme stilinde yaşadıkları, yaşı 36-40 olan öğretmenlerin en fazla stresi tümleştirme stilinde yaşadıkları, en az stresi kaçınma stilinde yaşadıkları, yaşı 40 ve üzeri olan öğretmenlerin ise en fazla stresi tümleştirme stilinde, en az stresi ise kaçınma stilinde yaşadıkları belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stillerinden kaynaklanan stres düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Tekkoyun (2006) yaptığı çalışmada da, öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları stres düzeyinin yaş ile ilişkisini değerlendirmiş, çalışmanın sonunda öğretmenlerin yaş gruplarına göre yaşadıkları stres düzeyinin farklılaşmadığını tespit etmiştir. Kumaş (2008) yaptığı çalışmada, okul ortamında 20-25 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin

stres düzeylerinin 26-30, 31-40 ve 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan öğretmenlerin stres düzeylerinden daha düşük olduğunu, buna karşılık 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan öğretmenlerinde en yüksek stres düzeyine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Yapılan benzer bir çalışmada, öğretmenlerin çatışma yönetim stillerinden kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği, diğer çatışma yönetim stillerinin ise yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Uysal, 2012). İlköğretim okul yöneticileri üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, çatışma yönetiminde yapıcı stratejileri en fazla 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin kullandıkları, bu stili en az 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında yıkıcı stratejileri en fazla 20-30 yaş grubundaki yöneticilerin, en az 41-50 yaş arası yöneticilerin kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca 16–20 yıl arasında görev yapan yöneticilerin ve 21 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin kaçınma Stratejilerini “ara sıra” kullandıkları, diğer kıdem gruplarındaki yöneticilerin ise “çok nadir” olarak kullandıkları, başkalarından yardım almaya dayalı Stratejilerin ise bütün kıdem yılı grupları tarafından “ara sıra” kullanıldığı belirlenmiştir (Bal, 2008).

Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden olan hükmetme stilini kullanmalarının öğretmenlerde stres düzeyini arttıran bir unsur olduğu bulunmuştur. Ortaöğretim kurumlarında yapılan benzer bir çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları tüm çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stilleri ile stres oluşumu arasında ters yönde, hükmetme stili ile ise doğrusal yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini kullandıkça, öğretmenlerin stres düzeylerinin azaldığı, ancak hükmetme stili söz konusu olduğunda, okul müdürleri hükmetme stilini ne kadar çok kullanırsa öğretmenlerin stres düzeylerinin de o kadar çok artmakta; ne kadar az kullanırsa da öğretmenlerin stres düzeylerinin o ölçüde azalmakta olduğu tespit edilmiştir (Polat, 2008).

Sertok (2006), öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetimlerinin kendilerinde oluşturduğu stres düzeyinin incelendiği çalışmada, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında hükmetme stilinde doğru yönde, diğer stillerde ters yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre; okul müdürlerinin hükmetme stilini kullandıklarında öğretmenlerin stres düzeyinde artma meydana geldiği, buna karşılık okul müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini kullandıklarında öğretmenlerin stres düzeylerinde azalma meydana geldiği belirlenmiştir. Bu sonuçlarda, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğu sonucunu desteklemektedir.

Acar (2006) yaptığı çalışmada, müdürler tarafından kullanılan çatışma stillerinden yalnızca hükmetme ile bu stilin öğretileninde yarattığı stres düzeyi arasında doğru yönde (pozitif korelasyon değerine sahip), bir ilişki olduğunu, diğer dört algılama şeklinde ise ters yönde ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir. Diğer bir ifadeyle hükmetme stilini okul müdürü ne kadar çok kullanırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmakta, ne kadar az kullanırsa o ölçüde düşmektedir sonucuna ulaşmıştır. Buna karşı diğer dört algılama şeklinde ise stres düzeyi müdürlerin çatışma yönetim stillerini kullanma derecesi ile ters orantılı olarak değiştiğini, Okul müdürü tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma stilini kullandıkça, öğretmenlerin stres düzeyinin düşmekte; bu stilleri kullanım derecesi azaldıkça, öğretmenlerin stres düzeyinin artmakta olduğunu belirlemiştir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stili olarak tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini orta düzeyde kullandıkları, hükmetme stilini ise orta düzeyin altında kullandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde yaratmış olduğu stres düzeyini değerlendirdiğimiz zaman, okul müdürlerinin tümleştirme stilini kullanmalarının öğretmenlerde orta düzey strese neden olduğu, buna karşılık diğer çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde orta düzeyin altında strese neden olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada hem kadın hem de erkek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma stilleri olarak tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini orta düzeyde kullandıkları, hükmetme stilini ise orta düzeyin altında kullandıkları belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin çatışma yönetim algılarını karşılaştırdığımız zaman, kadın öğretmenlerin ödün verme ve uzlaşma stillerini erkek öğretmenlerden daha fazla algıladıkları ve gruplar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin benzer düzeyde strese maruz kaldıkları bulunmuştur. Günlük hayat içerisinde ve örgütlerde, insanların birçok konuda karşı cinse karşı farklı yaklaşım sergilediği bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerde çatışma yönetiminde yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri, personelin cinsiyetine göre farklılık göstermesi muhtemel bir sonuçtur. Bunun yanında, yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stillerin çalışanlarda oluşturduğu stres düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi de beklenen bir sonuçtur. Çünkü hem kadın hem de erkek çalışanlar için çatışma ortamı olan bir iş yerinde, çalışanlar psikolojik olarak sürekli yıpranma ile karşı karşıyadırlar. Bu nedenle çatışma yönetimlerinde yöneticilerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stili ne olursa olsun, çatışmalara etkili çözümler getiren ve çalışanların iş ortamında rahat çalışmalarını sağlayacak stratejiler olmalıdır.

Araştırmada öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stili algılarının öğretmenlerde bazı farklılıklar gösterdiği, ancak genel olarak öğretmenlerin yaş gruplarına göre algıladıkları çatışma yönetim stillerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çatışma yönetiminde yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermemesi, yöneticilerin belli çatışma yönetim stillerini benimsediklerini ve kendilerine ait bu kalıpların dışına çıkmak istemediklerini göstermektedir. Aslında yöneticilerin çatışma yönetimlerinde, çalışanların yaş gruplarını dikkate alarak hareket etmesi önemli bir husustur. Örneğin, çalışmaya henüz yeni başlamış olan bir personel, çalışma ortamındaki kendinden büyük iş arkadaşlarına göre daha tecrübesizdir. Bu nedenle, kendinden büyükler ile kıyaslandığı zaman basit olaylarda bile çatışmaya başvurabilir, bunun yanında mevcut çatışmalarda tecrübesiz olmasından kaynaklı birçok sorun yaşayabilir. Dolayısıyla özellikle okul gibi eğitim ve öğretimin önemli bir parçası olan örgütlerde, okul müdürlerinin çatışma yönetimlerinde personelin yaş özelliğini de dikkate alması gerekir.

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanım düzeylerinin artmasının öğretmenlerde stres oluşumunu azalttığı tespit edilmiştir. Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerin çalışanlarda oluşturduğu stres düzeyini

etkilemesi muhtemel bir sonuçtur. Çünkü çatışma yönetiminde kullanılan her yöntem, çalışanlarda farklı psikolojik sonuçlar doğurabilir. Örneğin, uzlaşma yönteminin kullanıldığı bir çatışmada, yönetici tarafların tamamen tatmin olacağı şekilde çatışmayı çözerse, çalışanlar psikolojik olarak rahatlar ve iş ortamında stres yaşamazlar. Ancak, çatışma yönetiminde hükmetme yönteminin kullanıldığı bir örgütte, çalışanlar arasındaki çatışmalar tarafların isteklerini tatmin etmeyecek şekilde sonuçlanacağı için çalışanların iş ortamında daha fazla stres yaşamalarına neden olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alpar, R. (2006). *Spor bilimlerinde uygulamalı istatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2009). *İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: Oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi*. Ankara: Labour Ministry- Casgem Yayınevi.
- Genç, O. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi (Gebze İlçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Görün, L. (2009). *Düzce ve Bolu illeri merkez okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim yaklaşımları ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu konuya ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gümüştekin, G. E. & Gültekin, U. F. (2010). Stres kaynakları ile kariyer yönetimi etkileşimi: borsa aracı kurum çalışanları üzerinde bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 20, 1-21.
- Gümüştekin, G. E. & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- İştar, E. (2012). Stres ve verimlilik ilişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-21.
- Kaya, T. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkinliğine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kumaş, V. (2008). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okutan, M. & Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri. *G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42.
- Öztaş, U. & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Öztay, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri. Bağcılar ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, A. (2008). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerin stres düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

- Sertok, S. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme tarzları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, H. & Erigüç, G. (2000). Hastane yöneticilerinin yönetsel stres kaynakları belirtileri ve başa çıkma yöntemleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(2), 21-53.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekkoyun, M. (2008). *Sınıftaki öğrenci sayısının ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin stres ve kaygısı üzerine etkisinin K. Çekmece İlköğretim Okulları örneğinde incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türker, S. (2010). *Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile sürekli öfke ve öfke irade düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uysal, CT. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi "İstanbul İli Anadolu Yakası örneği"*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Y. & Yılmaz, Y. (2005). Parametrik olmayan testlerin pazarlama alanındaki araştırmalarda kullanımı: 1995-2002 arası yazın taraması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 177-199.

### EXTENDED ABSTRACT

Conflicts in educational organizations are usually reported to stem from human relations. Conflicts that appear from differences in political opinions might be among some of these conflicts as an example. Especially in some schools, it was observed that some teachers separated their rooms in terms of their political opinions. Another conflict that might be observed in schools can be the controversies among branches. Especially in some secondary schools, some arguments on the importance of some courses were observed between teachers of numerical and verbal courses. Moreover, the similar arguments were occasionally observed between form masters and branch teachers. Another conflict sample that can be encountered in educational institutions based on who did his/her job more seriously and selflessly. Trying to do one's best; entering and leaving classes on time; activities that are done in classes; and extracurricular responsibilities were among the other conflict samples observed in educational organizations. These conflicts have usually been gossiped among teachers and caused new conflict situations to appear (Genç, 2011).

Stress is a tension state that is caused by threatening physical and spiritual borders of an organism. As soon as the organism encounters a dangerous situation, it tries to protect itself. If he thinks that he can overcome it, he struggles against it; if not, he escapes from or avoids it. Various changes may be observed on human metabolism during the stress process when the organism is under threat. Stress is both a physical and psycho-social tension that is caused by the expectations towards a person, and derangement among personal values, attitudes, needs, talents and capabilities a person has. Stress is a psychological condition that appears as a reaction to an action or situation as a result of psychological reinforcement. Stress is a negative situation that may damage the health of organism (Aytaç, 2009).

It is observed that, as in other fields, today, the number of studies on stress levels of employers in education fields has been increased. However, these studies are observed to lack studies on causes of job related stress experienced by teachers. One of these areas is conflict management styles used by school administrators. Teachers' perceptions of conflict management styles might have a significant effect on stress levels. In this framework, present study aims to find out the effects of conflict management styles used by school principals on stress levels of teachers.

Participants of the study were class teachers working at primary schools in Şahinbey county of Gaziantep province in 2012-2013 academic year. Since it was difficult to reach all of the teachers in the county a group of teachers participated the study. In this respect, participants of the study were 470 primary school teachers, 228 of whom were female and 242 male, working in Şahinbey County of Gaziantep province.

Data collection tool of the study was "Rahim Organizational Conflict Inventory II" that was used by Polat (2008) before as well. The scale was adapted to Turkish by Gümüşeli. It has two parts which are the first part that includes personal information form, and the second part that was ROCI II, the abbreviated name of Rahim Organizational Conflict Inventory. It was developed to identify conflict management styles and their effects on stress levels of teachers. In addition to these, the scale had five questions aiming to gather demographic information about the participants such as age, gender, experience, education level and branches of teachers. Statistical analyses of the study were conducted by using SPSS 15.0 program for Windows through One-Sample Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney U test, and Kruskal-Wallis H variant analyses.

Findings of the study revealed that perceived conflict management styles of female and male teachers were statistically significantly different ( $p < 0,05$ ). However, conflict management styles that were perceived by teachers did not reveal any statistically significant difference in terms of age groups. In addition, conflict management styles used by school principals were found to be effective on stress levels of teachers. Especially the ruling style used by administrators as conflict management way increased stress level of teachers.