Ulakbilge
Sosyal Bilimler Dergisi

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sinan GİRGİN[1]
Hoşcan ENSARİ[2]

[1]Dr., İstanbul Bağcılar Mesleki Eğitim Merkezi, sinan.girgin@hotmail.com, ORCID:0000-0003-3219-6223
[2]Prof. Dr., İstanbul Okan Üniversitesi, hoscan.ensari@okan.edu.tr,ORCID:0000-0002-7110-6078

Girgin, Sinan ve Ensari, Hoşcan."Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki".ulakbilge, 94 (2025/1): s. 39–69. doi: 10.7816/ulakbilge-13-94-03

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, İstanbul İli Avrupa yakasındaki resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düzeyini ve arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma, karma yöntem araştırmalarından açımlayıcı sıralı karma yöntem kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmanın ilk aşaması olan nicel aşamada çatışma yönetimi tarzları ve örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri tarama modeli ile belirlenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişki, ilişkisel tarama modeli ile ortaya konmuştur. Araştırmanın nicel çalışma evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul'un Avrupa yakasındaki 25 ilçede bulunan devlet liselerinde görev yapan toplam *26.434* öğretmen oluşturmuştur. İstanbul'un Avrupa yakasında bulunan "*genel lise, mesleki ve teknik Anadolu lisesi ve imam hatip liselerinde*" görev yapan öğretmenler genelinden bu orana ulaşmak için seçkisiz örnekleme yöntemlerinden "*oranlı eleman örnekleme*" (tabakalı örnekleme) yöntemine başvurulmuştur. Minimum örneklem sayısının evrene göre oranı %2,455 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın nicel verileri *"kişisel bilgi formu"*, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından ilk defa Türkçe' ye uyarlanan *"Rahim örgütsel çatışma envanteri"*, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Kâhya (2013) tarafından Türkçe' ye uyarlanan *"örgütsel sessizlik ölçeği"* ile toplanmıştır. Araştırmanın analizine 868 adet nicel veri toplama aracı dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın ikinci aşaması olan nitel aşamada ise nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (case study) modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak, nicel araştırmada örgütsel sessizlik düzeyi sonucunda *"razı olma, savunma ve prososyal sessizlik"* düzeyleri katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak tespit edilen resmi liselerde görev yapan toplam 31 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın nitel verilerini toplayabilmek amacıyla, araştırmacı tarafından *"örnek olay konu belirleme formu",*araştırmacı tarafından oluşturulan *"ders programının dağıtımı"* isimli örnek olay, okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Nicel araştırma sonucuna göre öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandığı çatışma yönetim tarzları sırasıyla *"uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve hükmetme"* dir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandığı çatışma yönetim tarzı *"uzlaşma"* iken en az kullandığı çatışma yönetim tarzının ise *"hükmetme"* olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sessizlik algılarının *"katılmıyorum"*, prososyal sessizlik algılarının *"katılıyorum",* razı olma sessizliği ve savunma sessizlik algılarınınise*"katılmıyorum"* düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin razı olma, savunma ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, kaçınma tarzı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.Nitel araştırma sonucuna göre razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum

grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticileri çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını kullandığı, tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarını ise çok az kullandığı belirlenmiştir. Savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını sonrasında ise tümleştirme ve uzlaşma tarzlarını kullandığı belirlenmiştir. Prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre ise okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok tümleştirme tarzını sonrasında ise uzlaşma tarzını kullandığı belirlenmiştir. Nitel araştırma sonuçlarının nicel araştırmayı desteklediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, öğretmen, örgütsel çatışma, çatışma yönetimi, örgütsel sessizlik, karma yöntem, örnek olay

Makale Bilgisi:
Geliş: 14 Kasım 2024 Düzeltme:9 Ocak 2025 Kabul: 10 Şubat 2025

Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

© 2025 ulakbilge. Bu makale Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND) 4.0 lisansı ile yayımlanmaktadır.

Giriş

Sosyal bir varlık olarak insanın ihtiyaçlarının farklılığı ve bu ihtiyaçlarının büyük çoğunluğunu kendisinin karşılayamaması, toplumsal hayatta örgüt içindeki yaşamı zorunlu hale getirmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.556). Bir toplum içinde yaşama zorunluluğu kişilerin içinde bulunduğu toplumla ilişkilere ve etkileşimlere girme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu etkileşimle birlikte potansiyel bir çatışma zemini oluşmaktadır. Çatışma, insan ilişkilerinin olduğu her toplumda veya organizasyonda değişik düzeylerde ortaya çıkabilir. Bir topluluk ya da organizasyon ne kadar homojen olursa olsun, o toplulukta yer alan bireylerin farklı inanış ve değer yargılarına sahip olmalarının neticesinde ortaya çıkan çatışmalar toplumsal olarak yadsınamayacak gerçeklerdendir.

Toplumsal sistem içerisinde diğer bütün örgütleri doğrudan veya dolaylı etkilemesi nedeniyle eğitim örgütlerinin önemli bir yeri vardır. Eğitim örgütleri, formal ve informal yapıları içinde bulunduran bir iletişim ağı olarak düşünüldüğünde, örgütün informal yapısını bu iletişim ağı ve kişiler arası etkileşim oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2015, s. 23-24). Okullar eğitim örgütünün alt sistemlerini oluşturmaktadır. Her sistemde olduğu gibi okulların da girdileri, işlem süreçleri, çıktıları ve dönütlerinin olduğu söylenebilir. Girdisi ve çıktısı insan olan tek sistem olarak düşünüldüğünde, okullar insanların birbirleriyle etkileşimde bulunduğu, iletişim halinde olduğu ortamlarda kimi zaman fikir ayrılıkları, farklılıklar ve uyuşmazlıkların neticesinde birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ise çatışma olarak ifade edilmektedir. Yani çatışma ister bireyin kendi içerisinde, isterse bir örgütün içerisinde olsun, bir uyuşmama durumunu temsil etmektedir şeklinde düşünülebilir. Bu nedenle bu uyuşmazlıkların hem bireyin kendisine hem de örgüte etkisi olabilir.

Yapılan araştırmalar (Morrison ve Milliken 2000, s.707; Çakıcı, 2007, s.152; Durak, 2012, s.65) incelendiğinde, örgütlerin önemli bir parçası olan çalışanların örgüt içindeki ve dışındaki faktörlerin etkisiyle stres, bıkkınlık, güvensizlik, şüphe, kaygı ve korku gibi duyguları çoğu kez yaşadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin, eğitim öğretim hizmetleri çerçevesinde okulda öğrenci, öğretmen ve aile çemberinde yaşanan çatışmalar, disiplin problemleri, sınıf mevcudu fazlalığı, fiziki koşullardaki yetersizlikler, çevresel baskılar, toplumsal eleştiriler, ödüllendirme ve karara dâhil olma yetersizliği gibi sorunlarla diğer meslek çalışanlarına göre daha fazla stres yaşadıkları ileri sürülmekte; bunun neticesi olarak çalışanları büyük ölçüde etkisi altına alabilen stresin; başarı ve performans düşüşü, işe devamsızlık, fizyolojik hastalıklar, aşırı sigara ve alkol tüketimi, şiddete meyil, davranışsal bozukluklar, aile sorunları ve psikolojik problemlere yol açabildiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.86-87).

Yönetim alanında klasik ve davranışçılar gibi kuramcıların, çatışmanın olumsuz, kötü etkileri olduğunu ve çözülmesi gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Ancak çağdaş kuramcıların ise belirli düzeyde çatışmanın örgüte olumlu katkılarının olduğunu ve bu nedenle de çatışmanın tümden kötü olmadığını savundukları ifade edilebilir. Çağdaş kuramcıların bu tezinden yola çıkarak örgütlerin içerisinde düşük düzeyde tutulan çatışmanın, örgütün gelişmesine önemli etkisi olduğu düşünülebilir çünkü bireylerin birbirleriyle tartışmaması ve çatışma haline düşmemeleri bir örgütün dinamikliğine sekte vurması beklenebilir. Ancak örgüt için bireyler arasında rekabetin bulunması örgüte hem yeni fikirler sağlayabilir

hem de örgütün gelişmesine katkıda bulunabilir.

Çatışma birey, grup ve örgüt içinde gerçekleştiğine göre sonuçlarının yararlı olması da onun doğru yönetilmesine bağlıdır. Çatışma yönetimi; "*çatışmanın olumsuz etkisini en aza indirmek, olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak için gerekli yöntem ve teknikleri seçme ve uygulama süreci*"(Gümüşeli, 2004, s.65) olarak tanımlanabilir. Çatışma sonucunda "*küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, ilişkilerin bozulması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların göstergesidir*" (Karip, 2015,s.3). Okullarda çatışma sürecinin yönetilmesi okul yöneticilerinin görevidir. Bu sebepten okul yöneticileri çatışma yönetme tarzlarını kuramsal anlamda iyi bilerek görev yaptıkları eğitim örgütlerinde uygulayabilmelidir.

Çatışmanın iyi yönetilemediği ve görece yoğun olduğu eğitim örgütlerinde bazı sorunların olduğu düşünülebilir. "*Örgüt üyelerinin etik dışı uygulamalara maruz kalma, ceza, işten çıkarılma ve benzeri endişeler nedeniyle kendilerini ifade etmekten çekindikleri, örgüte karşı sessiz kaldıkları*" (Arnold ve Ponemon, 1991, s.13) ortaya çıkmıştır. Kurumları ve örgütleri oluşturan bireylerin sessiz kalmaları, olumlu veya olumsuz tepki vermemeleri olumsuz bir sonuçtur. Basit bir örnek vermek gerekirse, kendini savunma mekanizması bile bir nevi dönüttür. Okullarda sorunların dile getirilmemesi, örgütsel gelişimin önünde bir engel oluşturabilir. Bu durum da öğretmenlerin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Oysa geleceği şekillendiren kurumlar olan okullarda öğretmenlerin cesaretlendirilmesi, fikir ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları bu kişisel ifade etme zorluklarına bağlı sorunlar örgütsel davranış literatüründe "*örgütsel sessizlik*" şeklinde kavramsallaşmıştır. Örgütsel sessizlik girdabına giren öğretmenin eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunlar karşısında fikir ve görüşlerini isteyerek ve bilerek saklayacaktır. Bu durum eğitim kurumlarındaki örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenin yeterince işini yapmamasına hatta üzerine düşen görevleri bile istenilen düzeyde yapmamayı ve örgütün bir üyesi olamamayı getirecektir. Bu durumu içselleştirmeyen öğretmen her geçen gün sessizleşip git gide o eğitim kurumunun bir parçası olmaktan uzak duracaktır. Eğitim sisteminin en önemli unsurlarından biri olan öğretmenlerin örgüt içerisinde sessizleşmesi, eğitimin ortak amaçları için çaba göstermeyen, karşılaşılan sorunların çözüm yolları için fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek saklayan öğretmenlerin ellerinde eğitimin yükselmesi çok sağlıklı bir beklenti olmayacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın problemi "*öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır*?" şeklinde belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma soruları *nicel, nitel ve karma araştırma problemleri* alt başlıkları olarak ayrılmış ve bu başlıklar adı altında sorulara yanıt aranmıştır.

Nicel Araştırma Problemleri

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Nitel Araştırma Problemi

Örnek olaydaki yaşanan bu çatışma şu an görev yaptığınız okulda gerçekleşseydi okul yöneticiniz yaşanan bu çatışmayı nasıl yönetirdi?

Karma Araştırma Problemi

Razı olma, savunma ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerden elde edilen nitel bulgular öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkisel nicel bulguyu nasıl açıklar?

Yöntem

Araştırmada, İstanbul ili Avrupa yakasındaki resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düzeyini ve arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada nicel-nitel veri toplama ve çözümleme bir arada kullanılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmek amacıyla yapılan bu araştırma "*karma yöntem araştırması*" (nicel ve nitel) olarak tasarlanmış bir çalışmadır. Karma yöntem, nitel ve nicel verilerin birleştirilmesi veya

bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Creswell, 2017, s.3). Bu çalışma, karma yöntem araştırmalarından "*açımlayıcı sıralı karma yöntem*" kullanılarak yürütülmüştür. Birinci aşamada nicel yöntemle toplanan veriler çözümlendikten sonra ikinci aşamada nitel yöntemle toplanan verilerle desteklenerek açıklanmıştır (Creswell ve PlanoClark, 2011, s.4).Bu bölümde araştırma için belirlenen problemlerden hareketle, nicel ve nitel boyut başlıkları adı altında iki boyut içinde araştırmanın modeline ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

Nicel Araştırma Modeli Boyutuna İlişkin Bilgiler

Bu çalışmada, araştırma amacına ve problemine uygun olarak nicel araştırma modelleri içerisinde yer alan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.*"İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir"* (Karasar, 2016, s.81).

Nitel Araştırma Modeli Boyutuna İlişkin Bilgiler

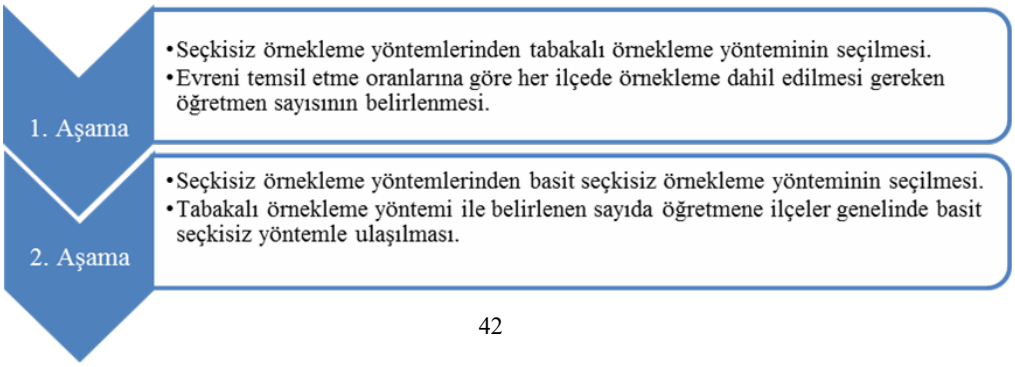
Nitel araştırmanın, araştırma yöntemlerinden biri olarak seçilmesinin önemli nedenlerinden birisi inandırıcı olmasıdır. Araştırmacı birebir sahada bulunduğundan, araştırma alanından kanıtlar toplayabilir ve bunları sunabilir. Nitel araştırma tarzı esnek olduğu için araştırmacı derin bir şekilde bilgi toplayabilir ve daha sonra topladığı bu bilgileri daraltabilir (Neumann, 2006, s.63-65).Araştırmanın amacına yönelik olarak, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması (case study), eğitim alanında çok fazla kullanılan araştırma yöntemlerinde biridir. Bu araştırma modelinin en önemli özelliği; araştırmada ele alınan durumun, kişinin ya da topluluğun kendisine özgü özellikleri nedeniyle seçilmesi ve kendi bağlamı içinde ele alınmasıdır. Bu bağlamdan yola çıkarak durum çalışması; özel bir kişi, topluluk veya olayı incelemek için araştırmanın çalışma grubu olarak belirlenen katılımcıların tutum ya da davranışlarının ortaya çıkarması ve bu özellik veya davranışların sistematik biçimde açıklanmasıdır. Bu özelliğinden dolayı durum çalışması; fenomenoloji, etnografik araştırma ve gömülü teori araştırması gibi bir nitel araştırma yöntemi olarak nitelendirilmektedir (Johnson ve Christensen, 2004, s.11). Araştırma kapsamında resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki aynı araştırma sorularıyla farklı durumlarda cevap arandığından durum çalışması çeşitlerinden bütüncül (çoklu) durum çalışması kullanılmıştır. Bütüncül durum çalışması, benzer birkaç durumun ele alınarak sonuçların güçlendirilmesini ve genelleme yapılmasını sağlayan araştırma modelidir. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ve öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ele alındığından, nicel araştırma sorularının derinlemesine analizinde önemli bir kaynaktır.

Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Çalışmada araştırma modellerinden karma yöntem kullanıldığı için nicel ve nitel araştırma desenlerine ilişkin evren-örneklem ve çalışma grubu bilgileri iki ayrı başlık altında aşağıda sunulmuştur.

Nicel Araştırma İçin Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini; 2018-2019 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı İstanbul'un Avrupa yakasındaki 25 ilçesinde bulunan resmi liselerde görev yapan toplam 26.434 (MEB, 2017) öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma evrenindeki öğretmen sayısının tamamına ulaşılamayacak büyüklükte olması sebebiyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Minimum örneklem sayısının evrene göre oranı %2,455 olarak hesaplanmıştır. Buna uygun olarak, 649 sayısı (%2,455) minimum örneklem sayısı olarak kabul edilmiş ve çalışma örnekleminin belirlenen sayıdan küçük olmaması sağlanmıştır. Araştırmanın örnekleme yöntemine ilişkin aşamaları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Örnekleme Yönteminin Aşamaları

İstanbul'un Avrupa yakasında bulunan liselerde görev yapan öğretmenler genelinden hesaplanan orana ulaşmak için Şekil 1.'de görüldüğü üzere, ilk aşamada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden *"tabakalı örnekleme"* (oranlı eleman örnekleme) yöntemine başvurulmuştur. Bu yönteme başvurmanın amacı, liselerde görev yapan öğretmenlerin eşit oranda örneklemde yer almasını sağlamaktır. *"Tabakalı örnekleme yönteminde, evrenin alt gruplarındaki eleman sayılarının evrenin bütünündeki eleman sayısına oranı hesaplanarak örneklem seçme yoluna gidilir"*(Büyüköztürk vd., 2018, s.89).*"Tabakalı örnekleme yöntemi ile evrendeki alt evrenlerin örneklemde temsil edilmeleri daha yüksek düzeyde olabilmektedir"* (Balcı, 2018, s.84).Örnekleme alınan öğretmen sayısı belirlenirken her eğitim kademesinde görev yapan öğretmen sayısının evren içindeki oranı dâhilinde örnekleme yansıtılması sağlanarak örneklemin evreni en iyi şekilde temsil edebilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, her ilçedeki "*lise öğretmen sayılarının ayrı ayrı*" %2,455'i alınarak oranlı örneklem hesabına göre her ilçeden toplamda kaç öğretmen alınması gerektiği hesaplanmıştır. Örneklem belirleme sürecinin ikinci aşamasında ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. *"Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir"*(Büyüköztürk vd., 2018, s.88). Bu yolla her bir ilçeden okullar basit seçkisiz yöntemle belirlenmiştir. İlçelere ve lise türlerine göre örneklem hesabı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. İlçelere ve Liselere Göre Örneklem Tablosu

İlçeler	Genel Lise		Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi	
	f	%	f	%	f	%
Arnavutköy	5	2,48	17	3,32	5	3,25
Avcılar	5	2,48	6	1,17	4	2,6
Bağcılar	10	4,95	62	12,11	14	9,09
Bahçelievler	8	3,96	24	4,69	14	9,09
Bakırköy	6	2,97	12	2,34	9	5,84
Başakşehir	12	5,94	12	2,34	3	1,95
Bayrampaşa	4	1,98	29	5,66	7	4,55
Beşiktaş	8	3,96	16	3,13	0	0
BeylikDüzü	3	1,49	16	3,13	4	2,6
Beyoğlu	13	6,44	5	0,98	12	7,79
Büyükçekmece	10	4,95	9	1,76	0	0
Çatalca	0	0	7	1,37	0	0
Esenler	5	2,48	16	3,13	8	5,19
Esenyurt	16	7,92	19	3,71	8	5,19
EyüpSultan	4	1,98	13	2,54	2	1,3
Fatih	19	9,41	22	4,3	8	5,19
Gaziosmanpaşa	7	3,47	9	1,76	11	7,14
Güngören	13	6,44	18	3,52	7	4,55
Kâğıthane	4	1,98	32	6,25	0	0
Küçükçekmece	11	5,45	24	4,69	4	2,6
Sarıyer	5	2,48	17	3,32	0	0
Silivri	8	3,96	11	2,15	7	4,55
Sultangazi	14	6,93	16	3,13	17	11,04
Şişli	6	2,97	84	16,41	0	0
Zeytinburnu	6	2,97	16	3,13	10	6,49
Toplam	**202**	**100**	**512**	**100**	**154**	**100**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=868)

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	497	57,26
	Erkek	371	42,74
Yaş Grubu	24-34 Yaş	372	42,86
	35-45 Yaş	335	38,59
	46 Yaş ve Üzeri	161	18,55
Öğrenim Durumu	Lisans	674	77,65
	Lisansüstü	194	22,35
Medeni Durumu	Bekâr	317	36,52
	Evli	551	63,48
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	233	26,84
	6-10 Yıl	200	23,04
	11-15 Yıl	93	10,71
	16-20 Yıl	180	20,74
	21 Yıl ve Üzeri	162	18,66
Okuldaki Kıdem	1-3 Yıl	351	40,44
	4-6 Yıl	244	28,11
	7 Yıl ve Üzeri	273	31,45
Branş	Sayısal	333	38,36
	Sözel	535	61,64
Öğretmenlerin Görev Yaptığı Lise Türü	Genel Lise	202	23,27
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	512	58,99
	İmam Hatip Lisesi	154	17,74

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik dağılımları incelendiğinde; %57,26'sı kadın, %42,74'ü erkek, %42,86'sı 24-34, %38,59'u 35-45, %18,55'i 46 yaş veya üzerindedir. %77,65'i lisans, %22,35'i lisansüstü öğrenime sahipken, %36,52'si bekâr, %63,48'i evlidir. Katılımcı öğretmenlerin %26,84'ü 1-5 yıl, %23'04'ü 6-10 yıl, %10,71'i 11-15 yıl, %20,74'ü 16-20 yıl, %18,66'sı 21 yıl veya üzeri olarak mesleki kıdem süreleri belirlenmişken, okuldaki kıdem süreleri dağılımları incelendiğinde %40,44'ü 1-3 yıl, %28,11'i 4-6 yıl, %31,45'i 7 yıl ve üzeridir. %38,36'sı sayısal, %61,64'ü sözel branşta görev yapmaktayken, %23,27'si genel lise, %58,99'u mesleki ve teknik Anadolu lisesi, %17,74'ü imam hatip lisesinde görev yapmaktadır.

Nitel Araştırma İçin Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlik örnekleme ile belirlenmiştir. *"Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıklar veya benzerliklerin var olduğunu belirlemektir"* (Büyüköztürk vd., 2018, s.93).

Araştırmanın amacına yönelik olarak, nicel araştırma evrenine uygulanan örgütsel sessizlik ölçeği sonucunda *"razı olma sessizliği, savunma sessizliğive prososyal sessizlik"*algı düzeyleri katılıyorum (3.41-4.20) ve tamamen katılıyorum (4.21-5.00) olarak tespit edilen resmi liselerde görev yapan öğretmenler araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın çalışma grubunu örgütsel

sessizlik gruplamasına göre; razı olma ve savunma sessizlik düzeyleri katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan 10'ar öğretmen ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan 11 öğretmen olmak üzere toplam 31 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenler, gönüllü olarak araştırmaya katılmışlardır.Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan; razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenler ROS1, ROS2,…, ROS10, savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenler SS1, SS2,…, SS10 ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenler PS1, PS2,…, PS11 şeklinde belirtilmiştir. Araştırmaya katılan *"razı olma, savunma ve prososyal sessizlik"*sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin demografik özellikleri ayrı ayrı sunulmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans dağılımlarına ait bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Razı Olma Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik Özellikler	**Gruplar**	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	7	%70
	Erkek	3	%30
Yaş Grupları	20-29 Yaş Arası	1	%10
	30-39 Yaş Arası	7	%70
	40-49 Yaş Arası	2	%20
Öğrenim Durumu	Lisans	5	%50
	Yüksek Lisans	5	%50
Medeni Durumu	Bekâr	6	%60
	Evli	4	%40
Toplam Öğretmenlik Yılı	0-4 Yıl	2	%20
	5-9 Yıl	5	%50
	10-14 Yıl	2	%20
	15 Yıl ve Üzeri	1	%10
Toplam		**10**	**%100**

Tablo 3'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; %70 (7 kişi)'i kadın ve %30 (3 kişi)'u erkektir. Yaş gruplarına durumuna göre; %10 (1 kişi)'u 20-29 yaş arası, %70 (7 kişi)'i 30-39 yaş arası, %20 (2 kişi)'si 40-49 yaş arasıdır. Öğrenim durumuna göre; %50 (5 kişi)'si lisans ve %50 (5 kişi)'si yüksek lisans 'tır. Medeni durumuna göre; %60 (6 kişi)'ı bekâr ve %40 (4 kişi)'ı evlidir. Toplam öğretmenlik yılına göre; %20 (2 kişi)'si 0-4 yıl, %50 (5 kişi)'si 5-9 yıl, %20 (2 kişi)'si 10-14 yıl ve %10 (1 kişi)'u 15 yıl ve üzeridir.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans dağılımlarına ait bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Savunma Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	8	%80
	Erkek	2	%20
Yaş Grupları	20-29 Yaş Arası	2	%20
	30-39 Yaş Arası	5	%50
	40-49 Yaş Arası	2	%20
	50-59 Yaş Arası	1	%10
Öğrenim Durumu	Lisans	7	%70
	Yüksek Lisans	3	%30
Medeni Durumu	Bekâr	5	%50
	Evli	5	%50
Toplam Öğretmenlik Yılı	0-4 Yıl	2	%20
	5-9 Yıl	4	%40
	10-14 Yıl	2	%20
	15 Yıl ve Üzeri	2	%20
Toplam		**10**	**%100**

Tablo 4'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; %80 (8 kişi)'i kadın ve %20 (2 kişi)'si erkektir. Yaş gruplarına durumuna göre; %20 (2 kişi)'si 20-29 yaş arası, %50 (5 kişi)'si 30-39 yaş arası, %20 (2 kişi)'si 40-49 yaş arası ve %10 (1 kişi)'u 50-59 yaş arasıdır. Öğrenim durumuna göre; %70 (7 kişi)'i lisans ve %30 (3 kişi)'u yüksek lisans 'tır. Medeni durumuna göre; %50 (5 kişi)'si bekâr ve %50 (5 kişi)'si evlidir. Toplam öğretmenlik yılına göre; %20 (2 kişi)'si 0-4 yıl, %40 (4 kişi)'ı 5-9 yıl, %20 (2 kişi)'si 10-14 yıl ve %20 (2 kişi)'si 15 yıl ve üzeridir.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans dağılımlarına ait bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Prososyal Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	10	%90,91
	Erkek	1	%9,09
Yaş Grupları	30-39 Yaş Arası	8	%72,72
	40-49 Yaş Arası	3	%27,27
Öğrenim Durumu	Lisans	8	%72,72
	Yüksek Lisans	3	%27,27
Medeni Durumu	Bekâr	4	%36,36
	Evli	7	%63,63
Toplam Öğretmenlik Yılı	0-4 Yıl	2	%18,18
	5-9 Yıl	6	%54,54

15 Yıl ve Üzeri	3	%27,27
Toplam	**11**	**%100**

Tablo 5'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; %90,91 (10 kişi)'i kadın ve %9,09 (1 kişi)'u erkektir. Yaş gruplarına durumuna göre; %72,72 (8 kişi)'si 30-39 yaş arası, %27,27 (3 kişi)'si 40-49 yaş arasıdır. Öğrenim durumuna göre; %72,72 (8 kişi)'si lisans ve %27,27 (3 kişi)'si yüksek lisans'tır. Medeni durumuna göre; %36,36 (4 kişi)'sı bekâr ve %63,63 (7 kişi)'ü evlidir. Toplam öğretmenlik yılına göre; %18,18 (2 kişi)'i 0-4 yıl, %54,54 (6 kişi)'ü 5-9 yıl ve %27,27 (3 kişi)'si 15 yıl ve üzeridir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler, nicel ve nitel verileri toplamaya yönelik farklı türdeki veri toplama araçlarından elde edilmiştir. Veri toplama araçlarına ilişkin detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Nicel Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın nicel boyutunda Kişisel Bilgi Formu, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin *"cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, branş, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet yılı ve görev yapılan lise türüne"* ait sorular yer almaktadır.

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri

Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarını ölçmek amacı ile ilgili literatür incelenmiş ve Rahim (1983) tarafından geliştirilip, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan*"Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri"*nin kullanılmasına karar verilmiştir. Envanter 28 sorudan oluşmakta olup, beşli likert tipi derecelendirme ölçeği niteliği taşımaktadır. Envanter beş farklı yönetim stilini ölçecek nitelikte gerçekleştirilmiştir. Envantere ilişkin alt boyutlar ve madde numaraları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri Alt Boyutları ve Madde Numaraları

	Envanter Alt Boyutları	**Madde Numaraları**
Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ROC-II	Tümleştirme	1- 5- 12- 22- 23-28
	Ödün Verme	2-11- 13-19-24
	Hükmetme	8-9- 18-21-25
	Kaçınma	3-6-16-17-26-27
	Uzlaşma	4-7-10-14-15-20

Envanteri Türkçeye çeviren ve uyarlayan Gümüşeli'nin yaptığı güvenirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, okul müdürleri için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur. Rahim örgütsel çatışma envanterinin yapılan bu araştırma için uygunluğu bir madde analizi ile güvenirliklerine bakılarak incelenmiştir. Ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında yer alan maddelerin güvenirlilik analizleri için Alpha modeli kullanılmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Envanterine ilişkin güvenirlik analizi Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Rahim Örgütsel Çatışma Envanterine İlişkin Güvenirlik Analizi

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri	**Cronbach's Alpha**	**Madde Sayısı**
Örgütsel Çatışma (Genel)	,873	28
Tümleştirme	,863	6

Ödün Verme	,753	5
Hükmetme	,779	5
Kaçınma	,772	6
Uzlaşma	,748	6

Tablo 7'de beş alt boyuttan oluşan Rahim örgütsel çatışma envanteri için yapılan güvenirlilik analizinin sonucu sunulmuştur. Rahim örgütsel çatışma envanterine ait güvenirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) α=0,883 olduğu bulunmuştur. Envanterin *"Tümleştirme"*tarzı için güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) α=0,863 olarak, *Ödün Verme"* tarzı için güvenirlik katsayısı α=0,753, *"Hükmetme"* tarzı için güvenirlik katsayısı α=0,779, *"Kaçınma"* tarzı için güvenirlik katsayısı α=0,772, *"Uzlaşma"* tarzı için güvenirlik katsayısı α=0,748 olarak bulunmuştur. Bu değerler, envanterin geneli bakımından da güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Rahim örgütsel çatışma envanteri için yapılan madde analizleri sonrası envanterin güvenirlilik düzeylerinin bu araştırma için yeterli olduğu anlaşılmıştır.Ölçme aracında yer alan aralıklara ilişkin kullanılan alt ve üst sınırlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Rahim Örgütsel Çatışma Envanterine Ait Seçeneklere İlişkin Sınırlar

Seçenekler	Sınırlar
(1) Çok Az	1.00-1.79
(2) Az	1.80-2.59
(3) Ara Sıra	2.60-3.39
(4) Çoğunlukla	3.40-4.19
(5) Her Zaman	4.20-5.00

Tablo 8'de görülüğü gibi,envanterdeki her bir maddeye verilen cevap kodları bu derecelere uygun olarak aralıklar *"(1) 1.00-1.79-çok az", "(2) 1.80-2.59-az", "(3) 2.60-3.39-ara sıra", "(4) 3.40-4.19-çoğunlukla", "(5) 4.20-5.00-her zaman"* olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin öğretmenlerin algısını ortaya koymak amacı ile ilgili literatür incelenmiş,Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Kahya (2013) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinal formu 15 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve madde numaraları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

	Ölçek Alt Boyutları	Madde Numaraları
Örgütsel Sessizlik Ölçeği ÖSÖ	Razı Olma Sessizliği	1-2-3-4-5
	Savunma Sessizliği	6-7-8-9-10
	Prososyal Sessizlik	11-12-13-14-15

Kahya (2013) tarafından ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .75, KMO değeri .92 olup Bartlett küresellik testi de anlamlı (p=.000) bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin, yapılan bu araştırma için uygunluğu yine bir madde analizi ile güvenirliklerine bakılarak incelenmiş ve Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Sessizlik (Genel)	,773	15
Razı Olma Sessizliği	,788	5
Savunma Sessizliği	,871	5
Prososyal Sessizlik	,832	5

Tablo 10 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğine ait güvenirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) α=0,773 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin ilk alt boyutu olan *"Razı Olma Sessizliği"* için güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) α=0,788 olarak, ikinci alt boyutu olan *"Savunma Sessizliği"* için güvenirlik katsayısı α=0,871 ve üçüncü alt boyutu olan *"Prososyal Sessizlik"* için güvenirlik katsayısı α=0,832 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları için yapılan madde analizleri sonrası ölçek ve alt boyutlarının güvenirlilik düzeylerinin bu araştırma için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği orijinalinde 1-7 aralığında derecelendirilmektedir. Bu çalışmada ise likert tipi 1-5 aralığında derecelendirilmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıklara ilişkin kullanılan alt ve üst sınırlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Seçeneklere İlişkin Sınırlar

Seçenekler	Sınırlar
(1) Tamamen Katılmıyorum	1.00-1.80
(2) Katılmıyorum	1.81-2.60
(3) Kararsızım	2.61-3.40
(4) Katılıyorum	3.41-4.20
(5) Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Tablo 11'de görüldüğü gibi, ölçekteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak *"(1) 1.00-1.80-Tamamen Katılmıyorum, (2) 1.81-2.60-Katılmıyorum, (3) 2.61-3.40-Kararsızım, (4) 3.41-4.20-Katılıyorum, (5) 4.21-5.00-Tamamen Katılıyorum"* şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Nitel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ele alındığı görüşme sorularının belirlenmesi ile ilgili alanyazın taraması yapılmış ve ayrıca alan uzmanlarının da görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından *"Ders Programının Dağıtımı"* isimli örnek olay oluşturulmuştur. Ayrıca araştırmanın çalışma grubunun demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve toplam öğretmenlik yılı) belirlemeye yönelik beş soru ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır.

Örnek Olay Belirleme Formu

Çatışma konusuna ilişkin örnek olay hazırlayabilmek için nicel örneklemin uygulandığı okullardan tesadüfi olarak seçilen *"Genel Lise, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve İmam Hatip Lisesi"* gibi farklı türdeki liselerde görev yapan öğretmenlere tek sorudan oluşan form hazırlanmıştır. Her lise türünden yirmi olmak üzere toplamda altmış öğretmene örnek olay belirleme formu uygulanmıştır. Bu form üzerinde *"Okulumda en çok yaşanan çatışma konusu ……"* ifadesini tamamlamaları istenmiştir. Örnek olay belirleme formuna göre öğretmenlerin görev yaptığı okullarda en çok yaşanan çatışma konuları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Çatışma Konuları

Çatışma Konuları	f	%
Ders Programının Dağıtımı	14	23,3
Nöbet	11	18,3
Ders Dışı Görev	4	6,7
Öğrenci Davranışları	4	6,7
Kişisel Ayrımcılık	3	5,0
Ödüllendirme	3	5,0
İdarenin İletişimi	2	3,3
İdarenin Öğrenci Notu Baskısı	2	3,3
Ek Ders Ücreti	2	3,3
Kulüp Dağıtımı	2	3,3
Dini İnanç	2	3,3
Siyaset ve İdeoloji	2	3,3
Mobbing	1	1,7
Cinsiyet Ayrımcılığı	1	1,7
İkili Eğitim	1	1,7
Kıskançlık	1	1,7
Öğretmen Davranışları	1	1,7
Sendika	1	1,7
Branş Ayrımı	1	1,7
Veli Davranışları	1	1,7
Zümreler	1	1,7
Toplam	**60**	**100,0**

Tablo 12.'ye göre örnek olay belirleme formu uygulanan öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde; %23,3'ü ders programının dağıtımı, %18,3'ü nöbet, %6,7'si ders dışı görev, %6,7'si öğrenci davranışları, %5,0'ı kişisel ayrımcılık, %5,0'ı ödüllendirme, %3,3'ü idarenin iletişimi, %3,3'ü idarenin öğrenci notu baskısı, %3,3'ü ek ders ücreti, %3,3'ü kulüp dağılımı, %3,3'ü dini inanç, %3,3'ü siyaset ve ideoloji, %1,7'si mobbing, %1,7'si cinsiyet ayrımcılığı, %1,7'si ikili eğitim, %1,7'si kıskançlık, %1,7'si öğretmen davranışları, %1,7'si sendika, %1,7'si branş ayrımı, %1,7'si veli davranışları, %1,7'si zümreler olduğu belirlenmiştir.

Görüşme Formu

Sözleşme ve onam formu, kişisel bilgiler formu ve örnek olaydan oluşmaktadır.

Sözleşme ve Onam Formu

Nitel araştırmanın amacı ve toplanan verilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili katılımcı öğretmene bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, toplam öğretmenlik yılına ait sorular yer almaktadır.

Örnek Olay

Bu bölümde örnek olay belirleme formunun frekans analizi sonucunda katılımcı öğretmenlerin %23,3'ü ders programları dağıtımı konusunda çatışma yaşadığını ifade etmiştir. Bu nedenle araştırmacı tarafından ders programlarının dağıtımı konusuna ilişkin örnek olay hazırlanmıştır (Ek:1). Hazırlanan örnek olaya ilişkin uzman görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış bir soruluk görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu ile yedi öğretmene ön uygulama yapılmış ve görüşme formuna son şekli verilerek asıl uygulama aşamasına geçilmiştir.

Verilerin Toplanması

Nicel ve nitel verilerin toplanması iki ayrı başlık altında sunulmuştur.

Nicel Verilerin Toplanması

Nicel verilerin toplanması sürecinde İstanbul Valiliği ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 08.04.2019 tarih ve 5909411 sayılı uygulama onayı alınmıştır. Uygulanmak üzere 1500 adet nicel veri toplama aracı A3 boyutunda kitapçık şeklinde çoğaltılarak A4 boyutunda hazırlanmış ve A4 boyutunda zarflara konularak hazır hale getirilmiştir. Veri toplama aracı uygulanacak okul yöneticileri ile önceden telefonla görüşülerek, öğretmenlerin en fazla oldukları okul günleri belirlenerek bu günlerde okullara gidilmiştir. Katılımcılardan nicel veri toplama aracındaki soruları eksiksiz cevaplandırmaları ve tüm sorular bitince veri toplama aracını zarfa koyarak zarfın kapatılması istenmiştir. Ayrıca o gün okulda olmayan öğretmenlerin de doldurması için okul yönetimlerine ilave veri toplama aracı kapalı zarfta bırakılarak daha sonra okullar tekrar ziyaret edilerek kalan veri toplama araçları da toplanmıştır. Öğretmenlere kapalı zarf içerisinde verilen veri toplama aracı gönüllü öğretmenler tarafından doldurulduktan sonra elden teslim alınmıştır. Avrupa yakasında bulunan 25 ilçedeki 96 okul ziyaret edilerek veri toplama aracı dağıtılmış ve 1136 veri toplama aracı toplanmıştır. Toplanan 1136 veri toplama aracından 268 tanesi eksik, yanlış ya da boş olmasından dolayı analize dâhil edilmemiştir. Bu yolla 868 adet nicel veri toplama aracı analize dâhil edilmiştir. Nicel veriler 08.04.2019- 28.11.2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Nitel Verilerin Toplanması

Veriler görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Görüşme tekniği, eğitim alanında en yaygın kullanılan görüşme türlerinden biridir. Birebir görüşmeler katılımcıların düşüncelerinin rahat ve açık bir şekilde ifade edilmesine olanak sağlayan ideal görüşmelerdir (Creswell, 2014, s.189). Yapılan nicel örgütsel sessizlik analizi sonucuna göre *"razı olma, savunma ve prososyal sessizlik"* algı düzeyleri katılıyorum (3.41-4.20) ve tamamen katılıyorum (4.21-5.00) olarak tespit edilen resmi liselerde görev yapan öğretmenlere ilişkin okullar belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen İmam hatip ile mesleki ve teknik Anadolu Lisesi türünde 7 farklı okuldan belirlenen gönüllü öğretmenlerle çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın yapılacağı okullar belirlendikten sonra okul müdürleri ile görüşülmüştür. Okul müdürleriyle yapılan görüşmede araştırmacı kendisi ve yapacağı araştırma hakkında detaylı bilgi vermiştir. Okul müdürlerinin de onayı alınarak örgütsel sessizlik analizi sonucuna göre *"razı olma, savunma ve prososyal sessizlik"* algı düzeyleri katılıyorum (3.41-4.20) ve tamamen katılıyorum (4.21-5.00) olarak tespit edilen okulların öğretmenleri ile görüşülmüştür. Daha önce tespit edilen nicel veri toplama araçları ile bu verileri dolduran öğretmenler eşleştirilmiştir. Araştırmaya katılması muhtemel öğretmenlerle bir ön görüşme yapılmıştır. Bu ön görüşmede araştırma hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, onlardan görüşme için izin istenilmiş, katılmayı uygun gören öğretmenlerle görüşme gün ve saati kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda razı olma ve savunma sessizlik düzeyleri katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan 10'ar öğretmen ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan 11 öğretmen olmak üzere toplam 31 öğretmen araştırmaya katılmıştır.Nitel veriler gönüllü katılımcıya uygun bir mekânda, yüz yüze ve katılımcıların rızasıyla araştırmacı tarafından not alınarak 23.12.2019-25.02.2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Katılımcıların teyitlerini almak ve olası yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için yazılı kaydedilen görüşmeler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Bilgisayar ortamında yazılan yazılar katılımcı mail adresleri aracılığı ile katılımcılara gönderilerek katılımcı teyidine başvurulmuştur. Katılımcı teyidinin amacı görüşmelerden elde edilen verilerin olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız ele aldığından emin olabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.239). Katılımcıların geri dönütleri ile yazılı dokümanları okumaları sağlanmış ve verdikleri cevaplara göre verilerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Böylece veriler analizde kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada hem nicel hem de nitel veriler kullanılmıştır. Dolayısıyla nicel ve nitel verilerin analizi farklı tekniklerle gerçekleştirilmiştir.

Nicel Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarının belirlenmesinde frekans ve yüzde analizi, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere katılımcıların katılım düzeylerinin belirlenmesi için betimleyici analizler (ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için örgütsel çatışma envanteri ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin

normal dağılım analizleri yapılmış ve Tablo 13'tesunulmuştur.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Envanteri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Veri Toplama Araçları	Alt Boyutlar	İstatistik	Sd	p	Çarpıklık	Basıklık	$\bar{X}$	ed.
Örgütsel Çatışma Envanteri	Tümleştirme	0,102	868	0,000	0,351	-,429	,15	,00
	Ödün Verme	0,091	868	0,000	0,182	-,412	,82	,80
	Hükmetme	0,083	868	0,000	0,278	-,297	,37	,40
	Kaçınma	0,071	868	0,000	0,043	-,314	,42	,33
	Uzlaşma	0,077	868	0,000	0,168	-,451	,10	,00
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Örgütsel Sessizlik (Genel)	0,052	868	0,000	-,039	0,469	,59	,60
	Razı Olma Sessizliği	0,105	868	0,00	,554	0,515	,19	,10
	Savunma Sessizliği	0,126	868	0,000	,704	0,417	,84	,00
	Prososyal Sessizlik	0,113	868	0,000	-,749	0,172	,75	,00

Tablo 13'te görüldüğü üzere, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik düzeylerine ait verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş olup, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±2 sınırları içinde bulunmasından verilerin dağılımın normallikten geldiği belirlenmiştir(Tabachnick ve Fidell, 2013, s.79).

Araştırma amacına uygun olarak iki grup karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Anova testi sonucu anlamlı farklılık çıkan grupların belirlenmesi için post-hoc test grupları içerisinde Scheffe testi yapılmıştır. Araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin ilgili örnekleme göre iç tutarlılıklarına Cronbach's Alpha güvenirlik analizi ile bakılmıştır.

Nitel Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde içerik analiz kullanılmıştır. Bu analizin amacı, elde edilen verilerin araştırma kapsamındaki kavramalara ve ilişkilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Buna göre, *"birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek, bunların okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlanmasını sağlamaktadır"* (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.237). İçerik analizi, Thomas ve Hardene (2008, s.7) tarafından kullanılan analiz aşamaları kullanılarak veriler nitel veri analiz programı MAXQDA 2018 kullanılarak yapılmıştır. Temalar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiş, kodlar çıkartılmış ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapılmaya çalışılmış ve bulgular sunulmuştur. Elde edilen veriler, çalışmanın amaçları doğrultusunda temalar ve alt temalar tanımlanarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada, elde edilen verilerin ve araştırmanın güvenirliğinin sağlanması için veriler için eğitim yönetimi alanında Prof. Dr. Unvanlı iki öğretim üyesi, aynı alanda Dr. Öğretim üyesi unvanlı bir ve aynı alanda üç doktora öğrencisinin uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmacıdan kaynaklı hataların mümkün olduğunca önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tez izleme komite toplantıları ve tez danışmanı ile yapılan görüşmeler ve yöntem konusunda fikir veren uzmanlar sayesinde araştırmanın birden fazla kişinin bakış açısından geçmesi sağlanmıştır. Araştırmada Miles ve Huberman (1994, s.64)'ın güvenirlik formülünden faydalanılmıştır. Formül aşağıda verilmiştir:

Güvenirlik = [Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100

= [88/ (88+11)] x100 = [0,888] x100 = 88,88

Miles ve Huberman (1994)'ın güvenirlik formülü sonucunda %88 çıkmıştır. Miles ve Huberman (1994, s.64)'a göre %70 ve yukarısında çıkan araştırma sonuçlarının güvenirliliğinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmayla ilgili olarak verilere ilişkin nicel, nitelve karma bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

Nicel Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmayla ilgili olarak verilere ilişkin nicel bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi *"Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ne düzeydedir?"*biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonucu (n=868)

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri	$\bar{X}$	s.s	Düzey
Tümleştirme	3,85	0,69	Çoğu Zaman
Ödün Verme	3,18	0,63	Ara Sıra
Hükmetme	2,37	0,72	Az
Kaçınma	3,58	0,57	Çoğu Zaman
Uzlaşma	3,90	0,60	Çoğu Zaman

Tablo 14 öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzı düzeyleri incelendiğinde, tümleştirme tarzı **($\bar{X}$= 3,85)** algılarının çoğu zaman, ödün verme tarzı **($\bar{X}$= 3,18)** algılarının ara sıra, hükmetme tarzı **($\bar{X}$= 2,37)** algılarının az, kaçınma tarzı **($\bar{X}$= 3,58)** algılarının çoğu zaman ve uzlaşma tarzı **($\bar{X}$= 3,90)** algılarının çoğu zaman düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki bulguya göre öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandığı çatışma yönetim tarzları sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve hükmetmedir.

Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde evren, örneklem, araştırma yöntemi, kullanılan veri toplama araçlarına göre farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Tekkanat (2009) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının sırasıyla en fazla *"ödün verme-uzlaşma"* sonrasında ise *"hükmetme ve kaçınma"* olduğunu tespit etmiştir. Köz (2016) nitel araştırmasında okul müdürlerinin en çok *"hükmetme"* tarzını kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Acar (2006) öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok *"hükmetme"* tarzının tercih edildiğini, bunu sırasıyla, *"uzlaşma, tümleştirme, kaçınma"* ve son olarak *"ödün verme"* çatışma tarzlarının izlediğini belirtmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin tüm çatışma yönetim tarzlarının okul yöneticileri tarafından *"ara sıra"* kullanıldığını algıladıkları ifade etmiştir. Gümüşeli (1994), Niederauer (2006), Güney (2009), Özmen, Aküzüm ve Aküzüm (2011), Koçak ve Atanur-Baskan (2013), Yıldızoğlu (2013), Atay (2014), Titrek, Maral ve Barut-Kızılkaya (2015) ise çalışmalarında en sık kullanılan tarzın *"tümleştirme"*, onu takiben *"uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme"* olduğunu ortaya koymuştur. Ghaffar, Zaman ve Naz (2012)'ın araştırmasında ise sıralama *"tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme"* olurken yöneticilerin *"kaçınma"* tarzını hiç kullanmadıklarını tespit etmiştir. Kurt (2019) araştırmasında yöneticiler tarafından sırasıyla *"tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma"* ve *"hükmetme"* tarzlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Kırçan (2009) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerinin sırasıyla *"tümleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma-ödün verme"* stratejilerini kullandıklarını ifade etmektedir. Akgün, Yıldız ve Çelik (2009) öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin çatışmaları yönetmede *"tümleştirme, uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve ödün verme"* tarzlarını kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Fırat (2010) çalışmasında öğretmenlerin algısına dayanarak okul yöneticilerinin *"tümleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma"* tarzlarının izlediği görülmektedir. Gümüş-Özkubat (2013), Odabaşıoğlu (2013),Konak (2014), Çakı (2015), Okçu, Doğan ve Dayanan (2016) çalışmalarında çatışma yönetim tarzlarında en çok *"tümleştirme"* tarzını kullanırken bu tarzı *"uzlaşma, kaçınma, ödün verme, hükmetme"* tarzları izlemiştir. Tümleştirme ve uzlaşma tarzları sahip oldukları özellikler bakımından okullarda yaşanan çatışma yönetiminde en etkili tarzlar olduğu eğitim bilimi insanlarının (Gümüşeli, 1994; Karip, 2015) ortak görüşüdür. Bu açıdan değerlendirildiğinde İstanbul'un Avrupa yakasında liselerde görev yapan öğretmenler, çatışma yönetiminde okul yöneticilerinin etkili tarzlar kullandıklarını düşünmektedirler.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi *"Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algıları ne düzeydedir?"* biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 15'tesunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel sessizlik Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonucu (n=868)

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	$\bar{X}$	s.s	Düzey
Örgütsel Sessizlik (Genel)	2,59	,49	Katılmıyorum
Razı Olma Sessizliği	2,19	,71	Katılmıyorum

Savunma Sessizliği	1,84	,66	Katılmıyorum
Prososyal Sessizlik	3,75	,94	Katılıyorum

Tablo 15'teöğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, genel örgütsel sessizlik **($\bar{X}$= 2,59)** algılarının *"katılmıyorum"* düzeyinde, razı olma sessizlik **($\bar{X}$= 2,19)** algılarının*"katılmıyorum"* düzeyinde, savunma sessizlik**($\bar{X}$= 1,84)** algılarının*"katılmıyorum"* düzeyinde, prososyal sessizlik **($\bar{X}$= 3,75)** algılarının ise*"katılıyorum"* düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre en çok kullanılan sessizlik davranışının *"prososyal"* sessizlik olduğu tespit edilirken, ikinci sırada *"razı olma sessizliği"* boyutuna ve son olarak da *"savunma sessizliği"* boyutuna katılmıyorum düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin tamamına *"katılmıyorum"* yanıt verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin eğitim sürecinde yaşadıkları problemleri, aksaklıkları ve önerilerini yeterince ifade ettiklerini göstermektedir. Örgütsel sessizliğin az düzeyde görülmesi okulların geleceği açısından olumlu sinyaller vermektedir. Çalışanlar, örgüt içinde konuşmanın kendileri için tehlikeli bir durum yaratacağını düşündüklerinde (Morrison ve Milliken, 2000) veya olumsuz geribildirim alacaklarını düşündüklerinde kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütlerde sessizliğin yüksek olmaması, çalışan ve yönetici arasında bir uçurumun olmadığının, sağlıklı bir iletişim sürdürüldüğünün ve çeşitli risklerin ortadan kaldırıldığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu durum göz önüne alındığında okulun ve okul ortamının öğretmen için olumlu olması, örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olması öğretmenin başarısını pozitif etkileyebilir. Bu araştırmanın bulgusunu destekler şekilde Alparslan (2010), Alioğulları (2012), Atasever (2013), Çitli (2015), Yüksel (2015), Apak (2016), Yenel (2016), Güler (2017), Kıranlı-Güngör ve Potuk (2018), Demirtaş ve Nacar (2018), Demirtaş ve Küçük (2019) çalışmalarında örgütsel sessizlik düzeyini *"katılmıyorum"* diğer bir ifadeyle düşük düzeyde bulmuş ve çalışanların sessiz kalmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Acaray (2014), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015), Ünlü ve diğerleri (2015), Yangın (2015), Çakal (2016) ve Dönmez (2016) çalışmalarında çalışanların *"ara sıra"* diğer bir ifadeyle orta düzeyde sessizlik davranışı algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kâhya (2013) ve Algın (2014) ise çalışmalarında örgütsel sessizlik düzeyini *"katılıyorum"* diğer bir ifadeyle yüksek düzeyde bulmuşlardır. Araştırmalardan da görüldüğü üzere bu konuda bir fikir birliğinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. O halde araştırmaların evren ve örnekleminin bu noktada önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi *"Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?"* biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki *"Pearson Korelasyon Katsayısı"* ile hesaplanmıştır. Araştırmaya ait sonuçları Tablo 16'dasunulmuştur.

Tablo 16. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandığı Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Analiz Sonuçları (n=868)

Değişkenler	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**	**(7)**	**(8)**	**(9)**
Tümleştirme Tarzı (1)	1								
Ödün verme Tarzı (2)	,687**	1							
Hükmetme Tarzı (3)	-,420**	-,300**	1						
Kaçınma Tarzı (4)	,314**	,368**	-,243**	1					
Uzlaşma Tarzı (5)	,815**	,611**	-,499**	,357**	1				
Örgütsel Sessizlik (6)	-,150**	-,128**	,114**	0,002	-,135**	1			
Razı Olma Sessizliği (7)	-,189**	-,122**	0,066	-0,016	-,164**	,701**	1		
Savunma Sessizliği (8)	-,241**	-,165**	,190**	-0,055	-,231**	,640**	,499**	1	
Prososyal Sessizlik (9)	,075*	0,006	-0,003	0,053	,072*	,601**	0	-,070*	1

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı ile öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,189; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı arttığında, öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı azaldığında ise öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,241; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı arttığında, öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin

düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı azaldığında ise öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,075; p=0,019; p<0.05). Okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı arttığında, öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeylerinin de arttığı, okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme tarzı azaldığında, öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeylerinin de azaldığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı ile öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,122; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı arttığında, öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı azaldığında ise öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,165; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı arttığında, öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme tarzı azaldığında ise öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,190; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı arttığında, öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin de arttığı, okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı azaldığında, öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin de azaldığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,231; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı arttığında, öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı azaldığında ise öğretmenlerin savunma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r= 0,072; p=0,018; p<0.05). Okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı arttığında, öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeylerinin de arttığı, okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı azaldığında, öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeylerinin de azaldığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı ile öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü çok düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=-0,164; p=0,000; p<0.01). Okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı arttığında, öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin düştüğü, okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma tarzı azaldığında ise öğretmenlerin razı olma sessizlik düzeylerinin arttığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin razı olma, savunma ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, kaçınma tarzı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan razı olma ve savunma sessizlik düzeyleri arasına negatif yönde bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları kullanan okul yöneticileri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmaktadır. Bireylerine karşı pozitif davranışlar sergileyen, onları motive ederek kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha az görülmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013).Örgütsel sessizlik, örgütsel değişime ve gelişime de engel oluşturur. Bu durum da örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttır ve çalışanların farklı yeteneklerinden yararlanma girişimini engeller (Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenle okul yöneticileri çatışma yönetiminde, öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azaltıcı, onların kendini daha iyi ifade edebilecekleri tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile önlem alması gerekmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile okul yöneticileri, çatışma

yönetiminde hükmetme tarzını kullandıkça öğretmenlerin savunma boyutunda sessizlik düzeylerinin arttığı söylenebilir. Yöneticilerden gelebilecek olumsuz tepkiler, sorun çıkaran imajı verme korkusu ve konuşsa dahi bir şey değişmeyeceği düşüncesi gibi faktörler, çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerine neden olabilmektedir (Taşkıran, 2011). Özellikle yöneticilerin zorlayıcı güçlerini aşırı kullanmaları çalışanların sinik, güvensiz ve savunma amaçlı davranışlar göstermelerine neden olabilir (Donaghey vd., 2011). Çalışanlar yöneticilerin tutum ve davranışlarından dolayı duygu, düşünce ve sorunlarını açıkça ifade edememektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgüt üyelerinin sessizlik davranışı sergilediği liderler genel olarak, astları ile kültürel yakınlık ve güç mesafesi konusunda keskin farklılıklar taşımaktadır. Çalışanları ile arasındaki konum farkını sürekli hissettiren ve çalışanıyla sıcak bir iletişim bağı kuramayan liderlerin örgütlerinde sessizlik davranışı sıklıkla görülen bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000).Alparslan (2010) çalışmasında yönetimin tutumundan dolayı çalışanların korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizliğe yöneldiklerini saptamıştır. Ayrıca alık Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) araştırmalarında çalışanların sessizliğine en fazla yönetsel nedenlerin sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde hükmetme ve kaçınma tarzını kullandıklarında öğretmenlerin okul ortamında duygu ve düşüncelerini açıklamaktan çekindikleri ve kurumuna karşı sessizleştikleri söylenebilir. Eğitim örgütlerinde bu durum istenilen ve beklenen bir durum değildir. Çünkü eğitim örgütlerinde gelişimi ve değişimi sağlayacak en önemli paydaşlardan biri öğretmendir. Öğretmen örgütsel sessizliğe büründüğü zaman eğitim örgütlerinin gelişimi ve değişimi zarar görür. Öğretmenlerin okul içinde sessiz kalmalarının öğrenciler üzerinde de olumsuz etkileri olacağı söylenebilir. Okulların, öğrencilerin gelişimini sağlamak için var olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticileri öğretmenlerin okulun gelişimini sağlamaya yönelik önerilerini, eleştirilerini seslendirmeleri konusunda pozitif çatışma yönetimi tarzlarını sergilemelidirler.

Nitel Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın nitel problemi *"Örnek olaydaki yaşanan bu çatışma şu an görev yaptığınız okulda gerçekleşseydi okul yöneticiniz yaşanan bu çatışmayı nasıl yönetirdi?"* şeklinde ifade edilmiştir.Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan razı olma, savunma ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan ve resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 17'desunulmuştur.

Tablo 17. Razı Olma Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örnek Olayda Yaşanan Çatışmanın Görev Yaptıkları Okulda Gerçekleşmesi Durumunda Okul Yöneticilerinin Gerçekleşen Çatışmayı Yönetmeleri Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular

Kategori	Temalar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çatışma Yönetim Tarzları	Tümleştirme Tarzı	1	%8,33
	Hükmetme Tarzı	8	%66,66
	Ödün Verme Tarzı	1	%8,33
	Kaçınma Tarzı	1	%8,33
	Uzlaşma Tarzı	1	%8,33
Toplam		**12**	**%100**

Tablo 17'ye göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle 1 kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; Çatışma Yönetim Tarzları (12)'dır. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

"Okul müdürüm tanıdığım kadarıyla şu şekilde yönetebilirdi. Öğretmenle özelde görüşüp gerekçesini anlamaya çalışır, gerginliğini yatıştırmak isterdi. Elzem bir durum varsa ilk program değişikliğinde bu durumun göz önünde bulunacağından bahsederdi fakat yönetmeliklerin altını da çizerdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (ROS1).

"Böyle bir çatışma bizim okulda yaşansaydı okul müdürümüz çatışma yaşadığı öğretmeni kendi odasına çağırırdı. Ama buradaki amacı ikisi arasında geçecek bir konuya, konuşmaya başkalarının şahit olmasını istemediği için, öğretmeni rahatça azarlayabilmek veya ona rest çekmek için onunla baş başa konuşmayı tercih ederdi… Eğer müdür bu çatışmayı değer vermediği bir öğretmen ile yaşasaydı; 'ne yapalım hocam bu okulda 120 tane öğretmen var herkesin programı denk gelmiyor, biz elimizden geleni yaptık, seçme hakkınız yok, size de bu program düşmüş, bu sene bu program uygulanacak' gibi sözler söylerdi. Öğretmen; 'Başkalarının programı herkesin istediği olmuş, benimki neden olmuyor, çocuğumu kime bırakacağım, nasıl bir ayarlama yapacağım' gibi cümleler kurduğu zaman bu olaydaki gibi, bizim müdür 'Herkes bakıcısını, servisini, okulunu ders programına göre ayarlayacak. Siz devlet memurusunuz, özel hayatınızı öne göre ayarlayacaksınız. Bu benim problemim değil' gibi ifadelerle bu sorunu çözmeyeceğini, kuralları uygulayacağını kişinin boşuna uğraştığını söylerdi. Hatta daha da ileri giderek; 'Ben bu okulun müdürüyüm, son söz benim' diyerek makam gücüne, otoritesine vurgu yapardı. Benim uğraşacak daha önemli problemlerim var diyerek karşısındaki kişiyi ve onun problemini görmezden gelir ve öğretmene kendini değersiz hissettirirdi" **(Hükmetme Tarzı)** (ROS2).

*"Bu öğretmen müdürün gözdesi olan, değer verdiği bir öğretmen ise öğretmenin ders programını hemen düzeltirdi. Hatta 'kusura bakma hocam senin mazeretin çok önemli, nasıl gözden kaçmış bilmiyorum, hemen müdür yardımcısına talimat verdim düzeltilecek' gibi sözlerle öğretmenin gönlünü alırdı. Burada müdürün gözdesi derken şunu kastediyorum. Sürekli müdürün etrafında dolaşan, okulda yapılan tüm etkinliklerde, gezilerde, programlarda görev alan veya müdür tarafından görevlendirilen ve kendisini çok çalışkan, azimli, istekli gösteren bir grup öğretmen var. Müdür bu öğretmenlere gerçek anlamda değer vermiyor, işini yaptırmak için sürekli bu öğretmenlere 'senden çok memnunum, sana çok değer veriyorum, bu işi anca sen yaparsın, sen bana yardımcı olursan bende her konuda sana yardımcı olurum' gibi sözler söyleyerek öğretmenleri etrafında tutuyor. Öğretmenler de 'Ders programımı istediğim gibi yapar, boş günümü istediğim güne ayarlar, acil durumlarda beni idare eder, angarya işleri bana vermez, beni uğraştırmaz; zümrelerime ve diğer öğretmenlere göre bana daha ayrıcalıklı davranır' düşüncesi ile müdürün her söylediğini kabul edip eksiksiz yerine getirir. Ama değer verdiği bir öğretmen olsaydı sırf onun gönlü olsun diye hatta başkalarının programı bozulacak bile olsa yine de değişiklik yapardı"***(Ödün Verme Tarzı)** (ROS2).

"Çalıştığım kurumun müdürü ders programı konusunda tüm yetkisini bir müdür yardımcısına devretmiş durumda. Dolayısıyla bu gibi durumlar yaşandığında öğretmeni muhatap almamaktadır. İlgili müdür yardımcımız ise programları hazırladıktan sonra hiçbir değişiklik talebine olumlu yanıt vermemektedir. Bu gibi bir durumlar yaşandığında kendisinin, örnek olaydaki idarenin tavrına benzer bir tavır takınacağını ve ilgiliye karşı yönetmelik kozunu kullanarak konuyu kapatma eğiliminde olacağını düşünüyorum" **(Kaçınma Tarzı)** (ROS3).

"Ders programına bakar 'programınız gayet iyi zaten sadece sabah saatlerinde dersiniz var öğleyin okulda işiniz bitiyor' der okuldaki başka bir iyileştirilmiş hakkımı elimden almakla beni tehdit ederdi" **(Hükmetme Tarzı)** (ROS4).

"Okul müdürümüz öğretmenlerin tepkisine göre hareket ederdi. Eğer okulda birçok öğretmenin isteği yapılmış bir öğretmeninki yapılmamış ise bir adaletsizlik var demektir ve bu durumu müdür bey iyi bilir. Öğretmen bu durumu iyi açıklar, şikâyetini dile getirir ve kendini savunur ise müdür bey de bu tepkiye karşılık az da olsa düzeltme yapabileceğini söyler. Eğer ki öğretmen şikâyetlerini yeterince dile getirmez ve hakkını savunmaz ise müdür bey hiçbir şey yapmaz. Hatta siz de iyi biliyorsunuz ki herkesi memnun edemeyiz kötü bir programınız yok' diyerek uğurlardı" **(Uzlaşma Tarzı; Hükmetme Tarzı)** (ROS5).

*"Okul müdürümüzün olaydakinden farklı davranacağını düşünüyorum. 'Yönetmelik bunu gerektiriyor' şeklinde olaya yaklaşarak çözmeye çalışırdı. Bir diğer ihtimalde ise ders programlarını yapmakla görevlendirildiği bir müdür yardımcısı varsa ilgili öğretmeni ona yönlendirdi"***(Hükmetme Tarzı)** (ROS6).

*"Okul müdürümüz öğretmeni odasına çağırır, dinlerdi. Ardından okulun şartlarını ve yönetmeliği hatırlatarak durumun değişmeyeceğini iletirdi"***(Hükmetme Tarzı)** (ROS7).

"Sanırım önce problemi dinlerdi, sonra kendi fikirlerini söylerdi. Sonra empati kurmadan prosedürde olması gerekeni uygulardı. Sakin bir şekilde son kararını söyler öğretmeni odadan uğurlardı" **(Hükmetme Tarzı)** (ROS8).

"Okul müdürüm 'kim itiraz ediyor şeklinde bir üslupla yaklaşacağı için öğretmenler bu şekilde tepki gösteremezdi. En fazla arkasından söylenirlerdi. Biraz daha cesaretli olan müdür beye bir değişiklik yapmak mümkün mü diye sorardı" **(Hükmetme Tarzı)** (ROS9).

"Öncelikle okul müdürümüzde herkesin keyfine göre ders programı yapamayız hocam diye söze girerdi. Yönetmelik ve kurallardan bahseder. Olması gereken durum dışında bir şey uygulamadığını belirtirdi. Son kararın kendisine ait olduğunu söyler gerekirse bununla ilgili diretmeyi yapardı" **(Hükmetme Tarzı)** (ROS10).

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Savunma Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örnek Olayda Yaşanan Çatışmanın Görev Yaptıkları Okulda Gerçekleşmesi Durumunda Okul Yöneticilerinin Gerçekleşen Çatışmayı Yönetmeleri Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular

Kategori	Temalar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çatışma Yönetim Tarzları	Tümleştirme Tarzı	3	%25
	Hükmetme Tarzı	7	%58,33
	Uzlaşma Tarzı	2	%16,66
Toplam		**12**	**%100**

Tablo 18'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle 1 kategori olarak değerlendirilmiştir.

Bu; Çatışma Yönetim Tarzları (12)'dır. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

"Okul müdürüm bu kadar sert ve net şekilde konuyu kapatmaz. Daha ılımlı olur, ama buna yakın şekilde davranır. Buna yakın bir olay yaşadım. Müdür Bey'e bu konudaki sorunumu ilettiğimde neler yapılabileceğini ifade etti. Öğretmenlik mesleğinin şartlarını bilerek tercih ettiğimi söyledi. İlk tepkileri bu şekilde biraz sert oldu. Fakat isteklerimizi de tamamen göz ardı edip yok saymadı" **(Tümleştirme Tarzı; Hükmetme Tarzı)** (SS1).

"Örnek olayda olduğu gibi yüz yüze konuşmayı teklif eder ve odasına davet ederdi. Okulda çok sayıda öğretmen olduğunu ve herkesin ders programının istediği gibi olamayacağını söyler, konuyla ilgili defterine not aldığını ifade ederdi.Ders programında değişiklik yapılıp yapılmayacağı hakkında kesin konuşmaz duruma göre davranılacağını söylerdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (SS2).

"Okul müdürümüz öğretmeni odasına çağırır dinlerdi. Ardından okulun şartlarından bahseder ve yönetmeliğe atıfta bulunarak durumun değişmeyeceğini iletirdi" **(Hükmetme Tarzı)** (SS3).

*"Örnek olaydaki müdür ile aynı şekilde çözerdi. Öğretmen kadrosunun yetmiş kişiyi bulduğu bizimki gibi okullarda keyfî program hazırlayabilmenin neredeyse imkânsız olduğunu, dolayısıyla da çalışma saatlerinin resmi saatlere uygun şekilde değerlendirildiğini söyleyip olayı aynı şekilde çözümlerdi"***(Hükmetme Tarzı)** (SS4).

"Bizim okulda süreç bu kadar sakin geçmezdi. Müdürümüz ani çıkışlar yapabilen bir yönetici olduğu için ilk tepkisi daha sert olabilirdi. Ancak sonrasında kimseyi üzmeyecek şekilde bir çözüm üretirdi. Özellikle çocuğunu okuldan almak için izin isteyen öğretmene yardım ederdi" **(Hükmetme Tarzı; Uzlaşma Tarzı)** (SS5).

"Okul müdürümüz örnek olaydaki kadar net ve sert bir tutum takınmazdı. Öğretmenimizi ikna edene kadar uzun uzun konuşurdu. Sonucunda ders programında herhangi bir değişiklik yapacağını ifade eder. Fakat bir sonraki programda düzeltme yapılmasını sağlamaya çalışacağını söylerdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (SS6).

"Bizim okulda da buna benzer bir olay olsaydı, büyük ihtimalle bizim müdürümüzün de aynı şekilde davranacağını zannediyorum. Maalesef ki okullarda idareci arkadaşlar ilk önce haklı olarak yönetmeliği söylüyorlar. Bu da bağlayıcı oluyor. Ama bu tarz çatışmaların sebebi, öğretmenlerin bencil olmasından ve idarecilerin de adil olmayışından kaynaklanıyor" **(Hükmetme Tarzı)** (SS7).

"Böyle bir durumda okul müdürümüz bir sonraki programda durumun yeniden değerlendirileceğini ifade ederek ortamı yumuşatır, sorunu erteler veya yönetmeliğin gereklerinden bahsederek öğretmeni domine etmeye kalkar" **(Hükmetme Tarzı)** (SS8).

"Örnek olaydaki müdürün verdiği cevap gibi olurdu. 'Herkesin keyfine göre ders programı olmuyor. Yönetmelikte böyle bir hakkın yok' derdi" **(Hükmetme Tarzı)** (SS9).

"Okul müdürümüz özel durumlarda süreci ortayı bularak çözmeye çalışırdı. Örnek olaydaki öğretmenin çocuğunu başka alacak birinin olup olmadığını sorarak sürece başlardı. Eğer alacak başka biri varsa değişiklik yapmazdı. Eğer yoksa bir sonraki program değişikliği ile sorunu çözeceğini belirtirdi" **(Uzlaşma Tarzı)** (SS10).

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 19'dasunulmuştur.

Tablo 19. Prososyal Sessizlik Düzeyi Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum Grubunda Olan Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örnek Olayda Yaşanan Çatışmanın Görev Yaptıkları Okulda Gerçekleşmesi Durumunda Okul Müdürlerinin Gerçekleşen Çatışmayı Yönetmeleri Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular

Kategori	Temalar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çatışma Yönetim Tarzları	Tümleştirme Tarzı	7	%63,63
	Uzlaşma Tarzı	4	%36,36
Toplam		**11**	**%100**

Tablo 19'a göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle 1 kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; Çatışma Yönetim Tarzları (11)'dır. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

"Söz konusu çatışma görev yaptığım okulda gerçekleşmiş olsaydı, okul müdürü sorun yaşayan öğretmenin durumunu, şartlarını ve rahatsızlığını kendi bakış açısından dinlemek isterdi. Dinleme konusunda okul müdürümün sağduyulu ve yetenekli olduğunu düşünüyorum. Konu ile ilgili müdür yardımcısı ile öğretmenin olduğu ortamda görüşür ve şartlar dâhilinde yapılabilecek veya yapılamayacak olanları izah ederdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS1).

"Bu olay kurumumuzda gerçekleşseydi okul müdürü öğretmenin mazeret durumuna bakar, eğer gerçekten zaruri bir durumsa bir sonraki program değişikliğinde bunu göz önünde bulundururdu. Şu an bir öğretmen için programı değiştirseydi bu durum eğitim-öğretimi de aksatırdı. Hem de başka çatışmaların önünü açardı" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS2).

"Öncelikle öğretmenin rahatsızlığını daha doğru anlamaya çalışır. Bunun üzerinde özellikle durur. Daha sonra ders programı konusunda içinde bulunulan durumu detaylı bir şekilde öğretmene izah eder. Programlar hazırlanırken istekleri, şartlar uygun olduğu sürece olabildiğince gözetmeye çalıştıklarını belirtir. Bu şekilde öğretmeninde durumun ona özel olmadığını anlamasını sağlamaya çalışır" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS3).

"Buna benzer bir durum yaşanmaması için bizim okulumuzda da ilgili müdür yardımcımız tarafından kişisel mazeretlerimiz doğrultusunda isteklerimiz dilekçe ile alınıyor ve programımız buna göre hazırlanmaya çalışılıyor. Ama buna rağmen taleplerimizin gerçekleşmediği durumlar da oluyor ve böyle bir çatışma okul müdürümüz tarafından öncelikle zümre öğretmenler ile toplantı yapılarak yönetilmeye çalışılıyor. En nihai karar okul müdürün tarafından veriliyor. Müdürümüz öncelikle tarafların gönlünü alarak onları ikna etmeye, programın o şekilde olmamasının sebeplerini açıklamaya çalışır. Çok geçerli mazeret varsa sağlık, yüksek lisans gibi programda yeni bir düzenleme yapabilmesi için ilgili müdür yardımcısına talimat verir. Eğer diğer arkadaşların programını bozmayacak şekilde bir iyileştirme yapabiliyorsa değişikliğe gidilir. Eğer olmuyorsa müdürümüz programın bu şekilde kaldığını ve herkese göre program hazırlamanın zor olduğunu, ellerinden geleni yapmaya çalıştıklarını, belki bir dahaki sefere daha iyi olabileceği gibi konuşma ile ortamı biraz yumuşatmaya çalışarak öğretmenin kabul etmesini sağlar" ***(Tümleştirme Tarzı)*** *(PS4).*

"Müdürle müdür yardımcısı konuyu ele alır düzeltebildikleri kadar düzeltirlerdi. Eğer müdür yardımcısı sırf sevmediği için kötü program yaparsa da müdür direkt müdahale eder ve düzeltir. Ama bütün isteklerinin tamamen olması da mümkün değildir" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS5).

"Bu olay görev yaptığım okulda gerçekleşseydi mevcut okul müdürümüz eminim en doğru olanı yapardı. Bu sorunun neden kaynaklandığını, personelini kırmadan çok güzel bir şekilde yönetmeliklerle birlikte açıklayarak anlatmaya çalışırdı. Eğer personelinin çocuğu ile ilgili başka bir çözümü yoksa eminim programını düzeltirdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS6).

"Çalıştığım okulda müdür çatışmayı uzlaşmacı tavırla çözerdi. Öğretmeni dinledikten sonra programı kontrol edip, değişiklik yapılıp yapılmayacağına bakardı. Eğer mümkün değilse bunu söyler, öğretmenin kabullenmesini sağlardı. Mümkün olsaydı değiştirebileceğini bildirirdi. Ayrım yapılmasının söz konusu olmadığını söyleyerek konuyu kapatırdı" **(Uzlaşma Tarzı)** (PS7).

"Öğretmenin gerekçelerini göz önünde bulundurarak, onun durumuna daha uygun olabilecek bir ders programı hazırlanmasını sağlardı. Hatta ders programları hazırlanma aşamasındayken bunu görür ve müdahale ederdi. Böylece bu tarz bir çatışmanın önüne geçerdi" **(Tümleştirme Tarzı)** (PS8).

"Bu konu müdüre gitseydi müdür bey konuyu güzel bir üslup ile anlatır, öğretmeni de müdür yardımcısına yönlendiririrdi. Öğretmenin isteğine en yakın programı yaptırmaya çalışırdı" ***(Uzlaşma Tarzı)*** *(PS9).*

*"Öğretmenin duygu ve düşüncelerini dikkate alarak en yakın program değişikliğinde problemi çözmek adına çalışma yaptırırdı. Yönetmelik ile ilgili öğretmeni korkutmazdı"***(Uzlaşma Tarzı)** (PS10).

"Benzer bir durum geçen yıl ders programları hazırlanırken kendi zümremden olan bir arkadaşım ile yaşanmıştı. Öğretmen arkadaşım çocuğunun okul saatine uymadığı ve ayrıca bir bebeğinin de olması sebebiyle son derslere denk gelen programını müdürün odasına giderek kabul etmediğini söylemişti. Okul müdürü bu üslubun yanlış olduğunu söylemiş ve öğretmen arkadaşım ile tartışma yaşamıştı. Aradan birkaç gün geçtikten sonra arkadaşım sesini yükselttiğini ve yanlış anlaşıldığını anlatmak üzere okul müdürü ile tekrar özür niteliğinde bir görüşme yapmıştı. Birkaç gün sonra ise ders programlarında değişiklik yapıldı ve arkadaşımın programı istediği gibi düzelmişti. Burada okul müdürünün, öğretmenlerin üsluplarına dikkat ettiğini düşünüyorum" **(Uzlaşma Tarzı)** (PS11).

Razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını (8) kullandığı, tümleştirme (1), ödün verme (1), kaçınma (1) ve uzlaşma tarzlarını (1) ise çok az kullandığı belirlenmiştir. Savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre ise okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını (7) sonrasında ise tümleştirme (3) ve uzlaşma tarzlarını (2) kullandığı belirlenmiştir. Buradan hareketle razı olma ve savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenler kendi okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı olarak hükmetme tarzını kullanacakları görüşünü dile getirmişlerdir. Bu yönetim tarzında problemi çözmekten çok zorlamaya yönelme söz konusudur. Bu çatışma tarzının temelinde biçimsel yetki vardır. Yetkeci bir yönetim anlayışının göstergesi olan bu tarz çatışma yönetiminde en eski yöntemlerden birisi olmakla beraber etkisi oldukça zayıftır. Bu tarzın uygulanması alanlarında uzman olan öğretmenler üzerinde yararlı sonuçlar vermeyeceği gibi, eğitim ve öğretim alanlarında etkilerinin düşmesinden de endişe edilmektedir (Gümüşeli, 1994, s.99). Bu tarzı kullanan kişi, görüşünden ödün verme yerine, kendi görüşünü zorla kabul ettirmeyi daha uygun bulur. Anlaşmayı değil tutumunu değiştirmemek için tartışmayı tercih eder (Gümüşeli, 1994, s.94). Yaşanan çatışmalarda okul yöneticilerinin yanlı bir tutum takınması okulda yaşanan çatışmaları daha da ileri taşıyarak okul iklimini olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Odabaşıoğlu, 2013). *"Çatışmaların iyi yönetilememesi öğretmenlerin moral ve iş performanslarını olumsuz etkileyerek kişisel ve kurumsal amaçlara zarar vermektedir"* (Karip, 2015, s.221). Robbins ve Judge (2015) çatışmanın negatif sonuçlarının örgütte tahrip ettiğini, örgüt işlevselliğini bozduğunu, takım çalışmalarında arızalar meydana getirdiğini ifade etmişlerdir. Bu olumsuz yönlerin haricinde, eğer örgüt içi çatışmalar iyi yönetilemezse, bireylerin ve/veya grupların birbirlerinden kopmalarına, aralarındaki iletişim kanallarının kapanmasına ve kurumsal bilginin dağılımında birtakım problemler yaşanmasına neden olur. Bu iletişimin bozulup bilgi akışının kopması, beraberinde birbirleriyle iletişim halinde olması gereken birimlerin performansının düşmesine de neden olur.*"Bireylerarası veya örgüt-birey arasında yaşanan çatışmalar, yanlış yönetildiğinde ya da göz ardı edildiğinde örgüte çeşitli zararlar vermektedir. Bunlar, verimsizlik, kalitesizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına da gelebilmektedir"* (Karip, 2015, s.221).Çatışmanın çözülememesi ve giderek uzaması ise örgüt içinde çatışmanın getirdiği bir gerilim hali ve stres kaynağı olarak, örgüt çalışanlarının fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına sebep olur (Şendur, 2006). Okul yöneticisinin çatışma yönetiminde hükmetme tarzını tercih etmesi öğretmenlerde razı olma ve savunma boyutlarında sessizleşmeye neden olduğu bu araştırma sonucuna göre söylenebilir.

Prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok en çok tümleştirme tarzını (7)

sonrasında ise uzlaşma tarzını (4) kullandığı belirlenmiştir. Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok tümleştirme tarzını sonrasında ise karşılıklı ödün verilen uzlaşma tarzını kullandığını ifade etmişlerdir. Bilgir (2018)'in çalışmasında çatışma çözümlerinden etkin iletişim çözümü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, çözüm odaklı yaklaşımın ve karşılıklı iletişimin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Tümleştirme, karşılıklı görüşlerin önemsendiği ve fikir alışverişine dayalı olarak sorunların çözüldüğü etkili bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bir tarafın isteğinin karşılanması diğer tarafın isteğini yerine getirmeyi zorlaştırabilir hatta engelleyebilir. Böyle anlarda tarafların bazı isteklerinin yerine getirilebileceği uzlaşma tarzı kullanılabilir. Prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenler yöneticilerinin çatışma yönetim tarzını ideal olan tarzlar çerçevesinde algıladıkları söylenebilir.

Karma Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın karma problemi *"*Razı olma, savunma ve prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerden elde edilen nitel bulgular, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkisel nicel bulguyu nasıl açıklar*?"* şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın *nicel* kısmında öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin razı olma, savunma ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzlarını kullanım düzeyi arttıkça öğretmenlerin razı olma, savunma gibi olumsuz sessizlik düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından çatışma yönetiminde tümleştirme ve uzlaşma tarzları kullanıldığında öğretmenler kendilerini daha iyi ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından çatışma yönetiminde tümleştirme ve uzlaşma tarzlarının kullanımı öğretmenlerdeki prososyal sessizlik düzeyinde artışa neden olmaktadır. Öğretmenler kurumlarının hassasiyetlerini daha çok dikkate almaktadır. Öğretmenlerin kurumlarıyla ilgili saklı kalması gereken bilgileri muhafaza ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, kaçınma tarzı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede hükmetme tarzını kullanım düzeyi arttıkça öğretmenlerin savunma gibi *olumsuz* sessizlik düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Yani öğretmenler kendilerine zarar gelebileceği nedeniyle okula ilişkin düşüncelerini dile getirmede sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Araştırmanın *nitel* kısmında ise razı olma ve savunma sessizlik algıları yüksek olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını kullandıkları, prososyal sessizlik algıları yüksek olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok tümleştirme tarzını kullandıkları tespit edilmiştir. Buradan hareketle nicel araştırmada ortaya konan sonuçların nitel araştırma sonucuyla desteklendiği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde hükmetme gibi negatif tarzları kullanması öğretmenlerde savunma sessizlik düzeyini artırdığı, tümleştirme ve uzlaşma gibi pozitif tarzların kullanımı ise razı olma ve savunma sessizlik düzeylerini azalttığı sonucu desteklenmiştir.

Okul yöneticilerinin doğru bilgiler toplama kabiliyeti çatışmaların yönetilmesinde ve örgütsel problemlerin önlenmesinde kritik öneme sahip bir bileşendir. Örgütsel sessizlik içinde öğretmenler okul yöneticilerinin önemli bilgilerden haberdar olmasını engeller ve okul yöneticilerinin hatalı kararlar verme olasılıklarını arttırır. Patterson (1993), okul müdürlerinin öğretmen katılımına, çeşitliliğine; çatışma, yansıtma ve hatalara açık olduğunda, okulda olumlu bir kültür oluşturulabileceğini belirtmektedir. Okul yöneticileri potansiyel problemlerden tümüyle haberdar olmak veya okulda iyileştirilebilecek alanları tespit etmek istiyorsa, önce dinlemeye istekli olmalıdır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin onların endişelerine kulak vermemeleri veya söylemek zorunda olduklarına değer vermemelerinden dolayı örgütsel sessizliği tercih ettikleri sonucuna varılabilir. Peterson (1999), olumlu bir kültürün olduğu okulların desteklendiğini hisseden; öğrenmek, gelişmek, risk almak ve birlikte çalışmaya teşvik edilen öğretmenlerden oluştuğunu belirtmiştir. Tersine, olumsuz kültürü olan okullarda, ekip çalışması yerine kişisel çıkarları ön planda olur; bu durum kurum içerinde çaresizliğe ve umutsuzluğa neden olur. Weiss ve diğerleri (1992) öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sık sık herhangi bir düzeydeki bir çatışmadan rahatsız olduğunu ve karar verme sürecinin içerdiği gerginliklere karşı yalnızlığı tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Sınıfta öğretimden sorumlu olan öğretmenler, ekip planlamasının kendi kişisel tercihlerine zıt bir grup kararına yol açabileceğini hissedebilir. Bu nedenle, uygun öğretim uygulamalarını tartışarak çalışma arkadaşlarıyla olan uyumu tehlikeye atmamak için, öğretmenler geleneksel eğitimi uygulamaya devam etmeye çalışarak iş birliğinden imtina etmeyi tercih edebilirler. Öğretmenler, yöneticilerinin onların söylemeleri gereken fikirleri ile ilgilenmediğini düşündükleri için, problemleri veya endişeleri okul

yöneticilerine söylemeyebilirler. Başkalarının söylediklerine kulak vermemeleri veya vermek istememeleri de dâhil olmak üzere iletişimde etkili olmayan okul yöneticileri, problem çözmeyi karmaşık hale getirir, güveni azaltır ve idareciler, öğretmenler ve destek personeli arasındaki yalnızlık hislerini büyütür(Blase ve Blase, 2001). Okul yöneticilerinin onayı ve geribildirimi, her bir öğretmenin ihtiyaçlarına olan ilginin gösterilmesinde ve okul kültürünün oluşturulmasında yararlıdır (Arlestig, 2007).

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmadan çıkarılan sonuçlara yer verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Sonuç

Araştırmadan elde edilen sonuçlar maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim tarzları sırasıyla *"uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve hükmetme"*olarak sıralanmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandığı çatışma yönetim tarzı, *"uzlaşma"*iken en az kullandığı çatışma yönetim tarzının ise *"hükmetme"*dir.
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sessizlik genel boyutu ile razı olma sessizliği *ve* savunma sessizlik alt boutlarına ilişkin algılarının *"katılmıyorum"* düzeyinde, prososyal sessizlik algılarının ise *"katılıyorum"* düzeyinde olduğu belirlenmiştir.
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin razı olma, savunma ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, kaçınma tarzı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
4. Razı olma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olanresmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki algıları bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle çatışma yönetim tarzları olarak bir kategori değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarına göre okul yöneticileri en çok hükmetme tarzını (8) kullandığı, tümleştirme (1), ödün verme (1), kaçınma(1) ve uzlaşma tarzlarını (1) ise çok az kullandığı belirlenmiştir.
5. Savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki algıları bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle çatışma yönetim tarzları olarak bir kategori değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarına göre okul yöneticilerinin en çok hükmetme tarzını (7) kullandığı, sonrasında ise tümleştirme (3), uzlaşma tarzlarını (2) kullandıkları belirlenmiştir.
6. Prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örnek olayda yaşanan çatışmanın görev yaptıkları okulda gerçekleşmesi durumunda okul yöneticilerinin gerçekleşen çatışmayı yönetmeleri hakkındaki algıları bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle çatışma yönetim tarzları olarak bir kategori değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu kategorinin temalarına ait katılımcı cevaplarına göre okul yöneticilerinin en çok tümleştirme tarzını (7) sonrasında ise uzlaşma tarzını (4) kullandıkları belirlenmiştir.
7. Araştırmanın *nicel* kısmında öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin razı olma, savunma ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; tümleştirme ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme tarzı ile öğretmenlerin savunma sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, kaçınma tarzı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın *nitel* kısmında ise razı olma ve savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma

yönetmede en çok hükmetme tarzını kullandıkları, prososyal sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok tümleştirme tarzını kullandıkları tespit edilmiştir. Buradan hareketle nicel araştırmada ortaya konan sonuçların nitel araştırma sonucuyla desteklendiği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde hükmetme gibi negatif tarzları kullanmasının öğretmenlerde razı olma ve savunma sessizlik düzeylerini artırdığı, tümleştirme ve uzlaşma gibi pozitif tarzların kullanılmasının ise razı olma ve savunma sessizlik düzeylerini azalttığı sonucunu desteklemiştir.

Öneriler

Öneriler, araştırma sonuçları da dikkate alınarak hem uygulamacılar olan eğitimciler ve eğitim yöneticilerine hem de gelecekte benzer çalışmalar yapacak araştırmacılara yönelik olarak iki başlık altında aşağıda sunulmuştur.

Uygulamacılara İlişkin Öneriler

1. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim tarzları sırasıyla *"uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve hükmetme"* olduğu, yöneticilerin en çok kullandığı çatışma yönetim tarzı *"uzlaşma"* iken en az kullandığı çatışma yönetim tarzının ise *"hükmetme"*olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede tümleştirme tarzını ilk sıralarda seçmediği görülmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerine çatışma yönetimi farkındalığı eğitimi verebilir. Yöneticilere verilebilecek olan eğitimin teorik çerçevesi ile kurum içinde karşılaşılan birtakım problemlere yönelik örnek olay ve atölye çalışmaları şeklinde düzenlenmesi yöneticilerin farkındalıklarını arttırabilir. Bu şekilde en ideal çatışma yönetimi olan tümleştirme tarzına yönlendirme sağlanabilir.
2. Okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim tarzının öğretmenin sessiz kalma davranışında etkili olduğu ve okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzını kullanırken dikkatli olması gerektiği söylenebilir. Okul yöneticilerinin, her çatışmayı dikkate alması ve her çatışma için çözüm yoluna gitmesi gerekebilir. Okul yöneticileri çatışmalara, okula zarar verecek seviyeye gelmeden, zamanında müdahale edebilir ve çatışmanın olumlu yönlerinden faydalanarak bu durumu okul yararına dönüştürülebilir.
3. Okul yöneticileri hükmetme tarzını kullanırken mevcut sorunun ileriki dönemlerde potansiyel çatışmaya kaynak olup olmayacağını analiz edebilir.
4. Razı olma ve savunma sessizlik düzeyi katılıyorum ve tamamen katılıyorum grubunda olan devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin cevaplarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetmede en çok hükmetme tarzını kullandığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri anlaşmazlıklarda ortak çözüm üretme yoluna gitmelidir. Hükmetme tarzının geçici çözümler getireceği ve öğretmen ile okul yöneticisi arasına gücünü mevkiden alan duvarlar öreceği ve öğretmenleri kendilerini önemli ve değerli hissetmedikleri bir ortamda çalışmak zorunda bırakacağı dikkate alınmalıdır.

Araştırmacılara İlişkin Öneriler

1. Bu araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı tercihleri öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmiştir. Gelecekteki çalışmalarda okul yöneticilerinin, okulda görev alan tüm çalışanların, öğrencilerin ve velilerin algılarına göre de okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı tercihleri incelenebilir. Böylelikle okul yöneticilerinin kendi algılarının öğretmen, öğrenci ya da velilerin algılarıyla örtüşüp örtüşmediği de incelenebilir.
2. Bu tez çalışması, eğitim bilimleri alanında örgütsel çatışma yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla alanyazında üzerinde çalışılmaya ihtiyaç duyulan söz konusu kavramlarla, örneklemlerini farklı kültürel bölgeler ve farklı sektörlerden seçerek yeni çalışmalar yapılabilir.
3. Liselerde yürütülen bu araştırma; okul öncesi, ilkokul, ortaokul, özel eğitim kurumları ve üniversitelerde de yapılabilir.

Kaynaklar

Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Gazi Üniversitesi.

Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

Akgün, N., Yıldız, K., ve Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(1), 89.* https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/16666

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Alparslan, A, M., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (6), 136-147.* http://oaji.net/articles/2014/1037-1405505616.pdf

Arlestig, H. (2007). Principals' communication inside schools: A contribution to school ımprovement? *The Educational Form, 71, 262-273. https://doi.org/10.1080/00131720709335010*

Arnold, D. F., & Ponemon, L. A. (1991). Internal auditors' perceptions of whistleblowing and the influence of moral reasoning: An experiment. *Journal of Practice and Theory, 10(2), 1-15. http://hdl.handle.net/10822/848968*

Arslantaş, H. İ., ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi.*Kastamonu Eğitim Dergisi, 20 (2), 555-570.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/48697/619547

Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütselsessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Okan Üniversitesi.

Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetin stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler.* PegemA Yayıncılık.

Bilgir, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Blase, J., &Blase, J. (2001). The teacher's principal. *Journal of Staff Development, 22(1), 22-25.*https://eric.ed.gov/?id=EJ620749

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimselaraştırma yöntemleri* (24. baskı). Pegem Akademi Yayınları

Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Uşak Üniversitesi.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V, L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* Thousand Oaks, Sage.

Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Çeviri Editörü, Demir, S. B). Eğiten Kitap.

Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Çakı, R. (2015). *Öğreticilerin ve yöneticilerin çatışmayı yönetme becerileri* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4376/59941

Çiçek-Sağlam, A., ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10(7), 317-332. http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8089*

Çitli, H. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Demirtaş, Z., ve Nacar, D. (2018). *Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. Eğitim Yansımaları, 2 (1), 13-23.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/eduref/issue/36521/411939

Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-18.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/48574/489747

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., &Wilkinson, A. (2011). Reconceptualizing employee silence: Problems and prognosis.*Work, Employment & Society, 25(1),51-67. https://doi.org/10.1177%2F0950017010389239*

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Durak, İ, (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik.* Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Erol, G., ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* 10(3).

Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Ege Üniversitesi.

Ghaffar, A., Zaman, A., &Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public & private secondary schools' principals. *Bulletin of Education and Research, 34(2), 59-70.* http://pu.edu.pk/images/journal/ier/PDF-FILES/5_Ghafar,%20Amir%20%26%20Naz_v_34_No2_2012.pdf

Gümüş-Özkubat, İ. (2013). *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları yönetici çatışma stillerinin incelenmesi*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* [Yayımlanmamış doktora tezi].Ankara Üniversitesi.

Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Maltepe Üniversitesi.

Johnson, B., &Christensen, L. B. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*, Pearson Education.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi].Atatürk Üniversitesi.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi.* Nobel Akademik Yayıncılık.

Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*, PegemA Yayıncılık.

Kahveci, G., &Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.* http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1270/467

Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma.*İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 328-346.* https://isarder.com/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article019.abstract.pdf

Kıranlı Güngör, S., ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33 (3), 723-742.* http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2730-published.pdf

Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stratejileri*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Sakarya Üniversitesi

Koçak, S., ve Atanur Baskan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44 (44), 212-224.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7792/101955

Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği),*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.

Köz, K. (2016). *Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları ve çatışma yönetim stratejileri*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Kurt, E. (2019). *İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Maltepe Üniversitesi.

MEB.(2017). İstanbul milli eğitim müdürlüğü 2016/2017 örgün eğitim istatistikleri. https://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_04/12163411_2016-2017_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf

Miles, M., &Huberman, M. (1994). *Data management and analysis methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25(4), 706- 725.* https://www.jstor.org/stable/259200?seq=1

Neuman, W. L. (2006). Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar. Yayın Odası Yayıncılık.

Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri* [Yayımlanmamış doktora tezi].Dokuz Eylül Üniversitesi.

Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerine ilişkin öğretmen algıları*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Maltepe Üniversitesi.

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.*https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajeli/issue/41881/441571

Özmen, F., Aküzüm, C., ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 86-100.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47949/606675

Patterson, L. (1993). *Leadership for tomorrow's schools.* Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development.

Peterson, S. A. (1999). School district central office power and student performance. *School Psychology International, 20(4), 376-387.* https://doi.org/10.1177%2F0143034399204005

Robbins, S. P., &Judge T. A. (2015). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İ. Erdem).Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji.* Furkan Ofset.

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Çağ Üniversitesi.

Tabachnick, B. G., &Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics.*Pearson.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. Beta.

Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları (Edirne ili örneği)*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. BMC Medical Research Methodology, 8(45), 1-10. https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45

Titrek, O., Maral, M., ve Barut-Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri.*International Journal of Human Sciences, 12 (2), 1734-1755.* https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3504

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M, A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education, 5(2), 140-157. https://doi.org/10.19126/suje.62579*

Weiss, C. H., Cambone, J., &Wyeth, A. (1992). Trouble in paradise: Teacher conflicts in shared decision making. *Educational Administration Quarterly, 28, 350-367. https://doi.org/10.1177%2F0013161X92028003007*

Van Dyne, L. V., Ang, S., &Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40 (6),1359-1392.* http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. On Dokuz Mayıs Üniversitesi.

Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki; İlk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki; İlk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek tezi]. Gazi Üniversitesi.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Seçkin.

Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış yüksek tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Ulakbilge
Sosyal Bilimler Dergisi

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL SILENCE LEVELS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS

Sinan Girgin, Hoşcan Ensari

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the conflict management styles of school administrators and the level of organizational silence of teachers, according to the perceptions of teachers working in public high schools on the European side of Istanbul.

This study was conducted by employing the explanatory sequential mixed method, one of the mixed research methods. In the quantitative stage, which was the first stage of the study, the perception levels of conflict management styles and organizational silence were determined by the screening model, and the relationship between these two variables was revealed by the relational screening model. A total of 26434 teachers working in public high schools in 25 districts on the European side of Istanbul in the 2018-2019 academic year constituted the quantitative population of the study. The "*proportionate element sampling"* (stratified sampling) method, one of the random sampling methods, was used to reach this ratio from teachers working in *"general high schools, vocational and technical Anatolian high schools*, and *imam hatip high schools"* located on the European side of Istanbul. The ratio of the minimum sample size to the population was calculated to be 2.455%. The quantitative data of the study were collected by using the *"personal information form,"* the *"Rahim organizational conflict inventory"*which was developed by Rahim (1983) and adapted into Turkish for the first time by Gümüşeli (1994), and the *"organizational silence scale"* which was developed by Van Dyne, Ang and Botero (2003) and adapted into Turkish by Kahya (2013). Eight hundred sixty-eight quantitative data collection tools were included in the analysis of the study. The data obtained in the study were analyzed using the SPSS package program. The case study model, one of the qualitative research models, was used in the qualitative stage, which was the second stage of the study. The study group of the research was determined by the maximum diversity sampling method, one of the purposeful sampling methods.For the aim of the study, as a result of the organizational silence levelin the quantitative study, a total of 31 teachers working in official high schools, whose levels of *"acquiescent, defensive,* and *prosocial silence"* were determined as agree and strongly agree, constituted the study group of the research. The *"determination form for the case study topic,"* the case called *"distribution of the curriculum"*created by the researcher, and the *"interview form"* consisting of one semi-structured open-ended question to determine the relationship between school administrators' conflict management styles and teachers' organizational silence levels were used by the researcher to collect the qualitative data of the study.

According to the quantitative research results, the conflict management styles that were mostly used by school administrators were *"compromising, integrating, avoiding, obliging,* and *dominating,"* respectively, according to teachers' perceptions. According to teachers' perceptions, it was determined that the conflict management style that was mostly used by school administrators was *"compromising"* and the conflict management style that was least frequently used was *"dominating."* When teachers' organizational silence levels were examined, it was determined that their perceptions of organizational silence were at the *"disagree"* level, and their perceptions of prosocial silence were at the *"agree"* level, and their perceptions of acquiescent silence and defensive silence were at the *"disagree"* level. According to teachers' perceptions, while it was determined that there was a negative relationship between the integrating, obliging, and compromising styles used by school administrators and teachers' acquiescent, defensive, and general organizational silence levels, a positive relationship was observed between the integrating and compromising styles and teachers' prosocial silence levels. Whereas a

positive relationship was found between the dominating style used by school administrators and teachers' defensive silence levels, no significant relationship was found between the avoiding style and organizational silence and its sub-dimensions.

According to the qualitative research results, in accordance with the responses of teachers working in official schools with the acquiescent silence level in the "agree" and "strongly agree" group, it was determined that school administrators used the dominating style mostly and the integrating, obliging, avoiding, and compromising styles very rarely in conflict management. According to the responses of teachers working in official schools with the defensive silence level in the "agree" and "strongly agree" group, it was determined that school administrators used the dominating style mostly and then the integrating and compromising styles in conflict management. According to the responses of teachers working in official schools with the prosocial silence level in the "agree" and "strongly agree" group, it was determined that school administrators used the integrating style mostly and then the compromising style in conflict management. It was observed that the qualitative research results supported the quantitative research.

Keywords: School administrator, teacher, organizational conflict, conflict management, organizational silence, mixed method, case study

EK-1: Örnek Olay

DERS PROGRAMLARININ DAĞITIMI

Okula gelen ücretli öğretmen nedeniyle yeni ders programı hazırlanacaktı. Öğretmenler ders programları ile ilgili isteklerini idareye yazılı olarak bildirdi. Müdür yardımcısı Alaattin Bey ders programları ile öğretmenler odasına girdi:

- Sevgili arkadaşlar. Yeni ders programlarınızı yaptım. Hayırlı olsun. Nüshalardan birini imzalayarak bana teslim edin.

Öğretmenlerin çoğu ders programlarını alıp kritik yapmaya ve birbirlerinin ders programlarına bakmaya başlamıştı. Bazılarının moralinin bozulduğu görüldü. Ayşe Hanım:

- Şu ders programına bakın. Dört saat ders için sekiz ders saati bekleyeceğim. Bu adalet mi?

Nergis Hanım:

- Hocam sakin olun. Bizimki de sizin programınızdan farklı değil. Ama sizin gibi her şeye tepki vermiyoruz.

Ayşe Hanım bu söze çok sinirlenmişti. Öfkeyle Nergis Hanımın yanına gitti:

- Görelim bakalım benim programım kadar kötü mü? Niye göstermiyorsun?

Öğretmenlerden Cemil Bey araya girdi.

- Arkadaşlar ayıp oluyor. Bakın sesiniz dışarıdan duyuluyor. Bir ders programı için lütfen birbirinizi kırmayın.

Ayşe Hanım programı yapan idarenin kendisine karşı önyargılı olduğunu düşünüyordu. Belki de onu bu kadar sinirlendiren bu düşünceydi. Çocuğunu okuldan alması gerekiyordu ama yeni ders programı buna uygun değildi.

Ayşe Hanım'ın tepkisini duyan okul müdürü Hilmi Bey öğretmenler odasına girdi.

- Ayşe hanım problem nedir? İsterseniz buyurun, odamda görüşelim.

Birlikte müdürün odasına gittiler. Okul müdürü, Ayşe Hanım'ın sakinleşmesini bekledi. Ayşe Hanım sorunun ders programı olduğunu anlattı. Okul müdürü:

- Ayşe hanım, maalesef herkesin keyfine göre ders programı olmuyor. Yönetmelikte böyle bir hakkınız yok. Size verilen programa uymak zorundasınız. Lütfen bu konuyu daha fazla uzatmayalım.

Bu açıklama sonrasında Ayşe Hanım üzülerek müdürün odasından ayrıldı.