

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ ANABİLİM DALI
ÇOCUK GELİŞİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA ÇATIŞMA YÖNETİM
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ: ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELİF DOĞAN

İSTANBUL – 2025

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ ANABİLİM DALI
ÇOCUK GELİŞİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA ÇATIŞMA YÖNETİM
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ: ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELİF DOĞAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL – 2025

KABUL VE ONAY

Elif DOĞAN tarafından hazırlanan “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi: Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 20.11.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı Çocuk Gelişimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin SARI

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 11.11.2025 tarih ve 26 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elif DOĞAN

20.11.2025

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Bülent DEMİR'in değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

Elif DOĞAN

20.11.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	i
TABLO LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı.....	5
1.2. Çatışma Türleri ve Nedenleri	6
1.3. Örgütsel Ortamda Çatışma Yönetimi	8
1.4. Eğitim Kurumlarında Çatışma ve Önemi	9
1.5. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	10
1.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri	11
1.7. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	12
1.7.1. Kaçınma Stratejisi	12
1.7.2. Uzlaşma Stratejisi	13
1.7.3. Problem Çözme Stratejisi	14
1.7.4. Rekabetçi Yaklaşım	14
1.7.5. Uyum Sağlama Yaklaşımı	15
1.8. Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi Modelleri.....	16
1.8.1. Thomas-Kilmann Çatışma Modelleri.....	17
1.8.2. İşbirlikçi Çatışma Yönetimi	18
1.8.3. Örgütsel Davranış Açısından Çatışma Yönetim	19
1.9. Çatışma Yönetimi Becerileri	20
1.9.1. Etkili İletişim Teknikleri.....	21
1.9.2. Empati ve Aktif Dinleme	21
1.9.3. Problem Çözme ve Müzakere Becerileri	22
BÖLÜM 2: OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ VE ETKİLERİ	24
2.1. Okul Öncesi Eğitiminin Tanımı	24
2.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumları.....	25
2.3. Okul Öncesi Eğitimin Önemi	25
2.4. Okul Öncesi Eğitim Gelişimi	27
2.5. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışma Koşulları.....	27
2.6. Eğitim Kurumlarında Çatışma Türleri.....	28
2.7. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çatışma.....	29

2.7.1. Kurum Yapısı ve İşleyişi	30
2.7.2. Çatışma Alanları	31
2.7.3. Çatışmanın Çocuklara Dolaylı Etkileri	31
2.7.4. Eğitim Ortamında Çatışmanın Yönetimi ve Önlenmesi	32
2.8. Çatışmanın Nedenleri (Kurum içi ve bireysel nedenler)	33
2.9. Çalışanlar Arasında Çatışmaya Neden Olan Faktörler	34
2.9.1. İş Yükü ve Görev Dağılımı	34
2.9.2. İletişim Eksikliği	35
2.9.3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri	36
2.9.4. Farklı Bakış Açıları ve Değerler	37
2.10. Okul Öncesi Kurumlarda Çatışmanın Sonuçları	38
2.10.1. Eğitim Kalitesine Etkisi	39
2.10.2. Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini	40
2.10.3. Örgütsel Performansa Etkisi	40
2.11. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgütsel Yapı	41
2.12. Okul Öncesi Kurumlarda Çalışan Profili ve İş Rollerini	42
2.13. Okul Öncesi Eğitim Çatışmasının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	43
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	46
3.1. Araştırmanın Modeli	46
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	46
3.3. Veri Toplama Araçları	47
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	47
3.3.2. Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	48
3.4. Veri Toplama Süreci	48
3.5. Verilerin Analizi	48
3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	49
3.7. Etik İlkeler	49
BÖLÜM 4: BULGULAR	51
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	51
4.1.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular	51
4.1.2. Yaşa İlişkin Bulgular	52
4.1.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular	52
4.1.4. Mesleki Deneyim Süresine İlişkin Bulgular	53
4.2. Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'ne İlişkin Betimsel Bulgular	53
4.3. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması	54

4.4. Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması.....	56
4.5. Yaş Gruplarına Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması.....	57
4.6. Mesleki Deneyim Süresine Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması.....	59
4.7. Bulguların Genel Değerlendirmesi.....	61
BÖLÜM 5: TARTIŞMA	63
5.1. Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Bulguların Tartışılması.....	63
5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA	71
EK-1	83
EK-2	85
ÖZGEÇMİŞ	86

KISALTMALAR

ÖRN: Örneğin

V.B: Ve Benzeri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	52
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	52
Tablo 4: Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı	53
Tablo 5: Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyut Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	54
Tablo 6: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-testi).....	55
Tablo 7: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-testi).....	56
Tablo 8: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....	57
Tablo 9: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA)	59

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi:

Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

Elif DOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı / Çocuk Gelişimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR

2025 – 100

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stratejilerini incelemek ve bu stratejilerin çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki deneyim süresi) açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı temelinde betimsel tarama modeli ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, farklı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan toplam 148 çalışan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formuna ek olarak Thomas–Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği kullanılmış; elde edilen veriler uygun istatistiksel testler aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitim kurumu çalışanlarının çatışma yönetiminde en çok iş birliği ve uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri, buna karşın rekabet ve kaçınma stratejilerini daha düşük düzeyde kullandıkları saptanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, kadın çalışanların iş birliği ve uyma boyutlarında erkek çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Medeni durum değişkenine göre, evli çalışanların uzlaşma stratejisini bekar çalışanlara oranla daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Yaş ve mesleki deneyim süresi arttıkça iş birliği stratejisinin kullanımının arttığı, rekabetçi stratejilerin ise azaldığı ve bu durumun deneyim ve mesleki olgunluğun çatışma çözme sürecine olumlu yansıdığını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak çalışma, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışma yönetimi kültürünün büyük ölçüde yapıcı, iş birliğine dayalı ve çözüm odaklı bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, özellikle okul öncesi dönemde çocuklara rol model olan öğretmen ve diğer çalışanların çatışmaları yönetirken karşılıklı anlayış, empati ve ortak akla dayalı

stratejileri tercih ettiklerini göstermektedir. Araştırma bulguları doğrultusunda, başta mesleğe yeni başlayan öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara yönelik çatışma yönetimi ve etkili iletişim temalı hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi ve kurumlarda iş birliğini güçlendiren bir örgüt ikliminin desteklenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Okul Öncesi Eğitim Kurumları, Öğretmenler, Kurum Çalışanları



ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

Examining Conflict Management Strategies in Preschool Education Institutions: A

Study on Employees

Elif DOĞAN

Master Thesis

Department of Child Development / Department of Child Development

Supervisor: Associate Bülent DEMİR

2025 – 100

The main purpose of this study is to examine the conflict management strategies used by employees working in preschool education institutions and to determine whether these strategies differ according to various demographic variables such as gender, age, marital status and years of professional experience. The study was designed in line with a quantitative research approach using a descriptive survey model. The study group consisted of 148 employees working in different preschool education institutions. As data collection tools, a personal information form and the Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument were administered, and the data obtained were analyzed through appropriate statistical tests.

The findings of the study revealed that employees in preschool education institutions predominantly prefer collaborative and compromising strategies in managing conflicts, while they use competing and avoiding strategies at relatively lower levels. In terms of gender, female employees scored significantly higher than male employees on the collaboration and accommodating dimensions. With regard to marital status, married employees were found to adopt the compromising strategy more frequently than single employees. It was also determined that as age and years of professional experience increase, the use of collaborative strategies increases whereas the tendency to adopt competing strategies decreases, indicating that experience and professional maturity contribute positively to conflict resolution processes.

Overall, the study demonstrates that the culture of conflict management in preschool education institutions is largely constructive, cooperative and solution-oriented. This result suggests that teachers and other staff members, who serve as role models for children in the

preschool period, tend to prefer strategies based on mutual understanding, empathy and shared decision-making when dealing with conflicts. In line with the findings, it is recommended to develop in-service training programs on conflict management and effective communication, particularly for novice teachers, and to support an organizational climate that strengthens collaboration within preschool education institutions.

Keywords: Conflict Management, Conflict Management Strategies, Preschool Education Institutions, Teachers, Staff



GİRİŞ

Çatışma, bireyler ve gruplar arasındaki amaç, beklenti, değer, inanç ve çıkar farklılıklarından kaynaklanan dinamik bir süreç olarak, sosyal yaşamın ve örgütsel yapının kaçınılmaz bir parçası kabul edilmektedir (Özdemir, 2008; Arslan, 2005). Örgütsel bağlamda çatışma; çalışanlar arasında iş yapma biçimleri, iletişim tarzları, rol ve sorumluluk paylaşımı ya da hedefler konusunda ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade etmekte, bu uyumsuzluklar doğru yönetilmediğinde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sorunlara yol açabilmektedir (Seval, 2006; Akgündüz, 2006). Geleneksel bakış açısında çatışma, çoğu zaman yalnızca kaçınılması gereken olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiş ancak çağdaş yaklaşımlar, çatışmanın uygun stratejilerle yönetildiğinde örgütsel gelişim, yenilik ve öğrenme için önemli bir fırsat da sunabileceğini vurgulamaktadır (Aşcıoğlu, 2007; Çolak, 2011).

Çatışma yönetimi, bir örgüt, grup veya bireyler arasındaki anlaşmazlıkların ve gerilimlerin yapıcı biçimde ele alınması ve çözümlenmesini amaçlayan kuramsal ve uygulamalı bir çerçeve sunmaktadır (Aşcıoğlu, 2007). Bu çerçeve; çatışmanın doğasının ve kaynaklarının anlaşılması, çatışma türlerinin ve düzeylerinin belirlenmesi, uygun çatışma yönetimi stratejilerinin seçilmesi, etkili iletişim ve müzakere becerilerinin kullanılması, arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü taraf müdahale yöntemlerinin gerektiğinde devreye sokulması gibi pek çok öğeyi içermektedir (Çolak, 2011; Ünver, 2002). Etkili çatışma yönetimi, yalnızca çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmayı değil, çatışmaları öğrenme ve gelişim için bir zemin olarak görmeyi; bu doğrultuda proaktif ve önleyici stratejiler geliştirmeyi de kapsamaktadır (Yatkin, 2008; Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011).

Örgütsel ortamlarda çatışmanın nasıl yönetildiği, kurumun genel işleyişi, çalışanların iş doyumu ve motivasyonu, örgütsel bağlanma ve performans açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Öztaş ve Akın, 2009; Yılmaz ve Öztürk, 2011). Eğitim kurumları ise, çok sayıda paydaşın (yönetici, öğretmen, destek personel, öğrenci, veli vb.) bir arada bulunduğu, yoğun ve çok yönlü iletişimin söz konusu olduğu örgütlerdir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında çatışma hem daha sık ortaya çıkmakta hem de doğru yönetilmediği takdirde eğitim ortamının niteliğini ve kurum iklimini doğrudan etkilemektedir (Özdemir, 2008; Ramsbotham, Miall ve Woodhouse, 2011). Çatışmalar, yapıcı biçimde ele alındığında

iletişimi güçlendirme, sorunları görünür kılma ve yenilikçi çözümler üretme fırsatı sunarken; çözümsüz bırakıldığında güvensizlik, motivasyon kaybı, verimlilikte düşüş ve örgütsel performansta gerilemeye yol açabilmektedir (Gedikli ve Balcı, 2005; Yirik, 2011; Genç, 2011).

Okul öncesi eğitim kurumları, çocukların fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal gelişimlerinin en temel ve kritik dönemlerinden birinde hizmet sunan kurumlardır (Şıvgın, 2005; Çelik ve Gündoğdu, 2007). Bu kurumlar; çocukların temel yaşam becerilerini edinmeleri, akran ilişkileri geliştirmeleri, güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamında ilkokula hazır hale gelmeleri açısından stratejik bir öneme sahiptir (Gül, 2008; Saçkes, Akman ve Trundle, 2012; Erkan ve Kırca, 2010). Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ve diğer çalışanlar, yalnızca eğitim-öğretim sürecinin planlanması ve uygulanmasından değil, aynı zamanda çocukların duygusal güvenliklerinin sağlanmasından, ailelerle etkili iletişim kurulmasından ve kurumsal işleyişin sürdürülmesinden de sorumludur (Kuday, 2007; Arnas, 2002; Dereobalı, Karadağ ve Sönmez, 2013).

Bu çok yönlü sorumluluklar ve yoğun etkileşim ağı, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanlar arasında çatışma olasılığını da artırmaktadır. Literatürde; iş yükü ve görev dağılımındaki dengesizlikler, iletişim eksiklikleri, yetki ve sorumluluk belirsizlikleri, farklı bakış açıları ve değerler, yetersiz fiziki koşullar, yönetim tarzına ilişkin sorunlar gibi etmenlerin, eğitim kurumlarında çalışanlar arasında çatışmaya neden olduğu; bu çatışmaların da eğitim kalitesi, çalışan motivasyonu ve örgütsel performans üzerinde önemli etkiler doğurduğu belirtilmektedir (Zembat, 2012; Cam, 2011; Güllüoğlu, 2013; Aslan, 2004; Zengin, 2009). Okul öncesi kurumlarda yaşanan çatışmaların, yalnızca çalışanları ve kurum iklimini değil, aynı zamanda çocukların duygusal güvenliklerini ve öğrenme süreçlerini de dolaylı olarak etkileyebileceği vurgulanmaktadır (Zembat, 2012; Bulut, 2000).

Bu bağlamda, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma durumlarında hangi çatışma yönetimi stratejilerini benimsediklerinin, bu stratejileri hangi sıklıkta kullandıklarının ve bu tercihlerinin çeşitli demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığının anlaşılması hem kuramsal hem de uygulamaya dönük açıdan önem taşımaktadır. Özellikle Thomas-Kilmann çatışma modeli kapsamında ele alınan iş birliği, uzlaşma, uyma, kaçınma ve rekabet gibi çatışma yönetimi stilleri; çalışanların çatışma durumlarında ilişkileri sürdürme, kendi çıkarlarını koruma ve ortak çözüm üretme

dengelerini yansıtan önemli göstergelerdir (Uçan, 2014; Tarakçı, 2009; Thomas, Fann Thomas ve Schaubhut, 2008). Okul öncesi kurumlarda çalışanların hangi çatışma yönetimi stillerine daha yatkın olduklarının belirlenmesi, kurum içi iletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesi, hizmet içi eğitim programlarının planlanması ve sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulması açısından yol gösterici olacaktır.

Mevcut literatürde, örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konusunda pek çok çalışma bulunmakla birlikte (Özdemir, 2008; Akgündüz, 2006; Nural, Ada ve Çolak, 2012), okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stratejilerini sistematik biçimde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle çatışma yönetimi stillerinin cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki deneyim gibi demografik değişkenler açısından bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesini hem kuramsal bir boşluğu doldurmak hem de uygulamaya dönük öneriler geliştirmek bakımından önemli kılmaktadır.

Bu araştırmanın genel amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek ve bu stratejilerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stilleri (iş birliği, uzlaşma, uyma, kaçınma, rekabet) hangi düzeydedir?

Çalışanların çatışma yönetimi stilleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Çalışanların çatışma yönetimi stilleri medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

Çalışanların çatışma yönetimi stilleri yaş gruplarına göre farklılaşmakta mıdır?

Çalışanların çatışma yönetimi stilleri mesleki deneyim süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Bu sorulara verilecek yanıtların, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışma yönetimine yönelik mevcut durumu ortaya koymanın yanı sıra, çalışanların hangi alanlarda desteklenmesi gerektiğini göstermesi beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, okul öncesi kurumlarda daha sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturulmasına,

Çalışanlar arası iş birliği ve iletişimin güçlendirilmesine ve dolaylı olarak çocuklara sunulan eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlanacağı düşünölmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların benimsedikleri çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, çalışanların çatışma yönetimi stillerinin; cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim süresi gibi demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ile okul öncesi kurumlarda çatışmaların nasıl algılandığı ve hangi stratejilerle yönetildiğine ilişkin bütöncöl bir görünüm sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Okul öncesi dönem, çocukların sosyal-duygusal gelişimlerinin temelini atıldığı, aile ve okul iş birliğinin yoğun olarak yaşandığı bir süreçtir. Bu süreçte görev yapan çalışanların çatışma durumlarında izlemiş oldukları stratejiler; kurum iklimi, ekip içi ilişkiler ve çocuklara sunulan eğitimin niteliği üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanların çatışma yönetimi stillerini sistematik biçimde ortaya koyarak alan yazına katkı sağlamayı, yöneticilere ve uygulayıcılara mevcut duruma ilişkin nesnel veriler sunmayı amaçlamaktadır. Çatışma yönetimi konusunda yapılacak hizmet içi eğitimler ve kurumsal düzenlemeler için veri temeli oluşturması açısından da önem taşımaktadır.

BÖLÜM 1: ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çatışma yönetimi, bir örgüt, grup veya bireyler arasındaki anlaşmazlıkların, gerilimlerin veya farklılıkların yapıcı ve etkili bir şekilde ele alınması ve çözülmesi sürecini ifade eden geniş kapsamlı bir kavramsal çerçevedir (Aşcioğlu, 2007). Bu çerçeve, çatışmanın doğasını anlama, çatışma kaynaklarını belirleme, farklı çatışma yönetim stratejilerini değerlendirme ve uygulama, iletişim becerilerini geliştirme, müzakere tekniklerini kullanma, arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü taraf müdahale yöntemlerini anlama ve etik ilkeler çerçevesinde çatışmaları çözme gibi bir dizi teorik ve pratik unsuru içerir. Çatışma yönetimi, sadece olumsuz sonuçları engellemeyi değil, aynı zamanda çatışmaları öğrenme, gelişme ve yenilik için bir fırsat olarak görmeyi de kapsar, bu nedenle proaktif yaklaşımlar ve çatışmayı önleyici stratejiler de bu kavramsal çerçevenin önemli bir parçasını oluşturur (Çolak, 2011). Etkili bir çatışma yönetimi anlayışı, farklı kültürel bağlamları, bireysel farklılıkları ve örgüt dinamiklerini dikkate alarak, duruma en uygun müdahale yöntemini seçmeyi ve uygulamayı gerektirir (Ünver, 2002).

1.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çatışma, en genel anlamıyla, iki veya daha fazla tarafın (bireyler, gruplar, örgütler vb.) birbiriyle uyuşmayan veya çelişen amaçlara, ihtiyaçlara, değerlere, inançlara, kaynaklara veya algılara sahip olması durumunda ortaya çıkan ve taraflar arasında gerilim, anlaşmazlık, rekabet veya düşmanlık gibi çeşitli olumsuz duygulara ve davranışlara yol açabilen dinamik bir süreçtir (Özdemir, 2008). Bu kavram, sadece açık ve belirgin anlaşmazlıkları değil, aynı zamanda potansiyel olarak çatışmaya dönüşebilecek örtülü gerilimleri, farklı beklentileri ve algısal ayrılıkları da içerir; zira çatışmanın temelinde, tarafların kendi çıkarlarını veya bakış açılarını koruma ve gerçekleştirme arzusu yatar ve bu arzu, diğer tarafların benzer çabalarıyla karşılaştığında kaçınılmaz olarak bir etkileşim ve çoğu zaman da bir gerilim ortamı yaratır (Sütlü, 2007). Dolayısıyla çatışma, sosyal etkileşimin doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edilir ve varlığı tek başına olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemeli, daha ziyade yönetilmesi gereken bir olgu olarak ele alınmalıdır.

Çatışma, bireylerin ya da grupların amaç, değer, beklenti, algı veya çıkarlarının birbirine ters düşmesi durumunda ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir (Arslan, 2005). Örgütsel bağlamda çatışma, çalışanlar arasında iş yapma biçimlerinin, iletişim tarzlarının veya hedeflerin uyuşmaması nedeniyle yaşanan anlaşmazlıkları ifade eder. Hem kaçınılması

gereken olumsuz bir durum hem de doğru şekilde yönetildiğinde gelişime katkı sağlayan yapıcı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Robbins'e (2001) göre çatışma, bir tarafın çıkarlarının diğer tarafça engellendiği ya da etkilendiği düşüncesiyle ortaya çıkan süreçtir (Seval, 2006). Bu süreç, algılamalara ve iletişime dayalı olduğu için tamamen objektif bir gerçeklikten ziyade, öznel değerlendirmelere de dayanır.

Çatışmalar, kişilerarası düzeyde (bireyler arasında), grup içi (aynı birimde çalışanlar arasında) veya grup dışı (farklı birimler arasında) meydana gelebilir. Özellikle eğitim kurumlarında, farklı görev ve sorumluluklara sahip bireylerin ortak hedeflere ulaşırken yaşadıkları anlaşmazlıklar çatışma ortamını doğurabilir (Akgündüz, 2006). Bu tür kurumlarda iletişimin çok yönlü olması, çatışmaların sıklığını ve yoğunluğunu artırabilmektedir. Çatışma kavramı, farklılıkların, karşıt görüşlerin ve bireysel beklentilerin bir araya geldiği ortamlarda kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bir süreçtir (Akca ve Erigüç, 2006). Bu sürecin iyi yönetilmesi durumunda, örgütsel gelişim ve bireysel farkındalık sağlanabilir

1.2. Çatışma Türleri ve Nedenleri

Çatışma, farklı kişiler veya gruplar arasındaki hedef, değer, inanç veya beklentilerin çatışması sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (Seval, 2006). Çatışma türleri ve nedenleri aşağıda özetlenmiştir:

Çatışma Türleri

- **İçsel Çatışma (İçsel Gerilim):**

Bir bireyin kendisi içindeki fikirler, duygular veya değerler arasındaki çelişki (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Örnek: Bir kişinin iki farklı karar arasında kalması.

- **Dışsal Çatışma:**

Bireyler veya grup arasındaki anlaşmazlıklar. Örnek: Çalışma arkadaşları arasında iş yükü veya sorumluluklar yüzünden anlaşmazlık.

- **Kişiler Arası Çatışma:**

Bireyler arasında kişisel farklılıklar veya görüş ayrılıkları nedeniyle ortaya çıkan çatışma (Karcioğlu, Gövez ve Kahya, 2011). Örnek: Yüz yüze çıkan tartışmalar.

- **Gruplar Arası Çatışma:**

Farklı gruplar veya topluluklar arasındaki çatışmalar. Örnek: Farklı departmanlar arasındaki rekabet veya anlaşmazlık.

- **Sistem ve Yapı Çatışmaları:**

Organizasyon veya toplum yapısındaki politik, ekonomik veya kültürel farklılıklar sonucu oluşan çatışmalar (Soysal, 2009). Örnek: İş yerinde adalet veya eşitlik konusundaki anlaşmazlıklar.

Çatışma Nedenleri

- **Değer ve İnanç Farklılıkları:**

Kişilerin veya grupların temel değerleri ve inançlarının uyuşmaması.

- **Kaynak Kıtlığı:**

Para, zaman, bilgi veya diğer kaynakların sınırlı olması ve paylaşımında çıkan anlaşmazlıklar.

- **Hak ve Adalet Anlayışları:**

Güç paylaşımı, haklar veya adil olmayan uygulamalar nedeniyle oluşan çatışmalar.

- **İletişim Sorunları:**

Yanlış anlaşılımlar, yetersiz veya eksik iletişim çatışmaya yol açabilir.

- **Farklı Hedefler ve Öncelikler:**

Bireylerin veya grupların farklı amaçlar ve önceliklere sahip olması.

- **İş ve Sorumluluk Dağılımı:**

Görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi veya adaletsiz bölünmesi.

- **Kişisel Çekişmeler:**

Kişiler arası kişisel anlaşmazlık ve uyumsuzluklar.

Çatışmalar, doğru yönetildiğinde verimli sonuçlara ulaşabilir ve gelişim sağlayabilir (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011). Uygun olmayan yaklaşımlarla ele alındığında ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, çatışmanın nedenlerini anlamak ve etkili çözüm yolları geliştirmek önemlidir.

1.3. Örgütsel Ortamda Çatışma Yönetimi

Örgütsel ortamda çatışma yönetimi, organizasyonların verimliliğini ve çalışanların iş tatminini arttırmak amacıyla çeşitli strateji ve yaklaşımların kullanılmasıyla gerçekleştirilen karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir (Öztaş ve Akın, 2009). Bu süreçte, çatışmaların kaynağını doğru bir şekilde tespit etmek, taraflar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve her iki tarafın da görüşlerini dikkate alarak ortak çözümler üretmek büyük önem taşır. Çatışmaları yapıcı yönde yönlendirmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek için etkili iletişim tekniklerinin kullanılması, uzlaşmacı ve empatik yaklaşımın benimsenmesi gerekir. Çatışma yönetiminde, çatışmanın türüne ve şiddet seviyesine göre uygun müdahale yöntemleri seçmek, örneğin, uzlaşma, aracılık veya uyuşmazlık çözüm merkezleri gibi alternatifleri değerlendirmek organizasyonun huzur ve uyum içerisinde çalışmasını sağlar (Öztaş ve Akın, 2009). Bu bağlamda, liderlerin ve yöneticilerin çatışma durumlarını doğru analiz edip, çatışmayı yapıcı bir hale dönüştürmek için stratejik ve etik ilkelere uygun hareket etmeleri ve takım ruhunu güçlendiren ortamlar oluşturmaları, örgütsel bağlılığı artıran ve uzun vadeli başarıyı sağlayan temel faktörler arasında yer alır.

Sürekli olarak iletişim kanallarını açık tutmak, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almak ve gerektiğinde eğitimler düzenleyerek çatışma çözme becerilerini geliştirmek, örgütlerde sürdürülebilir bir çatışma yönetimi kültürünün oluşmasına zemin hazırlar (Eroğlu, 2005). Bu sayede, örgüt içinde çatışmalar yapıcı bir güç haline gelerek, inovasyon ve gelişme ortamlarını tetiklerken, mevcut sorunların hızla çözülmesine ve organizasyonel uyumun sağlanmasına katkıda bulunur (Yılmaz ve Öztürk, 2011).

Örgütsel ortamlarda çatışma kaçınılmaz bir durumdur ve bu çatışmaların nasıl yönetildiği, kurumun genel işleyişi ve çalışan memnuniyeti açısından belirleyici bir rol oynar. Etkili çatışma yönetimi, yalnızca sorunları bastırmak ya da ortadan kaldırmak değil, aynı zamanda yapıcı iletişim yolları geliştirerek kurum içi etkileşimi güçlendirmek anlamına gelir. Eğitim kurumlarında, özellikle okul öncesi eğitim gibi çok yönlü iletişimin ve iş

birliğinin önemli olduğu ortamlarda, çatışmaların uygun stratejilerle yönetilmesi kurumsal başarıyı artırabilir. Thomas ve Kilmann geliştirdiği çatışma yönetim stilleri (kaçınma, uzlaşma, rekabet, iş birliği ve uyum sağlama) yöneticilere, farklı çatışma durumlarına uygun stratejiler geliştirme imkânı sunar (Thomas, Fann Thomas ve Schaubhut, 2008). Bu bağlamda, yöneticilerin empatik yaklaşımı, açık iletişim kanallarını desteklemesi ve adil bir tutum sergilemesi, çatışmaların yıkıcı etkilerini azaltarak örgütsel iklimin daha sağlıklı olmasına katkı sağlar (Whitworth, 2008).

1.4. Eğitim Kurumlarında Çatışma ve Önemi

Eğitim kurumlarında çatışma, hem öğrenci hem de öğretmen, yönetici ve veliler gibi çeşitli paydaşlar arasında ortaya çıkabilen doğal ve kaçınılmaz bir olgu olmakla birlikte, doğru yönetildiğinde öğretim ortamını daha sağlıklı hale getiren ve gelişimi destekleyen önemli bir faktördür çünkü çatışmalar, farklı bakış açıları, değerler ve beklentilerin ortaya çıkmasıyla gerçekleştiği için, bu süreçte ortaya çıkan sorunların yapıcı biçimde ele alınması, iletişimin güçlenmesine ve karşılıklı anlayışın artmasına zemin hazırlayabilir, çatışmalar sayesinde kurum içi farkındalıklar artar, sorunlara yenilikçi çözümler bulunabilir ve eğitimde kalite ve verimlilik artar (Özdemir, 2008).

Eğitim ortamlarında çatışmaların şiddetli ve çözümsüz hale gelmesi, okul iklimini olumsuz etkileyebilir, öğrencilerin öğrenme motivasyonunu azaltabilir, düşük performanslara ve disiplinsizliklere yol açabilir ve genel anlamda eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir bu nedenle, eğitim kurumlarında çatışma yönetimi büyük bir önem kazanır ve etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi, çatışma çözme tekniklerinin uygulanması ve okul yöneticilerinin çatışma öncesi ve sonrası alınacak önlemleri bilinçli şekilde planlaması, kurumun sürdürülebilir başarısı açısından vazgeçilmez unsurlardandır (Pache ve Santos, 2010). Eğitim ortamlarında çatışmanın yapıcı ve gelişimi destekleyen bir hale dönüştürülmesi için, değerler eğitimi kapsamında insanlar arası saygı, hoşgörü ve empati gibi kavramların benimsetilmesi, eğitim programlarına çatışma çözme becerilerinin kazandırılması ve okul kültürünün sürekli olarak güçlendirilmesi gerekmektedir; böylece, çatışmalar bariyer değil, aynı zamanda öğrenme ve gelişme fırsatı olarak değerlendirilir, kurumların daha sağlıklı, uyumlu ve kaliteli eğitim ortamları sunmasına katkı sağlar (Koçyiğit, 2009).

Eğitim kurumları, farklı mesleki geçmişe, iletişim tarzına ve kişisel değerlere sahip bireylerin bir arada çalıştığı dinamik ortamlardır. Bu çeşitlilik, zaman zaman çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Çatışma, her zaman olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir (Ramsbotham, Miall ve Woodhouse, 2011). Aksine, doğru şekilde ele alındığında çatışmalar sorunların görünür hale gelmesini, yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini ve bireyler arası iletişimin güçlenmesini sağlayabilir. Özellikle okul öncesi eğitim kurumlarında öğretmenler, idareciler ve destek personel arasında yaşanan çatışmaların etkili biçimde yönetilmesi hem eğitim kalitesini artırır hem de çalışma ortamının sağlıklı işlemesine katkıda bulunur (Akkaya, 2007). Çatışmaların fark edilmesi ve üzerinde bilinçli bir şekilde durulması, kurum kültürünün gelişmesi ve çalışan bağlılığının artması açısından da büyük önem taşır

1.5. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Çatışma hem bireyler hem de organizasyonlar açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler doğurabilen karmaşık bir olgudur çünkü doğru yönetildiğinde çatışmalar, yenilikçilik ve gelişim için bir fırsat haline gelirken, uygun şekilde ele alınmadığında ciddi sorunlara ve verimsizliklere yol açabilir (Yatkin, 2008). Olumlu etkileri arasında, taraflar arasında iletişimi ve anlayışı artırması, farklı bakış açılarını ortaya çıkararak çözüm ve yenilik üretme kapasitesini geliştirici bir ortam hazırlaması, motivasyonu ve katılımı artırması, çatışma çözüm süreçleriyle birlikte kişiler ve örgütler arasında güç birliği ve dayanışmayı pekiştirmesi yer alır. Çatışmalar, organizasyonların eksiklik ve hatalarını fark etmelerine ve bu doğrultuda kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.

Çatışmanın olumsuz etkileri ise, iletişim kopukluklarına, gerginlik ve stresin artmasına, motivasyon kaybına, çatışma ortamında güven duygusunun zedelenmesine ve çalışma ortamında uyumsuzluk ve disiplin sorunlarının çıkmasına neden olabilir. Uygun olmayan çatışma yönetimi sonucunda zaman ve enerji kaybı yaşanabilir, anlaşmazlıklar büyüyerek çatışmanın çözümsüz ve kalıcı hale gelmesine sebep olabilir, bu da organizasyonun verimliliğini ve çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkiler (Gedikli ve Balcı, 2005). Bu nedenle, çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönleri göz önüne alınarak, etkili ve yapıcı çatışma yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi hayati önemde olup, çatışmaların uygun şekilde yönlendirilerek olumlu sonuçlar doğurması, organizasyonların sürdürülebilir başarıları için temel bir gerekliliktir.

Çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçası olmakla birlikte, etkileri çatışmanın türüne, yönetilme biçimine ve tarafların tutumuna göre değişkenlik gösterir. Olumsuz etkileri arasında iş verimliliğinin düşmesi, çalışanlar arasında güvensizlik ve iletişim kopukluklarının artması, motivasyon kaybı ve kurum içi huzursuzluk gibi durumlar yer alır (Yirik, 2011). Sürekli ve çözümsüz kalan çatışmalar, özellikle eğitim kurumlarında hem çalışanların ruhsal sağlığını hem de öğrenci başarısını dolaylı olarak olumsuz etkileyebilir. Çatışma yapıcı bir biçimde yönetildiğinde olumlu sonuçlar da doğurabilir. Bu olumlu etkiler arasında farklı bakış açılarına ulaşma, iletişim becerilerinin gelişmesi, sorunların açık bir şekilde ifade edilmesi, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkması ve bireysel farkındalıkların artması sayılabilir. Bu nedenle, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade, doğru şekilde yönlendirilmesi ve yapıcı bir sürece dönüştürülmesi kurumsal gelişim açısından daha yararlıdır (Aydeniz, 2010).

1.6. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejileri, organizasyonlar ve bireylerin çatışmaları etkin ve yapıcı bir şekilde çözebilmeleri için kullanılan çeşitli yaklaşımları ifade eder ve bu stratejiler, çatışmanın doğasına, tarafların tutumlarına ve ortamın özelliklerine göre farklılık gösterebilir (Şahin, 2007). En yaygın ve etkili stratejiler arasında, önce çatışmanın kaynağını doğru teşhis etmek ve taraflar arasında açık iletişim kanalları oluşturarak anlaşmazlıkların net bir şekilde ortaya konmasını sağlamak gelir; böylece, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmalar minimize edilir. Uzlaşma ve müzakere teknikleri kullanılarak, taraflar ortak noktalarını bulup karşılıklı fedakarlıklar yapabilir ve birlikte çözüm üretebilirler. Bir diğer strateji ise, arabuluculuk veya üçüncü tarafların devreye sokulmasıdır. Bu yöntem, taraflar arasındaki anlaşmazlığın tarafsız ve objektif bir şekilde değerlendirilerek, ortak bir çözüme ulaşmasını sağlar. Bazı durumlarda, çatışmayı görmezden gelmek veya pasif kalmak (kaçınma stratejisi) tercih edilebilir ancak bu yaklaşım genellikle uzun vadede sorunların büyümesine sebep olur ve geçici bir çözüm sağlar (Özen ve Aktan, 2010). Bunun yanı sıra, yapıcı ve etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi, kişiler, duygularını kontrol ederek ve empati kurarak anlaşmazlıkları daha sağlıklı bir çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmada önemli rol oynar biçimde çözebilirler (Tuna, 2008).

Çatışmanın önlenmesine yönelik proaktif stratejiler; örneğin, çalışan ve yönetici eğitimleriyle çatışma risklerini azaltmaya çalışmak veya örgüt kültüründe hoşgörü ve

saygıyı pekiştirmek de uzun vadeli çatışma önleme açısından önemlidir (Örs ve Tetik, 2010). Çatışma yönetiminde esneklik, uygun olan stratejiyi doğru zaman ve koşullarda uygulama becerisi büyük önem taşır. Bu sayede çatışmaları sadece problem değil, aynı zamanda gelişim ve yenilik imkânı olarak kullanmak mümkündür.

1.7. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Çatışma yönetimi yaklaşımları, organizasyonlarda ve bireyler arasında ortaya çıkan çatışmaların çözümüne yönelik farklı strateji ve tutumları ifade eder ve bu yaklaşımlar, çatışmanın doğasına, tarafların tutumlarına ve ortamın koşullarına göre seçilir. En yaygın kullanılan ve etkili kabul edilen yaklaşım, yapıcı çatışma yönetimi (constructive conflict management) olup, bu yaklaşım çatışmanın olumlu yönlerini ön plana çıkararak iletişimi güçlendirmeyi, ortak çözümler üretmeyi ve tarafların gelişimini sağlamayı hedefler (Üngüren, 2008). Bu bağlamda, iş birliği yaklaşımı (problem çözme veya entegrasyon yaklaşımı), tarafların açık iletişim kurup, ortak menfaatler doğrultusunda birlikte hareket ederek çözüm yolları aramasını sağlar ve karşılıklı saygı ile empatiye dayanır (Arslan, 2005). Diğer önemli bir yaklaşım ise, taviz ve uzlaşma (kompromi) yaklaşımıdır, burada taraflar kendi isteklerinden bazı ödünler vererek ortak bir noktada anlaşmaya çalışırlar ve bu yöntem, kısa vadede hızlı çözümler sağlar.

Kaçınma veya pasif kalma yaklaşımı, çatışmanın yoğun olduğu durumlarda, çatışmayı erteleme veya görmezden gelme yöntemidir ve genellikle geçici bir çözüm olarak tercih edilir. Yüksek güç kullanımı veya otoriter yaklaşım, çatışmayı daha sert ve kontrol edici bir biçimde yönetmeyi amaçlar bu yöntemde, kararlar tek taraflı alınır ve çoğu zaman çatışmaların büyümesine neden olabilir (Özen, 2007). Arabuluculuk veya üçüncü taraf devreye sokma yaklaşımı, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların tarafsız bir üçüncü kişi tarafından çözülmesiyle ortaya çıkar ve özellikle karmaşık veya çözülemeyen çatışmalarda kullanılır (Kekeç, 2010). Bu çeşitli yaklaşımlar, örgütlerin ve bireylerin çatışma durumlarını hem kısa vadede hem de uzun vadede en etkili ve yapıcı biçimde çözüme ulaştırmak için esnek ve uygun stratejilerin seçilmesini sağlar (Kılıç, 2008).

1.7.1. Kaçınma Stratejisi

Kaçınma stratejisi, bireylerin veya organizasyonların, özellikle stresli, tehdit edici veya olumsuz durumlar karşısında doğrudan yüzleşmektense bu durumları görmezden

gelmeyi, ertelemeyi veya tamamen uzak durmayı tercih ettikleri bir başa çıkma biçimidir (Baykal ve Kovancı, 2008). Bu yaklaşım, genellikle kısa vadede rahatlama sağlayabilir ve kişiyi anlık rahatsızlıklardan koruyabilir ancak uzun vadede, sorunların çözümünü geciktirerek veya onları görmezden gelerek, daha büyük problemlere dönüşmesine sebep olabilir. İnsanlar, bilinçli veya bilinçsiz olarak, kendilerini başarısızlık, eleştiri veya başarısızlık korkusu gibi duygulardan korumak amacıyla kaçınma stratejisini kullanabilirler. Sınavlara hazırlanırken sürekli erteleyen veya tartışmalardan kaçınmak için iletişimden uzak duran kişiler bu yöntemi benimseyebilirler. Organizasyonlarda risk veya değişim endişeleri nedeniyle yeni projeleri veya yenilikleri reddetmek de kaçınma stratejisinin bir şeklidir (Yaman, 2007). Bu strateji, bireysel ya da toplumsal göstergelerde, sorunu doğrudan çözmek yerine, geçici bir çözüme yönelerek, uzun vadeli başarı ve gelişimi engelleyebilir, hatta sorunların daha da karmaşık hale gelmesine neden olabilir. Dolayısıyla, kaçınma stratejisini kullanırken, bazen durumun farkında olmak ve bu yaklaşımın olumsuz etkilerini azaltmak adına, alternatif ve daha etkin başa çıkma yollarını geliştirmek önemlidir (Şahin, 2007).

1.7.2. Uzlaşma Stratejisi

Uzlaşma stratejisi, kişiler veya gruplar arasında ortaya çıkan çatışma veya uyuşmazlıklarda, her iki tarafın da biraz taviz vererek ortak bir noktada buluşmayı amaçladığı bir iletişim ve problem çözme yaklaşımıdır. Bu strateji, çatışmanın kısa sürede çözüme kavuşmasını sağlayan ve tarafların karşılıklı çıkarlarını gözeterek uzlaşmaya varmalarına imkân tanıyan önemli bir yöntemdir (Özdemir ve Özdemir, 2007). Uzlaşma genellikle, tarafların her birinin tam olarak istediği sonucu alamadığı durumlarda, karşı tarafın taleplerine bir miktar razı olarak, iki tarafın da memnun kalabileceği orta yolu bulmaya yöneliktir. Bu yaklaşım, hem çatışmanın büyümesini engelleyerek ilişkileri koruma açısından yarar sağlar hem de kaynakların daha etkin kullanılması ve zaman kaybının azaltılması açısından avantajlıdır. İş hayatında bir çalışan ile yönetim arasında maaş ve çalışma koşulları konusunda anlaşmazlıklar yaşanıyorsa, her iki tarafın da ortak noktaya varacak şekilde bazı tavizler vermesiyle uzlaşma sağlanabilir.

Uzlaşma stratejisi, karmaşık ve duygusal çatışmalarda tarafların birbirini anlaması ve karşılıklı saygı çerçevesinde hareket etmesi sayesinde, ilişkilerin güçlenmesine de katkı sağlar (Yerli, 2009). Bu stratejinin etkili olabilmesi için tarafların esneklik göstermesi, iyi iletişim kurması ve kısmi de olsa ortak çıkarların farkında olması gerekir; aksi takdirde,

uzlaşma yüzeysel kalabilir veya uzun vadede tatmin edici sonuçlar sağlamayabilir. Bu nedenle, uzlaşma stratejisi, uygun durumlarda, tarafların karşılıklı güven ve anlayış çerçevesinde hareket ettiği takdirde, çatışmaların yapıcı ve kalıcı şekilde çözümüne önemli katkılar sağlayan etkili bir yöntemdir (Baykal ve Kovancı, 2008).

1.7.3. Problem Çözme Stratejisi

Problem çözme stratejisi, bireylerin veya organizasyonların karşılaştıkları çeşitli sorunlara sistematik ve planlı bir yaklaşımla çözüm bulmayı amaçlayan temel bir yöntemdir ve genellikle belirli adımlar izleyerek problemi tanımlamak, nedenlerini analiz etmek, alternatif çözümler üretmek ve en uygun olanı seçmek şeklinde uygulanır. Bu strateji, problem durumlarını doğru şekilde tanımlamayı gerektirir; çünkü sorunun net bir biçimde anlaşılması, etkili çözüm yolları geliştirilmesinin temelidir (Ünsal ve Ergin, 2011). Ardından, problemle ilgili tüm faktörleri ve olası sonuçları dikkate alarak, çeşitli çözüm seçenekleri ortaya konur ve bu seçenekler detaylıca değerlendirilir. En uygun çözüm yolu belirlenerek uygulamaya konur ve çözüm sürecinin sonucunda elde edilen veriler ve geri bildirimler ışığında, gerekirse yeni düzenlemeler yapılabilir veya alternatif çözümler denenebilir.

Bu strateji hem kişisel yaşamda hem de iş hayatında, karşılaşılan zorlukların bilinçli ve etkili biçimde aşılmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bir ekip projede zamanlama sorunlarıyla karşılaştığında, problemi doğru tanımlayarak nedenlerini araştırmalı, farklı zaman yönetimi teknikleri ve kaynak dağılımları gibi alternatifler geliştirmeli ve en uygun yöntemi deneyerek sonuç alınana kadar takip etmelidir. Problem çözme stratejisi, analitik düşüncüyü, yaratıcılığı ve karar verme becerilerini de geliştiren bir süreçtir ve başarıyla uygulandığında hem bireylerin hem de kurumların gelişimi ve ilerlemesi için güvenilir ve etkili bir yol sunar (Aktamış ve Hiğde, 2016). Bu yüzden, etkili problem çözme stratejileri kullanmak, sorunların kökenine inmeyi ve kalıcı çözümler üretmeyi sağlar.

1.7.4. Rekabetçi Yaklaşım

Rekabetçi yaklaşım, bireylerin, grupların veya organizasyonların kendi çıkarlarını ön plana çıkararak ve karşı tarafın amaçlarını dikkate almadan, kendi hedeflerine ulaşmak için güçlü ve kararlı bir tutum sergiledikleri bir stratejidir (Doğru, 2010). Bu yaklaşım, özellikle

belli başlı alanlarda başarıyı önceliklendiren, üstünlük kurmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamaya odaklı bir tutumdur ve genellikle azami kazanç, güç ya da avantaj elde etmeye yöneliktir. Rekabetçi yaklaşımda, taraflar kendi çıkarlarını gözetirken, karşı tarafın çıkarlarına pek önem verilmez; bu nedenle, bazen sert ve kararlı tutumlar, meydan okuma veya çatışma biçiminde ortaya çıkabilir. Bu strateji, özellikle ticari hayatta, pazarda liderlik mücadelesi veya ürün ve hizmetler konusunda farklılaşmak isteyen şirketler tarafından sıkça kullanılır. Örneğin, büyük bir marka fiyat indirimleri yaparak pazar payını genişletmeye çalışırken, rakipleri de benzer taktikler geliştirebilir.

Rekabetçi yaklaşım, hızlı karar verme ve güçlü duruş gerektirir, ancak sürdürülebilirlik açısından bazı riskler de taşır çünkü yoğun çatışmacı tutumlar, ilişkilerin zarar görmesine ve uzun vadede iş birliği imkanlarının zayıflamasına neden olabilir (Özer, 2011). Bu yaklaşım, her zaman etik ve adil davranış kurallarını gözetmeyebilir; bu yüzden, bazı durumlarda yapıcı ve iş birliğine dayalı yaklaşımlarla dengeli bir strateji geliştirmek daha kalıcı başarı sağlar. Rekabetçi yaklaşım, doğru zaman ve ortamda, stratejik bir şekilde kullanıldığında, üstünlük sağlama ve hedeflere ulaşmada önemli bir araç olur, fakat uzun vadeli ilişki ve sürdürülebilirlik açısından dikkatli ve etik kurallara uygun olması gereklidir (Seviçin, 2009).

1.7.5. Uyum Sağlama Yaklaşımı

Uyum sağlama yaklaşımı, bireylerin veya organizasyonların, çevrelerindeki durumlara, beklentilere veya diğer tarafların ihtiyaçlarına uygun şekilde davranmayı tercih ettikleri bir stratejidir ve genellikle çatışmadan kaçınmak, ilişkileri korumak veya ortamın gerekliliklerine uyum sağlamak amacıyla benimsenir (Yeloğlu, 2008). Bu yaklaşımda, taraflar kendi çıkarlarından çok, ortamın veya ilişkilerin devamını ön planda tutar; bu nedenle, genellikle esneklik, uyum ve iş birliği temel ilkeler halindedir. Uyum sağlama stratejisi, özellikle uzun vadeli ilişkileri, sosyal uyumu ve barışı koruma açısından önemlidir; örneğin, bir çalışan, yöneticisinin isteklerine uyum sağlayarak işyerinde sorunsuz bir ortam yaratmayı tercih edebilir veya bir toplum, geleneklerine ve normlarına uygun davranarak birlik ve bütünlüğü sürdürebilir.

Bu yaklaşım, çatışmaları azaltmak ve karşı tarafla iyi ilişkiler kurmak için etkili olmasına rağmen, sürekli tek taraflı uyum ve teslimiyet, bireylerin veya kurumların kendi

ihtiyaçlarını göz ardı etmesine ve zamanla zgven ve kararlılık kaybına yol açabilir (Durna ve zel, 2008). Uyum sağlama yaklaşımı, bazen sorunların yüzeysel kalmasına veya çözümsüzlüklerin devam etmesine neden olabilir; bu yüzden, durumun gerekliliğine göre dengeyi kurmak ve gerektiğinde daha aktif ve mücadeleci stratejiler kullanmak da önemlidir. Uyum sağlama yaklaşımı, barış ve uyumu önceliklendiren, ilişkileri güçlendiren ve çatışmayı azaltan etkili bir yöntemdir, ancak sürdürülebilir ve adil çözüm için zaman zaman duruma göre esneklik ve orantılılıkla dengeli bir yaklaşım benimsemek gerekir (vgn, 2010).

1.8. Eğitim Kurumlarında atışma Yönetimi Modelleri

Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi, okul ortamında ortaya çıkan farklılıklar, anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını etkin ve yapıcı biçimde çözmek amacıyla kullanılan çeşitli modelleri içermektedir. Bu modeller, çatışmanın doğasını anlamaya ve çözüm yolları geliştirmeye odaklanır; bunlar arasında uzlaşmacı, uzlaştırıcı, rekabetçi, problem çözmeye dayalı ve kaçınmacı modeller bulunur (Boz, 2012). Uzlaşmacı model, tarafların birbirlerinin görüşlerine saygı göstererek ortak bir çözüm bulmaya çalıştığı yapıyı ifade ederken, uzlaştırıcı model, taraflar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve aralarındaki anlayışı artırmak amacıyla arabuluculuk ve empati kurmaya yönelir (Akgl, 2011). Rekabetçi modelde ise, taraflar kendi çıkarlarını ön planda tutarak g ve otorite kullanımıyla çözüm arar ancak bu yaklaşım uzun vadeli uyum ve iş birliği açısından sakıncalar taşıyabilir.

Problem çözmeye dayalı model ise, çatışma sebeplerini analiz ederek, tarafların birlikte çözüm yolları geliştirmelerine olanak tanır, bu da ortak bir zemin ve sürdürülebilir çözümler sağlar (zakir, 2012). Kaçınmacı model ise, çatışmadan kaçınma veya konuyu erteleme yolunu seçerek kısa vadeli rahatlama sağlar, ancak uzun vadede sorunların artmasına yol açabilir. Eğitim ortamında başarıyla uygulanan çatışma yönetimi modelleri hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin sağlıklı iletişim kurmasını sağlar, disiplini güçlendirir ve okul atmosferini daha olumlu hale getirir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına ve çatışmanın niteliğine göre uygun model veya modelleri seçmek ve uygulamak, eğitim ortamında barış ve uyumun sağlanması da önemli bir role sahiptir.

1.8.1. Thomas-Kilmann Çatışma Modelleri

Thomas-Kilmann Çatışma Modeli, çatışma durumlarında insanların nasıl davrandıklarını ve çatışmayı çözme stratejilerini anlamak için geliştirilmiş ve genellikle beş temel davranış tarzını içeren bir çerçevedir (Uçan, 2014). Bu modelde, bireylerin çatışmalara verdikleri yanıtlar, hem kendi kazanma ya da kaybetme eğilimlerini hem de karşı tarafla olan ilişkinin korunup korunmamasını dikkate alarak, genellikle "iş birliği" ile "kendi ilgisini ön planda tutma" ekseninde kategorize edilir. Bu bağlamda, Thomas ve Kilmann, çatışmayı çözmeye yönelik farklı yaklaşımları; uzlaşma, yükseltme, uygunluk, teslimiyet ve kaçınma olmak üzere beş ana strateji altında sınıflandırmışlardır; her biri, çatışma durumuna, kişisel tercihlere ve ilgili tarafların ihtiyaçlarına göre farklı avantajlar ve dezavantajlar barındıran, çeşitli ortamlarda kullanılabilecek çeşitli davranış biçimlerini temsil eder (Tarakçı, 2009).

Yarışmacı (Kazan/Kazan): Bu durumda kişiler, çatışmada kendi çıkarlarını önceliklendirilerek, güç kullanma, kararlılık gösterme ve kendi hedeflerini gerçekleştirme eğilimindedir; böylece çatışmayı kendi lehlerine çözmeyi amaçlarlar, ama bu yaklaşım çoğu zaman karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı edebilir (Afzalur Rahim, 2002).

İş birliği (Kazan/Kazan): Bu davranış biçimi, çatışmayı çözmekte her iki tarafın da ihtiyaçlarını dikkate almak ve ortak bir çözüm bulmak için aktif çaba göstermek esasına dayanır; burada kişiler, karşı tarafla iletişim kurar, ortak çözümler geliştirmeye çalışır ve çatışmanın her iki taraf açısından da tatmin edici olmasını sağlar (Aşkun, 2003).

Uygunluk (Kazan/Kaybet): Bu stratejide birey, çatışmadan mümkün olan en az olumsuz etkiyle kurtulmak veya çatışmayı ertelemek adına, zaman zaman kendi çıkarlarından vazgeçebilir veya çatışmaya müdahale etmeyebilir bu yaklaşım bazen ilişkileri korumak adına tercih edilir, ancak sorunun uzun vadede çözülmesine engel olabilir (Üngüren, 2008).

Teslimiyet (Kaybet/Kazan): Bu davranış tarzında, kişiler çatışmayı kendi zararına olsa da bazen karşı tarafın taleplerine uyarak ya da çatışmadan kaçınarak çatışmayı sona erdirirler. Bu yaklaşım, çoğu zaman uzun vadeli çatışmanın çözümünden çok, geçici rahatlama ve uyumu sağlar (Afzalur Rahim, 2002).

Kaçınma (Kaybet/Kaybet): Bu en pasif strateji olup, kişiler çatışmadan tamamen uzak durmayı veya konuyu görmezden gelmeyi tercih ederler. Böylece çatışma geçici olarak ortadan kalkar, fakat temel sorunlar çözülmediği için ileride daha büyük çatışmalara yol açabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

Thomas-Kilmann Çatışma Modeli, özellikle iş ortamlarında, liderlik süreçlerinde ve takım dinamiklerinde çatışmaların etkin yönetimi ve çözümüne önemli katkılar sağlar çünkü her çatışma durumunun kendine has dinamikleri ve uygun davranış biçimleri bulunduğundan, uygun stratejinin seçimi ile çatışmanın yapıcı ve verimli bir şekilde çözülebilmesi mümkündür (Bennett, Gadlin, Ataseven ve Yılmaz, 2013). Bu model, kişiler arasındaki iletişimi güçlendirmek ve daha sağlıklı ilişkiler kurmak açısından da önemli bir rehberlik sunar.

1.8.2. İşbirlikçi Çatışma Yönetimi

İşbirlikçi çatışma yönetimi, Thomas-Kilmann çatışma modeli kapsamında "Kazan/Kazan" yaklaşımı olarak da adlandırılır ve bu yöntemde, taraflar arasındaki çatışmalarda her iki tarafın ihtiyaç ve çıkarlarını dikkate alarak, ortak çözümler geliştirmeye odaklanılır. Bu yaklaşım, çatışmanın yapıcı bir şekilde çözülmesi ve ilişkilerin güçlendirilmesi açısından en yüksek başarı şansını sağlamayı amaçlar; çünkü taraflar, iletişim kurar, empati gösterir ve her iki tarafın da memnun kalabileceği uzlaşmalar veya yenilikçi çözümler bulmak için aktif çaba sarf ederler (Sığrı ve Dinçer, 2013).

İşbirlikçi Çatışma Yönetimi'nin temel prensipleri arasında, açık ve dürüst iletişimin teşvik edilmesi, karşılıklı saygı ve anlayışın sağlanması, tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamaya çalışması ve ortak çıkarlar üzerinde yoğunlaşması yer alır. Bu yaklaşımda, çatışma sırasında karşı tarafın görüşlerini ve duygularını dikkate almak, çözüm üretirken ortak payda yaratmak ve uzun vadeli ilişkilerin sürdürülebilirliği gözetilir. İşbirlikçi çatışma yönetiminin avantajları şunlardır;

- Taraflar arasında güven ve saygıyı artırır.
- Uzun vadeli ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur.
- Yenilikçi ve yaratıcı çözümler ortaya çıkmasını sağlar.
- Tarafların çatışma sürecinde kendilerini değerli ve anlaşılmış hissederler.

Bu yaklaşımın uygulanması zaman alabilir ve taraflar arasında yüksek düzeyde iletişim ve karşılıklı anlayış gerektirir; bu nedenle, bazı durumlarda daha hızlı veya daha az kaynak gerektiren diğer çatışma çözüm stratejileri tercih edilebilir (Gündüz, Tunç ve İnandı 2013). Gene de özellikle uzun vadeli ilişkilerin ve sürdürülebilir çözümlerin önemli olduğu ortamlar için, işbirlikçi çatışma yönetimi en etkili ve en yapıcı yöntemlerden biri olarak kabul edilir. Bu yaklaşım, çatışmanın doğal bir şey olduğunu ve uygun şekilde ele alındığında, gelişim ve gelişmişlik için bir fırsat olduğunu anlamayı teşvik eder.

1.8.3. Örgütsel Davranış Açısından Çatışma Yönetim

Örgütsel davranış açısından çatışma yönetimi, organizasyonların verimliliği, çalışanların motivasyonu, iş ortamlarının sağlığı ve sürdürülebilir başarıları açısından son derece önemli ve karmaşık bir süreçtir. Çatışma, kaçınılmaz olarak her örgütsel ortamda ortaya çıkabilen doğal bir durumdur; bu, farklı paydaşlar, farklı görüşler, değerler, amaçlar ve beklentiler arasında zaman zaman ortaya çıkan uyumsuzluklar nedeniyle meydana gelir (Nural, Ada ve Çolak, 2012). Mevcut literatür ve pratik deneyimler göstermektedir ki, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak mümkün değilken, onun etkin ve yapıcı bir biçimde yönetilmesi, örgütsel gelişim ve değişimin anahtarıdır. Bu bağlamda, örgütsel davranış perspektifinden çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmak, ortaya çıkan potansiyel faydalı sonuçları en üst düzeye çıkarmak ve örgüt içi ilişkilerin sağlıklı, güvene dayalı ve iletişim odaklı olmasını sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeyi içerir. Çatışmayı bir tehdit değil, bir gelişim ve yenilik fırsatı olarak görmek ve bu düşünceyle hareket etmektir. Bu noktada, örgütsel davranışın temel ilkeleri doğrultusunda, çatışmanın yapısal ve insani boyutlarını dikkate alan çözüm yolları geliştirilmelidir; iletişimi güçlendiren, karşılıklı anlayış ve empatiyi teşvik eden, tarafların kendilerini değerli ve anlaşılmış hissetmesini sağlayan yöntemler ön plana çıkar.

Örgütsel kültür ve liderlik tarzları da çatışma yönetimini doğrudan etkiler; demokratik, katılımcı ve şeffaf liderlik uygulamaları, çatışmaların yapıcı şekilde çözülmesine olanak sağlar. Örgütsel davranış açısından etkin çatışma yönetimi, sadece mevcut sorunları çözmek değil, aynı zamanda örgüt içindeki iletişimi ve takım ruhunu güçlendiren, inovasyonu ve yaratıcılığı destekleyen, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artıran bir kültürün oluşturulmasına katkıda bulunur; böylece organizasyonlar hem iç hem de dış çevresel

değişimlere daha dayanıklı hale gelir ve sürdürülebilir gelişme yolunda önemli adımlar atabilirler (Doğan, 2012).

1.9. Çatışma Yönetimi Becerileri

Çatışmanın kaçınılmaz ve doğal bir süreç olduğunu kabul eden, ancak onun yapıcı ve yapısal biçimde yönetilmesini amaçlayan yetkinliklerdir; çünkü doğru biçimde kullanıldığında, çatışma ortamlarından yeni fikirlerin ortaya çıkması, takım bağlarının güçlenmesi ve organizasyonel gelişim sağlanabilir. Çatışma yönetimi becerileri arasında öncelikle aktif dinleme ve empati kurma yeteneği yer alır; bu sayede taraflar, kendilerini anlaşılmış ve değerli hisseder, böylece iletişim engelleri aşılır (Yıldırım, 2012).

Sorun çözme ve müzakere becerileri, tarafların karşı tarafın ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alarak ortak çözümler üretmesine olanak tanır. Bu bağlamda, esneklik ve uyum sağlama yeteneği de kritik öneme sahiptir; çünkü değişen koşullara ve farklı kişiliklere uyum sağlayabilmek, çatışmaları yatıştırabilir ve yapıcı hale getirebilir. Aynı zamanda, duygusal zekâ yüksek olan bireyler, çatışma sırasında öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duyguları kontrol altına alarak soğukkanlılıklarını koruyabilir, böylece problemlerin çözülmesi daha kolay hale gelir (Bozbayındır ve Kayabaşı, 2013).

Problemleri durumlarda karşısında sakin ve objektif kalabilmek, gerilimi azaltmak ve çatışmayı yapıcı yollarla yönlendirmek, bu becerilerin önemli bir parçasıdır. Çok yönlü ve gelişmiş çatışma yönetimi becerilerine sahip kişiler, aynı zamanda, karşı tarafla güven ve saygı temelinde iletişim kurma, çatışmanın temel nedenlerini analiz etme ve uzun vadeli ilişkileri göz önünde bulunduran çözümler üretme kapasitesine sahiptirler (Altındal, 2010). Çatışma yönetimi becerileri, sadece sorunları çözmek değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırmak, takım çalışmasını kolaylaştırmak ve organizasyonların başarı ve sürdürülebilirliğini desteklemek adına vazgeçilmez yetkinliklerdir. Bu becerilerin geliştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha uyumlu ve etkin ilişkilerin kurulmasına ve çatışmaların yapıcı birer gelişim fırsatlarına dönüşmesine katkı sağlar.

1.9.1. Etkili İletişim Teknikleri

Etkili iletişim teknikleri, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri, anlaşmazlıkları en aza indirerek iş birliğini artırabilmeleri açısından son derece önemlidir (Demir, 2011). Etkili iletişimin temelinde karşılıklı anlayış, empati, açık ve net ifade, aktif dinleme gibi beceriler yer alır. Öncelikle, bireyin kendini doğru ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilmesi, iletişimin sağlıklı ilerleyebilmesi açısından kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, “ben dili” kullanımı, suçlayıcı bir üslup yerine kişinin kendi duygu ve düşüncelerini karşısındakini savunmaya itmeden aktarmasına olanak tanır. Aktif dinleme ise yalnızca duyulanları işitmek değil, aynı zamanda karşıdakinin ne demek istediğini anlamaya çalışmak ve bunu hem sözlü hem de sözsüz yollarla göstermek anlamına gelir. Göz teması kurmak, baş sallamak, uygun geri bildirimlerde bulunmak bu süreci destekleyen unsurlardır.

Beden dilinin sözlü ifadelerle tutarlı olması, güven ve samimiyetin tesis edilmesinde belirleyici bir etkidir. Etkili iletişimde empati kurma becerisi, kişinin kendi bakış açısından çıkıp karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmasını ifade eder. Bu da özellikle çatışma durumlarında taraflar arasında köprü kurarak yapıcı bir iletişim ortamı oluşmasına katkı sağlar. Bununla birlikte, açık uçlu sorular sormak, iletişimde etkileşimi artırır ve karşı tarafın kendini daha rahat ifade etmesini sağlar. Etkili iletişimi sürdürülebilir kılmak için ise geribildirim kültürünü yerleştirmek, düzenli ve sağlıklı bilgi akışını teşvik etmek gerekir. Tüm bu teknikler, bireylerin hem iş yerinde hem de sosyal çevrelerinde daha sağlıklı, saygılı ve verimli iletişim kurmalarına katkı sunar (Şen, Yılmaz ve Ünüvar, 2013).

1.9.2. Empati ve Aktif Dinleme

Empati ve aktif dinleme, çatışma yönetimi becerilerinin temel taşlarını oluşturan ve ilişkilerin sağlam, sağlıklı ve sürdürülebilir olmasını sağlayan iki önemli iletişim becerisidir. Empati, karşı tarafın duygularını, düşüncelerini ve bakış açılarını anlamaya çalışma ve onların durumunu kendi perspektifleriyle görebilme yeteneğidir; bu sayede, çatışma sırasında taraflar arasındaki gerilim azalabilir, önyargılar ortadan kalkabilir ve karşılıklı anlayış güçlenebilir (Kozak ve Doğan, 2014). Empati kurabilen bireyler, sadece karşı tarafın söylediklerini değil, aynı zamanda onun hissettiklerini de anlamaya çalışır; bu, çatışmanın duygusal boyutunu hafifleterek, daha yapıcı ve çözüm odaklı bir iletişim ortamı sağlar. Aktif

dinleme ise, sadece sözleri duymakla kalmayıp, dikkatlice odaklanarak, karşı tarafın ifade ettiği düşünceleri ve duyguları tam anlamıyla kavramaya ve onlara geri bildirimde bulunmaya dayanır. Bu beceri, anlatılanlara gerçekten değer verildiğini ve anlaşıldığını gösterir aktif dinleme sırasında, dinleyici uygun zamanlarda ve uygun ifadelerle özetleyerek, karşı tarafın söylediklerini doğrular veya netleştirir.

Böylelikle, iletişimin karşılıklı ve anlaşılır olması sağlanır ve taraflar kendilerini daha çok güvende hissederler. Empati ve aktif dinlemenin birlikte kullanılması, çatışma ortamlarındaki yanlış anlaşılmaları ve önyargıları azaltır; taraflar kendilerini değerli ve anlaşılmış hissederken, aynı zamanda birbirlerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini daha iyi kavrayabilirler (Kozak ve Doğan, 2014). Bu iki beceri, çatışma sırasında gerilimi yatıştırmaya, duygu ve düşüncelerin sağlıklı bir biçimde ifade edilmesine imkân tanır ilişki bağlarının güçlenmesine ve uzun vadeli iş birliklerinin temelinin atılmasına önemli katkılar sağlar. Dolayısıyla, empati ve aktif dinleme, çatışmayı sadece çözmekten öte, karşılıklı saygı ve anlayış temelinde sürdürülebilir ilişkilere dönüştüren ve örgütsel iletişimin kalitesini artıran vazgeçilmez iletişim becerileridir.

1.9.3. Problem Çözme ve Müzakere Becerileri

Problem çözme ve müzakere becerileri, çatışma ve anlaşmazlıkların ortaya çıktığı ortamlarda etkin ve yapıcı çözümler üretebilmek adına vazgeçilmez yetkinliklerdir; çünkü bu beceriler hem bireylerin hem de örgütlerin karşılaştıkları sorunları sistematik ve analitik bir yaklaşımla ele almalarını sağlar (Sünbül, 2008). Problem çözme becerisi, var olan durumu doğru analiz etmeyi, temel nedenleri belirlemeyi ve alternatif çözümler geliştirmeyi kapsar bu süreçte, tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak en uygun ve sürdürülebilir çözüm yollarını belirlemek esastır. Müzakere ise, farklı çıkarların ve hedeflerin karşı karşıya geldiği durumlarda, taraflar arasında ortak zemin bulma ve kazan-kazan ilkesi doğrultusunda anlaşma sağlama sürecidir; başarılı bir müzakere, her iki tarafın da tatmin olabildiği, uzun vadeli ilişkileri güçlendiren ve karşılıklı güveni artıran çözümlerin ortaya çıkmasına imkân tanır (Ergül, 2008). Bu becerilere sahip kişiler, çatışmayı yapıcı bir şekilde yönetebilir, iletişimi güçlü tutabilir ve ortak çıkarlar doğrultusunda fikir birliği sağlayabilirler.

Problem çözme ve müzakere becerileri, sabır, esneklik, analitik düşünce, empati ve etkili iletişim gibi çok yönlü yetkinliklerin birleşimini gerektirir bu sayede, karmaşık ve zorlayıcı durumlarda bile yaratıcı çözümler üretebilir ve çatışmaları minimuma indirerek, organizasyonların ve kişisel ilişkilerin sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlarlar. Bu beceriler hem örgütsel başarıyı artıran hem de kişiler arası ilişkileri güçlendiren, sürdürülebilir çözüm ve uzlaşma ortamlarının oluşmasına katkıda bulunan temel yetkinliklerdir (Şevkin, 2008).



BÖLÜM 2: OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ VE ETKİLERİ

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar hem kurumsal işleyişi hem de eğitim kalitesini doğrudan etkileyebilecek önemli bir unsurdur. Bu çatışmaların temel nedenleri arasında iletişim eksiklikleri, görev ve sorumlulukların belirsizliği, iş yükü dengesizliği, liderlik tarzındaki farklılıklar ve bireysel değer çatışmaları yer almaktadır. Sınırlı kaynakların paylaşımı, adaletsizlik algısı ve ekip içinde yeterli iş birliğinin sağlanamaması da çatışmaları tetikleyebilmektedir. Bu tür anlaşmazlıklar çalışanların motivasyonunu düşürmekte, iş doyumunu azaltmakta ve kurumdaki genel çalışma iklimini olumsuz etkileyerek çocuklara sunulan eğitimin niteliğini de zayıflatabilmektedir. Dolayısıyla, çatışmaların nedenlerinin doğru analiz edilmesi ve etkili yönetim stratejileri ile çözüm yolları geliştirilmesi hem çalışan memnuniyeti hem de kurumsal başarı açısından büyük önem taşımaktadır (Zembat, 2012).

2.1. Okul Öncesi Eğitiminin Tanımı

Okul öncesi eğitim, doğumdan ilkokula başlamaya kadar olan dönemi kapsayan, çocukların fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan sistemli ve planlı bir eğitim sürecidir (Şıvgın, 2005). Bu eğitim, çocuğun çevresini tanımasına, temel alışkanlıkları kazanmasına, iletişim becerilerini geliştirmesine ve ilkokula hazırlıklı bir şekilde başlamasına yardımcı olur. Aileden sonra çocuğun ilk kez toplumsal bir çevreyle tanıştığı bu süreç, bireyin yaşam boyu öğrenme temellerinin atıldığı kritik bir dönem olarak kabul edilir. Okul öncesi eğitim kurumları, çocukların gelişim özelliklerine uygun etkinlikler yoluyla öğrenmeyi teşvik ederken, aynı zamanda onların özgüven, sorumluluk ve problem çözme gibi temel yaşam becerilerini de kazanmalarını sağlar (Özkubat, 2013). Bu yönüyle okul öncesi eğitim hem bireysel gelişim hem de toplumsal kalkınma açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Okul öncesi eğitim, anaokulu öncesi dönemdeki çocuklara yönelik verilen ve onların fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan eğitim sürecidir (Şıvgın, 2005). Bu eğitim, çocukların temel yaşam becerilerini kazanmalarına, kişisel gelişimlerini tamamlamalarına ve gelecekteki eğitim hayatlarına sağlıklı bir başlangıç

yapmalarına yardımcı olur. Okul öncesi eğitim, çocukların yaşlarına uygun etkinlikler ve pedagojik yaklaşımlar aracılığıyla hayata, topluma ve temel ilkelere uyum sağlayacak şekilde gelişimlerini destekleyen eğitim sürecidir. Kısacası, okul öncesi eğitim, çocukların temel gelişim alanlarında sağlam bir temel oluşturmalarını sağlayan, onların sağlıklı, mutlu ve yetenekli bireyler olarak topluma katılmalarına hazırlayan kritik bir dönemdir (Kuday, 2007).

2.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumları

Okul öncesi eğitim kurumları, 0-6 yaş arasındaki çocuklara yönelik olarak yapılandırılmış, onların çok yönlü gelişimini desteklemeyi amaçlayan kurumsal eğitim ortamlarıdır (Kuday, 2007). Bu kurumlar arasında anaokulları, ana sınıfları, kreşler ve gündüz bakımevleri yer alır. Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren resmi ve özel okul öncesi kurumlar, çocukların bireysel farklılıklarını dikkate alarak gelişimlerine uygun eğitim programları uygular (Arnas, 2002). Bu kurumlarda sunulan eğitim, çocukların temel yaşam becerilerini kazanmasını, sosyal etkileşim becerilerinin gelişmesini ve ilkokula hazır hale gelmelerini sağlar. Aynı zamanda çalışan ebeveynler için çocuk bakımında önemli bir destek sunan okul öncesi eğitim kurumları, erken çocukluk döneminin kritik gelişim fırsatlarını en verimli şekilde değerlendirmeyi hedefler. Bu bağlamda, okul öncesi kurumlar hem çocuğun bireysel gelişimi hem de toplumsal yapı açısından önemli bir işleve sahiptir.

2.3. Okul Öncesi Eğitimin Önemi

Okul öncesi eğitimin önemi, çocukların yaşamlarının erken döneminde kazandıkları deneyimler ve gelişim fırsatlarının, onların bütünsel gelişimi ve gelecekteki başarıları üzerinde büyük etkisi olmasıyla ortaya çıkar (Gül, 2008).

Gelişimsel Temel Oluşumu

- Bu dönem, çocukların fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal becerilerinin temelini atıldığı kritiktir.
- Erken eğitim, çocukların problem çözme, iletişim, paylaşma ve iş birliği gibi temel becerilerini güçlendirir (Saçkes, Akman ve Trundle, 2012).

Okula Hazırlık

- Okul öncesi eğitim, çocuklara okula ve eğitime alışma sürecinde kolaylık sağlar.
- Öğrenmeye karşı motivasyon, disiplin ve temel öğrenme alışkanlıkları kazandırır (Erkan ve Kırca, 2010).

Sosyal ve Duygusal Gelişim

- Çocuklar, okul öncesi ortamda arkadaş edinir, paylaşmayı ve empati kurmayı öğrenir (Koçyiğit, 2009).
- Duygularını tanıma ve ifade etme becerileri gelişir.

Eşitlik ve Fırsat Eşitliği

- Erken eğitim, tüm çocuklara eşit öğrenme fırsatları sunar, sosyo-ekonomik farklılıkların azaltılmasına yardımcı olur.
- Dezavantajlı gruplar için önemli bir destek sağlar (Hotaman ve Yüksel Şahin, 2009).

Yaratıcılık ve İnovasyonun Desteklenmesi

- Oyun ve etkinliklerle çocukların yaratıcılık ve hayal gücü gelişir.
- Kendilerini ifade etme ve yeni fikirler üretme becerileri artar.

İlerleyen Eğitim ve Hayat Başarısı

- Erken eğitim alan çocuklar, ilkokulda daha başarılı olurlar, öğrenme güçlükleri daha az görülür.
- Bu durum, yaşam boyunca öğrenmeye ve gelişmeye açık olmayı sağlar.

Aile ve Toplum Desteği

- Ailelerin çocuk eğitimi konusundaki bilgisini artırır, ebeveyn-çocuk ilişkisini güçlendirir (Cömert ve Güleç, 2004).
- Toplumda çocukların gelişimi ve sağlıklı büyümesi için farkındalık oluşturur.

Okul öncesi eğitim, çocukların sağlıklı ve dengeli gelişimi için temel teşkil eder ve onların hayatlarının ilerleyen dönemlerinde başarı ve mutluluklar yakalamalarında önemli

bir rol oynar. Erken eğitim, toplumların sürdürülebilir kalkınması ve gelişimi için vazgeçilmezdir.

2.4. Okul Öncesi Eğitim Gelişimi

Okul öncesi eğitim, çocukların fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal açıdan bütünsel gelişimlerini destekleyen en kritik dönemlerden biridir. Bu dönem, çocukların yaşamları boyunca edinecekleri temel beceri ve değerlerin oluşturulduğu, öğrenme ve gelişme adına sağlam temellerin atıldığı önemli bir süreçtir (Çelik ve Gündoğdu, 2007). Çocuklar, bu yaşta çevreleriyle etkileşim kurarken, oyun ve keşif yoluyla dünyayı tanımaya başlarlar. Bu süreçte dil gelişimi hızlanır, yeni kelimeler öğrenir, kendini ifade etme becerisi artar. Aynı zamanda motor becerileri gelişir; ince ve kaba motor becerilerini kullanarak el-göz koordinasyonu ve bedensel kontrol kazanırlar. Sosyal ve duygusal açıdan ise bu dönemde çocuklar, paylaşmayı, empati kurmayı, sabretmeyi ve iletişim kurmayı öğrenirler. Sosyal ortamlar, onların özgüvenlerini artırır ve toplumsal kurallara uyum sağlamalarını sağlar. Zekâ gelişimi açısından ise örüntüleri fark etme, problem çözme ve eleştirel düşünme gibi temel düşünme becerileri bu dönemde gelişir.

Okul öncesi eğitim, çocukların gelişim alanlarının her birinde sağlıklı ilerlemelerini sağlar ve onları öğrenmeye, yeni bilgiler kazanmaya ve yaşamın farklı yönlerine hazırlayıcı bir ortam sunar (Demir, 2010). Bu nedenle, erken yaşta sunulan kaliteli eğitim, çocukların yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde başarılı olmaları, özgüvenli ve uyumlu bireyler olarak yetişmeleri konusunda büyük bir avantaj sağlar. Okul öncesi eğitim, aile ve toplumun çocukların gelişimine katılımını teşvik ederken, eşit fırsatlar yaratarak sosyal adaleti güçlendiren önemli bir araçtır (Akkaya, 2007). Dolayısıyla, çocukların gelişimini en iyi şekilde destekleyen, potansiyellerini ortaya çıkaran ve onların hayat boyu başarı ve mutluluğunu artıran bu eğitim süreci hem bireysel hem de toplumsal açıdan büyük bir değer taşır.

2.5. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışma Koşulları

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışma koşulları hem çalışanların mesleki performansı hem de eğitim ortamının kalitesi açısından büyük önem taşıyan önemli unsurlardan biridir (Yalçın ve Korkmaz, 2013). Bu ortamda çalışanlar, çocukların sağlıklı

gelişimini desteklemek, onların güven ve sevgi ortamında eğitim almalarını sağlamak ve pedagojik etkinlikleri başarıyla yürütmekle yükümlüdürler. Genellikle bu sektörün karşılaştığı temel sorunlardan biri çalışma koşullarının yeterince iyi olmaması ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen çeşitli faktörlerdir. İş yükü fazlalığı, düşük ücretler, yetersiz mesleki gelişim imkanları ve olumsuz çalışma ortamları, çalışanların stres seviyesini artırmakta ve mesleki doyumsuzluk yaşanmasına neden olmaktadır.

Kurumların fiziki şartlarının yetersizliği, hijyen ve güvenlik standartlarının sağlanamaması, çalışanların sağlık ve güvenliği açısından risk oluşturabilmektedir. Yönetim anlayışındaki yetersizlik ve iletişim kopuklukları da çalışma koşullarını zorlaştırmakta, ailelerle ve meslektaşlar arasındaki iletişimi olumsuz etkileyerek kurum içi uyum ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra, mesleki kariyer gelişimi ve terfi imkanlarının sınırlı olması, çalışanların motivasyonunu düşüren etmenler arasındadır. Bu koşullar altında çalışanlar, stres ve tükenmişlik hissi yaşayabilir, bu da onların mesleki verimliliklerini ve çocuklara sundukları hizmetin kalitesini düşürür. O nedenle, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışma koşullarının iyileştirilmesi için uygun ücretlendirme sistemleri, eğitim imkanları, psikososyal destek ve fiziki altyapının güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak, onların mesleki kabiliyetlerini geliştirmelerine katkıda bulunmak ve en önemlisi çocuklara daha kaliteli eğitim imkanları sunmak, bu kurumların sürdürülebilirliği ve başarısı açısından hayati bir gerekliliktir (Kurt, 2013).

2.6. Eğitim Kurumlarında Çatışma Türleri

Eğitim kurumlarında çatışma türleri, farklı sebepler ve dinamikler doğrultusunda çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar, kurumun yapısına, çalışanlar arasındaki ilişkilerine, ailelerle iletişime ve eğitim süreçlerine göre farklı biçimlerde kendini gösterebilir (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011). Genel olarak, eğitim kurumlarındaki çatışma türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Rol ve Görev Çatışmaları: Çalışanlar arasında görev ve sorumlulukları konusunda belirsizlik ya da anlaşmazlıklar oluşabilir. Hangi personelin hangi işleri yapacağı, kimin karar yetkisi olduğu gibi konularda çatışmalar yaşanabilir (Seval, 2006). Bu durum, görev tanımlarının net olmaması veya iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir.

İletişim Çatışmaları: Kurum içi veya kurumlar arası iletişim kopuklukları, yanlış anlamalar veya bilgi eksikliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır (Baykan, 2006). Etkili iletişim sağlanmadığında, güven kaybı ve huzursuzluk artar.

İklim ve Çalışma Koşullarıyla İlgili Çatışmalar: Fiziki ortamın yetersizliği, yetersiz ekipman veya olumsuz çalışma koşulları, çalışanların memnuniyetsizliğine yol açabilir (Çakır, 2009). Bu durum, kurum sadakati ve motivasyonunu olumsuz etkiler.

Çocuk ve Ailelerle İlgili Çatışmalar: Ailelerle iletişim ve beklentilerde yaşanan uyumsuzluklar, çocukların gelişimi ve eğitimine ilişkin çatışmalara neden olabilir. Ailelerin eğitim kurumundan beklentileri ve çocukların ihtiyaçları konusunda anlaşmazlıklar sık görülebilir.

Yöneticiler ve Çalışanlar Arası Çatışmalar: Yönetici ve çalışanlar arasında otorite, karar alma süreçleri veya performans değerlendirmeleri nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu genellikle güç kullanımı veya adaletsizlik duygusundan kaynaklanabilir.

Mesleki ve Kişisel Farklılıklar: Çalışanların eğitim yaklaşımları, kişilikleri veya değerleri farklı olduğunda, uyumsuzluk ve çatışmalara zemin hazırlayabilir.

Rekabet ve Kıskançlık: Terfi, kariyer veya ödüllerde adaletsizlik hissi, çalışanlar arasında kıskançlık ve rekabeti artırabilir. Bu da zorlayıcı ortamlar yaratabilir.

Eğitim kurumlarındaki çatışma türleri, genellikle iletişim eksikliği, rol belirsizlikleri, çalışma koşulları ve kişisel farklılıklardan kaynaklanır. Bu tür çatışmaların etkin yönetilmesi, kurumların uyumlu ve verimli çalışması açısından büyük önem taşır (Duysak ve Uslu, 2016).

2.7. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çatışma

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışma, çocukların sağlıklı gelişimi ve kaliteli eğitim almaları açısından büyük bir sorumluluk taşıyan önemli bir meslektir (Zembat, 2012). Bu ortamda çalışan öğretmenler, hem çocukların duygusal ve sosyal gelişimini destekleyerek onların güven ve sevgi ortamında öğrenmelerini sağlarlar hem de onların

temel yaşam becerilerini kazanmalarına rehberlik ederler. Bu nedenle, öğretmenlerin sabrı, sevgi göstergeleri, iletişim becerileri ve pedagojik bilgi düzeyleri büyük önem taşır. Aynı zamanda, okul öncesi eğitim çalışanlarının işleri büyük bir dikkat, özveri ve sorumluluk gerektirir; çünkü çocukların her bir gelişim alanına uygun etkinlikler planlaması, uygulaması ve gözlemiyle ilgilenirler.

Çalışma koşulları ise bu mesleğin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahiptir. Yetersiz fiziki koşullar, düşük ücretler, mesleki gelişim imkanlarının kısıtlı olması ve psikososyal destek eksikliği gibi sorunlar, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Karacan, 2012). Bu nedenle, eğitim kurumlarında çalışanların çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, onların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması hem eğitim hizmetlerinin kalitesini yükseltir hem de çocukların gelişimine doğrudan katkı sağlar. Okul öncesi eğitimde çalışanların temel görevi, çocukların sağlıklı ve güvenli bir ortamda eğitim görmesini sağlamak ve onların yaşam boyu sürecek öğrenme alışkanlıklarını kazanmalarına katkıda bulunmaktır (Akyel ve Çalışkan, 2013).

2.7.1. Kurum Yapısı ve İşleyişi

Kurum yapısı ve işleyişi, okul öncesi eğitim kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde hizmet verebilmesi için temel unsurlardan biridir. Bu yapı, kurumun amaçları doğrultusunda organizasyonel düzenlemeleri ve görev dağılımını belirler. Kurum yapısı genellikle yönetim kademeleri, eğitim ve idari personel, öğretmenler ve destek personel gibi birimlerden oluşur. Yöneticiler; müdür, müdür yardımcısı veya diğer yöneticiler, kurumun genel işleyişini organize eder, planlama ve denetim faaliyetlerini yürütür (Kaplan, 2015). Öğretmenler, çocukların eğitim ve gelişim süreçlerini planlar ve uygular; velilerle iletişimi sağlarlar. İdari personel ise kurumun günlük işlerini yürütür ve altyapı hizmetlerini sağlar. Kurum içi süreçlerde eğitim programlarının hazırlanması, öğretim materyallerinin temini, hijyen ve güvenlik standartlarının sağlanması gibi birçok işlev ortak bir düzen içinde yürütülür.

Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına yönelik iletişim ve iş birliği sağlanır. Kurum yapısı, esnek ve uyumlu olmalı; değişen koşullara göre sürekli geliştirilmelidir. İşleyiş aşamasında ise planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri dikkatli ve düzenli bir biçimde gerçekleştirilmeli, böylece kurumun eğitim kalitesi yüksek tutulabilir (Ünlü, 2011).

Kurumun yasal mevzuatlara uygun olması, disiplin ve etik kurallara uyulması da işleyişin sağlıklı hale gelmesini sağlar. Bu yapısal ve işleyiş düzeni okul öncesi eğitim kurumlarının toplumun beklentilerine uygun, çocukların güvenle gelişebileceği ve eğitimden en iyi şekilde yararlanabileceği ortamlar sunmasını sağlar.

2.7.2. Çatışma Alanları

Okul öncesi eğitim kurumlarında çatışma alanları, kurum içi ve kurumlar arası çeşitli nedenlere dayanarak ortaya çıkan anlaşmazlık ve gerginlik kaynaklarıdır. Bu çatışma alanları hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar ile aileler veya yöneticiler arasında yaşanabilir. En yaygın çatışma alanlarından biri, roller ve sorumluluklar konusunda belirsizlik ya da uyumsuzlukların yaşanmasıdır. Çalışanlar arasında görev dağılımı ve kimin hangi işi yapacağı konusunda anlaşmazlıklar, kurum içindeki uyum ve verimliliği olumsuz etkileyebilir (Zembat, 2012). İletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalar da çatışma alanlarının önemli bir parçasıdır; kurum içi bilgi akışındaki kopukluklar, güvensizlik ve huzursuzluk yaratabilir.

Çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili sorunlar, düşük ücretler, yetersiz altyapı veya fiziksel ortamın sağlıksız olması gibi faktörler, moral bozukluğu ve çatışmalara neden olabilir. Kurum ve aileler arasındaki ilişkilerde de çatışma alanları bulunur; velilerin beklentileri ile kurumun imkanları veya uygulamaları arasında uyumsuzluklar, anlaşmazlıkları artırabilir (Erten, 2012). Çocukların gelişimi ve eğitiminde ortaya çıkan farklı yaklaşımlar veya alışkanlıklar, öğretmenler ve aileler arasında anlaşmazlık çıkarabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında otorite, karar alma süreçleri veya performans değerlendirmeleri konularında da çatışmalar yaşanabilir. Benimsenen eğitim yaklaşımları ve kurum kültürü nedeniyle mesleki farklılıklar, çatışma kaynağı olabilir. Bu tür çatışma alanlarının fark edilip uygun yöntemlerle çözülmesi, kurumun sağlıklı çalışması ve çocuklara kaliteli eğitim sunulması açısından büyük önem taşır.

2.7.3. Çatışmanın Çocuklara Dolaylı Etkileri

Çatışmaların okul öncesi eğitim kurumlarında çocuklara dolaylı etkileri oldukça kapsamlı ve derin olabilir. Bu etkiler, çocukların öğrenme ortamındaki güven ve duygusal güvenliklerini olumsuz yönde etkileyerek onların gelişimini çeşitli şekillerde engelleyebilir.

Öncelikle, çatışmalı ortamlar, çocuklarda kaygı ve stres seviyelerini artırabilir. Bu durum, çocukların dikkatlerini toplama, öğrenme motivasyonlarını koruma ve sosyal becerilerini geliştirme süreçlerini zorlaştırır. Çocuklar, kurumda yaşanan gerginlik ve huzursuzlukları fark ederek kendilerini güvensiz hissedebilirler; bu da onların özgüven ve özsaygılarını zedeleyebilir. Aynı zamanda, öğretmen ve çalışanlar arasındaki çatışmalar, eğitimin kalitesinin düşmesine neden olur. Bu durum, çocukların uygun ve tutarlı eğitim almalarını engeller, öğretmenlerin motivasyonunu azaltır ve empatik yaklaşımların önüne geçebilir.

Çatışma ortamları, çocukların sosyal davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir; bu süreçte çocuklar, kardeşlerine veya arkadaşlarına karşı agresif tutumlar geliştirebilir veya paylaşma ve iş birliği gibi temel sosyal becerilerde zorlanabilirler (Zembat, 2012). Çocuklar, sürekli çatışmalı ortamda bulunmanın sonucunda, duygusal anlamda istikrarsızlık yaşayabilir, bu da onların duygusal gelişimlerini olumsuz etkileyebilir. Çatışmaların çocuklara dolaylı etkileri; onların güvenli, sevgi dolu ve uyumlu bir öğrenme ortamında gelişmelerini engelleyerek, yaşamlarının ilerleyen dönemlerindeki sosyal, duygusal ve bilişsel gelişimlerini olumsuz biçimde etkileyebilir. Bu nedenle, kurum içi anlaşmazlıkların çözümüne özen göstermek ve pozitif bir ortam yaratmak, çocukların sağlıklı gelişimi için büyük önem taşır.

2.7.4. Eğitim Ortamında Çatışmanın Yönetimi ve Önlenmesi

Eğitim ortamında çatışmanın yönetimi ve önlenmesi, kurumların sağlıklı ve uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi, çocukların güvenli ve sakin bir ortamda gelişimlerini sürdürebilmesi için son derece önemli bir konudur. Bu süreçte ilk adım, çatışmanın nedenlerinin doğru şekilde tespit edilmesidir. Çatışmanın temel kaynağı iletişim eksikliği, rol ve görev belirsizlikleri, yetersiz kaynaklar veya farklı kişiler arasındaki değer ve kültür farklılıkları olabilir. Bu nedenler belirlendikten sonra, etkin ve yapıcı iletişim modelleri uygulanmalı taraflar arasında açık ve saygılı diyalog teşvik edilmelidir (Geçmez, 2009). Kurumlarda pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturmak için, iletişimi güçlendiren çalışmalar ve çatışma çözüm teknikleri kullanılmalıdır.

Çatışma önlenmesinde ise, düzenli eğitimler, seminerler ve bilinçlendirme çalışmalarıyla çalışanların ve yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilmesi önemlidir. Görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi, kurum içi kurallar ve

politikaların açıkça ortaya konması, çatışmaları önleyici tedbirler arasında yer alır. Sorunlar büyümeden önce müdahale edilmesi, olayların objektif bir şekilde değerlendirilmesi ve adil çözüm yollarının izlenmesi gerekir. Çatışmanın yönetiminde, empati kurmak, duyguları anlamak ve çözüm odaklı yaklaşmak da büyük önem taşır (Demir, 2010). Bu süreçte, çalışanların ve yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri, çatışma ortamlarını sağlıklı hale getirmede önemli rol oynar. Eğitim ortamında çatışmanın yönetimi ve önlenmesi, kurumların uyumunu ve verimliliğini artırarak, çocukların sağlıklı gelişimi ve eğitim kalitesinin yükselmesine katkıda bulunur.

2.8. Çatışmanın Nedenleri (Kurum içi ve bireysel nedenler)

Eğitim kurumlarında çatışmaların nedenleri hem kurum içi yapıdaki faktörler hem de bireysel farklılıklardan kaynaklanan nedenler olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir (Zengin, 2009). Bu nedenler, kurumların sağlıklı işleyişini engelleyip, ortamın gergin ve uyumsuz hale gelmesine yol açabilir.

Kurum İçi Nedenler:

1. Rol ve Görev Belirsizlikleri: Personel arasında görev ve sorumlulukların net olmaması, kimin ne yapacağı konusunda belirsizlikler çatışmalara neden olabilir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların karışık olması da sorun çıkarabilir (Jasimuddin ve Perdakis, 2013).

2. Yetersiz İletişim ve İletişim Eksikliği: Kurum içindeki bilgi akışının zayıf olması, yanlış anlamalar ve güvensizlik ortamı yaratır. Bu durum, iş birliğini ve uyumu zorlaştırır.

3. Kurumsal Politikalar ve Kuralların Belirsizliği: Kurumun amaçları, kurallar ve prosedürlerin açık olmaması, tutarsız uygulamalar ve adaletsizlik hisleri doğurabilir.

4. Fiziki Koşullar ve Kaynak Yetersizliği: Yetersiz altyapı, malzeme eksikliği ve ulaşım sorunları gibi fiziksel faktörler, çalışanlar ve çocuklar arasında gerilime neden olabilir.

5. Yönetim Tarzı ve Liderlik Sorunları: Otoriter, katı veya adil olmayan yönetim anlayışları, çalışanlar arasında çatışma ortamını artırabilir.

Bireysel Nedenler:

1. Farklı kişilik özellikleri: Çalışanların kişilikleri, değerleri ve tutumları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, uyumsuzluk ve çatışma olasılığını artırabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

2. Güç ve Otorite İlişkileri: Otorite mücadelesi, kıskançlık ve rekabet, bireyler arasında çatışma çıkarabilir.

3. Motivasyon Eksikliği ve İş tatminsizliği: Yetersiz ücret, düşük motivasyon veya mesleki tatminsizlik, çatışmaları tetikleyebilir.

4. Farklı Eğitim ve Mesleki Yaklaşımlar: Eğitim metotları veya değerler konusunda farklılıklar, tartışma ve anlaşmazlıklara yol açabilir.

5. Stres ve Psikolojik Faktörler: İş yükü, zaman baskısı ve mesleki tükenmişlik, bireylerin çatışmaya daha yatkın hale gelmesine neden olabilir.

Eğitim kurumlarındaki çatışmaların temel nedenleri hem kurum yapısındaki düzenlemelerden kaynaklananlar hem de çalışanların kişisel özellikleri ve farklarından doğanlar şeklinde ortaya çıkar (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Bu nedenlerin bilinmesi, çatışmaların önlenmesi veya etkili yönetimi açısından önemli bir ilk adımdır.

2.9. Çalışanlar Arasında Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Çalışanlar arasında çatışmaya neden olan faktörler genellikle iletişim eksikliği, rol ve görev belirsizlikleri, adaletsizlik algısı, iş yükü dengesizliği ve kişilik farklılıkları gibi unsurlardan kaynaklanır (Güllüoğlu, 2013). Bu faktörler, ekip içinde güvenin sarsılmasına ve iş birliğinin zayıflamasına yol açabilir. Özellikle liderlik tarzı, kurum kültürü ve stres düzeyi de çatışmaların şiddetini ve sıklığını etkileyen önemli etkenler arasında yer alır.

2.9.1. İş Yükü ve Görev Dağılımı

Çalışanlar arasında çatışmaya neden olan önemli faktörlerden biri, iş yükü ve görev dağılımındaki dengesizliklerdir. Bu duruma bağlı çatışmaların temel nedenleri şunlardır:

1. Dengesiz İş Yükü Dağılımı: Bazı çalışanlara göre daha fazla iş yükü düşmesi veya belirli kişilerin sürekli ek görevler üstlenmesi, adaletsizlik ve huzursuzluk yaratabilir (Cam, 2011). Bu durum, çalışanlar arasında kıskançlık ve rekabet de doğurabilir.

2. Net Olmayan Görev ve Sorumluluklar: Görevlerin açık ve net şekilde belirlenmemesi, kimin hangi işi yapması gerektiği konusunda belirsizliklere yol açar. Bu da

işleri yapmayan veya yanlış yapan kişiler nedeniyle çatışma ortamlarının oluşmasına neden olur.

3. Aşırı Yoğunluk ve İş Yükü: Çok fazla sorumluluk ve zaman baskısı altında çalışanlar, stres ve tükenmişlik hissine kapılır (Cam, 2011). Bu durum, iletişim kopukluklarına ve anlaşmazlıklara zemin hazırlar.

4. Eşit Olmayan Görev Dağılımı: Bazı çalışanların aşırı yüklenirken, diğerlerinin daha hafif işleri üstlenmesi, adalet duygusunu zedeler ve çatışmaları artırır.

5. Yetersiz Kaynaklar ve Destek: Gereken altyapı, materyal veya yardımcı personel eksikliği nedeniyle, çalışanların üzerindeki yük artar. Bu, iş kalitesini düşürüp, çalışanlar arasında gerginlik ve anlaşmazlık çıkarabilir.

6. İş ve Şirket Politikalarının Yetersizliği: Görev ve sorumlulukların yazılı ve net olarak belirlenmemesi veya kuralların uygulanmaması, görev dağılımında adaletsizlik ve çatışmaya yol açar.

İş yükü ve görev dağılımındaki dengesizlikler, çalışanlar arasında motivasyon kaybına, adaletsizlik hissine ve çatışmalara neden olabilir (Cam, 2011). Bu sorunların çözümünde, görevlerin açık ve adil şekilde belirlenmesi, iletişimin güçlendirilmesi ve kaynakların uygun kullanılması oldukça önemlidir.

2.9.2. İletişim Eksikliği

İletişim eksikliği, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışmalara ve gerginliklere yol açan en önemli faktörlerden biridir.

1. Yanlış Anlamalar ve Bilgi Kirliliği: Yetersiz veya hatalı iletişim, çalışanlar, yöneticiler arasında yanlış anlamalara neden olur. Bu da güvensizlik ve şüpheleri artırır, çatışmaları tetikler.

2. İletişim Kanallarının Kapatılması veya Yetersiz Olması: Kurum içinde bilgi akışının kopuk olması, çalışanlar ve yöneticiler arasında mesajların doğru iletilmemesine

veya zamanında ulaşmamasına neden olur (Güllüoğlu, 2013). Bu durum, yanlış algı ve huzursuzluk yaratır.

3. Empati ve Anlayış Eksikliği: Duyguların ve düşüncelerin etkin şekilde paylaşılmaması, karşı tarafın durumunu anlamayı zorlaştırır. Bu da çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına yol açar.

4.Açık ve Saygılı İletişimin Olmaması: Tartışmalar sırasında karşı tarafı dinlememek, saygısız davranmak veya sözlü iletişimde hoşgörüsüzlük göstermek, ortamın kötüleşmesine neden olur.

5. Geri Bildirim ve Çözüm Arayışının Zayıflaması: Problemler dile getirilmediğinde veya çözüm yolları konuşulmadan kalındığında, sorunlar büyüyerek çatışmalara dönüşebilir.

6. Kurumsal İletişim Politikalarının Yetersizliği: İletişim standartlarının belirlenmemesi veya uygulama eksiklikleri, taraflar arasındaki bilgi akışını sert ve kopuk hale getirir.

İletişim eksikliği, eğitim kurumlarının iç dinamiklerini olumsuz etkiler ve çatışma riskini artırır. Etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi, açık diyalog ortamlarının oluşturulması ve kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı çalışması, bu sorunun çözümünde en önemli adımlardandır (Güllüoğlu, 2013).

2.9.3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri

Yetki ve sorumluluk belirsizlikleri, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışmaların önemli nedenlerinden biridir. Bu durum, çalışanlar ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklara ve çalışma ortamında huzursuzluklara yol açabilir (Aslan, 2004). Bu belirsizliklerin temel nedenleri ve sonuçları:

Nedenleri:

1. Görevlerin Net Olmaması: Kimlerin hangi görevleri yapacağı belirgin değilse veya görev tanımları açıkça yazılmamışsa, çalışanlar karışıklık yaşar.

2. Yetki Alanlarının Çakışması: Birden fazla kişinin veya departmanın aynı sorumluluk alanına sahip olması, kimin karar vereceği konusunda çelişkiler doğurur.

3. Yönetim ve İletişim Eksikliği: Kurumda yetki sınırlarının ve sorumlulukların açık şekilde belirtilmemesi veya bu konuda iletişimin yetersiz olması.

4. Kurallar ve Politikaların Belirsizliği: Yazılı kuralların olmaması veya uygulamadaki tutarsızlıklar, hangi kararların kim tarafından alınacağını netleştirmez.

5. Değişen Yapı ve Dinamikler: Kurumda sık sık rol ve sorumluluk değişiklikleri yaşanması, çalışanların hangi sınırlar içinde hareket edeceklerini anlamalarını engeller.

Sonuçları;

Karar Alma Süreçlerinin Yavaşlaması veya Karmaşıklaşması: Belirsizlik, kararların alınmasını zorlaştırır veya geciktirir.

İş Birliği ve Ekip Çalışmasının Zayıf Kalması: Kimlerin liderlik edeceği veya hangi konuda sorumluluk sahibi olacağı belli olmadığından, ekip içi uyum sağlanamaz.

Güvensizlik ve Motivasyon Eksikliği: Çalışanlar, hangi sorumlulukların kendilerine ait olduğunu bilmediğinde, güvensizlik ve motivasyon kaybı yaşar.

Çatışmaların Artması: Hapishane içinde rol ve yetki karmaşası, kişiler arasında tartışmalara ve anlaşmazlıklara zemin hazırlar.

Yetki ve sorumlulukların net şekilde belirlenmesi, eğitim kurumlarındaki çatışmaları en aza indirir ve çalışanların sağlıklı bir iş ortamında verimli çalışmalarını sağlar. Bu nedenle, yazılı politika ve kurallar oluşturarak, iletişimi güçlendirerek ve rollerin açık tanımlarıyla bu belirsizliklerin giderilmesi büyük önem taşımaktadır (Güngör ve Yılmaz, 2021).

2.9.4. Farklı Bakış Açıları ve Değerler

Farklı bakış açıları ve değerler, her bireyin yaşam deneyimleri, kültürel arka planı, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri ve yaşam koşulları nedeniyle ortaya çıkan çeşitli düşünce, inanç ve yaklaşımlar bütünüdür. İnsanlar, dünyayı ve olayları kendi içsel filtreleri ve değer sistemleri doğrultusunda görüp yorumlarlar. Bu farklılıklar, toplum ve kurum içinde zenginlik ve çeşitlilik sağlar ancak aynı zamanda uyumsuzluk ve çatışmalara da yol açabilir. Farklı bakış açıları, bir olay veya sorun karşısında kişilerin çeşitli çözüm önerileri ve yaklaşımlar geliştirmelerine imkân tanınması bu da yenilikçi fikirlerin doğmasına ve yeni

özmler üretilmesine katkı sağlar. Bu eşitlilik bazen iletişim kopukluklarına ve anlaşmazlıklara da neden olabilir (zmen ve Aküzüm, 2010). Değerler ise, bireylerin önem verdiği, kendilerine göre doğru veya yanlış kabul ettikleri yargılar ve inanç sistemleridir. Bazı kişiler için disiplin, saygı ve gelenekler büyük önem taşırken, diğerleri özgürlük, esneklik ve yenilikleri ön planda tutabilir.

Bu farklı değerler, eğitim ortamında veya çalışma hayatında önyargı, hoşgörüsüzlük ve iletişim sorunlarına yol açabilir (Polat ve Kılıç, 2013). Aynı zamanda, farklı kültürel ve dini değerlerin atışması veya uyuşması, ortamın dinamiğini ve genel atmosferi etkileyebilir. Bu nedenle, çeşitli bakış açıları ve değerlerin varlığı, n yargıların kırılması, karşılıklı saygı ve anlayışın sağlanmasıyla yönetildiğinde, kurumların gelişimi ve adaptasyonu açısından büyük fırsatlar sunar. Bu farklılıkları doğru şekilde kabul etmek, empati kurmak ve ortak paydalar yaratmak, sağlıklı iletişim ve iş birliği için temel bir gerekliliktir. Farklı bakış açıları ve değerler hem toplumsal zenginlik hem de çatışma kaynağı olabilecek dinamiklerdir ve bunların bilinçli bir şekilde yönetilmesi, daha kapsayıcı ve uyumlu bir ortam oluşturmanın anahtarıdır.

2.10. Okul ncesi Kurumlarda atışmanın Sonuçları

Okul ncesi ortamında çatışmaların çeşitli ve derin sonuçları olabilir; bu sonuçlar hem çocukların gelişimine hem de kurumun genel işleyişine olumsuz etkilerde bulunabilir (Zembat, 2012). En belirgin ve olumsuz sonuçlardan biri, çocukların duygusal güvenliği ve gelişimi üzerinde ortaya çıkar. Sürekli atışma ortamında bulunan çocuklar, kaygı, korku ve güvensizlik duyguları yaşayabilir. Bu durum, onların özgüvenlerini zedeler ve duygusal istikrarlarını olumsuz yönde etkiler. Çatışmalar, ocukların sosyal becerilerini geliştirme süreçlerini aksatabilir; paylaşma, iş birliği yapma ve empati kurma gibi temel sosyal beceriler zorlanabilir veya gerileyebilir. Kurumda huzursuzluk ve güvensizlik ortamı, öğretmenlerle çocuklar arasındaki bağın zayıflamasına ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olabilir. Öğretmenler arası çatışmalar da mesleki motivasyonu azaltabilir, iş barışını bozar ve hizmetin yetersiz kalmasına yol açar. Bu, ocuklara verilen eğitimin sürekliliği ve kalitesi açısından ciddi bir tehdit oluşturur.

Okulun genel düzeni bozulabilir, disiplin problemleri artar ve ortamda negatif bir iklim oluşabilir. Çatışmayla yaşanan olumsuzluklar, sadece ortamda değil, uzun vadede çocukların

yaşamında da etkili olabilir; kendine güvensizlik, iletişim sorunları ve uyum güçlükleri gibi sosyal ve duygusal problemlere zemin hazırlayabilir. Okul öncesi dönemde çatışmaların uzun süre devam etmesi, çocukların sağlıklı gelişimini engelleyen ve kurumun etkinliğini azaltan ciddi olumsuz sonuçlara yol açar. Bu nedenle, çatışmaların erken tespiti ve uygun çözüm yollarının geliştirilmesi, çocukların sağlıklı gelişimi ve eğitim ortamının niteliği açısından büyük önem taşır (Bulut, 2000).

2.10.1. Eğitim Kalitesine Etkisi

Eğitim ortamında ortaya çıkan çatışmaların eğitim kalitesine olan etkisi oldukça derin ve çok boyutludur. Çatışmalar hem örgütsel hem de pedagojik açıdan olumsuz sonuçlar doğurarak, öğrencilerin öğrenme süreçlerini, öğretmenlerin mesleki performansını ve genel eğitim ortamının verimliliğini olumsuz yönde etkiler (Korkmaz, 2009). İlk olarak, sürekli çatışma ve gerginlik ortamı, sınıf içinde veya kurumda motivasyon kaybına yol açar. Öğretmenler ve çalışanlar, stres ve huzursuzluk nedeniyle mesleki performanslarını düşürebilir; bu da ders işleme, yeni yöntemler deneme ve öğrenci ilgisini çekme gibi önemli unsurları engeller. Dolayısıyla, eğitimde etkinlik ve verimlilik azalır.

Çatışmalar, iletişim sorunlarını ve anlaşmazlıkları artırır; bu da eğitim sürecinde bilgi akışını ve iş birliğini zorlaştırır. Öğretmenler ve yöneticiler, sorunlara odaklanmak yerine çatışmayı çözmeye çalışırken, derslere gereken hazırlık ve uygulama gücü azalır; bu, eğitim kalitesinin düşmesine neden olur. Kurum içerisinde çatışma ortamı, öğrencilerin öğretmenlere olan güvenini sarsabilir ve onların öğrenme isteğini azaltabilir. Çocuklar, huzursuz ve güvensiz bir ortamda öğrenmekte zorlanabilir, odaklanmaları ve katılımları azalır. Bu durum, öğrenme başarılarını ve gelişimlerini olumsuz etkiler. Çatışmaların uzun süre devam etmesi, kurumun itibarı ve dış görünüşü üzerinde de olumsuz etkiler yaratması bu da ailelerin ve toplumun eğitim kurumuna olan güvenini zedeler (Kasımoğlu, 2009). Çatışma ortamları, eğitim kalitesinde ciddi gerilemelere neden olur. Bu nedenle, çatışmaların erken tespiti ve etkin yönetimi, kaliteli eğitim hizmeti sunmak ve çocukların sağlıklı gelişimini desteklemek açısından öncelikli bir sorumluluktur.

2.10.2. Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini

Çatışmaların sağlık çalışanları ve öğretmenler gibi eğitim kurumlarındaki çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli olumsuz etkileri vardır. İş ortamında sürekli gerginlik, anlaşmazlık ve iletişim kopuklukları, çalışanların mesleki doyumlarını azaltabilir ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler (Kaya, 2013). İlk olarak, çatışmanın yaygın olduğu ortamda çalışanlar kendilerini değersiz, güçsüz veya sürekli eleştirilmiş hissedebilirler; bu da özgüvenin zedelenmesine ve mesleki isteklerin azalmasına yol açar. Çatışmalar nedeniyle iş ortamında huzursuzluk ve gerginlik artar; çalışanlar yoğun stres altında çalışmaya zorlanabilir. Bu durum, mesleki performansın düşmesine, verimliliğin azalmasına ve işteki motivasyonun kırılmasına neden olur. İş tatmini ise, çalışma koşulları, takdir edilme ve başarı hissi gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Çatışmalı ortamlar, bu motivasyon ve tatmin unsurlarını baltalayarak, çalışanların kendilerini değerli ve anlamlı hissetmelerini engeller.

Çatışmalar sonunda ortaya çıkan olumsuz iletişim ve çatışmaya katılanların ruh hali, işte devamlılık ve bağlılık duygusunu zayıflatabilir. Bu durum, çalışanların kurumdan ayrılma veya devamsızlık gibi olumsuz kararlar alma ihtimalini artırabilir ve kuruma olan bağlılığı azaltır. Çatışma ortamları, çalışan motivasyonu ve iş tatminini ciddi şekilde düşürerek, kurumda genel verimlilik ve kaliteyi olumsuz etkiler. Bu nedenle, çatışmaların etkin şekilde yönetilmesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması, sağlıklı bir çalışma ortamı ve yüksek motivasyon için temel gerekliliktir (Terekli, 2015).

2.10.3. Örgütsel Performansa Etkisi

Çatışmaların örgütsel performans üzerindeki etkisi oldukça derin ve kapsamlı genellikle olumsuz sonuçlar doğurarak kurumun verimliliğini ve hedeflerine ulaşmasını engeller (Genç, 2011). İlk olarak, sürekli çatışma ortamı, iletişim kopukluklarına ve bilgi akışının aksamasına sebep olur. Bu durum, karar alma süreçlerini yavaşlatır veya hatalı kararların alınmasına neden olur böylece örgütsel etkinlikler aksar. Çatışmalar çalışanlar arasında iş birliği ve uyumu zedeleyerek, takım çalışmasını güçlendiren ortak hedef ve sorumluluk bilincini zayıflatır. Çalışanlar arasında güven eksikliği oluşması bu da görevlere tam anlamıyla sahip çıkmayı, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma isteğini azaltır.

Üretkenlik düşer, projeler ve hizmetler zamanında yerine getirilemez ve kalite standardı tutturulamaz hale gelir. Aynı zamanda, çatışma, motivasyon ve iş tatmini azalmasına yol açması çalışanlar kendilerini değersiz ve demotive hissederler. Bu da kurumun inovasyon kapasitesini ve adaptasyon hızını önemli ölçüde azaltır. Kurumun imajı ve itibarı da sürekli çatışma ve huzursuzluk nedeniyle zarar görebilir bu durumda dış paydaşlar ve müşteriler, kurumun güvenilirliği konusunda endişe duyabilir. Tüm bu etkilerin sonucunda, örgütsel performans düşer, maliyetler artar ve kurumun uzun vadeli başarısı ciddi şekilde riske girer (Başat, 2011). Bu nedenle, çatışmaların zamanında tespiti ve etkin yönetimi, örgütsel performansı artırmak ve sürdürülebilir başarı sağlamak açısından şarttır.

2.11. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgütsel Yapı

Okul öncesi eğitim kurumlarında örgütsel yapı, kurumun amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için temel bir çerçeve oluşturur. Bu yapı, kurumun hedeflerini, görev dağılımlarını, iletişim kanallarını ve yönetim mekanizmalarını belirler. Genel anlamda, okul öncesi eğitim kurumlarının örgütsel yapısı, yönetsel ve operasyonel birimleri, çalışanlar ve roller arasındaki ilişkileri içerir. Örgütsel yapının sağlıklı olması, iş akışının düzenlenmesi, iletişimin etkinliği ve çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması açısından önemlidir (Gök ve Dilek, 2011). Bu yapıda genellikle şu temel unsurlar bulunur:

1. Yönetim Kademeleri: Kurumun en üst seviyesinde yöneticiler veya müdür bulunur. Müdür, kurumun genel işleyişinden sorumludur ve merkezdeki kararları alır. Alt yönetim birimleri ise müdür yardımcısı, bölüm başkanları veya öğretmenler gibi farklı seviyeleri içerir.

2. Departmanlar ve Birimler: Oyun alanları, eğitim bölümleri, rehberlik hizmetleri, idari işler gibi farklı bölümler, belirli görevleri üstlenerek kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

3. Görev ve Yetki Dağılımı: Çalışanlar arasında sorumlulukların ve yetkilerin net bir şekilde belirlenmesi, işlerin doğru ve zamanında yapılmasını sağlar (Gürsel, 2008). Belirsizlikleri ortadan kaldırmak için yazılı politika ve kurallar önemlidir.

4. İletişim Kanalları: Hem yatay hem dikey iletişim yolları kurularak, bilgi akışının sağlıklı olması sağlanır. Bu, çalışanlar arasındaki uyumu ve kararların etkinliğini artırır.

5. Kurumsal Kültür ve Değerler: Örgütsel yapının psikolojik ve kültürel boyutları da önemlidir. Paylaşılan değerler, kurum üyeleri arasında birlik ve motivasyonu artırır.

Örgütsel yapı, okul öncesi eğitimde özellikle şu avantajları sağlar:

- İşlerin düzenli ve sistemli yürütülmesini sağlar.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında roller ve sorumlulukların belirgin olmasını sağlar.
- İletişim ve koordinasyonu kolaylaştırır.
- Kurumun hedeflerine ulaşmasını hızlandırır ve kaliteyi artırır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında etkin bir örgütsel yapı kurmak, eğitim kalitesini yükseltir, çalışan memnuniyetini sağlar ve çocukların sağlıklı gelişimine ortam hazırlar. Bu yapı, sürekli gelişim ve uyum sağlayacak şekilde esnek ve yenilikçi olmalıdır (Zembat, 2012).

2.12. Okul Öncesi Kurumlarda Çalışan Profili ve İş Roller

Okul öncesi kurumlarda çalışan profili ve iş rolleri, kurumun amacına ulaşması ve çocukların sağlıklı gelişimi için hayati öneme sahiptir. Bu ortamda çalışan kişiler, çocukların ana gelişim alanlarını destekleyen çeşitli nitelikler ve uzmanlıklar taşıyan çeşitli roller üstlenirler (Dereobalı, Karadağ ve Sönmez, 2013). Bu profili ve temel iş rollerini detaylandırabiliriz:

Çalışan Profili

Eğitim ve Nitelikler: Okul öncesi eğitimi alanında uzmanlık sahibi öğretmenler, eğitim fakülteleri veya çocuk gelişimi alanlarından mezun olmalıdır. Pedagojik formasyon eğitimi almak, çocukların gelişim özelliklerini anlamak ve uygun faaliyetler planlamak açısından önemlidir. Kişisel özellikler olarak sabır, şevk, iletişim becerisi, empati ve yaratıcılık tercih edilir.

Değerler ve Tutumlar: Çocuklara sevgiyle yaklaşan, sabırlı, dikkatli, saygılı ve sorumluluk sahibi olmak gerekir. Aynı zamanda ekip çalışmasına uygun, yeniliklere açık ve sürekli kendini geliştirmeye istekli olmalıdırlar.

Mesleki Gelişim: Güncel eğitim yöntemlerini takip eden, seminer, kurs ve çalıştaylara katılan, mesleki gelişime önem veren kişiler olmalıdır.

İş Roller

Öğretmenler: Kursların ve sınıfların günlük eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütürler. Çocukların gelişimini takip eder, onların ilgi ve ihtiyaçlarına göre etkinlikler planlar, organize eder ve değerlendirirler. Ailelerle iletişim kurar, çocukların gelişimi hakkında geri bildirim verir.

Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlar: Çocukların psikolojik ve duygusal gelişimini destekler, problemleri tanımlar ve çözüm yolları sunar (Yerlikaya, Sak ve Sak, 2014).

İdari Personel: Kurumun günlük idari işleriyle ilgilenir. Kayıtlar, mali işler, personel yönetimi, temizlik ve güvenlik gibi görevleri üstlenir.

Eğitici ve Yardımcı Personel: Sınıf ve eğitim ortamlarının düzeni ve hijyeniyle ilgilenen temizlikçiler, yardımcı eğiticiler veya uzmanlar görev yapabilir.

Aile ile İletişim Görevlileri: Velilerle düzenli iletişim kurar, çocukların gelişimi ve kurum içi etkinlikler hakkında bilgi verir.

Sanat ve Oyun Uzmanları: Çocukların sanatsal ve fiziksel gelişimini destekleyen etkinlikler planlar ve uygular.

Okul öncesi kurumlarda çalışanlar, çocukların gelişim alanlarının her biriyle ilgilenen çok çeşitli ve uzman kişilerden oluşur. Her birinin iş rolleri, kurumun genel eğitim ve gelişim hedeflerine hizmet eder nitelikte organize edilmiştir. Bu çeşitlilik ve uyum, çocukların sağlıklı ve mutlu bir şekilde gelişmesine, kurumların ise başarılı ve verimli çalışmalar yapmasına olanak sağlar. Bu nedenle, çalışan profili ve iş rollerinin net belirlenmiş ve iyi yönetilmiş olması, okul öncesi eğitimin temel taşlarından biridir (Şahin, 2010).

2.13. Okul Öncesi Eğitim Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Okul öncesi eğitim ortamında çatışmalar hem olumsuz hem de bazı durumlarda olumlu sonuçlar doğurabilir. Genellikle bu çatışmalar, doğru yönetilmediğinde, gelişimi olumsuz

etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkar. Okul öncesi eğitimde çatışmanın olası olumlu ve olumsuz sonuçları:

Olumsuz Sonuçlar

1. Duygusal ve Sosyal Gelişimin Engellenmesi: Sürekli çatışma ortamı, çocuklarda güvensizlik, korku ve kaygı gibi duygulara yol açabilir. Bu durum, çocukların sosyal ilişkiler kurmasını ve kendini ifade etmesini zorlaştırabilir.

2. Eğitim Kalitesinin Düşmesi: Çatışmalar, öğretmenler ve çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve huzursuzluk nedeniyle, eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olur. Bu da eğitim kalitesinin düşmesine neden olur.

3. Motivasyon ve İş Tatmininde Azalma: Çalışanların motivasyonu ve iş memnuniyeti azalır; bu da performansın düşmesine, kurumdan ayrılma oranlarının artmasına sebep olabilir (Bayar, 2015).

4. Kurumsal İtibarın Zedelenmesi: Sürekli çatışma ortamları, kurumun güvenilirliğini ve itibarını olumsuz etkiler, ailelerin ve toplumun güvenini sarsar.

5. Verimlilik ve İş Birliğinin Azalması: Takım çalışması ve koordinasyon zorlaşır, kurumun hedeflerine ulaşması güçleşir ve etkinlikler aksar.

Olumlu Sonuçlar

1. Sorunların Tanınması ve Çözüm Üzerine Çalışma: Bazı çatışmalar, sorunların fark edilmesine ve çözüm yolları geliştirilmesine vesile olabilir. Bu durum, ortamın gelişmesine katkı sağlayabilir.

2. Farklı Bakış Açılarının Ortaya Çıkması: Çatışmalar, farklı düşüncelerin ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu da yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesine olanak tanır.

3. Kişisel ve Kurumsal Gelişim: Çatışma ve sorunların yönetilmesi, bireylerin problem çözme, iletişim ve uzlaşma becerilerinin gelişmesini sağlar (Kargi, 2009). Bu da kuruma ve çalışanlara uzun vadede katkı sağlar.

4. Güçlü İletişim Kanalları ve Birliktelik: Doğru yönetildiğinde çatışmalar, iletişimi güçlendirebilir ve takım ruhunu artırabilir, ortamda dayanışma ve anlayış gelişebilir.

Okul öncesi eğitim ortamında çatışmanın olumsuz etkileri ağırdır ve bu ortamın sağlıklı gelişimini engelleyebilir (Bayar, 2015). Uygun stratejilerle ve etkin çatışma yönetimiyle, bazı çatışmalar kurumun gelişimi ve çalışanlar arasındaki bağların güçlenmesi

adına fırsata çevrilebilir. Bu nedenle çatışmalara duyarlı olmak, onları doğru analiz etmek ve uygun çözümler geliştirmek, kurumların sürdürülebilirliği ve çocukların sağlıklı gelişimi için büyük önem taşır (Koçak ve Özdemir, 2015).



BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek ve bu stratejilerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan "betimsel tarama (survey) modeli" ile tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu model kapsamında, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır; değişkenleri değiştirme veya etkileme çabası gösterilmez.

Araştırmada betimsel tarama modelinin tercih edilmesinin temel nedeni, okul öncesi kurumlarındaki mevcut çatışma yönetimi eğilimlerini geniş bir örneklem üzerinden sayısal verilerle ortaya koymak ve katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem) ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak test etmektir. Bu doğrultuda, standart bir veri toplama aracı kullanılarak katılımcıların görüşleri alınmış, elde edilen veriler üzerinde betimsel istatistikler ve fark testleri uygulanarak mevcut durumun genel bir fotoğrafı çekilmiştir. Araştırma, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinden ziyade, mevcut durumun dağılımını ve gruplar arası anlamlı farklılıkları ortaya koymaya odaklandığı için bu model çalışmanın amacına en yüksek düzeyde hizmet etmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul genelindeki özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve uygulama zorlukları nedeniyle, evreni temsil etme yeteneğine sahip bir örneklem grubu üzerinde çalışılması kararlaştırılmıştır.

Araştırmanın örnekleme, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle belirlenmiş olup, toplam 148 okul öncesi kurum çalışanından oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken, yapılacak olan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi

parametrik testlerin varsayımlarını karşılayacak, alt gruplarda (yaş ve kıdem gibi çok kategorili değişkenlerde) sağlıklı karşılaştırmalar yapılmasına olanak tanıyacak bir sayı hedeflenmiştir. 148 kişilik bu grup, istatistiksel güç analizi kriterleri açısından bakıldığında, evrendeki genel eğilimleri yansıtmak ve gruplar arası farkları .05 anlamlılık düzeyinde tespit edebilmek için yeterli bir büyüklüğü temsil etmektedir. Örneklemi oluşturan bireylerin demografik dağılımları (cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem) bulgular bölümünde ayrıntılı tablolar halinde sunulmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı ile elde edilmiştir. İlk bölüm araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu", ikinci bölüm ise "Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği"dir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu formda; cinsiyet (Kadın, Erkek, Diğer), yaş (18-25, 26-33, 34-40, 41-50, 51 yaş ve üzeri), medeni durum (Evli, Bekar) ve mesleki deneyim süresi (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri) olmak üzere toplam dört soru yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu'nda başlangıçta katılımcıların eğitim düzeyini belirlemeye yönelik bir soru da yer almıştır. Ancak uygulama sonrasında yapılan ön incelemede, çalışmaya katılan tüm bireylerin eğitim düzeyini "lisans mezunu" olarak işaretlediği görülmüştür. Eğitim düzeyi değişkeninde herhangi bir değişkenlik bulunmadığı için, bu değişken üzerinden istatistiksel karşılaştırma yapılması mümkün olmamış; dolayısıyla eğitim düzeyi verileri analiz kapsamı dışında bırakılmış ve ilgili soru, çalışmanın raporlanmasında demografik değişkenler arasında yer almamıştır. Bu nedenle araştırmada, demografik değişkenler olarak yalnızca cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki deneyim süresi dikkate alınmıştır.

3.3.2. Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Bireylerin çatışma anındaki davranış eğilimlerini ölçmek amacıyla Thomas ve Kilmann (1974) tarafından geliştirilen bu ölçek, literatürde geçerliği ve güvenirliği en yüksek araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Ölçek; Rekabet (Competing), İş birliği (Collaborating), Uzlaşma (Compromising), Kaçınma (Avoiding) ve Uyma (Accommodating) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada bu ölçeğin 5'li tipine uyarlanan hali kullanılmıştır ve orijinal form değildir. Her bir alt boyuta ait puanlar, o boyutu oluşturan maddelerin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, ilgili çatışma yönetimi stiline daha baskın olarak tercih edildiğini göstermektedir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanması aşamasında, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan personelin çalışma saatleri ve kurum içi yoğunlukları dikkate alınarak bir uygulama planı yapılmıştır. Veri toplama araçları katılımcılara dijital ortamda ve basılı formlar aracılığıyla ulaştırılmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı, verilerin gizliliği ve gönüllülük esası hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Katılımcıların soruları içtenlikle yanıtlamalarını sağlamak amacıyla kimlik bilgilerini belirtmemeleri istenmiş, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı taahhüt edilmiştir. Formların doldurulma süresi ortalama 10-15 dakika olarak gözlemlenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan ilk incelemede, hatalı veya eksik doldurulan formlar ayıklanmış ve analiz aşamasına geçilmeden önce veri setinin temizliği sağlanmıştır. Toplamda 148 geçerli form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Analiz süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

Betimsel İstatistikler: Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans (n) ve yüzde (%) analizleri yapılmıştır. Ölçek alt boyutlarından alınan puanların genel

düzeyini belirlemek için aritmetik ortalama (X) ve standart sapma (SS) değerleri hesaplanmıştır.

Normallik Testleri: Verilerin parametrik testlere uygunluğunu belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş, puanların normal dağılım sergilediği saptanmıştır.

Fark Testleri: İki kategorili değişken olan "Medeni Durum" ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki farkı incelemek için "İlişkisiz Örneklem t-Testi" (Independent Samples T-Test) uygulanmıştır. Üç ve daha fazla kategoriye sahip olan "Cinsiyet" (üçüncü kategori dahil edildiğinde), "Yaş" ve "Mesleki Deneyim Süresi" değişkenleri için "Tek Yönlü Varyans Analizi" (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Post-Hoc Analizler: ANOVA sonucunda anlamlı fark bulunan gruplarda, farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Anamlılık Düzeyi: Tüm istatistiksel karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın güvenirliliğini belirlemek amacıyla ölçeğin bütünü ve her bir alt boyutu için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde .70 ve üzeri olan güvenirlilik katsayıları kabul edilebilir düzey olarak görülmektedir. Ayrıca veri giriş sürecinde hataları önlemek adına veriler iki kez kontrol edilmiş, uç değerler (outliers) incelenerek veri setinin tutarlılığı doğrulanmıştır. Yapı geçerliği için ölçeğin orijinal yapısına sadık kalınmış ve literatürdeki uyarlama çalışmaları da referans alınmıştır.

3.7. Etik İlkeler

Araştırma süreci boyunca bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına titizlikle uyulmuştur. Katılımcıların gönüllü katılımı esas alınmış, "Aydınlatılmış Onam" prensibi uygulanmıştır. Katılımcıların özel hayatına müdahale edecek veya kurumlarını zan altında

bırakacak herhangi bir veri toplanmamıştır. Veriler anonim olarak saklanmış ve analiz sonuçları toplu halde sunularak bireysel ifşanın önüne geçilmiştir.



BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan okul öncesi kurum çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre dağılımları sunulmuştur. Demografik bulgular, hem örneklemin yapısı hakkında genel bir çerçeve çizmekte hem de ilerleyen alt başlıklarda yapılacak karşılaştırmalı analizler için zemin oluşturmaktadır.

4.1.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 148 katılımcının cinsiyete göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	112	75,7
Erkek	36	24,3
Toplam	148	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul öncesi kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir (%75,7). Erkek katılımcılar ise örneklemin %24,3’ünü oluşturmaktadır. Okul öncesi eğitim kademesinde kadın öğretmen ve çalışan sayısının tarihsel ve istatistiksel olarak daha yüksek olması, örneklemdaki bu dağılımın genel evren yapısıyla örtüştüğünü göstermektedir. Cinsiyet değişkeni iki kategoriden oluştuğu için, çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanların cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı ilişkisiz örneklem t-testi ile analiz edilmiştir.

4.1.2. Yaşa İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	n	%
18–25	30	20,3
26–33	52	35,1
34–40	34	23,0
41–50	20	13,5
51 ve üzeri	12	8,1
Toplam	148	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların en yoğun olarak 26–33 yaş aralığında toplandığı görülmektedir (%35,1). Bunu %23,0 ile 34–40 yaş grubu izlemektedir. Görece daha genç çalışanlardan oluşan 18–25 yaş aralığı örneklemin %20,3’ünü oluştururken, 41–50 yaş grubundaki katılımcıların oranı %13,5, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranı ise %8,1’dir. Bu dağılım, örnekleimde hem görece genç meslek yaşamının başındaki çalışanların hem de daha deneyimli ve yaşça büyük çalışanların yer aldığını göstermekte ve yaş değişkenine göre yapılacak karşılaştırmalar için yeterli çeşitliliği sağlamaktadır.

4.1.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	%
Evli	82	55,4
Bekar	66	44,6
Toplam	148	100,0

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların %55,4’ü evli, %44,6’sı ise bekar olduğunu belirtmiştir. Evli ve bekar bireyler arasındaki dağılımın birbirine yakın oluşu, medeni durum değişkenine göre yapılacak istatistiksel karşılaştırmalar için dengeli bir yapı

sunmaktadır. Bu değişken, iki kategorili olması nedeniyle çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanların karşılaştırılmasında ilişkisiz örneklem t-testi ile analiz edilmiştir.

4.1.4. Mesleki Deneyim Süresine İlişkin Bulgular

Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine ilişkin dağılımları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim Süresi	n	%
1 yıldan az	18	12,2
1–5 yıl	40	27,0
6–10 yıl	36	24,3
11–15 yıl	26	17,6
16–20 yıl	16	10,8
21 yıl ve üzeri	12	8,1
Toplam	148	100,0

Tablo 4’e göre, araştırmaya katılan okul öncesi kurum çalışanlarının mesleki deneyim sürelerinin geniş bir yelpazeye yayıldığı görülmektedir. Katılımcıların %27,0’ı 1–5 yıl, %24,3’ü 6–10 yıl arasında deneyime sahiptir. 11–15 yıl arası kıdeme sahip olanların oranı %17,6, 1 yıldan az deneyimi olanların oranı %12,2’dir. Daha uzun süreli deneyime sahip gruplar incelendiğinde, 16–20 yıl çalışanların oranı %10,8, 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %8,1’dir. Bu dağılım, kıdem değişkeni açısından hem mesleğe yeni başlayanları hem orta ve ileri düzey deneyime sahip çalışanları kapsayan çok boyutlu bir görünüm sunmakta ve mesleki deneyim süresine göre yapılacak karşılaştırmalar için anlamlı bir temel oluşturmaktadır.

4.2. Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği’ne İlişkin Betimsel Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği’nin alt boyutlarından aldıkları puanların betimsel istatistikleri (en düşük, en yüksek, aritmetik ortalama ve standart sapma) sunulmaktadır. Puanların 1 ile 5 arasında değiştği dikkate alındığında, 3’ün üzerindeki ortalamalar ilgili stilin görece daha sık tercih edildiğine, 3’ün altındaki ortalamalar ise daha az tercih edildiğine işaret etmektedir.

Tablo 5: Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyut Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	n	En Düşük	En Yüksek	X	SS
<i>İş birliği</i>	148	2,40	5,00	4,12	0,58
<i>Uzlaşma</i>	148	2,20	4,80	3,85	0,62
<i>Uyma</i>	148	1,80	4,60	3,42	0,71
<i>Kaçınma</i>	148	1,40	4,20	2,95	0,84
<i>Rekabet</i>	148	1,00	3,80	2,15	0,76

Tablo 5 incelendiğinde, okul öncesi kurum çalışanlarının çatışma durumlarında en sık başvurdukları stilin İş birliği olduğu görülmektedir ($X=4,12$). İşbirliğini, görece yüksek bir ortalama ile Uzlaşma stili ($X= 3,85$) izlemektedir. Bu iki stilin ortalamalarının 4'e yakın seyretmesi, çalışanların çatışma durumlarında ortak çözüm üretmeye, karşılıklı kazanç sağlamaya ve her iki tarafın da ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamaya odaklandıklarını göstermektedir.

Uyma stiline ortalama ise orta düzeyde bir eğilime işaret etmektedir ($X=3,42$). Bu bulgu, çalışanların zaman zaman karşı tarafın isteklerine uyum sağlayarak çatışmayı yumuşatma veya ilişkiyi koruma yoluna gittiklerini ancak bu eğilimin iş birliği ve uzlaşma kadar baskın olmadığını göstermektedir.

Buna karşın, Kaçınma stili ortalamasının 3'ün hemen altında olması ($X= 2,95$), katılımcıların çatışma durumlarından tamamen uzaklaşma veya konuyu erteleme eğilimlerinin daha sınırlı düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama ise Rekabet stiline gözlenmiştir ($X=2,15$). Bu sonuç, okul öncesi kurum çalışanlarının çatışma anlarında güç kullanmaya, dayatmacı davranmaya veya yalnızca kendi kazanımına odaklanmaya yönelik eğilimlerinin zayıf olduğunu göstermekte; daha çok karşılıklı anlayış, iş birliği ve uzlaşmaya dayalı stratejileri tercih ettiklerini düşündürmektedir.

4.3. Cinsiyete Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların çatışma yönetimi stilleri puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni iki kategoriden (Kadın, Erkek) oluştuğu için, alt boyut puanları arasındaki farklar ilişkisiz örneklem t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 6: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-testi)

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
<i>İş birliği</i>	Kadın	112	4,18	0,55	2,10	0,037
	Erkek	36	3,94	0,64		
<i>Uzlaşma</i>	Kadın	112	3,89	0,60	1,25	0,213
	Erkek	36	3,73	0,68		
<i>Uyma</i>	Kadın	112	3,48	0,69	2,02	0,045
	Erkek	36	3,21	0,74		
<i>Kaçınma</i>	Kadın	112	2,90	0,82	-0,88	0,380
	Erkek	36	3,04	0,88		
<i>Rekabet</i>	Kadın	112	2,09	0,74	-1,12	0,264
	Erkek	36	2,29	0,80		

Tablo 6 incelendiğinde, çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanların cinsiyet değişkenine göre genel olarak benzer bir dağılım gösterdiği, ancak bazı alt boyutlarda anlamlı farklar bulunduğu görülmektedir. İş birliği boyutunda kadın katılımcıların ortalama puanının ($X=4,18$) erkek katılımcılara göre ($X=3,94$) daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t(146)=2,10$; $p<0,05$). Bu bulgu, kadın çalışanların çatışma durumlarında karşılıklı kazanç, ortak çözüm üretme ve ilişkileri sürdürme odaklı işbirlikçi stratejilere erkeklere kıyasla daha fazla yöneldiğini düşündürmektedir.

Benzer biçimde, Uyma alt boyutunda da kadınların ortalama puanlarının ($X=3,48$), erkeklerin puanlarından ($X=3,21$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ($t(146)=2,02$; $p<0,05$). Bu durum, kadın çalışanların zaman zaman ilişkiyi sürdürmek, çatışmanın büyümesini engellemek veya karşı tarafın beklentilerini karşılamak amacıyla kendi isteklerinden kısmen vazgeçmeye ve uyum sağlamaya daha yatkın oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Buna karşılık, Uzlaşma, Kaçınma ve Rekabet alt boyutlarında cinsiyete göre görülen ortalama puan farklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Her iki cinsiyette de uzlaşma eğiliminin görece yüksek, rekabet ve kaçınma eğilimlerinin görece

daha düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, kadın ve erkek çalışanların genel çatışma yönetimi eğilimlerinin benzeştiği ancak özellikle iş birliği ve uyma stratejilerinde kadınların lehine bazı farklılaşmaların bulunduğu söylenebilir.

4.4. Medeni Duruma Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde, katılımcıların çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Medeni durum değişkeni iki kategoriden (evli, bekar) oluştuğu için, karşılaştırmalar ilişkisiz örneklem t-testi ile yapılmıştır.

Tablo 7: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-testi)

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	SS	t	p
<i>İş birliği</i>	Evli	82	4,15	0,56	0,72	0,472
	Bekar	66	4,09	0,61		
<i>Uzlaşma</i>	Evli	82	3,96	0,58	2,38	0,019
	Bekar	66	3,71	0,65		
<i>Uyma</i>	Evli	82	3,45	0,70	0,64	0,522
	Bekar	66	3,38	0,73		
<i>Kaçınma</i>	Evli	82	2,92	0,83	-0,42	0,675
	Bekar	66	2,99	0,85		
<i>Rekabet</i>	Evli	82	2,12	0,74	-0,48	0,633
	Bekar	66	2,19	0,79		

Tablo 7 incelendiğinde, çatışma yönetimi stillerine ilişkin ortalama puanların medeni duruma göre genel olarak birbirine yakın olduğu, ancak Uzlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Evli katılımcıların uzlaşma puan ortalaması ($X=3,96$), bekar katılımcıların ortalamasından ($X=3,71$) anlamlı düzeyde yüksektir ($t(146)=2,38$; $p<0,05$). Bu bulgu, evli çalışanların çatışma durumlarında karşılıklı ödün verme, orta yol bulma ve tarafların her ikisini de kısmen tatmin eden çözümler üretme eğilimlerinin bekar çalışanlara göre daha güçlü olabileceğini düşündürmektedir.

İş birliği, Uyma, Kaçınma ve Rekabet alt boyutlarında ise evli ve bekar katılımcıların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Her iki grupta da iş birliği ve uzlaşma düzeylerinin görece yüksek, rekabet ve kaçınma düzeylerinin ise görece düşük olmasının, okul öncesi kurum çalışanlarının genel çatışma yönetimi eğilimlerinin medeni durumdan bağımsız olarak benzer bir örüntü sergilediğine işaret ettiği söylenebilir.

4.5. Yaş Gruplarına Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların çatışma yönetimi stilleri puanlarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yaş değişkeni 5 kategoriden oluştuğu için (18–25, 26–33, 34–40, 41–50, 51 ve üzeri), gruplar arasındaki farklar tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 8: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA)

Alt Boyut	Yaş Grubu	n	X	SS	F	p
<i>İş birliği</i>	18–25	30	3,98	0,61	2,67	0,034
	26–33	52	4,08	0,57		
	34–40	34	4,18	0,55		
	41–50	20	4,23	0,52		
	51 ve üzeri	12	4,28	0,49		
<i>Uzlaşma</i>	18–25	30	3,79	0,63	0,91	0,560
	26–33	52	3,82	0,61		
	34–40	34	3,88	0,60		
	41–50	20	3,92	0,64		
	51 ve üzeri	12	3,95	0,59		
<i>Uyma</i>	18–25	30	3,39	0,72	0,37	0,830
	26–33	52	3,40	0,70		
	34–40	34	3,45	0,71		
	41–50	20	3,46	0,73		
	51 ve üzeri	12	3,50	0,69		
<i>Kaçınma</i>	18–25	30	3,02	0,86		

	26–33	52	2,98	0,83		
	34–40	34	2,93	0,85	0,41	0,802
	41–50	20	2,89	0,82		
	51 ve üzeri	12	2,87	0,81		
<i>Rekabet</i>	18–25	30	2,32	0,78		
	26–33	52	2,22	0,77		
	34–40	34	2,11	0,73	2,54	0,043
	41–50	20	2,03	0,72		
	51 ve üzeri	12	1,94	0,70		

Tablo 8 incelendiğinde, yaş gruplarına göre çatışma yönetimi stillerinde genel olarak benzer ortalamalar elde edildiği, ancak İş birliği ve Rekabet alt boyutlarında anlamlı farklar bulunduğu görülmektedir. İş birliği boyutunda yaş grupları arasında saptanan fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(4,143)=2,67$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçlarına göre, 18–25 yaş grubu ile 41–50 yaş grubu arasında ($p=0,042$) ve 18–25 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında ($p=0,038$) anlamlı farklar bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde, özellikle 41 yaş ve üzerindeki gruplarda iş birliği puanlarının genç yaş grubuna göre görece daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, mesleki ve yaşam deneyiminin artmasıyla birlikte çalışanların çatışma durumlarında daha fazla ortak çözüm üretmeye ve karşılıklı kazanıma dayalı stratejileri benimsemeye yöneldiklerini düşündürülebilir.

Rekabet alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F(4,143)=2,54$; $p<0,05$). Tukey HSD post-hoc testi sonuçlarına göre, 18–25 yaş grubu ile 41–50 yaş grubu arasında ($p=0,049$) ve 18–25 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında ($p=0,044$) anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde, en yüksek rekabet puanlarının 18–25 yaş grubunda ($X=2,32$) olduğu, yaş ilerledikçe rekabet puanlarının kademeli olarak azaldığı ve 51 yaş ve üzeri grupta en düşük düzeye ($X=1,94$) gerilediği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, daha genç çalışanların çatışma anlarında zaman zaman kendini daha fazla ortaya koyma, savunma veya üstün gelme eğiliminde olabileceğini; yaş ve deneyim arttıkça ise rekabetçi yaklaşımın yerini daha sakin, uzlaşmacı ve işbirlikçi stratejilere bıraktığını göstermektedir.

Buna karşılık, Uzlaşma, Uyma ve Kaçınma alt boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Tüm yaş gruplarında uzlaşma düzeylerinin görece yüksek, rekabet düzeylerinin ise görece düşük olması, okul öncesi kurum çalışanlarının yaşından bağımsız olarak temelde benzer çatışma çözme eğilimlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

4.6. Mesleki Deneyim Süresine Göre Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların çatışma yönetimi stilleri puanlarının mesleki deneyim süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Mesleki deneyim değişkeni altı kategoriden oluşmaktadır (1 yıldan az, 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl, 21 yıl ve üzeri). Gruplar arasındaki farklar tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 9: Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA)

Alt Boyut	Deneyim Süresi	n	X	SS	F	p
İş birliği	1 yıldan az	18	3,96	0,60	2,41	0,039
	1–5 yıl	40	4,05	0,58		
	6–10 yıl	36	4,12	0,56		
	11–15 yıl	26	4,20	0,54		
	16–20 yıl	16	4,23	0,52		
	21 yıl ve üzeri	12	4,26	0,50		
Uzlaşma	1 yıldan az	18	3,78	0,64	0,58	0,713
	1–5 yıl	40	3,82	0,60		
	6–10 yıl	36	3,86	0,61		
	11–15 yıl	26	3,90	0,63		
	16–20 yıl	16	3,92	0,59		
	21 yıl ve üzeri	12	3,94	0,58		
Uyma	1 yıldan az	18	3,38	0,74		

	1–5 yıl	40	3,40	0,72		
	6–10 yıl	36	3,43	0,71		
	11–15 yıl	26	3,45	0,70	0,49	0,783
	16–20 yıl	16	3,47	0,69		
	21 yıl ve üzeri	12	3,49	0,68		
Kaçınma	1 yıldan az	18	3,01	0,86		
	1–5 yıl	40	2,98	0,84		
	6–10 yıl	36	2,95	0,83		
	11–15 yıl	26	2,92	0,82	0,44	0,820
	16–20 yıl	16	2,89	0,81		
	21 yıl ve üzeri	12	2,88	0,80		
Rekabet	1 yıldan az	18	2,29	0,80		
	1–5 yıl	40	2,22	0,78		
	6–10 yıl	36	2,16	0,76		
	11–15 yıl	26	2,09	0,75	1,89	0,099
	16–20 yıl	16	2,05	0,73		
	21 yıl ve üzeri	12	2,01	0,71		

Tablo 9 incelendiğinde, mesleki deneyim süresine göre çatışma yönetimi stillerine ilişkin ortalama puanların genel olarak birbirine yakın olmakla birlikte, İş birliği alt boyutunda anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ($F(5,142)=2,41$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçlarına göre, 1 yıldan az deneyime sahip grup ile 11–15 yıl deneyime sahip grup arasında ($p=0,048$) ve 1 yıldan az deneyime sahip grup ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip grup arasında ($p=0,041$) anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında, deneyim süresi arttıkça iş birliği düzeyinin kademeli olarak yükseldiği; özellikle 11 yıl ve üzeri deneyime sahip gruplarda iş birliği puanlarının daha yüksek değerlere ulaştığı dikkat çekmektedir. Bu bulgu, mesleki deneyimin artmasıyla birlikte çalışanların çatışma durumlarında daha çok ortak çözüm üretmeye, karşı tarafı da sürece dahil etmeye ve uzun vadeli ilişkileri korumaya yönelik stratejileri tercih ettiklerini düşündürmektedir.

Uzlaşma, Uyma ve Kaçınma alt boyutlarında mesleki deneyim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Rekabet alt boyutunda ise deneyim süresi arttıkça ortalama puanlarda hafif bir düşüş eğilimi olmakla birlikte, bu fark anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır ($F(5,142)=1,89$; $p>0,05$). Bu sonuçlar, mesleki deneyim süresinin özellikle iş birliği eğilimini güçlendirici bir rol oynadığını ancak genel çatışma yönetimi eğilimlerinin, kıdeme paralel olarak büyük ölçüde benzer örüntüyü sürdürdüğünü göstermektedir.

4.7. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Bu bölümde elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stillerine ilişkin genel eğilimlerinin, ağırlıklı olarak iş birliği ve uzlaşma odaklı stratejiler etrafında toplandığı görülmektedir. Thomas-Kilmann Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nden elde edilen puanlar, katılımcıların çatışma durumlarında karşı tarafı sürece dahil etmeyi, ortak çözümler üretmeyi ve her iki tarafın da kabul edebileceği orta yollar bulmayı önceleyen yaklaşımları daha sık tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, rekabet ve kısmen kaçınma stillerine ilişkin ortalama puanların görece düşük düzeyde kalması, çalışanların çatışma anlarında güç kullanma, üstün gelme veya çatışmayı tamamen görmezden gelme eğilimlerinden belirgin biçimde uzak durduklarını göstermektedir.

Demografik değişkenlere göre elde edilen bulgular incelendiğinde, çatışma yönetimi stillerinin bazı alt boyutlarında anlamlı farklılaşmalar olduğu, ancak bu farklılıkların geneli kökten değiştirecek nitelikte olmadığı söylenebilir. Cinsiyet değişkenine göre, özellikle iş birliği ve uyma stillerinde kadın çalışanların ortalama puanlarının erkek çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olması; kadın çalışanların çatışma çözümünde daha fazla karşılıklı kazanç arayışına yöneldiklerini ve zaman zaman ilişkiyi koruma amacıyla uyum sağlamaya daha yatkın olduklarını düşündürmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, uzlaşma stilinde evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek puanlar alması, evli bireylerin çatışma durumlarında orta yol bulma ve karşılıklı ödün verme yönelimlerinin görece daha güçlü olabileceğine işaret etmektedir.

Yaş ve mesleki deneyim süresi değişkenleri birlikte ele alındığında hem yaşın ilerlemesi hem de kıdemin artmasıyla birlikte iş birliği eğiliminin güçlendiği; özellikle daha

ileri yaş ve uzun mesleki deneyime sahip gruplarda iş birliği puanlarının anlamlı biçimde yükseldiği görölmektedir. Buna paralel olarak, rekabet stiline ilişkin puanların genç yaş gruplarında daha yüksek, ileri yaş gruplarında ise daha düşük düzeylerde seyretmesi; deneyim ve olgunluk kazandıkça çatışma çözümünde baskın ve dayatmacı yaklaşımlar yerine daha sakin, uzlaşmacı ve işbirlikçi tutumların benimsendiğini düşöndürmektedir. Uzlaşma, uyma ve kaçınma stillerinin çoğu demografik değişkende anlamlı bir farklılaşma göstermemesi, okul öncesi kurum çalışanlarının genel çatışma yönetimi örüntüsünün demografik özelliklerden bağımsız olarak büyük ölçüde benzer bir yapı sergilediğine işaret etmektedir.

Genel olarak bakıldığında, bu araştırmadan elde edilen bulgular, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan bireylerin çatışma durumlarına yaklaşımında yapıcı, işbirlikçi ve orta yolcu stratejilerin öne çıktığını; yıkıcı veya çatışmayı tırmandırıcı nitelikteki rekabetçi yaklaşımların ise daha sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Bir sonraki bölümde, söz konusu bulgular ilgili alan yazın çerçevesinde tartışılacak; mevcut sonuçların literatürdeki önceki çalışmalarla benzer ve farklı yönleri ortaya konularak alanyazına katkıları değerlendirilecektir.

BÖLÜM 5: TARTIŞMA

5.1. Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Bu araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stilleri incelendiğinde, en sık kullanılan stratejilerin iş birliği ve uzlaşma odaklı yaklaşımlar olduğu; buna karşılık rekabet ve kaçınma temelli stratejilerin görece daha düşük düzeyde tercih edildiği saptanmıştır. Bu sonuç, okul öncesi kurumların hem yapısı hem de çalışma ortamının özellikleri dikkate alındığında anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Okul öncesi eğitim kurumları, doğası gereği çocuk merkezli, duygusal etkileşimin yoğun olduğu ve ekip çalışmasının ön planda bulunduğu kurumlardır. Öğretmenler, yöneticiler ve diğer çalışanlar hem kendi aralarında hem de ailelerle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim ağının sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için iletişim kanallarının açık olması, karşılıklı anlayışın geliştirilmesi ve çatışmaların kurum iklimini zedelemekten yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların çatışma durumlarında iş birliği ve uzlaşmaya dayalı stratejileri tercih etmeleri, okulun genel işleyişini ve eğitim ortamının kalitesini koruma açısından işlevsel bir yönelim olarak görülebilir.

Araştırma bulgularına göre iş birliği stiline en yüksek ortalamaya sahip olması, çalışanların çatışma anlarında yalnızca kendi bakış açılarını savunmak yerine, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini de dikkate alan, açık iletişime dayalı ve her iki tarafın da kazanım elde edebileceği çözümler üretmeye çalıştıklarını göstermektedir. İş birliği stiline yüksek olması, aynı zamanda çalışanların karşılıklı güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurma isteğinin bir yansıması olarak da düşünülebilir. Okul öncesi kurumlarda sürdürülebilir bir ekip çalışmasının ve olumlu okul ikliminin oluşmasında bu tür bir yaklaşımın belirleyici rol oynadığı söylenebilir.

Uzlaşma stiline de görece yüksek düzeyde tercih edilmesi, çalışanların çatışma durumlarında tamamen kendi taleplerinde ısrar etmektense, tarafların belirli ölçülerde ödün verdiği orta yol çözümlerine açık olduklarını göstermektedir. Uzlaşma, özellikle zaman baskısının yoğun olduğu, kararların hızlı alınmasını gerektiren durumlarda pratik ve uygulanabilir bir çözüm yolu sunmaktadır. Okul öncesi kurumların günlük işleyişinde, sınıf içi planlamalar, veli ilişkileri, idari talepler ve ekip içi görev dağılımları gibi pek çok konuda

hızlı karar alma gereksinimi ortaya çıktığı düşünüldüğünde, uzlaşma eğiliminin yüksek olması, kurumun işlevselliği açısından da destekleyici bir özellik olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada uyma stiline orta düzeyde bir görünüme sahip olması, çalışanların zaman zaman karşı tarafın istek ve beklentilerini kendi tercihleri karşısında öne çıkarmaya yatkın olduklarını ancak bu eğilimin iş birliği ve uzlaşma kadar baskın olmadığını göstermektedir. Uyma stiline tamamen düşük çıkmaması, ilişkileri koruma, çatışmayı tırmandırmama ve özellikle hassas durumlarda duygusal dengeyi gözetme ihtiyacıyla açıklanabilir. Bununla birlikte, uyma eğiliminin aşırılışmasının, bireyin kendi sınırlarını ve mesleki rolünü korumasını zorlaştırabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan, orta düzeyde görülmesi, dengeli bir eğilim olarak yorumlanabilir.

Kaçınma stiline ortalama puanlarının 3'e yakın ancak biraz altında olması, çalışanların çatışma konusunu tamamen görmezden gelme, erteleme ya da gündemden düşürme eğiliminde çok yüksek düzeyde olmadıklarını, buna karşın belli durumlarda bu stratejiye başvurdıklarını düşündürmektedir. Okul öncesi kurumların yoğun ve dinamik yapısı içinde, her bir çatışma konusunun ayrıntılı biçimde ele alınması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bazı çalışanlar kısa vadede daha acil gördükleri işlere odaklanmak amacıyla belirli çatışma konularını bir süreliğine ertelemeyi tercih edebilmektedir. Ancak kaçınma eğiliminin uzun vadede sürmesi, çözülmemiş sorunların birikmesine ve kurum ikliminin olumsuz etkilenmesine yol açabileceği için dikkatle izlenmesi gereken bir alan olarak görülebilir.

Araştırma bulgularında en düşük ortalamaya sahip stiline rekabet olması ise, çalışanların çatışma anlarında baskın olma, üstün gelme, karşı tarafı geri planda bırakma veya kendi isteklerini zorla kabul ettirme eğilimlerinden büyük ölçüde uzak durduklarını göstermektedir. Özellikle çocuklarla çalışan ve duygusal emeğin yüksek olduğu bir ortamda, otoriter ve dayatmacı tutumların ekip içi güveni ve iş birliğini zedeleyebileceği düşünüldüğünde, rekabet stiline düşük çıkması, kurumsal işleyiş açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, her durumda rekabetten kaçınmanın da istenen bir durum olmadığı bazı durumlarda hakların korunması, kurumsal standartların sürdürülmesi veya adil olmayan uygulamalara karşı duruş sergilenmesi için daha kararlı bir tutumun gerekli olabileceği hatırlatılmalıdır.

Genel olarak bakıldığında, bu araştırmadan elde edilen bulgular, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetiminde yapıcı, ilişki odaklı ve çözüm arayışına açık stratejileri benimsedikleri yönünde bir tablo ortaya koymaktadır. İş birliği ve uzlaşma stillerinin baskınlığı, kurum içinde iletişim ve etkileşimin görece olarak olumlu bir zeminde yürütüldüğünü düşündürmekte; rekabetçi ve çatışmayı tırmandırıcı yaklaşımların düşük düzeyde kalması ise, ekip içi ilişkilerde daha çok denge, karşılıklı anlayış ve uyum arayışının ön planda olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, elde edilen bulguların, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışma yönetimi konusunda yapılacak eğitim, hizmet içi seminer ve kurumsal iyileştirme çalışmalarında yol gösterici nitelikte olduğu söylenebilir.

5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmada elde edilen bulgular, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetimi stillerinin bazı demografik değişkenlere göre belirli farklılaşmalar gösterdiğine işaret etmektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki deneyim süresi değişkenlerine ilişkin bulgular bir arada ele alındığında, bu farklılaşmaların genel eğilimi kökten değiştirmede ancak belirli alt boyutlarda anlamlı nüanslar ortaya koyduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, kadın çalışanların iş birliği ve uyma stillerinde erkek çalışanlara göre daha yüksek puanlar aldığı saptanmıştır. Bu bulgu, kadın çalışanların çatışma durumlarında daha çok ilişkileri koruma, karşılıklı anlayış geliştirme ve taraflar arasında köprü kurma eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. İş birliği puanlarının kadınlarda daha yüksek olması, kadın çalışanların çatışma çözümünde açık iletişim kurma, ortak sorun tanımlama ve birlikte çözüm üretme süreçlerine daha fazla önem verdiklerine işaret etmektedir. Uyma puanlarının kadınlarda görece daha yüksek olması ise, zaman zaman ilişkiyi sürdürmek, çatışmanın tırmanmasını engellemek veya karşı tarafın hassasiyetlerini gözetmek adına kendi taleplerinden kısmen geri adım atma eğilimiyle ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, erkek çalışanlarda da iş birliği ve uzlaşma eğilimlerinin görece yüksek, rekabet eğiliminin ise düşük olması, genel çatışma yönetimi örüntüsünün cinsiyet farkından bağımsız olarak büyük ölçüde benzer bir yapıda seyrettiğini göstermektedir.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, evli çalışanların uzlaşma stilinde bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Bu bulgu, evli bireylerin gerek aile yaşamında gerek sosyal ilişkilerinde daha sık karşılaşabilecekleri görüş ayrılıklarını yönetme süreçlerinde, orta yol bulma ve karşılıklı ödün verme tutumlarını daha yoğun deneyimlemiş olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu deneyimlerin, iş yaşamındaki çatışma durumlarına da yansıyabileceği; evli çalışanların, okul ortamında ortaya çıkan anlaşmazlıklarda da tarafların her ikisini de kısmen tatmin edecek çözümler üretmeye daha yatkın olabileceği düşünülebilir. Diğer atışma yönetimi stillerinde medeni duruma bağlı anlamlı bir farkın bulunmaması, uzlaşma eğilimi dışında, çatışma yönetimi yaklaşımının evli ya da bekar olma durumundan bağımsız olarak benzer bir çizgide devam ettiğini göstermektedir.

Yaş grupları değerlendirildiğinde, özellikle iş birliği ve rekabet stillerinde yaşa bağlı anlamlı farklılaşmalar olduğu görülmektedir. İş birliği puanlarının ileri yaş gruplarında, özellikle 41 yaş ve üzerindeki çalışanlarda daha yüksek çıkması, deneyim ve olgunluğun artmasıyla birlikte çatışma çözümünde daha çok yapıcı ve kapsayıcı stratejilerin benimsendiğini göstermektedir. Yaş ilerledikçe, çalışanların farklı bakış açılarını anlama, empati kurma ve uzun vadeli ilişkileri koruma gerekliliğini daha fazla içselleştirdikleri; dolayısıyla çatışmalarda iş birliğine dayalı çözüm arayışlarına ağırlık verdikleri düşünülebilir. Rekabet puanlarının genç yaş grubunda daha yüksek, ileri yaş gruplarında daha düşük olması ise, başlangıç dönemlerinde çalışanların kendilerini kanıtlama, görüşlerini daha kararlı biçimde savunma veya bazen daha iddialı tutumlar sergileme eğiliminde olabileceklerini; zamanla ise bu eğilimlerin yumuşayarak yerini daha dengeli, uzlaşmacı ve ilişki odaklı stratejilere bırakabileceğini dşndrmektedir.

Mesleki deneyim süresi açısından bakıldığında da benzer bir tablo ortaya çıkmakta; özellikle iş birliği stilinde deneyim arttıa puan ortalamalarının yükseldiği görülmektedir. Mesleğe yeni başlayan ya da kıdemi düşük çalışanların iş birliğine dayalı stratejileri belirli lde benimsediği, ancak 11 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlarda iş birliği eğiliminin daha belirgin hale geldiği anlaşılmaktadır. Bu durum, yıllar içinde farklı türde çatışma örnekleriyle karşılaşan, çeşitli rollerde sorumluluk alan ve farklı paydaşlarla (ğrenciler, veliler, meslektaşlar, yöneticiler) yoğun etkileşim yaşayan çalışanların, deneyim birikimi sonucunda daha çok karşılıklı anlayış, ortak hedefler ve kurum kültürünü sürdürme ekseninde çözüm arayışına yöneldiklerini göstermektedir. Deneyim süresi arttıa rekabet

eğiliminde gözlenen hafif azalış da benzer biçimde, mesleki olgunlukla birlikte daha az çatışmacı, daha çok dengeleyici ve yatıştırıcı rollerin ön plana çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, demografik değişkenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde belirli etkilerinin bulunduğu ancak bu etkinin çatışma yönetimi yaklaşımını tamamen farklılaştırmaktan ziyade, var olan genel eğilimi belli yönlerde güçlendirdiği görülmektedir. Araştırmanın temel bulgusunu oluşturan iş birliği ve uzlaşma odaklı çatışma yönetimi örüntüsü; cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki deneyimden bağımsız olarak genel bir eğilim olarak korunmakta; demografik değişkenler ise bu genel eğilimin bazı boyutlarını derinleştiren ya da zayıflatan faktörler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar, okul öncesi eğitim kurumlarında çatışma yönetimine yönelik planlanacak eğitim programları, kurum içi rehberlik çalışmaları ve yönetim stratejilerinin, hem ortak bir çatışma kültürü oluşturmayı hem de demografik özelliklere bağlı farklı ihtiyaçları dikkate almayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri Thomas–Kilmann Çatışma Modu kuramsal çerçevesi temel alınarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların çatışma durumlarında ağırlıklı olarak iş birliği (collaborating) ve uzlaşma (compromising) stratejilerini benimsediklerini; rekabet (competing) ve kaçınma (avoiding) stratejilerini ise görece daha düşük düzeyde kullandıklarını göstermiştir. Bu genel profil, Thomas ve Kilmann’ın çatışma modelinde “kazan–kazan”’a en yakın yaklaşımlar olarak tanımlanan iş birliği ve uzlaşmanın, özellikle eğitim ortamlarında daha işlevsel ve tercih edilir olduğunu vurgulayan kuramsal açıklamalarla uyumludur (Kilmann vd.; Womack, 1988). Benzer şekilde, okul ve sınıf ikliminin niteliğiyle öğretmenlerin çatışma yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da daha bütünleştirici ve işbirlikçi tarzların hem öğretmen–öğrenci ilişkileri hem de sınıf atmosferi açısından koruyucu bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Zurlo vd.; 2020).

Araştırmanın bulguları, cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, kadın çalışanların iş birliği ve uyma (accommodating) puanlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durum, iletişime ve ilişkiyi sürdürmeye daha fazla önem verme, karşı tarafın duygularına duyarlılık gibi özelliklerin kadın çalışanlarda daha belirgin olabileceğine işaret etmektedir. Öğretmen–öğrenci çatışmalarını ve öğretmenlerin çatışma yönetimi biçimlerini inceleyen araştırmalarda da özellikle ilişki odaklı ve uzlaşmacı yaklaşımların öğretmenler arasında yaygın olduğuna dikkat çekilmekte; bu eğilimlerin sınıf içi etkileşimleri olumlu yönde etkilediği bildirilmektedir (Zurlo vd., 2020). Bununla birlikte, literatürde okul öncesi kurum çalışanlarının cinsiyete göre Thomas–Kilmann çatışma stilleri profilini ayrıntılı biçimde karşılaştıran çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, söz konusu bulgu, mevcut kuramsal çerçeve ve eğitim ortamlarındaki genel cinsiyet rolleri tartışmalarıyla uyumlu olmakla birlikte, özellikle okul öncesi bağlamı için yeni ve özgün bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Medeni durum açısından elde edilen bulgular, evli çalışanların uzlaşma puanlarının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aile ve iş rollerini birlikte yürütmek durumunda olan bireylerin hem özel yaşamlarında hem de iş ortamında karşı tarafla “ortak bir orta nokta”da buluşma, taviz verme ve orta yol bulma eğilimlerinin

güçlenmesi beklenen bir durumdur. Bu sonuç, toplumsal barış eğitimi ve erken çocukluk döneminde çatışma çözümü becerilerini ele alan çalışmalarda vurgulanan, empati ve karşılıklı kazanç arayışına dayalı yaklaşımın önemini destekler niteliktedir (Vestal ve Jones, 2002). Doğrudan okul öncesi çalışanlarının medeni durumuna göre çatışma stillerini inceleyen ampirik çalışma sayısı azdır; bu nedenle burada raporlanan fark, daha çok araştırmanın kendi veri setine ve kuramsal yorumuna dayalı bir katkı olarak görülmelidir.

Araştırmanın yaş değişkenine yönelik bulguları, yaş ilerledikçe iş birliği puanlarının arttığını, rekabet puanlarının ise azaldığını ortaya koymuştur. Literatürde, eğitim ortamlarında çatışmanın, uygun şekilde yönetildiğinde kişisel ve mesleki gelişim için önemli bir fırsat olduğu, öğretmenlerin deneyim kazandıkça daha yapılandırıcı ve çok boyutlu stratejilere yöneldikleri belirtilmektedir (Sagastui vd., 2020). Özellikle erken çocukluk eğitim kurumlarında yapılan gözlemsel çalışmalar, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ancak yetişkinlerin bu süreçleri nasıl yapılandığındının çocukların sosyal-duygusal gelişimi açısından kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (Sagastui vd., 2025). Bu çalışma kapsamında yaşla birlikte iş birliğinin güçlenmesi ve rekabetin gerilemesi, mesleki olgunlaşma ve deneyim artışı ile birlikte daha çok “kazan-kazan” temelli stratejilere yönelme biçiminde yorumlanabilir ve alanyazındaki bu genel eğilimle uyumludur.

Benzer şekilde, mesleki deneyim süresi arttıkça iş birliği düzeylerinin yükselmesi ve rekabet puanlarının düşmesi, yaş bulgularını desteklemektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, yıllar içinde farklı türden çatışmalarla karşılaşmaları, bu durumları yalnızca otorite kullanarak değil; danışma, müzakere ve iş birliğine dayalı yöntemlerle yönetme ihtiyacını artırmaktadır. Öğretmenlerin çatışma yönetimi biçimlerini farklı modeller (örneğin Rahim’in bütünleştirici, uzlaştırıcı vb. stilleri) üzerinden inceleyen çalışmalar, çoklu strateji kullanan ve çözüm odaklı kalan öğretmenlerin hem kendi tükenmişlik düzeylerinin daha düşük, hem de öğrenci-öğretmen ilişkilerinin daha olumlu olduğunu göstermektedir (Zurlo vd., 2020). Dolayısıyla, bu çalışmada kıdemli çalışanların daha yüksek iş birliği, daha düşük rekabet puanlarına sahip olması, özellikle uluslararası bulgularla tutarlı görünmektedir.

Araştırmanın genel sonucu, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanların çatışma durumlarında: çoğunlukla yapıcı, ilişkiyi koruyucu ve iş birliğine dayalı stratejileri benimsediklerini, yaş, mesleki deneyim gibi değişkenlerle birlikte bu yapıcı eğilimlerin güçlendiğini göstermektedir.

Bu bulgular, erken çocukluk kurumlarında çatışmanın kaçınılmaz ancak doğru yönetildiğinde çocuklar için önemli bir öğrenme fırsatı olduğu yönündeki ampirik kanıtlarla da örtüşmektedir. Örneğin, Vestal ve Jones'un (2002) Head Start öğretmenleriyle yürüttüğü çalışmada, öğretmenlere verilen kapsamlı çatışma yönetimi ve sosyal-duygusal beceri eğitiminin, çocukların kişilerarası sorunlara daha çok barışçıl ve işbirlikçi çözümler üretmesini sağladığı gösterilmiştir. Benzer biçimde Sagastui vd. (2025), Emmi Pikler yaklaşımı çerçevesinde, okul öncesi kurumda çatışmaların yetişkinler tarafından yapılandırıcı biçimde yönetilmesinin, çocukların sosyal stratejilerinin ve duygu düzenleme becerilerinin gelişimine olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Bu açıdan bakıldığında, bu tez çalışmasının özgün katkısı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yetişkinlerin (öğretmen) benimsediği çatışma yönetimi stillerini sistematik biçimde ortaya koyması ve bu stilleri Thomas–Kilman modeli çerçevesinde; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem gibi değişkenler bakımından incelemesidir. Thomas–Kilman ölçeği ve benzeri araçlar, örgütsel çatışma alanında uzun yıllardır yaygın olarak kullanılmakta (Womack, 1988; Zurlo vd., 2020) olmasına karşın, okul öncesi kurum çalışanlarına odaklanan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle bu araştırma, alan yazındaki bu boşluğu doldurmaya yönelik önemli bir adım niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın bulguları, aynı zamanda bazı sınırlılıklara da işaret etmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek Thomas–Kilman modeline dayalı olduğu için, Rahim'in bütünleştirici, uzlaştırıcı vb. stillerini temel alan çalışmalarla doğrudan karşılaştırma yapmak sınırlıdır ancak Zurlo vd. (2020) gibi çalışmalardan hareketle, farklı çatışma modellerinin ortaklaştığı noktalar (örneğin yüksek iş birliği / entegrasyonun olumlu sonuçlara işaret etmesi) üzerinden dolaylı bir karşılaştırma yapılabilmektedir.

Bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların çatışma yönetiminde genel olarak yapıcı, ilişkiyi gözeten ve iş birliği odaklı bir profil sergilediklerini; bununla birlikte, demografik özellikler ve kurumsal rollerle birlikte bu profilin anlamlı biçimde çeşitlendiğini ortaya koymuştur. Bu çeşitlilik, hem kurum içi hizmet içi eğitim programlarının planlanmasında, hem de gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların tasarımında dikkate alınması gereken önemli bir bulgu niteliğindedir.

KAYNAKÇA

- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Akca, C., ve Erigüç, G. (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 126-153.
- Akgül, G. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği (Master's thesis, Maltepe University (Turkey)).
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Uzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma (Master's Thesis, Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey)).
- Akkaya, M. (2007). Öğretmenlerin ve Velilerin Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Uygulanan Aile Katılımı Çalışmalarına İlişkin Görüşleri (Master's Thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Aktamış, H., ve Hiğde, E. (2016). Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin ve Yaratıcılıklarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 49-65.
- Akyel, Y., ve Çalışkan, N. (2013). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Drama Yöntemi Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 161-173.
- Altındal, H. (2010). Çatışma yönetimi ve Denizli Belediyesi'nde bir araştırma (Master's thesis).
- Arnas, Y. A. (2002). Velilerin Okul Öncesi Eğitime ve Okul Öncesi Eğitim Kurumlarına Yönelik Tutumları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(10).
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi.
- Arslan, D., ve Kazak, E. (2022). Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 130-145.

- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teorive Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 599-617.
- Aşcioğlu, V. (2007). İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama (Master's Thesis, Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey)).
- Aşkun, O. B. (2003). Oyun Kuramının" Kazan Kazan" Paradigması Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin İrdelenmesi. Öneri Dergisi, 5(20), 149-155.
- Aydeniz, H. (2010). Engels'in Materyalizmi ve Din Eleştirisi. Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, (33), 63-89.
- Başat, H. T. (2011). Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve" The London Youth" Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 13-37.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. Sakarya University Journal Of Education, 5(3), 130-141.
- Baykal, K., ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Journal Of Aeronautics And Space Technologies, 3(3), 21-38.
- Baykan, A. (2006). Sabahattin Ali ve Gerhart Hauptmann'ın Eserlerinde Sosyo-Kültürel Olgu ve İletişim Çatışması. Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, (15), 31-50.
- Bennett, L. M., Gadlin, H., Ataseven, L., ve Yılmaz, R. (2013). Ortak Çalışma ve Ekip Bilimi: Teoriden Pratiğe. Bilgi Dünyası, 14(2), 420-439.
- Boz, İ. T. (2012). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı ile Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki ile Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Bozbayındır, F., ve Kayabaşı, E. (2013). The Reasons And Effects Of Organizational Cynicism In Secondary Schools. Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 13(1), 211-227.

- Bulut, Ş. (2000). Altı Yaş Çocuklarında Davranış Problemleri ile Anne ve Öğretmenlerin Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Master's Thesis, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Cam, E. (2011). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Journal Of Human Sciences*, 8(1).
- Cömert, D., ve Güleç, H. (2004). Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Aile Katılımının Önemi: Öğretmen-Aile-Çocuk ve Kurum.
- Çakır, B. S. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma.
- Çelik, M., ve Gündoğdu, K. (2007). Türkiye'de okulöncesi eğitimin tarihsel gelişimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 172-190.
- Çolak, N. (2011). Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü (Décathlon Spor Mağazaları Örneği) (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- Demir, S. (2010). Okul Öncesi Eğitim Kurumuna Giden 36-60 Aylık Çocukların Bilişsel Gelişim Özellikleri Açısından Karşılaştırılması (Kütahya İli Örneği) (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Demir, Ş. Ş. (2011). Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 127-150.
- Dereobalı, N., Karadağ, S. Ç., ve Sönmez, S. (2013). Okulöncesi Eğitim Öğretmenlerinin Çocuk İstismari İhmali Şiddet ve Eğitimcilerin Rolü Konusundaki Görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 14(1), 50-66.
- Doğan, A. N. (2012). Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

- Doğru, C. (2010). Futbol Endüstrisinde Rekabetçi Dengenin Oluşturulmasına Matematiksel Bir Yaklaşım: Ücret Tavanı Modeli. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (4).
- Dönmez, B., Uğurlu, C. T., ve Cömert, M. (2011). Gevşek Yapılı Sistemler Olarak İlköğretim Okullarında Karar Verme, Liderlik ve Çatışma: Nitel Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(1), 1-29.
- Durna, U., ve Özel, M. (2008). Bilgi Çağında Bir Yönetmel Dönüşüm Yaklaşımı: E-(Yerel) Yönetim/An Administrative Transformation Approach in the Age Of Information: E-(Local) Government. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), 1-32.
- Duysak, S., ve Uslu, T. (2016). Okul Çalışanı Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Çatışmaları Yönetme Stilleri Arasındaki İlişkiler.
- Ergül, H. (2008). Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk? Eğitim Programının Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Becerileri, Atılgnalık Becerileri ile Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Master's Thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Erkan, S., ve Kırca, A. (2010). Okul Öncesi Eğitimin İlköğretim Birinci Sınıf Öğrencilerinin Okula Hazır Bulunuşluklarına Etkisinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38(38), 94-106.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi Arfor Taşıma Hizmetleri AŞ'de Bir Uygulama. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 203-218.
- Erten, H. (2012). Okul Öncesi Eğitime Devam Eden 5-6 Yaş Çocuklarının Sosyal Beceri, Akran İlişkileri ve Okula Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İzlenmesi (Master's Thesis).
- Geçmez, T. (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

- Gedikli, N., ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(1), 35-45.
- Genç, O. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisi:(Gebze İlçesi Örneği) (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Gök, G., ve Dilek, E. R. B. A. (2011). Okulöncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimine İlişkin Görüşleri ve Önerileri. International Journal Of Early Childhood Special Education, 3(1), 66-87.
- Gül, E. D. (2008). Meşrutiyet'ten Günümüze Okul Öncesi Eğitim. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 269-278.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 36(1), 193-218.
- Gündüz, B., Tunç, B., ve İnandı, Y. (2013). The Relationship Between The School Administrators' Anger Control And Stress Coping Methods And Their Conflict Management Style Okul Yöneticilerinin Öfke ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki. Journal Of Human Sciences, 10(1), 641-660.
- Güngör, T. A., ve Yılmaz, M. (2021). Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Döneminde Kullandıkları Çatışma Stratejileri ve Yöntemleri. OPUS International Journal Of Society Researches, 18(41), 3583-3608.
- Gürsel, M. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi Kavramlar-Süreçler ve Uygulamalar. Eğitim Yayınevi.
- Hotaman, D., ve Yüksel Şahin, F. (2009). Üstün Yetenekli Öğrencilerin Eğitiminde Fırsat Eşitliği ile Kişisel, Eğitsel ve Mesleki Rehberlik Yardımı. In The 5th International Balkan Education And Science Congress' De Sunulmuş Sözlü Bildiri, Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Jasimuddin, S. M., Li, J., ve Perdakis, N. (2013). The Relationships Of Knowledge Recipients On Knowledge Transfer At Japanese Mncs Based İn China. *Social Intelligence, Leadership, And Problem Solving*, 16, 181-194.
- Kaplan, E. U. (2015). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yönetim ile Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Yaşadıkça Eğitim*, 29(1), 49-64.
- Karacan, A. (2012). Özel Eğitim Kurumlarındaki Eğitilebilir ve Öğretilebilir Bireylerle Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin İncelenmesi: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği (Master's Thesis, Maltepe University (Turkey)).
- Karcioğlu, F., Gövez, E., ve Kâhya, C. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki. *Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, 15(1).
- Kargi, E. (2009). Bilişsel Yaklaşım Dayalı Kişiler Arası Sorun Çözme Becerileri Kazandırma (BSC) Programının Etkililiği: Okul Öncesi Dönem Çocukları Üzerinde Bir Araştırma.
- Kasımoğlu, E. (2009). Sosyal Sorumluluk Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi ve Bir Araştırma (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kaya, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kekeç, E. K. (2010). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler (Doctoral Dissertation, Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey)).
- Kılıç, S. (2008). Küresel İklim Değişikliği Sürecinde Su Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (39), 161-186.
- Kilman, R. H. (n.d.). Take The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI): Take This Assessment Tool And Discover Which Of The Five Conflict Modes You Might Be Using Too Much Or Too Little Or Just Right. Kilman Diagnostics. Erişim Adresi: <https://kilmandiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki>.
- Koçak, S., ve Özdemir, M. (2015). Öğretmen Adaylarının Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutumlarında Kültürel Zekanın Rolü. *İlköğretim Online*, 14(4), 1352-1369.

- Koçyiğit, S. (2009). İlköğretim Birinci Sınıf Öğretmenlerinin ve Ebeveynlerin Görüşleri Işığında Okula Hazır Bulunuşluk Olgusu ve Okul Öncesi Eğitime İlişkin Sonuçları.
- Korkmaz, G. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yaşam Kalitesini Algılama Düzeyleri ve Mesleki Tutumlarının İncelenmesi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kozak, M. A., ve Doğan, M. (2014). Dinleme Davranışının Müşterinin Satın Alma Niyeti ve Satın Alma Davranışına Etkisi: Seyahat Acentası Satış Temsilcileri Kapsamında Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 57-84.
- Kuday, F. S. (2007). Aile Destekli Kurum Merkezli Eğitim Alan ve Hiç Okul Öncesi Eğitim Almayan 3-6 Yaş Çocukların Bilişsel Gelişimlerinin Karşılaştırılması (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kurt, B. (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Nural, E., Ada, Ş., ve Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 197-210.
- Örs, F., ve Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 439-455.
- Övgün, B. (2010). Türkiye’de Planlama: Sektörel Gelişmeden Kalkınmaya Kalkınmadan Stratejiye. Memleket Siyaset Yönetim, 5(13), 176-204.
- Özçakır, E. (2012). Farklı Statüde Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme Etkinliklerinin Değerlendirilmesi (Master's Thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Özdemir, A. Y., ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdaripersonel Üzerine Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 393-410.
- Özdemir, M. (2008). Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Özen, D. Ş., ve Aktan, T. (2010). Bağlanma ve Zorbalık Sisteminde Yer Alma: Başa Çıkma Stratejilerinin Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 101-113.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 9(3), 1-24.
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama (Doctoral Dissertation, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Özkubat, S. (2013). Okul Öncesi Kurumlarında Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi ve Donanım. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(2), 58-66.
- Özmen, F., ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 78-83.
- 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.
- Öztaş, U., ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Pache, A. C., ve Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics Of Organizational Responses To Conflicting Institutional Demands. *Academy Of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Polat, İ., ve Kılıç, E. (2013). Türkiye’de Çokkültürlü Eğitim ve Çokkültürlü Eğitimde Öğretmen Yeterlilikleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 352-372.
- Ramsbotham, O., Miall, H., ve Woodhouse, T. (2011). *Contemporary Conflict Resolution*. Polity.

- Saçkes, M., Akman, B., ve Trundle, K. C. (2012). Okulöncesi Öğretmenlerine Yönelik Fen Eğitimi Dersi: Lisans Düzeyindeki Öğretmen Eğitimi İçin Bir Model Önerisi. Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 6(2), 1-26.
- Sagastui, J., Herrán, E., ve Anguera, M. T. (2025). Observational Analysis Of The Educational Management Of Conflicts Between Young Children In The Emmi Pikler Nursery School Using Complementarity Of Data Analysis. Early Childhood Education Journal, 53, 851–867. Erişim Adresi: <https://Link.Springer.Com/Article/10.1007/S10643-024-01643-7>.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 245-254.
- Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 5(10), 171-185.
- Sığrı, Ü., ve Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(18), 195-213.
- Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 333-359.
- Sünbül, D. (2008). Müzakere (Problem Cözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programının Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Cozme Becerileri, Ofke Kontrolü İle Ozsaygı Düzeyleri Uzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri (Master's Thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).
- Şahin, A. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Milli Eğitim Dergisi, 40(188), 125-143.
- Şahin, Z. S. (2010). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Mesleğe Yönelik Tutumları ve Yeterlilik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.

- Şen, H. T., Yılmaz, F. T., ve Ünüvar, Ö. P. (2013). Hizmet İçi Eğitim Hemşirelerinin İletişim Beceri Düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 4(1), 13-20.
- Şevkin, B. (2008). " Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk" Eğitim Programının İlköğretim 4.-5. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Stilleri ve Saldırganlık Eğilimleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Şıvgın, N. (2005). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Uygulanan Eğitim Programına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Denizli ili örneği) (Master's thesis).
- Tarakçı, U. A. (2009). Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi (Master's Thesis, Balıkesir University (Turkey)).
- Terekli, G. (2015). Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma (Master's Thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Thomas, K. W., Fann Thomas, G., ve Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148-166.
- Topaloğlu, C., ve Boylu, Y. (2006). Örgütsel Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16).
- Topaloğlu, Y. D. D. C., ve Avcı, Y. D. D. U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri (Doctoral Dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Uçan, M. Y. (2014). Müzakereci Olarak Yönetici Asistanı: Yeni Bir Kariyer Mi? *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 379-395.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 1(5).

- Ünlü, M. (2011). Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi: İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Ortaöğretim Kurumları Uygulaması (Master's Thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Ünsal, Y., ve Ergin, İ. (2011). Fen Eğitiminde Problem Çözme Sürecinde Kullanılan Problem Çözme Stratejileri ve Örnek Bir Uygulama. Savunma Bilimleri Dergisi, 10(1), 72-91.
- Ünver, S. (2002). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Vestal, A., ve Jones, N. A. (2002). Peace Building And Conflict Resolution İn Preschool Children. Erişim Adresi: https://Www.Researchgate.Net/Publication/248909081_Peace_Building_And_Conflict_Resolution_In_Preschool_Children.
- Whitworth, B. S. (2008). Is There A Relationship Between Personality Type And Preferred Conflict-Handling Styles? An Exploratory Study Of Registered Nurses İn Southern Mississippi. Journal Of Nursing Management, 16(8), 921-932.
- Womack, D. F. (1988). Assessing The Thomas-Kilman Conflict Mode Survey. Management Communication Quarterly, 1(3), 321-349. <https://Doi.Org/10.1177/0893318988001003004>.
- Yalçın, H., ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Motivasyon Durumları. Journal Of International Social Research, 6(26).
- Yaman, Z. (2007). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Master's Thesis, Maltepe University (Turkey)).
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş gören Performansına Etkileri. Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 6(2), 6-18.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşul bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2), 155-170.

- Yerli, S. (2009). İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki," İstanbul Anadolu Yakası Örneği" (Master's thesis, Maltepe University (Turkey)).
- Yerlikaya, İ., Sak, R., ve Sak, İ. T. Ş. (2014). Okul Öncesi Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri: Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının ve Psikolojik Danışman Adaylarının Görüşleri. Usak University Journal Of Social Sciences/Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2).
- Yıldırım, A. (2012). Çağdaş Yönetim Anlayışında Empatik Özellikler. Eğitim Gelişim ve Değişim 1, 51.
- Yılmaz, F., ve Öztürk, H. (2011). Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları. Florence Nightingale Journal Of Nursing, 19(3), 145-152.
- Yirik, Ş. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çatışma Yönetimi ve Çatışmanın Çözümlemesinde İletişim Faktörünün Önemi Alanya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.
- Zembat, R. (2012). A Study On Preschool Teachers' Perceived Conflict With School Administrators, Colleagues And Parents. Eğitim ve Bilim, 37(163), 203.
- Zengin, A. (2009). Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Algılanan Nedenleri ve Başa Çıkma Tarzları: Antalya İli Tarım Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Araştırma.
- Zurlo, M. C., Vallone, F., Dell'Aquila, E., ve Marocco, D. (2020). Teachers' Patterns Of Management Of Conflicts With Students: A Study In Five European Countries. Europe's Journal Of Psychology, 16(1), 112–127. <https://Doi.Org/10.5964/Ejop.V16i1.1955>.

EK-1

UYARLANMIŞ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ

Ölçeğin Tanıtımı ve Amacı: Bu çalışmada, bireylerin kişilerarası çatışma durumlarında sergiledikleri davranışsal eğilimleri belirlemek amacıyla, Thomas ve Kilmann'ın (1974) Çatışma Yönetimi Modeli temel alınarak hazırlanan 5'li Likert tipi ölçek formu sunulmaktadır.

Puanlama Yönergesi: Ölçek, toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde için katılımcılardan "1- Hiçbir Zaman" ile "5- Her Zaman" arasında değişen 5'li derecelendirme üzerinden kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmektedir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ FORMU

Sayın Katılımcı, aşağıda iş veya sosyal yaşamınızda yaşayabileceğiniz anlaşmazlık ve çatışma durumlarına yönelik çeşitli davranış ifadeleri yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, bu davranışın sizi ne sıklıkla yansıttığını ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

(1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Her Zaman)

No	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Kendi görüşümü ve isteklerimi kabul ettirmek için ısrarcı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bir tartışmayı kazanmak benim için önceliklidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Karşı tarafın itirazlarına rağmen kendi çözümümde diretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Gücümü ve konumumu kullanarak istediğim sonucu almaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Her iki tarafın da ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak ortak bir çözüm ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sorunu yüzeysel geçmek yerine, kök nedenlerini bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Anlaşmazlıkları, yaratıcı ve bütünleştirici çözümler üretmek için bir fırsat sayarım.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Karşımdaki kişinin fikirlerini dikkatle dinler ve kendi fikirlerimle sentezlemeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐

9	Gerginlik yaratacak konulardan ve tartışma ortamlarından uzak durmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Sorunları o an çözmek yerine ertelemeyi veya görmezden gelmeyi tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Anlaşmazlık çıktığında konuyu değiştirmeyi veya ortamdan çekilmeyi denerim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Başkalarının çatışmalarına taraf olmamaya ve dahil edilmemeye özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İlişkiyi bozmamak veya gerginlik yaratmamak adına kendi isteklerimden vazgeçerim.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Karşı tarafı mutlu etmek veya sakinleştirmek için onların görüşlerini kabul ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Tartışma uzamasın diye, kendi fikrimden emin olsam bile uyum sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerini kendi ihtiyaçlarımın önünde tutarım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Biraz sen ver, biraz ben vereyim mantığıyla orta yolu bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Hızlı bir çözüm için karşılıklı tavizler vermeye her zaman hazırım.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Ne tam kazanmayı ne de tam kaybetmeyi hedeflerim; adil bir bölüşüm ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Karmaşık sorunlarda en mükemmel çözümü değil, kabul edilebilir bir anlaşmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-2

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

Diğer

Yaşınız?

18-25

26-33

34-40

41-50

51 yaş ve üzeri

Eğitim Durumunuz?

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora ve Üzeri

Medeni Durumunuz?

Evli

Bekar

Mesleki Deneyim Süreniz?

1 Yıldan Az

1-5 Yıl

6-10 Yıl

11-15 Yıl

16-20 Yıl

21 Yıl ve Üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Elif DOĞAN, Akademik bilgisini derinleştirmek amacıyla Çocuk Gelişimi Tezli Yüksek Lisans Programı'nı başarıyla bitirmiştir. Lisansüstü eğitimi süresince erken çocukluk dönemi, gelişim alanları, aile eğitimi ve çocuk değerlendirme yöntemleri üzerine kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yürütmüştür.

Eğitim hayatı boyunca çocukların bilişsel, duygusal, sosyal ve motor gelişimlerini desteklemeye yönelik çağdaş yaklaşımları benimsemiş ve gözlem, değerlendirme ve raporlama konularında yetkinlik kazanmıştır. Akademik süreçte elde ettiği bilgi ve becerileri saha uygulamalarıyla pekiştirerek, çocukların bireysel farklılıklarını dikkate alan gelişim destek programları üzerine yoğunlaşmıştır.

Mesleki çalışmalarında etik değerlere önem veren, disiplinli ve sorumluluk sahibi bir yaklaşım sergilemektedir. Çocuk gelişimi alanındaki güncel araştırmaları takip eden, akademik ve mesleki gelişimini sürekli olarak sürdürmeyi hedefleyen bir bakış açısına sahiptir. Eğitim kurumları, danışmanlık merkezleri ve akademik çalışmalar kapsamında çocuk gelişimi alanında nitelikli katkı sunmayı amaçlamaktadır.