

Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Alguları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*

The Relationship between School Administrators' Sense of Self-Efficacy and Conflict Resolution Strategies

Yusuf İnandı¹, Binali Tunç², Bülent Gündüz³

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının, okuldaki çatışmaları çözme stratejileriyle ilişkisini ve yordama düzeyini belirlemektir. Araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Mersin ilinde görev yapmakta olan 279 okul yöneticisinden elde edilen verilere korelasyon ve çoklu regresyon analizi teknikleri uygulanmıştır. Araştırmada, Genel Özyeterlik Ölçeği ve Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI-II) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin özyeterlik algıları, çatışmayı çözme stratejilerinde etkili olmakta ve uzlaşma boyutu dışındaki, çatışmayı çözme stratejilerini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Özyeterlik algısı yüksek yöneticiler kendilerinde daha fazla mücadele gücü bulabilmekte ve zorluklardan yılmamaktadırlar. Bu belirlemelerden hareketle araştırma sonunda, okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının yükseltilmesinde çeşitli eğitim ve danışmanlık çalışmalarının yapılabileceği belirtilmiştir.

Anahtar sözcükler: Özyeterlik algısı, çatışma çözme stratejileri, okul yöneticisi

Abstract

Aim of this study is to determine the relation and prediction level between school administrators' perceptions of self-efficacy and their conflict solution strategies. General survey model was used in the research. The data obtained from 279 school administrators working in Mersin were analyzed using correlation and multiple regression analysis. General Self-Efficacy Scale and Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II) were used to collect data in the research. According to research results, school administrators' perceptions of self-efficacy have effects on their conflict solution strategies and also predict their conflict solution strategies significantly except from compromising dimension. School administrators with high self-efficacy perceptions feel stronger to struggle with problems and are not afraid of difficulties. Regarding these findings, it has been stated at the end of the study that various training and counseling services can be presented to increase school administrators' perceptions of self-efficacy.

Keywords: Self-efficacy, conflict resolution strategies, school administrator

¹ Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Mersin, inandiyusuf@gmail.com, ² Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Mersin, tunc75@gmail.com, ³Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Mersin, bgunduz27@gmail.com

Atf için/Please cite as:

İnandı, Y., Tunç, B., & Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(2), 275-294.

Klasik yönetim anlayışına göre, örgütler, belirli ilkeler çerçevesinde, belirlenmiş prosedürleri yerine getirmeye çalışan yapılardır. Ancak son yıllarda yönetim alanında klasik örgüt yapılanması ve işleyişini değiştirme konusunda önemli çabalar harcanmaktadır. Yöneticilerin, geleneksel yapıdan sıyrılarak, etkili yönetici olmanın yanında etkili bir lider olma çabası dikkati çekmektedir. Griffin (1993), geçmişte yöneticilerden yalnızca öğretmenleri yönetmesi beklenirken, günümüzde, okulların giderek daha karmaşıklaşan yapısı gereği, günlük görev ve sorumluluklarının köklü biçimde dönüştüğünü belirtmektedir. Hallinger ve Heck (1996), yöneticilerin görev ve sorumluluklarının dönüşmesinin, yönetim anlayışlarını gözden geçirmelerini ve kendilerini çok yönlü geliştirmelerini zorunlu kıldığını belirtmektedir. Bu bakımdan, okul yöneticilerinin, okulların işleyişi ve eğitimin niteliği konusunda üstlendikleri roller daha önemli hale gelmektedir.

Diğer toplumsal kurumlar gibi okullarda da sorunların, anlaşmazlıkların ve çatışmaların çıkması çok doğaldır. Okulların gerek amaçları, gerekse insan boyutunun (eğitimciler, öğrenciler, aileler) nicelik ve niteliğinden kaynaklanan özgün koşulları, örgütsel çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Bir başka ifadeyle okullarda çatışmaların çok olması olağan bir durumdur. Çatışmaların yaygın olması, bu konuda daha fazla çalışma yapmayı gerekli hale getirmektedir. Bu çalışmada örgütsel çatışma stratejileri, yöneticilerin özyeterlik algı düzeyleri ile ilişkilendirilerek anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Örgütsel Çatışmanın Kaynakları ve Çözüm Stratejileri

Örgütsel çatışmalar, taraflar arasında gerçekten var olan ya da varmış gibi algılanan amaç ve davranış farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Çatışma, toplumsal olarak negatif bir çağrışım yaratsa da çatışma durumlarının örgütsel yaşamın en doğal hali olduğu unutulmamalıdır. Eisenhardt ve diğerleri (1997, akt: Koza ve Dant, 2007), çoğunlukla negatif olarak algılansa da çatışmanın varlığının başarı ve gelişim için bir fırsat olduğunu, örgütsel çatışmanın olmamasının, örgütsel uyumdan ziyade kayıtsızlık veya duyarsızlığın işareti olduğunu belirtmektedirler. Benzer bir tespiti Jehn ve Bendersky (2003) ve Jehn (1995) çalışmalarında yapmışlardır. Buna göre çatışma kişileri problem çözmeye motive ederek yaratıcılığı arttırmakta ve stratejik kararlarını geliştirmektedir. Ancak daha önemlisi, Yaman ve Türker'in (2011) belirttikleri gibi çatışmanın olumlu ya da olumsuz etkileri, çatışmanın nasıl algılandığı ve yönetildiğine bağlıdır. Yöneticilerin temel sorumluluğu, çatışmanın olmadığı bir ortam yaratmaktan öte, çatışmaları çözmeye örgütsel ve bireysel kapasiteyi arttırmaktır. Bunun için, Fleetwood'un (1987) vurguladığı gibi, yöneticinin empati kurma, öngöründe bulunma, değişimin farkında olma ve olası sonuçlarını belirleme, olumlu düşünme, esneklik, sorun çözme gibi bazı niteliklere sahip olmasında yarar bulunmaktadır.

Çatışmayı yönetmede temel strateji, okul, aile ya da çevre açısından olumlu yönleri arttırabilmek, gelişimci ve yenilikçi çözümlere dönüştürebilmek, olumsuz etkilerini olabildiğince azaltmak olmalıdır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Diğer bir deyişle okul yöneticilerinin, çatışmayı nasıl algıladığı ve çözüm konusunda başvurdukları yönetim stratejileri kilit bir role sahiptir. Fleetwood (1987), yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzlarını belirleyen temel noktanın, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harcadığı çaba olduğunu belirtir.

Çatışmanın kaçınılmaz olması, yöneticilerin çatışma durumlarıyla başa çıkmak için çeşitli stratejiler kullanmalarını gündeme getirmektedir. En yaygın kullanılan çatışma çözme stratejileri; bütünleştirme, uyma-itaat etme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşmadır (Karip, 2003). Bu çalışmada da kullanılan bir diğer sınıflama, Rahim (2002) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre çatışma çözümede kullanılan stratejiler; bütünleştirme, hükmetme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşmadır.

Temel olarak çatışan tarafların birlikte kazanmalarını (kazan-kazan) öngören bir yaklaşımı içeren *bütünleştirme*, bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğu çatışma çözme stratejisidir. Her iki tarafın da kabul edebileceği etkili bir çözüme ulaşabilmek için taraflar arası farklılıkların incelendiği, bilgi alış verişi ve açık davranışların benimsendiği çatışma çözme stratejisidir (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001).

Hükmetme stratejisi, ne pahasına olursa olsun çatışan taraflardan birinin (yöneticilerin) kazandığı, diğer tarafın kaybettiği (kazan-kaybet) çatışma çözme stratejisidir (Rahim vd., 2001). Hükmetme stratejisinde kısa sürede bir taraf kazanıp sorun çözüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve 'bitirilmemiş işler' uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir. Gestalt psikolojisine göre, bitirilmemiş işlerin yarattığı duygusal birikimler yoğunlaşıp zihinsel karmaşa ve saldırgan tepkilere kaynaklık ederek (Corey, 2005), gelecekte daha büyük çatışmalara yol açabilecektir. *Ödün verme* stratejisi, hükmetmenin tersi olup taraflardan birisinin ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını (kaybet-kazan) sağlamasıdır (Rahim vd., 2001).

Çatışma çözümede kullanılan bir diğer strateji, *kaçınmadır*. Kaçınma stratejisinde, çatışan tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği, iki tarafın da kaybettiği (kaybet-kaybet) bir sonuç söz konusudur. *Uzlaşma* stratejisi ise, tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu; bazı şeylerden vazgeçmeye ve kabul edilebilir bir karar alınmasına yönelik (kaybeden-kazanan yok) bir stratejidir (Rahim vd., 2001).

Alanyazın incelendiğinde çatışma çözümede yöneticilerin bütünleştirme stratejisini daha fazla kullandığı (Gümüşeli, 1994; Karip, 2003; Kaya, 1998), bu

stratejiyi benimseyen yöneticilerle çalışan öğretmenlerin daha az stres yaşadığı, sürekli öfkelerinin daha düşük olduğu (Yaman ve Türker, 2011) görülmektedir. Tarafların kazanımları ve örgüt içi etkileşim açısından bütünleştirici çatışma çözme yaklaşımı, istenen ve beklenen bir durumdur. Tarakçı (2009), bütünleştirme stratejisini uygulayan yöneticilerin öz-yeterlik algılarının yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yeterlik inancının yüksek oluşu, örgütün amaçlarına ulaşması açısından da önemli bir durum olarak görülmektedir. Bütünleştirme stratejisinin daha yaygın kullanılması, çatışmaların tarafları açısından daha doğru görünse de diğer çatışma çözme yaklaşımları da kullanılmaktadır. Ancak hükmetme stratejisinin, diğerlerine göre -toplumsal ilişkilerin geldiği demokratik düzey çerçevesinde- daha az kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Yaman ve Türker'in (2011) ortaya koyduğu bir diğer sonuca göre hükmetme stratejisi ile sürekli öfke arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Özyeterlik Algısı

Yöneticilerin belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde, olası sorunları ya da çatışmaları çözebilmesinde öncelikli olarak kendini yeterli görmesi önemlidir. Alanyazında özyeterlik konusunda ilk akla gelen isimlerden biri Bandura'dır. Bandura (1997), yeterliği (yetkinliği), içinde bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal becerileri barındıran ve amaçlar doğrultusunda, yönlendirilmek ve organize edilmek zorunluluğu olan genel bir kapasite olarak tanımlamaktadır. Bandura'ya (1989) göre, bireylerin, duygu, düşünce, güdü ve eylemlerini denetlemelerini sağlayan bir 'ben' sistemi bulunmaktadır. Bu sistem bireye, davranışlarını algılama, düzenleme ve değerlendirmede kullanacağı bir tür öz-düzenleyici mekanizma sunmaktadır. Bireyin, gerçekleştirdiği eylemin sonuçları, başarı düzeyi ve çevreye etkisine ilişkin yargıları, daha sonraki davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Bandura, 1989). Özyeterlik inancı üç boyuttan oluşan psikolojik bir yapıdır. Birincisi, bireyin performans gösterme kapasitesine yönelik inanç düzeyi; ikincisi, bireyin farklı düzeyde değişim gösteren yeterlik inancını diğer davranış ve durumlara genelleme yapabilmesi; üçüncüsü ise, insanların bir sorun karşısındaki davranış sergileyebilme inançlarındaki kararlılıklarını ifade eden sağlamlıktır (Maddux, 1995).

Özyeterlik algısı, pasif ve durağan değil, aktif bir olgudur (Bandura, 1989). Bireysel yaşamın bilişsel süreçlerinde etkili olabilen özyeterlik inancı, dört temel kaynaktan beslenir: Bireyin, kendi deneyimleri (temel yaşantılar), başkalarının deneyimlerine ilişkin gözlemleri (dolaylı yaşantılar), başkalarının anlatımlarının etkisi ve ikna yetenekleri, son olarak da fizyolojik durumdur. Özyeterlik algısı, yaşamda karşılaşılan stresli durumların aşılması, sorunlarla başa çıkılabilmesi, sağlıklı bir yaşam sürdürülebilmesi, sosyal uyum ve başarının artırılması konularında pozitif yönde etkide bulunur (Bandura, 1977, 1997). Bireysel yaşamın şekillenmesinde rolü olan özyeterlik algısının, tüm kişisel

beceri ve inançlarını verimli şekilde bir araya getirmesi gereken yöneticilerin de mesleki yaşantılarına farklı yansımalarının olabileceği düşünülmektedir.

Özyeterlik algısı yüksek bireyler, yaşamlarında başarılı olacak senaryoları zihinlerinde kolaylıkla canlandırabilmekte ve böylece olası problem durumlarına uygun çözümler üretebilmektedirler. Yine özyeterlik algısı, bireylerin çeşitli durumlar arasında en uygun seçimi yapmalarını, engeller karşısında çabalama ve ısrarcı olmalarını, duygusal tepkiler veya kehanetler yerine, üretici davranışlarda bulunmalarını sağlayabilmektedir (Bandura, 1986). Kendini yeterli görmeyenler ise, başarısızlık senaryoları kurmaya ve işlerinin nasıl daha kötüye gideceği üzerinde durmaya eğilimlidirler. Yetersizlik düşüncesi, motivasyonu düşürebileceği gibi, pasif davranışlara, çatışmalı ve sorun durumlarından kaçınmalara yol açabilir. Oysa okul yöneticilerinin çatışmadan kaçınmak yerine, çatışmaları etkili yöneterek, okulun amaçlarına daha etkili şekilde ulaşmaya çalışması beklenir. Ancak bu beklenti, okul yöneticilerinin çatışma olgusuna ilişkin farklı bakış açıları nedeniyle kimi zaman karşılanamayabilmektedir. Kimi yöneticiler çatışma durumlarını tehlike olarak görüp ve okullarında çatışma çıkmamasına gayret ederken, kimileri ise gerektiğinde çatışmanın yöneticiler tarafından çıkarılması fikrini savunmaktadır (Stanley ve Algert, 2007).

Okul yöneticilerinin çatışma olgusuna ilişkin farklı bakış açılarının altında yatan düşünce ise onların sahip oldukları yönetim anlayışlarıdır. Klasik anlayışa sahip yöneticiler, çatışmaları, verimsizliğe neden olduğuna inandıkları için ortadan kaldırılması ya da azaltılması gereken bir olgu olarak görmektedirler. Ancak bu algı sosyal sistem ve açık sistem teorileri ile birlikte değişmeye başlamıştır (Aydın, 1994; Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004; Slabbert, 2004). Buna göre çatışma etkili yönetildiğinde, okulların ve eğitimcilerin gelişimi ve değişimi için fırsata dönüşebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici, öğretmen-veli, öğrenci-yönetici ve veli-yönetici arasındaki çatışmaları, değişme ve gelişme sürecinde etkili kullanması gerekir. Bu beklenti çerçevesinde, okul yöneticilerinin çatışmalı durumlarda hangi stratejileri kullandıklarını ve bu stratejilerin farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği çalışmalara gereklilik bulunmaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin genel özyeterlik algı düzeylerinin, okullarda meydana gelen çatışmaları çözmeye kullandıkları stratejilerle ilişkisi ve bu stratejileri ne düzeyde yordadığını belirlemek amaçlanmaktadır.

Yöntem

Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Bu bakımdan, araştırmada farklı grupların çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması söz konusu olduğundan aynı zamanda ilişkisel bir araştırmadır (Karasar, 1995). Araştırmada okul yöneticilerinin genel özyeterlik algısının “inisiyatif, gayret, ısrarcılık” boyutlarının, çatışmayı çözme stratejilerinin “bütünleştirme, hükmetme,

kaçınma, uzlaşma ve ödün verme” boyutlarıyla ilişkisi ve çatışmayı çözme stratejilerini yordama düzeyi incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2011-2012 öğretim yılında Mersin İli sınırları içindeki tüm kamu okullarında görev yapan 920 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmuştur. Araştırmada yöneticilerin katıldığı bir yönetim seminerinde uygulama yapılmış, geri dönen 302 veri toplama aracının 279’u analiz yapmaya uygun olarak değerlendirilmiş, 23 veri toplama aracı ise eksik veya yanıtlama hataları nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Okul yöneticilerinin; %9.7’si kadın, %90.3’ü erkektir; %63.8’i ilköğretim, %36.2’si ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır. Yine %27.4’ü 1-5 yıl, % 18.4’ü 6-10 yıl, %18.8’i 11-15 yıl, %17’si 16-20 yıl ve son olarak %18.4’ü 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin özyeterlik algı düzeylerini belirlemek üzere, Sherer ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilmiş, Bosscher ve Smit (1998) tarafından yeniden düzenlenmiş, Türkçeye uyarlanması ise Tarakçı (2009) tarafından yapılmış olan ‘Genel Özyeterlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Uyarlama sonucunda ölçek; inisiyatif, gayret ve ısrarcılık olmak üzere üç boyutlu bir yapı oluşturduğu belirlenmiştir. Uyarlama çalışmasında ölçeğin geneli için iç tutarlık katsayısı .75; bu araştırma için ise ölçeğin genel iç tutarlık katsayısı .70 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle ölçeğin araştırma için uygun olduğu düşünülmüştür.

İkinci ölçek yöneticilerin örgütsel çatışmaları nasıl çözdüğünü belirlemeyi amaçlayan ‘Rahim Organizational Conflict Inventory-II’dir (ROCI-II). Türkçeye Neiderauer (2006) tarafından uyarlanmış olan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır: Bütünleştirme, hükmetme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma. Bu araştırmada ölçeğin genel iç tutarlık katsayısı Cronbach’s Alpha .70 olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin genel özyeterlik algı düzeyleri ile onların çatışmaları çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi, genel özyeterlik algılarının, okul yöneticilerinin çatışmayı çözmeye kullandıkları stratejileri ne düzeyde etkilediğini ortaya koymak için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular, 0.05 ve 0.01 anlamlılık düzeyinde yorumlanmış ve tartışılmıştır. Araştırmada korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.69–0.30 arasında olması orta; 0.29–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2002).

Bulgular

Bu kısımda, katılımcıların özyeterlik algıları ile çatışmaları çözme stratejilerinin etkileşimini ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1

Yöneticilerin Özyeterlik Algıları İle Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	\bar{X}	S
1. İnisiyatif	1								2.01	0.77
2. Gayret	-.072	1							3.75	0.56
3. Israrlılık	.484**	-.156**	1						2.15	0.71
4. Bütünleştirme	-.246**	.282**	-.241**	1					4.31	0.41
5. Ödün verme	.181**	.171**	.042	.253**	1				3.36	0.39
6. Hükmetme	.179**	.142*	.130*	-.059	.244**	1			2.93	0.66
7. Kaçınma	.285**	.053	.194**	.128*	.252**	.260**	1		3.24	0.50
8. Uzlaşma	.028	.107	-.015	.421**	.399**	.090	.288**	1	3.81	0.49

** $p < .01$ * $p < .05$

Tablo 1’de özyeterlik algısı ölçeğinin inisiyatif boyutu ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre; özyeterlik algısının inisiyatif boyutu ile, çatışmayı çözmeye bütünleştirme stratejisi kullanma ($r = -.246, p < .01$) negatif yönde; ödün verme stratejisi ($r = .181, p < .01$), hükmetme stratejisi ($r = .179, p < .01$) ve kaçınma stratejisi ($r = .285, p < .01$) ise pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir. İnisiyatif boyutu ile uzlaşma stratejisi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Özyeterlik algısının gayret boyutu ile çatışmayı çözmeye bütünleştirme stratejisi ($r = .282, p < .01$), ödün verme stratejisi ($r = .171, p < .01$) ve hükmetme stratejisi ($r = .142, p < .05$) kullanma pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir. Gayret boyutu ile kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Özyeterlik algısının ısrarcılık boyutu ile çatışmayı çözmeye bütünleştirme stratejisi kullanma ($r = -.241, p < .01$) negatif yönde, hükmetme stratejisi ($r = .130, p < .05$) ve kaçınma stratejisi ($r = .194, p < .01$) kullanma pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkilidir. İsrarcılık ile ödün verme ve uzlaşma stratejileri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 2
Yöneticilerin Özyeterlilik Algularının Çatışmayı Çözme Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Çatışmayı Çözme	Bütümlleştirme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma			
	B	SH	t	B	SH	t	B	SH	t	B	SH	t	B	SH	t	
Değişken																
Sabit	3.963	.184	- 21.552	2.713	.183	- 14.817	1.780	.308	- 5.788	2.507	.231	- 10.862	3.438	.236	- 14.558	
İnisiyatif	-.091	.034	-2.66	.107	.034	.210	.129	.057	.150	.163	.043	.249	.030	.044	.046	
Gayret	.183	.041	4.43	.127	.041	.181	.194	.069	.166	.075	.052	.084	.094	.053	.107	
Israrçılık	-.069	.037	-1.85	-.017	.037	-.032	.076	.062	.083	.061	.047	.086	-.014	.048	-.303	
	R=	.376	R ² =	.141	R=	.260	R=	.248	R ² =	.061	R=	.303	R=	.114	R ² =	.013
	F _(2,275)	=15.06,	p<	.000	F _(2,275)	=6.656,	p<	.000	F _(2,275)	=5.983,	p<	.000	F _(2,275)	=9.298,	p<	.000

Tablo 2’de yöneticilerin özyeterlik algılarının, çatışmayı çözme stratejilerine olan etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları stratejilere göre aşağıda verilmiştir.

Yöneticilerin çatışmayı çözme ölçeğinin bütünleştirme boyutundan aldıkları puanlar ile özyeterlik algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .376, R^2 = .141, p < .00$). Buna göre yöneticilerin özyeterlik algısı, çatışmayı çözmedeki bütünleştirme stratejisinin toplam varyansının %14’ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin çatışmayı çözme stratejileri üzerindeki görelî önem sırası şöyledir: Gayret, inisiyatif ve ısrarcılık. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ‘gayret’ ve ‘inisiyatif’ boyutlarının, bütünleştirme stratejisinin önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İsrarcılık ise çatışmayı çözme stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Yöneticilerin çatışmayı çözme ölçeğinin ‘ödün verme’ boyutundan aldıkları puanlar ile özyeterlik algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .260, R^2 = .068, p < .00$). Yöneticilerin özyeterlik algısı, ödün verme boyutundaki varyansın yaklaşık %7’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin ödün verme üzerindeki görelî önem sırası şöyledir: İnisiyatif, gayret ve ısrarcılık. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ‘inisiyatif’ ve ‘gayret’ boyutlarının, ödün verme stratejisinin önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. ‘İsrarcılık’ ise ödün verme üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Yöneticilerin çatışmayı çözme stratejilerinden ‘hükmetme’ boyutundan aldıkları puanlar ile özyeterlik algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında düşük, ancak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($R = .248, R^2 = .061, p < .00$). Yöneticilerin özyeterlik algısı, ‘hükmetme’ boyutundaki toplam varyansın %6’sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme üzerindeki görelî önem sırası şöyledir: Gayret, inisiyatif ve ısrarcılık şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ‘inisiyatif’ ve ‘gayret’ boyutlarının, ‘ödün verme’ stratejisinin önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İsrarcılık ise ödün verme üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Yöneticilerin çatışmayı çözme stratejilerinden ‘kaçınma’ boyutundan aldıkları puanlar ile özyeterlik algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .303, R^2 = .092, p < .00$).

Yöneticilerin özyeterlik algısı, ‘kaçınma’ boyutundaki varyansın % 9’unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme üzerindeki görelî önem sırası şöyledir: İnisiyatif, ısrarcılık ve gayret. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ‘İNisiyatif’ boyutunun, ‘kaçınma’ stratejisinin önemli (anlamlı) bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. ‘Gayret’ ve ‘ısrarcılık’ ise ‘kaçınma’ stratejisi üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Yöneticilerin, çatışmayı çözme stratejilerinden ‘uzlaşma’ boyutundan aldıkları puanlar ile özyeterlik algısı ölçeğinden aldıkları puanlar arasında düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .114, R^2 = .013, p < .00$). Yöneticilerin özyeterlik algısı, ‘uzlaşma’ boyutundaki toplam varyansın %1’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin hükmetme üzerindeki görelî önem sırası şöyledir: Gayret, inisiyatif ve ısrarcılık. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ‘İNisiyatif’, ‘gayret’ ve ‘ısrarcılık’ boyutlarının, ‘uzlaşma’ stratejisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının çatışmaları çözmeye kullandıkları stratejilerle ilişkisi ve bu stratejileri ne düzeyde yordadığı incelenmiştir. Bu amaçla okul yöneticilerinin özyeterlik algısı ve çatışma durumlarında kullandıkları yönetme stratejileri konusundaki görüşleri belirlenmiştir. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin özyeterlik algı düzeylerinin genel olarak yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle özyeterlik algı düzeyi yüksek olan yöneticilerin, çatışmayı çözmeye daha çok ‘bütünleştirme’ stratejisine başvurdukları görülmektedir. Bunu sırasıyla, ‘kaçınma’, ‘ödüün verme’ ve ‘hükmetme’ stratejileri izlemektedir. Diğer yandan, yöneticilerin özyeterlik algı düzeyleri, uzlaşma stratejisini anlamlı derecede yordamamaktadır.

Araştırmada yöneticilerin bütünleştirme stratejisine, diğer stratejilerden daha fazla başvurmaları alanyazındaki kabullerle örtüşmektedir. Zorluklara karşı mücadeleyi göze alabilen ve kendine güvenen okul yöneticilerinin, çatışmayı çözmeye ‘bütünleştirme’ stratejisini kullanmaları beklendik ve istendik bir durumdur. Bu bulgudan hareketle, yöneticilerin, okulun amaçlarına ulaşmak için gerektiğince çaba harcamaları, planlı hareket etmeleri ve sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemelerinin, onların özyeterlik algılarından etkilendiği söylenebilir. Benzer şekilde, Bandura (1993), özyeterlik algısı yüksek bireylerin, yaşamlarında başarılı olacak senaryoları kafalarında kolaylıkla canlandırabildiklerini ve böylece olası problem durumlarına iyi

çözümler üretebildiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda, çatışma durumlarının, örgütlerin doğasının bir gereği olduğuna inanan okul yöneticisi, çatışmaların işlevsel yönetilmesi sonucunda hem çatışmaya taraf olanlar açısından hem de örgüt açısından önemli yararları olabileceğinin ve buna bağlı olarak bütünleştirme stratejisinin çatışma çözümede kullanılmasının önemini farkına varması beklenir. Yine bütünleştirme stratejisinin kullanımının özünde açıklık, bilgi alışverişi, alternatif arayışı ve tüm taraflarca makul sayılabilecek etkili çözümlere ulaşma olduğu için (Tarakçı, 2009), taraflar arasında kırgınlıklar azalır ve çatışmaya taraf olanlar bu çatışmadan olumlu sonuçlar çıkarır. Bu sayede Slabbert'in de (2004) altını çizdiği gibi, işgörenlerin duruma uygun dinamik ve işe yarar yönetim talepleri de bir bakıma karşılanmış olur.

Yöneticilerin özyeterlik algısının en fazla yordadığı stratejilerden biri de 'kaçınma' olmuştur. Kaçınma, çatışan tarafların, kendilerinin ve diğerlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu çatışma çözme stratejisidir. Bu stratejide Rahim ve diğerlerinin (2001) vurguladığı gibi, geri çekilme, karışmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışların yaygın olması, sonuçta her iki tarafın da zarar gördüğü 'kaybet-kaybet' (lose-lose) durumunun ortaya çıkmasına yol açar. Kaçınma stratejisi çatışma durumlarına, köklü olmasa da kimi zaman geçici çözümler üretmesi bakımından, işlevsel görülebilir. Yöneticiler yüksek yetkinlik inancına sahip olsalar bile kimi zaman çözülmesi gereken çatışma durumlarını görmezden gelebilmekte ve pasif durabilmektedirler. Bu durum Bandura'nın (1977), özyeterlik çatısı altında ayrıca tanımlamış olduğu bir başka kavram olan 'sonuç beklentisi' (outcome expectancy) -kişinin bir davranışın belirli sonuçlara neden olacağına dair inancı ile açıklanabilir. Bazı durumlarda bireyler uygun davranışı sergileyebileceğine dair kendini yeterli görse de tekrarlanmış başarısız sonuçlar, değiştirilmesi mümkün görülmeyen engel ya da durumlar, pasif kalma davranışına yol açabilmektedir (Bandura, 1977). Bu belirlemeden hareketle, okul yöneticilerinin kendilerini yeterli olarak görseler dahi, zaman zaman çatışmalı ortamlardan kaçınma ihtiyacı duyabilecekleri söylenebilir.

Yöneticilerin özyeterlik algısının, ödün verme boyutundaki varyansın %7'sini yordadığı belirlenmiştir. Bu çatışma stratejisinde taraflardan birisinin taraflar arasındaki farklılıkları yok sayma ve sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışını göstermesi, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vermesine bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını sağlaması söz konusudur (Tarakçı, 2009). Buna bağlı olarak, yöneticiler karşı tarafın kaygılarını gidermek adına tavizlerde bulunabilmektedir. Önerilerin hemen hepsini uygulamaya çalışmak, bütün istekleri gerçekleştirmeye çabalamak bu stratejide yer alan davranışlardan bazılarıdır. Bazı çalışmalar ışığında yüksek düzeyde özyeterlik algısına sahip kişilerin diğerleriyle sosyal iletişimi güçlendirmeye daha çok yönelim gösterdiği (Luszczynska, Gutiérrez-Donā ve Schwarzer, 2005; Schwarzer, Hahn ve Jerusalem, 1993), koşul ya da eylemleri belirlemede daha olumlu olduğu ve var

olan sorunlarla başa çıkmak konusunda ısrarla olası çözüm yollarını denemeye çalıştığı (Gist ve Mitchell, 1987) ortaya çıkmıştır. Daha olumlu ve yapıcı düşüncelerin hâkim olduğu bir bakış açısıyla ve daha yüksek düzeyde bir özyeterlik algısıyla yöneticilerin her yönden başarıya ulaşma odaklı olması onların her yolu denemelerine neden olmuş olabilir. Dolayısıyla yeri geldiğinde çatışmayı çözmede etkili bir yol olmasa da ödün vermenin de kullanılabileceğini düşünmüş olabilirler. Çünkü bu çatışmayı çözme stratejilerinde, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi ise yüksektir (Rahim vd., 2001). Bu nedenle sürekli ödün verilmesi durumunda, karşı tarafın bu durumu suistimal edebileceği göz önüne alınarak, yöneticilerin bu konuda farkındalığının artırılması yararlı olabilir.

Hükmetme stratejisi, ödün verme stratejisinin tersi olarak ele alınabilir. Bu çalışmada, yöneticilerin özyeterlik algısı, hükmetme boyutundaki toplam varyansın %6'sını açıklamıştır. Yöneticinin, okulun diğer bileşenlerini dikkate almadığı, zorlayıcı, hükmedici tavırlar sergilediği bu boyutta, yetkiyi bir güç olarak kullanma ve baskı söz konusudur. Özellikle ast ve üstler arasındaki çatışmalarda, astlar üstlerin dayatmalarıyla karşılaşabilmektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı hükmetme stratejisini uygulaması istendik bir durum değildir. Çatışmayı çözmede, bir tarafın isteklerinin dayatma yoluyla karşı tarafa kabul ettirilmesi, çatışmanın doğuracağı olumlu yanları engelleyerek, örgüt içindeki değişimin ve gelişimin önüne geçebilir. Bu noktada özyeterlik diğer boyutlara nazaran daha az yordama düzeyine sahip olsa da katılımcılarda karıştırıcı değişkenlerin varlığını (baskın kişilik özellikleri ve sosyal etmenler gibi) akla getirmektedir. Diğer boyutlardan farklı olarak, yöneticilerin özyeterlik algısının, uzlaşma boyutunu yordamadığı görülmektedir.

Bir örgütteki çatışmanın zamanında ve taraflarla birlikte çözülmesi, örgütün verimli işleyebilmesi açısından önem taşımaktadır. Greer, Jehn ve Mannix (2008), çatışmanın birlikte çözülmesinin, çatışmanın yayılmasını engelleyebileceğini belirtmektedirler. Özellikle yüksek performanslı takımların, verimli çatışma yönetimi becerilerini desteklemesinin çatışma çözümlerinin artırılmasında yardımcı olabileceği vurgulanmaktadır. Okullarda meydana gelen çatışmalarda, yöneticinin karşı tarafla hangi tür stratejiyle çözüme gideceğini bilmesi önemlidir. Öyle ki Rahim (2002) sınıflandırdığı beş stratejinin her birinin de farklı durumlarda kullanılabilmesine dikkat çekmektedir. Süreci etkili şekilde yönetebilmek için yöneticinin bunu yapabileceğine inanması önem taşımaktadır.

Yöneticilerin özyeterlik algıları, kendilerinin neyi yapıp neyi yapamayacağına dair inançlarıyla ilişkilendirilebilir. Özyeterlik algısı duygu, düşünce ve eylemler aracılığıyla önemli bir kişisel kaynağa ya da zayıflığa dönüşebilmektedir (Schwarzer ve Jerusalem, 1995. Akt. Erci, 2006). Yüksek düzeyde özyeterlik algısının zayıflıkları ve güçlükleri belirleme, karar verme becerisi, spontane ve pratik çözümler üretebilme, entelektüel gelişim, daha

güçlü sosyal iletişim, yüksek motivasyon ve başarılı olma gibi yöneticilik vasfının gerektirdiği önemli etmenlerle ilişkili olduğu birçok çalışmada (Bandura, 1997, 2008; Heslin ve Klehen, 2006; Schwarzer ve Hallum, 2008) vurgulanmıştır. Özyeterlik algısı, motivasyonu azaltma ya da arttırmada temel kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Schwarzer ve Hallum, 2008). Bu nedenle özyeterlik algısı yüksek bireyler daha tutarlı, görevler konusunda daha azimli ve pozitif gelecek beklentisine sahip olarak daha zorlayıcı durumları ve yeni süreçleri keşfetmeye açıktır (Bandura, 1997; Heslin ve Klehen, 2006). Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ve alan yazındaki genel kabullerden hareketle, yöneticilerin özyeterlik algı düzeylerinin, onların, sürekli gelişme, olumlu bir okul iklimi yaratma ve kriz durumlarını birer gelişim sürecine dönüştürebilme yeterlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Başarısızlıklardan ve zorluklardan yılmama, kendini kabiliyetli görme, kendine güvenme, kişinin gerek günlük yaşamında gerekse mesleki yaşamında etkili olan, bireyi aktif hale getiren inanışlardır. Bu şekilde düşünen yönetici, hedeflerine ulaşabilmek için çaba harcar, planını hayata geçirir, yeni bir şeyler öğrenmekten kaçmaz. Dolayısıyla, tüm gücünü kullanmaya yönelik üst düzey motivasyon ve güdülenmeyle yüksek düzeydeki hedeflerine ulaşabilir. Bandura (1997), yetkinlik inancının çeşitli alanlara yönelik ele alındığında iyi bir yordayıcı olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, bir yöneticinin özyeterlik algısının yüksek olması, duruma uyan çatışma çözme stratejisini seçerek çatışmadan en iyi şekilde yararlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin özyeterlik algılarının yükseltilmesi için, özellikle okul temelli psikolojik danışma hizmetleri çerçevesinde, eğitim programları düzenlenebilir, konsültasyon hizmetleri artırılabilir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimine dair hizmetiçi eğitim almalarının (Jonkman, 2006) yanı sıra kişilik özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımları gerektiğini vurgulayan Akinnubi ve Oyeniran (2012) okul yöneticilerinin etkili oldukları alanları bilmeleri ve bu alanları okul sisteminde herhangi bir çatışmayı çözmekte kullanabilmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Bulgular ve alanyazın ışığında yöneticilerin profesyonel yaşamında önemli bir algı olan özyeterliklerinin geliştirilmesi için bazı öneriler sunulabilir. Hong-Ying (2009) özyeterlik algısını geliştirmeyi genel olarak beş boyutta özetlemektedir; mesleki eğitimin güçlendirilmesi, bireysel öğrenmenin artırılması, bilimsel araştırma becerisinin geliştirilmesi, iş stresinin olabildiğince azaltılması, zihinsel ve fiziksel iyiliğe dikkat edilmesi. Bunun yanı sıra kişilerde bu algının varlığına ve beslendiği dört kaynağa dair farkındalık yaratmak da özyeterlik algılarını yükseltmek adına faydalı olabilmektedir (Jie-Ying, 2011). Buna benzer olası çözümlerin yöneticilerin mesleki yaşantıları ve eğitimlerinde yer alması, yöneticilerin etkili yönetim, strateji seçimi, karar verme becerileri gibi özelliklerine olumlu yansımaları olabileceği düşünülebilir.

Bu çalışmada, özyeterlik algısının inisiyatif, gayret ve ısrarcılık boyutlarının her birinin çatışmayı çözme stratejileri üzerindeki etkileri üzerinde

Yusuf İnanđı, Binali Tunç & Bülent Gündüz

durulmamıştır. Bir başka çalışmada bu alt ölçeklerin konu edinilmesi ve benzer bir çalışmanın özel okul yöneticileriyle gerçekleştirilmesi kamu ve özel okul farkının görülmesi açısından alanyazına katkıda bulunabilecektir.

The Relationship between School Administrators' Sense of Self-Efficacy and Conflict Resolution Strategies

Yusuf İnandı¹, Binali Tunç², Bülent Gündüz³

Background. The specific conditions based on quality and quantity of human dimension and aims of schools pave the way for increased number of organizational conflicts. On the other hand, radical change of daily duties and responsibilities come into question. In the present study, it has been attempted to clarify the organizational conflict resolution strategies issue through relating it to school administrators' sense of self-efficacy level.

There have been many studies about conflict management. Those studies handled sources of conflict, its importance in regard to organizational life, and the responsibilities that conflict brings to the administrators, the risks and advantages of conflict in regard to organization (Fleetwood, 1987; Hallinger & Heck, 1996; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Kaushal & Kwantes, 2006; Koza & Dant, 2007; Yaman & Türker, 2011). Several strategies have been developed for conflict management (Karip, 2003; Kaushal & Kwantes, 2006). In the present study, the classification of Rahim (2002) has been taken into consideration; integrating, obliging, dominating, avoiding, and compromising. When the literature is examined, it is designated that administrators use predominantly integrating strategy (Gümüşeli, 1994; Karip, 2003; Kaya, 1998; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001; Tarakçı, 2009; Yaman & Türker, 2011).

In a conflict resolution process, perceiving oneself efficacious is important (Bandura, 1977, 1986, 1989, 1997). According to Maddux (1995) self-efficacy is a psychological construct. The studies which brings administrators' attitude forward have been conducted (Aydın, 1994; Çetin & Hacifazlıoğlu, 2004; Slabbert, 2004; Stanley & Algert, 2007).

Purpose. Purpose of the present study is to determine to what extent school administrators' sense of self-efficacy predicts their conflict resolution strategies at school.

Method. In the descriptive study, survey method has been used. 279 administrators have attended the study. Two scales have been used in the present study: 'General Self-efficacy Scale' has been applied in order to determine administrators' sense of self-efficacy level. The second scale is "Rahim Organizational Conflict Inventory-II- (ROCI-II)". Multiple regression

¹ Assist. Prof. Dr., Mersin University, Mersin, inandiyusuf@gmail.com, ² Assist. Prof. Dr., Mersin University, Mersin, tunc75@gmail.com, ³ Assist. Prof. Dr., Mersin University, Mersin, bgunduz27@gmail.com

analysis has been applied to explore to what extent school administrators' sense of self-efficacy predicts their conflict resolution strategies.

Findings. Initiative dimension and “integrating” strategy in conflict resolution have a negative relation; while “obliging”, “dominating”, and avoiding have a positive meaningful relation with it. A meaningful relation has not been found between initiative dimension and “compromising” strategy. While there has been designated a meaningful positive relationship between effort dimension and integrating, “obliging”, “dominating”, a meaningful relationship has not been designated between avoiding and compromising strategies.

There has been a negative relation between persistency dimension and “integrating” in conflict resolution whereas it has a positive relation with “dominating”, and “avoiding”. A statistically meaningful relation has not been explored between persistency dimension and obliging and compromising.

A meaningful relationship between administrators' sense of self-efficacy and integrating strategy was found to be of a high degree, it has explained 14% of the “integrating” strategies' total variance. On the other hand, there has been a low degree but meaningful relationship between administrators' sense of self-efficacy and “obliging” and it has explained nearly 7% of the variance in the obliging dimension. According to the t-test results, “initiative” and “effort” dimensions have been determined to be important (meaningful) predictors of “obliging” strategy.

Administrators' sense of self-efficacy and “dominating” strategy has a meaningful relationship but this was at a lower degree which has shown nearly 6% of the dominating dimension's total variance. The other meaningful but a low degree relationship was between administrators sense of self-efficacy and ‘compromising’ and this has shown only 1% of “compromising” strategy. However, the study results have shown a higher degree meaningful relationship between administrators' sense of self-efficacy and “avoiding” strategy and which was 9% of “avoiding” strategy.

Conclusion and Discussion. As a result of the study, school administrators' have been explored to have high sense of self-efficacy level in general. It has been observed that administrators with high sense of self-efficacy level apply predominantly “integrating” strategy in conflict resolution process. Respectively, avoiding, obliging and dominating strategies follow it. However, administrators' sense of self-efficacy level has not predicted “compromising” strategy in a meaningful way.

One of the strategies that have been predicted highly by administrators' sense of self-efficacy level has been “avoiding”. In the circumstance, parties have behaviours such as withdrawing, having no concern with the issue and abdicating responsibility.

Not being undaunted by difficulties or failures and struggling against difficulties, perceiving oneself as competent and self-reliance are beliefs that are effective in either daily or professional life and make the individuals active. Administrators, who think in that way, make effort to reach their aims, put their plans into action; do not avoid learning something new. Hence, they can reach their high level goals through the motivation intended to use all their personal power. In order to improve school administrators' self-efficacy level, educational programmes can be organized and the number of consultation service especially within the frame of school based psychological consultation facilities.

Kaynaklar/References

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Hatiboğlu.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development. Vol. 6. Six theories of child development* (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions of Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Corey, G. (2005). *Psikolojik danışma, psikoterapi kuram ve uygulamaları*. (Çev. T. Ergene). İstanbul: Metis.
- Çetin, M. Ö., & Hacifazlıoğlu, Ö. (2004). Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi biçimleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 155-162.
- Erci, B. (2006). Reliability and validity of the Turkish version of generalized perceived self-efficacy scale. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(2), 57-62.
- Fleetwood, K. (1987). *The conflict management styles and strategies of educational managers*. (Unpublished master dissertation). University of Delaware, Newark, DA.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behaviour and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 3(39), 278-302.
- Griffin, M. (1993). *Instructional leadership behaviors of catholic secondary school principals* (Unpublished doctoral dissertation). OCLC's Experimental Thesis Catalog, P. C 43017, Dublin.

- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Heslin, P. A., & Klehen, U. C. (2006). *Self-efficacy*. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopaedia of Industrial/Organizational Psychology*, 2, 705-708.
- Hong-Ying, W. (2009). *On self-efficacy sense of college English teachers and its cultivation*. Proceedings of International Conference on Education Management and Engineering, Malaysia.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jie-Ying, Y. (2011). Teacher efficacy and college English teaching. *Asia-Pacific Science and Culture Journal*, 1(1), 34-42.
- Jonkman, N. (2006). *Management of conflict by principals in selected soshanguve secondary schools* (Unpublished master dissertation). Tshwane University of Technology.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Sim.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Pegem A.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relationship*, 30, 579-603.
- Kaya, O. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Koza, K. L., & Dant, R. J. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Donā, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy theory: An introduction. In: Maddux, J. E. (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 3-33). New York, Plenum.

- Neiderauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışmayı çözme stratejileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A Structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 3(12), 191-211.
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Schwarzer, R., Hahn, A., & Jerusalem, M. (1993). Negative affect in East German migrants: longitudinal effects of unemployment and social support. *Anxiety, Stress and Coping*, 6, 57-69.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: an International Review*, 57, 152-171.
- Slabbert, A. D. (2004). Conflict management styles in traditional organizations. *The Social Science Journal*, 41, 83-92.
- Stanley, A. C., & Algert, N. E. (2007). An exploratory study of the conflict management styles of department heads in a research university setting. *Innovative Higher Education*, 32, 49-65.
- Tarakçı, A. U. (2009). *Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasıyla ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Yaman, E., & Türker, S. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 1-12.

Received: 21/10/2012

Revision received: 17/12/2012

Second revision received: 28/03/2013

Approved: 29/03/2013

* Bu çalışma 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.