

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ,
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE
KULLANDIKLARI STRATEJİLERİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Derya SARIKAYA**

**Danışman
Prof. Dr. Fethi KAYALAR**

HAZİRAN 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi” isimli “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Derya SARIKAYA

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Program Adı : Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin 13/06/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %6'tır.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 13/06/2025

Danışman: Prof. Dr. Fethi KAYALAR

Öğrenci: Derya SARIKAYA

KILAVUZA UYGUNLUK

“Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans/Doktora Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Derya SARIKAYA

Danışman

Prof. Dr. Fethi KAYALAR

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Fethi KAYALAR danışmanlığında **Derya SARIKAYA** tarafından hazırlanan “**Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

13/06/2025

JÜRİ:

Danışman : **Prof. Dr. Fethi KAYALAR** (İmza)
Üye : **Prof. Dr. Adem BAYAR** (İmza)
Üye : **Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu tez, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı kapsamında hazırlanmış olup, eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların nedenleri ve bu çatışmaların yönetiminde kullanılan stratejilerin incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmada, okul yöneticileri ile öğretmenler ve öğretmenler arası çatışmaların nedenleri, kullanılan çatışma yönetim stratejileri ile bu çatışmaların eğitim örgütlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilmiş; ayrıca okul yöneticilerinin çatışmaların olumlu sonuçlanmasına yönelik önerilerine yer verilmiştir.

Eğitim örgütlerinde çatışma, kaçınılmaz bir olgu olmakla birlikte; doğru yönetildiğinde iş birliği, yenilikçilik ve örgütsel gelişim açısından bir fırsata dönüşebilmektedir. Bu gerçekten hareketle yapılan bu çalışma, alana hem teorik katkı sağlamayı hem de eğitim yöneticilerine pratik çözüm yolları sunmayı hedeflemektedir.

Bu tez, 40'lı yaşlarımda, yarım kalmış bir hayalin tamamlanması ve içsel bir yolculuğun anlam bulmasıdır. Yıllar önce başlamış ancak çeşitli nedenlerle ertelenmiş olan akademik serüvenime yeniden dönmek, yalnızca bir eğitim süreci değil; aynı zamanda kendime verdiğim bir sözün tutulmasıydı. Bu süreç bana gösterdi ki insan, hangi yaşta olursa olsun yeniden başlayabilir, eksik kalan parçalarını tamamlayabilir. Öğrenmek yalnızca sınıf ortamlarında değil; yaşamın her anında, her karşılaşmasında devam eden bir süreçtir. Her bilgi, insanı yeniden şekillendirir, dönüştürür.

Bu çalışmanın, “Artık çok geç” diyenlere bir cevap, “Acaba yapabilir miyim?” diye düşünenlere bir umut olmasını diliyorum. Hayat, cesaret ettiğimiz sürece bizlere her zaman yeni başlangıçlar sunar. Umuyorum ki bu tez, bilginin güzelliğiyle başka kapılar aralar ve nice öğrenme yolculuklarına ışık olur. Çünkü inanıyorum ki insan her yaşta öğrenebilir, gelişebilir ve kendini yeniden inşa edebilir.

Derya SARIKAYA, Erzincan, 2025

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında akademik rehberliği, sabrı ve yönlendirmeleriyle bana ışık tutan, bilgi ve birikiminden faydalanma fırsatı bulduğum değerli danışmanım Prof. Dr. Fethi KAYALAR'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik yolculuğuma ilk adımı attığım 2014 yılında, Düzce Üniversitesi'nde üzerimde büyük emeği olan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Abdurrahim İLĞAN, Prof. Dr. Abdurrahman KILIÇ ve Prof. Dr. Engin ASLANARGUN'a; yıllar sonra yeniden akademik hayata dönmeme vesile olan, bilgilerini ve tecrübelerini benimle cömertçe paylaşan Prof. Dr. Sinan YALÇIN, Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ, Doç.Dr. Zekeriya Fatih İNEÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KÖROĞLU'na gönülden teşekkür ederim.

Araştırmam sürecinde katkılarını esirgemeyen, görüş ve deneyimleriyle çalışmama değer katan tüm okul yöneticilerine teşekkür ederim. Verdikleri destek, bu çalışmanın sahaya dayalı yönünü güçlendirmiştir.

Bu sürecin en önemli dayanaklarından biri olan aileme de ayrıca teşekkür etmek isterim. Her zaman yanımda olan, sabrı, anlayışı ve desteğiyle beni cesaretlendiren sevgili eşim Ahmet SARIKAYA'ya; varlığıyla bana ilham veren, her adımda yanımda hissettiğim canım kızım Azra SARIKAYA'ya sonsuz sevgilerimle...

Bu yolculukta bana güç veren, katkı sunan, cesaretlendiren ve varlıklarıyla süreci anlamlı kılan tüm dostlarıma, meslektaşlarıma ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Derya SARIKAYA

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ, OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI
STRATEJİLERİN İNCELENMESİ**

DERYA SARIKAYA

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2025

Danışman: Prof. Dr. Fethi KAYALAR

ÖZET

Bu araştırma, 2024-2025 eğitim-öğretim yılı kapsamında, Erzincan ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 15 okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, çatışma kavramına ilişkin algılarını, okul yöneticisi-öğretmen ve öğretmen-öğretmen çatışmalarının nedenlerini, sonuçlarını ve yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle yürütülmüştür. Katılımcılar uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiş; veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Okul yöneticileri çatışmayı fikir ayrılığı, uyuşmazlık, zıtlık ve iletişim eksikliği olarak tanımlamaktadır. Yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmalar; görev ihmal, işlerin eksik veya geç yapılması ve ayrıcalık talepleri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler arasındaki çatışmalar ise çoğunlukla farklı eğitim yaklaşımları, bireysel özellikler ve siyasi görüş ayrılıklarıyla ilişkilidir. Yöneticiler, doğrudan taraf oldukları çatışmalarda durumu gözlemleyip anlamaya çalıştıktan sonra uzlaşma veya yönetsel düzenlemeler temelli hükmetme çözüm yollarına başvurmaktadır. Taraf olmadıkları öğretmen-öğretmen çatışmalarında ise, çatışmanın etkisine göre kaçınma, arabuluculuk ya da yönetsel düzenlemelere dayalı hükmetme stratejilerini kullanmaktadırlar. Çatışmalar; okul ikliminin bozulması, verimliliğin düşmesi ve huzursuzluk gibi olumsuz etkilerin yanında, yeni bakış açıları kazandırma ve problemlerin fark edilmesini sağlama gibi olumlu katkılar da sunabilmektedir. Etkili çatışma yönetimi için yöneticilerin adil, iletişime açık ve uzlaştırıcı bir tutum benimsemeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Yönetici, Eğitim Örgütleri, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri

**CONFLICT AND ITS CAUSES IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: AN
EXAMINATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS' CONFLICT
MANAGEMENT STRATEGIES**

DERYA SARIKAYA

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, June 2024

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Fethi KAYALAR

ABSTRACT

This study aims to identify secondary school administrators' perceptions of conflict, the causes and consequences of conflicts between administrators and teachers, as well as between teachers themselves, and the strategies used to manage such conflicts. The research was conducted during the 2024–2025 academic year with 15 school administrators working in secondary schools in Erzincan, Türkiye. The study employed a qualitative research design based on phenomenology. Participants were selected through purposive sampling, and data were collected via semi-structured interviews. School administrators define conflict as disagreement, incompatibility, opposition, and lack of communication. Conflicts between administrators and teachers often stem from negligence of duties, incomplete or delayed work, and demands for special treatment. Conflicts among teachers are mainly attributed to differences in educational approaches, individual characteristics, and political views. When administrators are directly involved in conflicts, they initially observe and try to understand the situation before applying resolution strategies such as reconciliation or rule-based decision-making. In conflicts between teachers, depending on the impact, administrators may use avoidance, mediation, or regulation-based intervention strategies. Conflicts may negatively affect the school climate, reduce productivity, and create tension. However, they may also contribute positively by introducing new perspectives, identifying problems, and fostering institutional development. For effective conflict management, it is recommended that school administrators adopt a fair, communicative, and solution-oriented approach.

Keywords: Conflict, Administrator, Educational Organizations, Conflict Management, Conflict Management Strategies

İÇİNDEKİLER

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE NEDENLERİ, OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI STRATEJİLERİN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA, ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

1.1. Çatışmanın Tanımı ve Yönetimdeki Yeri.....	7
1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	10
1.3. Örgütlerde Başlıca Çatışma Türleri	12
1.4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN İŞLEVSELLİĞİNE GÖRE SINIFLANDIRILMASI.....	13
1.5.Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması	15
1.5.1. Potansiyel Çatışma	15

1.5.2. Algılanan Çatışma.....	15
1.5.3. Hissedilen Çatışma.....	15
1.5.4. Açık Çatışma.....	16
1.6. Örgütsel Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması:	17
1.6.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmaları	17
1.6.2. Bireylerarası Çatışmalar.....	18
1.6.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışma	19
1.6.4. Grup İçi Çatışma	19
1.6.5. Gruplar Arası Çatışmalar	19
1.6.6. Örgütler Arası Çatışmalar	20
1.7. Örgüt içindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	20
1.7.1. Dikey Çatışma.....	21
1.7.2. Yatay Çatışma	21

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA

2.1. Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri	23
2.1.1. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık	28
2.1.2. Kaynakların Sınırlılığı.....	28
2.1.3. Kişilik Farklılıkları.....	28
2.1.4. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler	29
2.1.5. İletişimdeki Eksiklikler	29
2.1.6. Statü Farklılıkları	29
2.1.7. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar.....	30
2.1.8. Algısal Farklılıklar	30
2.1.9. Çıkar veya Amaç Çatışması.....	30

2.1.10. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Tutumlar	30
2.1.11. Hızlı Teknolojik ve Kültürel Değişim	30
2.1.12. Örgüt İçindeki Güç Mücadeleleri	31
2.2. Eğitim Örgütlerinde Çatışmanın Olumsuz ve Olumlu Etkileri	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

3.1. Örgütlerde Çatışma Yönetimi Kavramı ve Çatışma Yönetiminin Gereklilikleri	38
3.2. Çatışma Yönetim Stratejileri	42
3.2.1. Bütünleştirme (Tümleştirme, İşbirliği)	45
3.2.2. Uyma (Ödün Verme)	45
3.2.3. Hükmetme (Rekabet)	46
3.2.4. Kaçınma	47
3.2.5. Uzlaşma.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BENZER ARAŞTIRMALAR

4.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	53
4.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Araştırma modeli	60
5.2. Çalışma Grubu.....	61
5.3. Veri Toplama Araçları.....	62
5.4. Veri Toplama Süreci.....	62
5.5. Verilerin Analizi	63
5.6. Etik İlkeler Uyumluk	63

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

6.1. Çatışma	64
6.2. Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Nedenleri	69
6.3. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleriyle Yaşadıkları Çatışmaların Yönetiminde Kullandıkları Stratejiler	75
6.4. Öğretmenler Arası Çatışmaların Nedenleri	83
6.5. Okul Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmaların Yönetiminde Kullandıkları Stratejiler	89
6.6. Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütleri İçin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	95
6.6.1. Olumsuz Sonuçlar	95
6.6.2. Olumlu Sonuçlar	99
6.7. Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütü Adına Olumlu Bir Biçimde Yönetilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler ve Öneriler.....	104
SONUÇ VE TARTIŞMA	113
ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA.....	130
EKLER	141
ÖZ GEÇMİŞ	144

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Ana Bilim Dalı

TDK : Türk Dil Kurumu

Bknz : Bakınız

EBYÜ : Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

YÖK : Yükseköğretim Kurumu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar	10
Tablo 3. 1: Çatışma Yönetim Stilleri Uygunluk Tablosu	49
Tablo 5. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Frekans-Yüzdelere)	61
Tablo 6. 1: Okul Yöneticilerinin Çatışma Kavramını Tanımlarken Kullandıkları Temel Fikre İlişkin Dağılım	68
Tablo 6. 2: Eğitim Örgütlerinde Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	74
Tablo 6. 3: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmaları Yönetme Stratejileri	82
Tablo 6. 4: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Öğretmenler Arası Çatışmaların Sebeplerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	88
Tablo 6. 5: Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejileri	94
Tablo 6. 6: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütleri İçin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	103
Tablo 6. 7: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütü Adına Olumlu Bir Biçimde Yönetilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler ve Önerilere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Çatışma Oluşum Süreci	16
Şekil 3. 1: İki Temel Boyutta Kişilerarası Çatışmayı Yönetme Tarzları	44



GİRİŞ

Eğitim örgütleri, yüksek düzeyde etkileşimle karakterize edilen, insan merkezli sosyal organizasyonlar arasında yer almakta ve öğretmenler, yöneticiler, destek personeli, öğrenciler ile veliler gibi çok çeşitli paydaşlardan oluşmaktadır. Bu çok sesli yapı, örgüt içinde farklı değerler, inançlar, tutumlar ve beklentiler barındırmakta; dolayısıyla çatışmaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmalar hem kişisel hem de örgütsel düzeyde nedenlere dayanmakta olup; kültürel, fıkırsel, arzu ve davranışsal farklılıklarla doğrudan ilişkilidir (Grammatikopoulos, 2022).

İletişim tarzlarındaki çeşitlilik, bireylerin olayları algılamasında ve yorumlamasında farklılıklara yol açarak çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Bireylerin içsel çatışmalarından kişiler arası çatışmalara, hatta gruplar arası çatışmalara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkan bu durum, örgütsel süreçlerin doğasında yer almaktadır. Bercovitch (2011), örgütlerdeki çatışmanın kaçınılmaz olduğunu; bunun temel nedenlerinin kıt kaynaklar, görevlerin paylaşımı, güç ilişkileri ve rol farklılaşmalarıyla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında çatışmaların önlenmesi çoğu zaman mümkün olamamakta; ancak etkili yönetim stratejileri ile bu çatışmalar işlevsel sonuçlara dönüştürülebilmektedir.

Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların nedenleri idari uygulamalardan kaynaklanabileceği gibi, bireysel tutum ve davranış farklılıklarından da doğabilmektedir. Okulların sosyal organizasyonlar olması, yalnızca yapısal ve yönetsel işleyişin değil, aynı zamanda bireyler arası ilişkilerin de çatışma dinamiklerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Yaraş ve Gündüzalp, 2021; Manesis, Vlachou ve Mitropoulou, 2019). Öğretmenler, yöneticiler ve diğer çalışanlar; kişilik özellikleri, değer sistemleri, amaç ve beklentileri açısından farklılıklar gösterdiğinden, bu farklılıklar çatışmaların temel kaynaklarından biri olmaktadır (Göksoy ve Argon, 2016).

Okul yöneticilerinin yasal düzenlemeler çerçevesinde sahip oldukları görev ve sorumluluklar; öğretmenleri yönetme, yönlendirme ve değerlendirme gibi işlevlerin ötesinde, okul kültürünü şekillendirme ve çatışmaları yönetme sorumluluğunu da içermektedir (Sintapertiwi, Ali ve Andika, 2023). Bu nedenle, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, iletişim becerileri ve problem çözme yetkinlikleri; çatışmaların niteliğini ve çözüm sürecini doğrudan etkilemektedir. Etkili bir okul yöneticisi, çatışmaları bastırmak

yerine yapıcı biçimde yöneterek bu süreçleri örgütsel öğrenme ve dönüşüm fırsatına dönüştürebilir (Larasati ve Raharja, 2020). Literatürde yapılan araştırmalar, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların, iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Bu çatışmaların işlevsel bir biçimde yönetilmemesi durumunda, okul ortamında güvensizlik, iletişim kopukluğu ve verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğabileceği vurgulanmaktadır (Adams ve Plaatjies, 2021). Bununla birlikte, çatışmaların doğru stratejilerle ele alınması; bireylerin gelişimine katkı sağlayarak, yaratıcılığı teşvik edebilmekte ve örgütsel dönüşümü destekleyebilmektedir (Rahim, 2002).

Modern yönetim kuramları, çatışmanın yalnızca kaçınılmaz değil, aynı zamanda gerekli ve faydalı da olabileceğini öne sürmektedir (Deutsch, 1973; Thomas, 1992). Bu bağlamda çatışmalar, etkili biçimde yönetildiğinde karar alma süreçlerinin niteliğini artırmakta, ekip çalışmasını güçlendirmekte ve yenilikçi yaklaşımların gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında çatışmaların çözümü; teknik bir süreçten öte, stratejik liderlik becerileri gerektiren çok boyutlu bir yönetim alanıdır. Bu noktada, Thomas ve Kilmann (1974) tarafından geliştirilen çatışma yönetimi stratejileri (kaçınma, uzlaşma, yarışma, iş birliği ve uyum sağlama) okul yöneticilerine rehberlik eden temel yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Bu stratejilerin hangi bağlamda, ne zaman ve nasıl kullanılacağı; çatışmanın sonuçlarını doğrudan belirlemektedir. Okul yöneticileri, çatışma çözüm sürecinde önleyici ve iyileştirici stratejileri dengeli biçimde kullanarak, okul ikliminin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlayabilirler.

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde çatışma; örgütün doğasından kaynaklanan, yapısal ve bireysel farklılıklardan beslenen karmaşık bir olgudur. Ancak bu çatışmaların etkileri, okul yöneticisinin liderlik yaklaşımı, kullandığı stratejiler ve iletişim becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim kurumlarında çatışmaların işlevsel sonuçlara ulaşabilmesi için yöneticilerin kapsayıcı, demokratik ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemeleri büyük önem taşımaktadır.

Eğitim örgütlerinde çatışma olgusunu kuramsal bir zeminde ele almak, konunun çok boyutlu doğasını anlamak açısından önemlidir. Ancak çatışmanın yalnızca kuramsal düzeyde kalmayıp, örgütsel yaşamın günlük pratiğinde nasıl ortaya çıktığı, ne tür nedenlere dayandığı ve hangi stratejilerle yönetildiği de araştırmanın temel odağını

oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı doğrultusunda Erzincan ili merkez ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak, okullarda yaşanan çatışma türlerinin nedenleri, çözüm yolları, sonuçları ve yönetsel stratejilere ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulmuştur. Aşağıda sunulan problem durumu, araştırma soruları, amaç ve sınırlılıklar bu kapsamda yapılandırılmış olup, araştırmanın uygulamalı yönünü temellendirmektedir.

Eğitim kurumlarında insan ilişkilerinin merkezde yer alması, bu kurumlarda çatışma olgusunun kaçınılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu çatışmalar kimi zaman okul yöneticileri ile öğretmenler arasında, kimi zaman ise öğretmenlerin kendi aralarında yaşanabilmektedir. Tarih boyunca çatışmalar genellikle olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiş olsa da günümüzde yapıcı çatışma yönetiminin örgütlerde ve özellikle okullarda etkililiği artırmanın önemli bir yolu olduğu kabul edilmektedir. Etkili çatışma yönetimi, çatışmanın işlevsiz yönlerini azaltırken, işlevsel yanlarını artırmanın temel bir aracıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışma yönetimi konusunu doğru anlaması büyük bir gereklilik haline gelmiştir.

Çatışma yönetiminin temel amacı; bir örgütte çalışanlar ile örgüt arasında fiziksel, psikolojik ya da mali zararlara yol açabilecek nezaketsizlik, anlaşmazlık ve şiddet ortamlarını önleyerek daha verimli bir çalışma atmosferi oluşturmaktır. Özellikle eğitim kurumlarında, etkin hizmet yoluyla eğitim-öğretimde verimliliğin en üst seviyeye çıkarılması, öğrencilerin hedeflenen kazanımları edinebilecekleri uygun ortamların oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu ortamın sağlanmasında okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusundaki tutumları ve yaklaşımları oldukça belirleyicidir.

Klasik yönetim anlayışı çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesini savunurken, modern yönetim anlayışı çatışmanın içeriğine ve yoğunluğuna göre değerlendirilmesi gerektiğini, bazı durumlarda çatışmanın teşvik edilmesinin örgütsel gelişim açısından olumlu etkiler yaratabileceğini savunmaktadır (Özdemir, 2012). Bu bağlamda, okul yöneticileri belirli çatışmaların eğitim örgütlerine zarar verebileceği kadar, uygun şekilde yönetildiğinde bazı çatışmaların ekip katılımını artırabileceği, öğrenmeyi destekleyebileceği, iş birliği ve çeşitlilik sayesinde örgütsel inovasyonu teşvik edebileceği konusunda farkındalık geliştirmelidir. Bu anlayış, okulun etkililiği ve performansı açısından olumlu katkılar sağlayacaktır.

Araştırmanın problem durumunu, “**Eğitim örgütlerinde çatışma ve nedenleri, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin incelenmesi**” oluşturmaktadır. Problem cümlesine bağlı olarak oluşturulan alt problemler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Okul yöneticilerin çatışma kavramı hakkındaki düşünceleri nelerdir?
2. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?
3. Eğitim örgütlerinde okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümü için okul yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?
4. Eğitim örgütlerinde öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?
5. Eğitim örgütlerinde öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri nelerdir?
6. Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim örgütleri için olumlu ve olumsuz sonuçları nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler nelerdir?

Bu araştırmanın temel amacı, **Erzincan ili merkez ilçesinde görev yapan 15 okul yöneticisinin görüşlerine dayanarak**, okullardaki okul yöneticisi–öğretmen ve öğretmen–öğretmen çatışmalarının nedenlerini ve bu çatışmalara ilişkin çözüm stratejilerini ortaya koymaktır. Ayrıca çatışmaların eğitim kurumlarına olan olumlu ve olumsuz etkilerini belirlemek ve elde edilen bulgular ışığında çatışma yönetiminin olumlu sonuçlar doğurmasına yönelik öneriler geliştirmektir.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin çatışma kavramına yüklediği anlam nedir?
- Okul yöneticilerin tarafı olduğu yönetici–öğretmen çatışmalarının nedenleri, çatışmaya müdahale etme süreçleri ve çözüm için kullandıkları stratejiler nelerdir?

- Okul yöneticilerinin öğretmen–öğretmen çatışmalarının nedenlerine bakış açısı nedir? Bu çatışmalara müdahil olma süreçleri ve çözüm stratejileri nelerdir?
- Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim kurumlarına etkileri nelerdir? (Olumlu ve olumsuz)
- Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların olumlu biçimde yönetilmesi için neler yapılabilir?

Bu çalışma, eğitim örgütlerindeki çatışmaların nedenlerini, sonuçlarını ve çözüm stratejilerini derinlemesine anlamaya yönelik nitel bir yaklaşım sunmaktadır. Literatürde eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunsa da yöneticilerin doğrudan kendi deneyimlerine ve çözüm önerilerine dayanan nitel çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışma, eğitim yöneticilerinin algılarını, deneyimlerini ve çözüm yaklaşımlarını merkeze alarak alana özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların nedenlerinin, sonuçlarının ve çözüm yollarının doğrudan uygulamanın içinde yer alan okul yöneticilerinin bakış açısından değerlendirilmesi hem akademik hem de uygulamalı alanda önemli bir katkı sağlayacaktır.

Eğitim kurumlarındaki ilişkilerin kalitesi, yöneticilerin çatışma yönetimi yaklaşımları ve oluşan okul iklimi, eğitimin niteliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu etkileşimi ortaya koymak ve anlamlandırmak hem kuramsal bilgi üretimi hem de uygulamada iyileştirme sağlanması açısından değerlidir. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın okul yöneticilerine eğitim örgütlerindeki çatışma yönetimini daha etkili gerçekleştirmeleri için önemli veriler sağlayacağı öngörülmektedir. Okul yöneticileri, çatışmaları doğru analiz ederek uygun zamanda ve stratejilerle bu durumları işlevsel hale getirebileceklerdir. Bu yönüyle çalışma; okul yöneticileri, eğitim paydaşları ve politika yapıcılar açısından da önemli bir başvuru kaynağı olmayı hedeflemektedir.

Çalışmada kullanılan temel kavramlar ise şu şekildedir:

- **Çatışma:** Sosyal varlıkların kendi içinde veya karşılıklı olarak anlaşmazlık, uyumsuzluk veya uyuşmazlık barındıran etkileşime dayalı bir zaman dilimini vurgular (Rahim, 2002).

- **Örgütsel Çatışma:** Kıt kaynakların dağıtımı, işlerin ve sorumlulukların paylaşımı gibi nedenlerle iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında prensip, anlayış veya konum farklılıklarından doğan zıtlık ya da kutuplaşmadır (Yatkın, 2008).

- **Çatışma Yönetimi:** Yöneticilerin çatışma düzeylerini analiz etmesi, tarafları ve çatışma türlerini belirlemesi, çatışmayı azaltma ya da teşvik etme yönünde karar alması ve bu kararı uygulamak için planlama ve yönetim stratejileri geliştirmesidir (Özdemir, 2012).

- **Strateji:** Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için izleyeceği temel politika ve yolları belirleyen kararlar bütünüdür (Andrews, 1980).

Araştırmanın sınırlılıklarını da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Coğrafi Sınırlılık:** Araştırma, yalnızca Erzincan ili merkez ilçesinde görev yapan 15 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bulgular bu yerel bağlamla sınırlıdır.

- **Katılımcı Profili:** Araştırma yalnızca okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) görüşlerini kapsamaktadır. Öğretmen, öğrenci veya veli görüşleri bu araştırmaya dahil edilmemiştir.

- **Zamansal Sınırlılık:** Araştırma, 2024–2025 eğitim-öğretim yılına ait verilerle sınırlıdır.

- **Veri Toplama Aracı:** Çalışmada nitel yöntem ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem derinlemesine veri sağlamasına rağmen bulguların sayısal olarak genellenmesi mümkün değildir.

Bu sınırlılıklar doğrultusunda, araştırma bulgularının belirli bir bağlam içinde değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA, ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma, insan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak bireylerin veya grupların çıkar, değer, hedef ya da algılarının uyuşmaması durumunda ortaya çıkan sosyal bir etkileşim biçimidir. Özellikle örgütlerde, kaynakların sınırlılığı, rol belirsizlikleri, statü farkları ve iletişim eksiklikleri gibi etmenler çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Deutsch (1973), çatışmayı iş birliği ve rekabet ekseninde değerlendirmiş ve çatışmanın yalnızca yıkıcı değil, uygun biçimde yönetildiğinde yapıcı sonuçlar da doğurabileceğini vurgulamıştır. Benzer biçimde Rahim (2002), çatışmanın kaynağına ve ilişkisel niteliğine göre yapılandırılabilirliğini ifade ederken, Thomas ve Kilmann (1974) tarafından geliştirilen yönetim stilleri modeli, bireylerin çatışmaya verdikleri tepkilerin sistematik biçimde sınıflandırılmasına olanak tanımıştır. Bu bölümde, çatışma kavramı kuramsal temelleriyle birlikte ele alınacak; farklı yaklaşımlar ışığında örgütsel çatışmanın türleri ve bu türlerin eğitim örgütleri bağlamındaki yansımaları incelenecektir.

1.1. Çatışmanın Tanımı ve Yönetimdeki Yeri

Çatışmanın tanımı birçok kişi tarafından yapılmış ve farklı özelliklerine değinilmiştir. Fakat birçoğunda ortak özelliklerine değinilmesine rağmen ortak bir tanım yapmak mümkün olmamıştır. Çatışmanın kaynağı, ortamı ve düzeyi farklı farklı olduğundan biz bu tanımları inceleyip özellikle örgütlerde çatışma konusu üzerinde duracağız.

Çatışmanın ilk tanımları, farklı olgulara odaklanmakta olup (Mack ve Snyder, 1957; Fink, 1968), bu kapsamda Pondy (1967), önceki tanımları koşullar, duygular, algılar ve davranışlar gibi çeşitli kategorilere ayırmıştır. Pondy, belirli tanımlardan birini seçmek yerine, bu olguları kapsayan bütüncül bir çatışma tanımının benimsenmesi

gerektiğini savunmaktadır. Pondy'nin önerisi, bütünleştirici teorinin gelişimi açısından önemli bir yön sunmasına rağmen, daha kesin bir tanıma ihtiyaç duyulmakta olduğu gözlemlenmiştir. Thomas (1992), çatışmayı " taraflardan birinin, diğerinin bazı endişelerini yok saydığını ya da yok sayma niyetinde olduğunu algılamasıyla başlayan bir süreç" olarak tanımlamıştır (s. 265). Bu tanım, çeşitli çatışma olgularını kapsama potansiyeline sahip olmasına karşın, en belirgin özelliği, çatışma süreci için bir başlangıç noktası belirlemesi ve diğer sosyal süreçlerin (örneğin karar alma, tartışma) çatışmaya "dönüştüğü" aşamayı ifade etmesidir.

Çatışma konusunda uzun yıllar boyunca farklı alanlarda araştırmalar yapılmasına rağmen, üzerinde uzlaşılan bir tanımın henüz ortaya konulmadığı görülmektedir. Mevcut tanımlardan birinde, çatışma, uygun olmayan ve/veya istenmeyen olarak algılanan uyarıcı bir eylemi içermektedir (Roloff ve Ifert, 1999, s. 153). Ayrıca, iki veya daha fazla taraf arasında herhangi bir zıtlık veya direniş içeren etkileşimler de çatışma olarak değerlendirilmekte (Robbins, 1978, s. 67) ve benzer şekilde çatışma, birey, grup veya örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya bu varlıklar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk barındıran etkileşimsel (interaktif) bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2002, s. 207). Bazı tanımlamalar ise çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın kendisini engellemesini ya da engellemeye çalışmasını algılamasıyla başlayan bir süreç olarak ifade etmektedir (Thomas, 1992, s. 265).

Çeşitli tanımlarda çatışmanın, iki veya daha fazla taraf arasında istenmeyen ya da rahatsızlık veren bir durum oluşturduğu vurgulanmakta (Roloff ve Ifert, 1999, s. 153); bazı tanımlarda ise karşıtlık, zıtlasma ve direniş içeren etkileşimler ön plana çıkmaktadır (Robbins, 1978, s. 67). Diğer yandan, bazı tanımlamalar, engelleme ile başlayan bir süreç üzerinde durmakta (Thomas, 1992, s. 265) ve sosyal varlıkların kendi içinde ya da karşılıklı olarak anlaşmazlık, uyumsuzluk veya uyuşmazlık içeren etkileşim süreçlerine odaklanmaktadır (Rahim, 2002, s. 207). Bu bağlamda, tanımlarda çatışmanın olumsuz yönlerinin ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

Çatışmaların temel nedeni, insanlar arasındaki farklılıklardır. İnsanların değer yargıları, andan ve gelecekte beklenenleri, kendilerine koydukları hedefler, kişilik özellikleri, algılama biçimleri ve anlayışlarının farklı olması; bu çatışmaların kökeninde, bireylerin farklı kültürel kökenlerden gelmesi yatmaktadır. Bu durum, örgüt içinde

çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir. Çatışmalar, yalnızca belirtilen farklılıklar nedeniyle değil, aynı zamanda toplum ile örgüt bünyesinde bireyler arasındaki bağımlılığın artması, sınırlı ve kıt kaynakların dağıtımı, iletişim sorunları ve süreçteki aksaklıklar gibi etkenler nedeniyle de meydana gelebilmektedir (Akkirman, 1998, s. 29).

Çatışma ister günlük yaşamda ister örgütsel yaşamda ortaya çıksın, çatışmanın varlığından söz edebilmek için önemli olan, çatışmanın tarafları olan kişi veya gruplar arasında anlaşılması gerektiğidir. Eğer bu taraflardan biri çatışmanın mevcut olduğunu anlamıyorsa, o takdirde çatışmanın varlığından bahsedilemez (Robbins, 1978, s. 68). Çatışma kavramı, çatışmanın boyutu ve zıtlasma veya anlaşmazlıkların belirli bir güç düzeyini aşması gerçeği ile ilişkili bir durumdur (Rahim, 2002, s. 207). Bazı durumlarda, karşı tarafın farkında olmadığı, küçük bir nedenden kaynaklanan ve bir süre sonra unutulmuş sorunlar söz konusu olabilmektedir; bu bağlamda çatışmanın varlığından bahsedilemez. Ancak bu tür küçük sorunlar başkaları tarafından anlaşıldığında çatışma olarak nitelendirilmektedir. Burada önemli olan, bu küçük gibi görünen sorunların farkında olup, bu sorunların büyümeden çatışmaya dönüşmesini önlemek amacıyla gerekli tedbirleri zamanında alabilmek ve süreci doğru bir şekilde yönetebilmektir.

Bir örgütte çatışma, birlikte çalışan bireyler ve gruplar arasındaki sorunlardan kaynaklanan, normal işleyişi bozan veya engelleyen bir olay olarak tanımlanabilir (Eren, 2000, s. 527; aktaran Yatkın, 2008, s. 9). Yatkın (2008, s. 9), bu bağlamda örgütsel çatışma kavramını, kısıtlı kaynakların dağıtımı veya işlerin, görev ve sorumlulukların iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında prensip, anlayış ve konum farklılıkları nedeniyle oluşan bir zıtlasma ya da kutuplaşma olarak tanımlamıştır. Özdemir'e (2012, s. 4) göre, örgütsel düzeyde meydana gelen çatışmalarda yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda, etkili bir çatışma yönetimi sistemi geliştirildiğinde, çatışma örgüt içinde istenmeyen bir durum değil, örgütsel verimliliği artıran bir katalizör haline gelecektir. Dolayısıyla yöneticinin ilk odaklanması gereken nokta, örgütünde çatışmaya ne derece izin vereceği ve çatışma konusunda nasıl bir strateji izleyeceğidir. Etkili bir yönetim tarzı ile örgütsel çatışmanın örgüte katkı sağlayan ve işlevsel yönlerini yansıtacak şekilde yönlendirilebileceği ifade edilmiştir.

1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma tanımının engellenme, uyumsuzluk, uyuşmazlık, anlaşmazlık, zıtlaşma, direnme gibi kavramlar yoluyla tanımlanmaktadır. Bu tanımların tarihsel süreçte ne gibi yaklaşımları temel alarak ortaya çıktığını inceleyelim.

1930'lu ve 1940'lı yıllarda çatışma, örgütlerdeki zayıf iletişim ve ödül sistemlerinin olumsuz bir sonucu olarak görülüyordu ve bu görüş çatışmanın geleneksel yaklaşım anlayışını temsil ediyordu. Bu durumda iyi düzenlenmiş kuruluşların çatışmaları önleyecek prosedürlere sahip olması istenmekteydi. Bu geleneksel yaklaşımın yerini 1960'lı yıllarda çatışmayı örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak gören davranışçı bir yaklaşım aldı. (Jones, White, 1985,152-153; akt. Yürür, Soygüzel, 2010, 35). Modern yaklaşımın tarih sürecinde davranışsal ve etkileşimsel olmak üzere iki gelişim süreci izlediği görülmektedir.

Tablo 1. 1: Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar

GELENEKSEL YAKLAŞIM	MODERN YAKLAŞIM
- Çatışma, birey ve grupların yetenekleriyle ilgili enerjilerinin azalmasına yol açmaktadır. - Çatışma, yanlış politikaların, hatalı kuralların ve geçersiz hedefler ile hayallerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır - Çatışma, insan psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, bireylerin duygularını incitmektedir. Bu durum, insanların sahip oldukları potansiyeli gerçekleştirememesine sebep olmaktadır. - Çatışma, kaynak israfına ve varlıkların zarar görmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütler ve ülkeler açısından etkinlik kaybına neden olmaktadır. - Çatışma istenmeyen bir durumdur ve bu bağlamda çatışmalardan kaçınılması gerekmektedir.	- Çatışma, rekabeti artırarak bireylerin, grupların ve örgütlerin yeteneklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. - Çatışma, insan varlığının doğal bir sonucu olarak kabul edilmektedir. - Çatışma, rekabet ortamı yaratarak kullanılmayan kaynaklar ve yeteneklerin devreye girmesini sağlamaktadır. - Çatışma, değer ve kaynak yaratmakta; bu nedenle örgütlerin ve ülkelerin etkinliğini artırmaktadır. - Belirli bir düzeyde çatışma istenilir niteliktedir. Bu sebeple, belirli bir seviyedeki çatışmaların desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır

Kaynak: Rao, S. (2004). Akt. Özdemir, 2012, 197.

Tablo 1.1'de gösterildiği gibi çatışmaya dair iki genel yaklaşım vardır: Geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım. Bu iki yaklaşım çatışma ile sonuçları arasındaki ilişkiyi farklı şekillerde incelemektedir.

Davranışsal(insancıl) yaklaşım; geleneksel yaklaşımdan farklı olarak her ne pahasına olursa olsun çatışmayı önlemek bakış açısının aksine çatışmanın kötü olmadığını ancak çözülmesi gerektiğini ve doğal olduğunu savunmuştur. Lukhans'a göre (1973, 473-474) davranışçı yaklaşımın geleneksel yaklaşıma benzer olarak çatışma azaltmaya yönelik benzer bir plan sunmaktadır (Yürür, Soygüzel, 2010,35). Etkileşimsel yaklaşım ise çatışmayı azaltmaya çalışmanın yanı sıra, hedeflere ulaşmak için çatışmanın belli bir ölçüde var olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle yenilik ve değişim için çatışma önemlidir. İnsanlara enerji verir. Örgütlenme sürecinin analizi açısından önemlidir. Her ne kadar davranışsal yaklaşım biçimi çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etse de çatışmanın yoğunluğunun artmasının örgüte zarar vereceğini; bu nedenle çatışmanın çok fazla yoğunlaşmadan çözülmesinin gerekli olduğu fikrini kabul etmiştir.

Çatışmaya ilişkin son yaklaşım ise etkileşimci yaklaşımdır. Uysal (2004), etkileşimsel yaklaşımın gereği olarak davranışçı düşüncenin aksine, çatışmayı kabul etmekle kalmayıp, gerektiğinde çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğini aksi durumda bir örgüt ne kadar uyumlu, barış ve işbirliği içinde ise bu örgütte değişmeden ve yenilikten söz edilemeyeceğini savunur. Benzer şekilde modern teoriler, belirli düzeydeki çatışma, örgüt içindeki rekabeti, eleştiriyi ve yaratıcılığı artırır ve dolayısıyla örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerin değişmesine, ürün yaratmasına ve örgütün ömrünün uzamasına ortam sağlar.

. Etkileşimcilerin teorisine göre bir çatışmanın yararlı mı yoksa zararlı mı olduğunu belirleyen şey, çatışmanın sonucudur. Bu sonuçların önceden kestirilmesinde ve çatışmaların yönetilmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir. Bir çatışmanın iyi mi kötü mü olduğuna karar vermek gerçekten kolay olmamaktadır. Bunu yapabilmek için yönetici, karşılaştığı çatışmayı belirlemek amacıyla kendisine şu soruları sorabilir (Nelson ve Quick, 2007, s.303-304):

- Örgüt üyeleri çatışmaya doğru şekilde mi yaklaşıyor mu?
- Çatışmanın sonucunun örgüte zarar vermesi mümkün mü?

- Çatışmaya katılanların potansiyel kayıpları potansiyel faydalardan daha mı ağır basıyor?

- Çatışma nedeniyle takımın enerjisi hedeflere ulaşmaktan yoksun mu kalıyor?

Tüm bu soruların cevaplarını aldıktan sonra yapacağınız en önemli şeylerden biri çatışmanın düzeyinin ne olduğunu belirlemek olacaktır. Bu soruların cevaplarının çoğu "evet" ise, çatışma organizasyondaki bireylere zarar veriyor demektir. Bu nedenle çatışmalarla mücadele etmek, onları önlemek veya azaltmak önemlidir. Yukarıdaki sorulara verilen yanıtların çoğu "hayır" ise çatışma bir dereceye kadar desteklenebilir. Böylelikle çatışmadan örgütün faydası ve istenilen hedeflere ulaşılması adına etkin bir şekilde faydalanmış olunacaktır. Çünkü çatışmanın düzeyinin çok güçlü olması gibi çok zayıf olması da çatışmadan alınması beklenen sonuçların oluşması için uygun olmayacaktır.

Düşükcan'a (2003, 16) göre, bir örgütün veya grubun üyeleri arasındaki optimal düzeydeki çatışma motivasyonu, yaratıcılığı, gelişimi, inisiyatifi ve artan performansı harekete geçirebilir. Ancak örgüt içerisinde aşırı çatışma, düşmanlık ve düşük performans gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilir (Akt. Yarkin, 2008). Kimilerince kaçınılmaz kimilerince bir miktar olması gerektiği düşünülen çatışmanın nedenleri, oluşma şekilleri, özelliklerinin bilinmesi çözüm yollarının tespiti ve çözüm yollarının etkili kullanılması adına yöneticiye rehberlik edecektir.

1.3. Örgütlerde Başlıca Çatışma Türleri

Çatışma, örgütsel yapının kaçınılmaz bir gerçeği olarak tüm kurumsal ortamlarda, özellikle de çok aktörlü ve sosyal dinamiklerin yoğun olduğu eğitim örgütlerinde çeşitli biçimlerde kendini göstermektedir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar; nedenlerine, aktörlerine, düzeylerine ve yapısal yerleşimlerine göre farklı türlerde sınıflandırılmakta ve bu sınıflar, çatışmanın doğasını anlama ile çözüm stratejilerinin belirlenmesinde temel rol oynamaktadır. Bu kapsamda literatürde sıkça yer alan kişilerarası çatışmalar, görev çatışmaları, ilişkisel çatışmalar, süreç çatışmaları ve değer temelli çatışmalar, örgüt içi etkileşimin doğası hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler gibi çok sayıda paydaşın farklı beklentilerle etkileşimde bulunması, bu çatışma türlerinin iç içe geçerek daha karmaşık yapılarda tezahür etmesine neden olmaktadır. Bu bölümde, örgütlerde -özellikle eğitim

örgütlerinde- yaygın olarak gözlemlenen başlıca çatışma türleri tanımlanacak ve bu türlerin oluşum nedenlerine ilişkin kuramsal ve ampirik yaklaşımlara yer verilecektir.

1.4. Örgütsel Çatışmanın İşlevselliğine Göre Sınıflandırılması

Çatışma olgusunu inceleyen çeşitli teorik yaklaşımlar arasında, modern yaklaşım çatışmanın işlevselliğine dayalı olarak iki ana kategoriye ayrıldığını öne sürmektedir: bu kategoriler işlevsel (fonksiyonel) ve işlevsiz (fonksiyonel olmayan) çatışmalardır. Orijinal kavramsallaştırmalarda çatışma, sıklıkla işlevsiz bir olgu olarak değerlendirilmiş; sağlıklı bir unsur kabul edilmiştir (Pondy, 1967). Bu bağlamda, işlevsel olmayan çatışmalar, örgüt içindeki birlikteliğin bozulmasına ve bilgilerin rakipler aleyhine kullanılmak amacıyla saklanması yol açarak, etkileşimler sırasında düşmanlık ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Thomas, 1990; Zillman, 1988). Ayrıca, işlevsel olmayan çatışmaların, zıtlık ve dikkat dağınıklığına yol açarak örgüt performansını, verimliliği ve üye memnuniyetini olumsuz etkilediği inancıyla hareket edilmektedir (DeDreu ve Weingart, 2003). Bu çerçevede, geleneksel anlamda çatışmanın tanımlanması sürecinde işlevsel olmayan çatışmaların da kapsandığı ifade edilmektedir. İşlevsel olmayan çatışmalar, sağlıklı bir görünüm sergileyerek, işlevsizlik, tatminsizlik ve zayıf bireysel ve/veya grup performansı ile sonuçlanmaktadır.

Miles'a (1980, 123; aktaran Koçel, 2013, 647) göre, fonksiyonel olmayan çatışma, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyen ve bu hedeflere ulaşmaktan alıkoyan bir çatışma türüdür. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar, tüm çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak değerlendirmekte ve bu teorilere göre çatışmaların nedeninin yetersiz örgütsel kontrol olduğu vurgulanmaktadır. Özdemir'e (2012, 8) göre, fonksiyonel olmayan çatışma, ilişkilere odaklanmaktadır. Bu tür çatışmalar, var olan anlaşmazlıklar ve kişisel tartışmalar söz konusu olduğunda duygusal çatışma olarak adlandırılmakta ve örgütler üzerinde zararlı etkiler yarattığı kabul edilmektedir (Amason, 1996, 127-128; Özdemir, 2012, 8). Zira bu tür çatışmalar, hem grubun her bireyinin iş verimliliğini azaltmakta hem de grubun gelecekteki işbirliği potansiyelini tehdit etmektedir (Jehn ve Mannix, 2001, 239; Özdemir, 2012, 8). İlişkilerdeki bu sorunlar, kaygı, korku, güvensizlik ya da düşmanlık duygularını doğurabilmektedir (Jehn, 1995; Özdemir, 2012, 8). Nihayetinde, bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır; bu durum ise iş performanslarının düşmesine yol açmaktadır (Thomas vd. , 2005, 2375-2398).

Bunun aksine, işlevsel çatışmanın varlığında meydana gelen etkileşimlerin, işlevsel çatışmanın istişare sürecinden kaynaklanan olumlu etkilere sahip olduğu düşünülmektedir (Cosier, 1978; Schwenk, 1989; Tjosvold, 1985). İşlevsel çatışmanın mevcut olduğu durumlarda bireyler, fikirlerini ifade etme ve başkalarının düşüncelerine, inançlarına ve varsayımlarına meydan okuma hususunda özgür bir şekilde hareket edebilmektedirler (Baron, 1991; Cosier, 1978; Tjosvold, 1985). Dolayısıyla, işlevsel çatışma, dayanışma duygularının ortadan kalktığı 'grup düşüncesi'ne karşı bir panzehir olarak değerlendirilebilir. Tüm olası seçeneklerin dikkate alınarak karar verici gruba bağlılık, mantıksal ve gerçekçi karar verme zorunluluğunu geçersiz kılabilir (Filley, 1970). Buna istinaden, işlevsel çatışmayı fikirler, inançlar ve varsayımlara yapıcı bir şekilde meydan okuma, başkalarının bakış açılarına saygı gösterme, tarafları aynı görüşe ulaşmaya zorlamama ve faydalı alışveriş ile etkileşimlerini içeren istişari etkileşimler şeklinde tanımlamak mümkündür.

Mescon'a (1988: 563; aktaran Akçakaya, 2003: 13) göre, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ve güçlenmesine katkı sağlayan çatışma, fonksiyonel çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çatışmalar, yöneticilerin örgütün belirli alanlarındaki sorunların varlığına dikkat çekmesini sağlayarak örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve dolayısıyla genel olarak örgüte değer katmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonu daha dinamik hale getirecek yeniliklerin ve değişikliklerin hayata geçirilmesi kolaylaşmaktadır. Özdemir'e (2012, 8) göre bu tür çatışmalar, verimliliği artırdığı ve sıkı çalışmanın başarıya ulaşmasını garanti altına aldığı için örgütler açısından faydalı olacaktır. Hatta, bu tür çatışmaların farklı organizasyonlarda iş birliği için gerekli olduğu da savunulmaktadır. Popüler tartışmalar ve sorular, farklı çözümlerin birleştirilmesiyle ilişkilerin güçlendiğini ve sorunların daha etkin bir biçimde çözüldüğünü ortaya koymaktadır.

Özetle, çatışma genellikle işlevsiz bir olgu olarak algılandığında işlevsel boyutta da olabilmektedir; çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çatışma, kişiler arası farklılıkların üstesinden gelerek yaratıcılığı artırabilir, bakış açılarını netleştirebilir ve insan yeteneklerinin gelişimini teşvik edebilir. Örgütsel çatışma durumunda anormallik söz konusu değildir; zira bu durum hem çalışanların hem de örgütün yararına olan değişim ve çözüm fırsatlarını doğurabilir (Osad ve Osas, 2013). Ancak çatışma, değişime direniş yarattığında, kargaşa oluşturduğunda ya da kişiler arası

ilişkilerde güvensizlik, düşük verimlilik ve örgütsel etkisizlik gibi olumsuz durumlar yarattığında, işlevsel olmaktan çıkabilmektedir (Hotepo, Asokere, Abdul-Azeez ve Ajemunigbohun, 2010).

1.5.Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Pondy (1967), çatışmayı bir süreç olarak tanımlamış ve bu olgunun aşamalar halinde geliştiğini ifade etmiştir. Bu aşamaların nedenleri ve özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Çatışma, dört aşamalı bir model çerçevesinde ele alınmakta olup, bu aşamalar; potansiyel (gizli) çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak sıralanmaktadır.

1.5.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmanın meydana gelmesine neden olan unsurları ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki önemli farklılıklar ve kaynakların sınırlı olması gibi durumlar, çatışmaya zemin hazırlayabilecek potansiyel çatışma durumları arasında yer almaktadır (Koçel, 2013, s. 647). Mevcut durumda beklemede olan bu çatışma, uygun koşullar oluştuğunda meydana gelme eğilimindedir.

1.5.2. Algılanan Çatışma

Örgütteki bireylerin çatışma durumunu varlığını anlamalarına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Çatışmanın ana konusu olan olay ve durumların taraflar tarafından anlaşılmasıyla yakından ilgilidir (Akçakaya, 2003, 13). Bazen bir çatışma durumu olmasına rağmen çatışma anlaşılamamaktadır. Bir çatışma durumunda bile iki mekanizma çatışmanın algılanmasını engeller: Bastırma ve konsantrasyon(odaklanma). Sıklıkla bastırma işlemine bireysel değerlerle ilgili bir çatışma olduğunda başvurulur ve bu nedenle çatışma anlaşılamaz. Örgütle ilgili uyuşmazlıklarda, sürenin kısalığı ve çeşitli kuruluşların yetkileri göz önüne alındığında, dikkat yaşanan birçok çatışma arasından yalnızca ortak olan, çözümü kolay ve kısa vadeli sorunlara odaklanır (Özdemir, 2012).

1.5.3. Hissedilen Çatışma

Olaylar hakkında çatışma yaşayanların duygularını yansıtır. Öfke, kızgınlık, kaygı ve gerginlik çatışmanın temel göstergeleridir (Akçakaya, 2003, 13). Özdemir'e (2012, 14) göre bu durum, taraflar arasında yanlış anlaşılmalardan dolayı meydana gelebilir. Bu tür

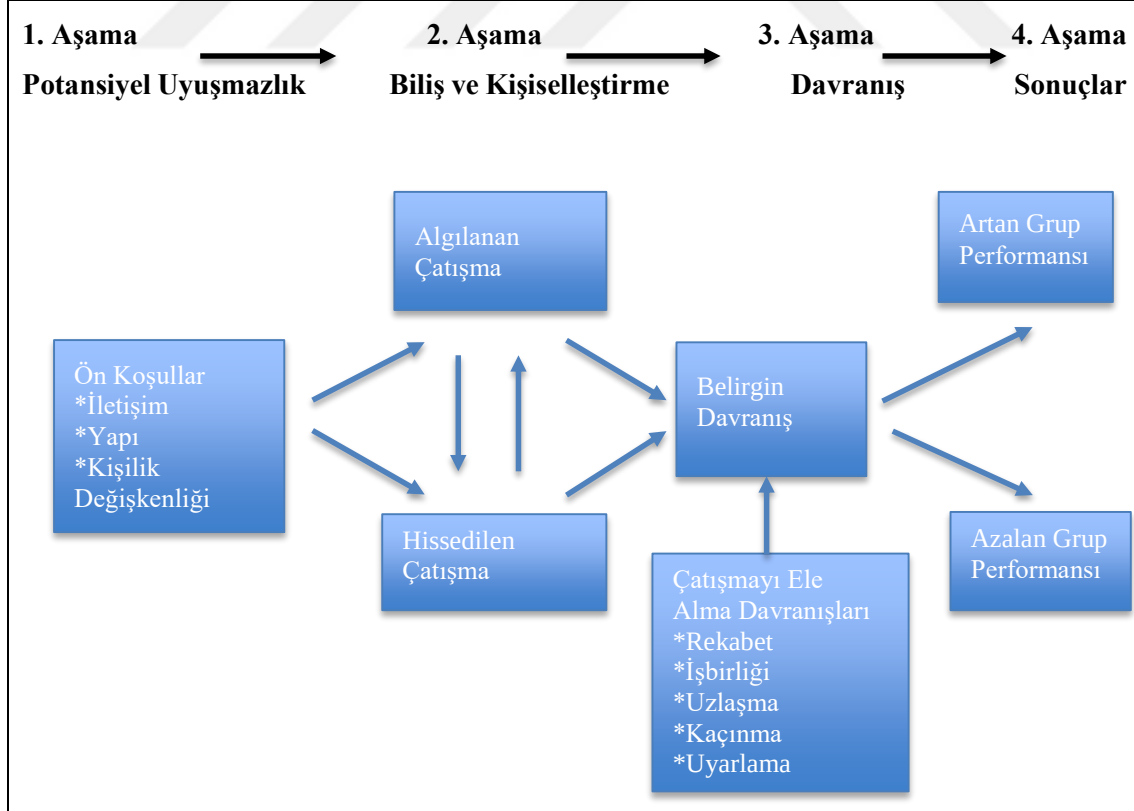
çatışmaların taraflar arasındaki iletişimin sağlanması veya güçlendirilmesiyle çözülebileceği savunulmaktadır.

1.5.4. Açık Çatışma

Bu tür çatışmalarda çatışmanın artık gözle görülür, fiilen ortaya konulan davranışları ön plana çıkmaktadır. Uysal'a (2004: 19) göre, bu düzeydeki çatışma farklı örgütlerde sınırlı olsa da iş dünyasında birinin başka bir çalışanın işine zarar vermesi gibi pek çok faaliyet meydana gelmektedir. Açık çatışmalar, karşılıklı tartışma, desteklerin geri çekilmesi, belirli bilgi ve verilerin başka bir şahıs veya gruba aktarılmaması ya da şiddet uygulanması gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir.

Çatışmanın sonu yani nasıl bittiği önemlidir. Çatışma, her iki tarafı tatmin edecek şekilde çözümlendiğinde, belli bir süre sonra ortaya çıkabilecek çatışma olasılığı da azalır. Ancak çatışma, çatışmanın taraflarından bir kişiyi veya her ikisini tatmin edecek şekilde sona ermezse bir süre sonra çatışma için gerekli koşullar yeniden ortaya çıkabilir (Champoux, 2010, 270; akt. Özdemir, 2012,15)

Şekil 1. 1: Çatışma Oluşum Süreci



Kaynak: Robbins, 1994, 172, akt. Yatkın, 2008.

Şekil 1.1’de çatışmanın oluşum süreci görülmektedir. Genel olarak 4 aşamada gerçekleştiği düşünülen çatışma süreci her zaman bu sıralama şeklinde seyretmeyebilir. Kimi zaman çatışma algılanan düzeyde veya hissedilen düzeyde fark edilerek çözümlenip açık çatışmaya evrilmesine mahal verilmemiş olabilir (Pondy, 1967, s.350).

Çatışmaya sebep olan konu ve çatışmanın düzeyi, yöneticilerin çatışma yönetiminde dikkate alması gereken en öncelikli iki unsurdur. İşle ilgili çatışmalarda, çatışmanın düzeyi belirli bir yoğunluğun altında olduğunda, müdahaleye gerek duyulmamaktadır. Ancak, çatışmanın yoğunluğu belirli bir seviyenin üzerine çıktığında ve çatışmanın boyutu iş ile ilgili olmaktan ziyade kişisel bir niteliğe dönüşmeye başladığında, bu durumda çatışmanın azaltılması amacıyla müdahale edilmesi gerekmektedir. Çatışma çözüm sürecine erken müdahale, açık çatışma yaşanmadan meydana gelebilecek olumsuz ve işlevsel olmayan sonuçların önlenmesine katkı sağlayacaktır.

1.6. Örgütsel Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması:

Örgütsel çatışmaların doğasını anlayabilmek için, bu çatışmaların taraflarını ve etkileşim düzeylerini dikkate almak gerekmektedir. Çatışmalar yalnızca iki birey arasında ya da bireyle grup arasında değil; aynı zamanda bireyin kendi iç dünyasında ya da farklı örgütler arasında da meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda, çatışmaların sınıflandırılması hem nedenlerini anlamada hem de uygun çözüm stratejilerini geliştirmede yöneticilere önemli bir perspektif sunar. Aşağıda, örgütsel çatışmaların taraflarına göre temel sınıflandırmasına yer verilmiştir.

1.6.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmaları

Bireylerin kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilmemeleri veya kendilerinden karar ve davranışlarında birbirinden farklı ve çelişkili beklentilerin bulunmasının ya da kişinin elinden gelenden fazlasının umulması ve bunun sonucunda ortaya çıkan çatışmadır. Bu durumda kişi kendini rahatsız, öfkeli, stresli ve baskı altında kalmış hisseder (Şimşek, 1999, 279; aktaran Özdemir, 2012, 11). Bireyin kendi içindeki çatışma amaç çatışması ve görev çatışması şeklinde iki alanda ortaya çıkar. Lamb (2005), bireysel çatışmayı "insanın kendine karşı" çatışması olarak adlandırmış ve bu tür bireysel ruh halinin büyük ölçüde kendi içindeki veya çevresindeki koşullar tarafından belirlendiğini belirtmiştir. Öfke, bağımlılık, depresyon, hayal kırıklığı, kafa karışıklığı

gibi durumlar saldırganlıkla sonuçlanabilir. Bireylerin kendi içinde yaşadıkları çatışmalar İnsanın zihniyle ve alışkanlıklarıyla savaşmaya veya mücadele etmeye devam ettiği ve bir hedefe karar vermede zorluklara yol açan bir değerler, öncelikler çatışması olabilir. Kişinin kendi içindeki çatışması, okullarda bireyin kendi inançlarıyla çelişen fikirlerle karşılaşması durumunda ortaya çıkar (Rahim, 1986). Bu içsel çatışmanın ana nedeni, bireyin okuldaki iş performansı üzerinde olumsuz bir etki bırakan gergin ve sinir bozucu bir atmosferdir.

1.6.2. Bireylerarası Çatışmalar

Bu çatışma türü, daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında bu tür çatışma çıkabilmektedir (Mescon, 1988, 557-558; akt. Akçakaya, 2003,11), Tabitha ve Florence (2019), kişiler arası çatışmanın, grup veya ekip halinde birlikte çalışan iki veya daha fazla birey arasında meydana gelen bir çatışma olduğunu belirtmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, bu durum işçiden işçiye veya yanal çatışma olarak da adlandırılabilir çünkü çoğunlukla aynı hiyerarşideki çalışanlar arasında meydana gelir; bu çatışma hayatın bir parçasıdır ve her örgütte mevcuttur (Cloke ve Goldsmith, 2011). Nistorescu(2006) da bu tür bir çatışmayı, bir bireyin ya da örgütün diğerinin istenen hedefe ulaşmasını engellediği bir araç olarak görmekte; erken kontrol edilmediği takdirde gelecekte örgütsel etkinliği etkileyecek tehlikeli durumlara yol açabileceğini belirtmektedir. Bazen çatışma gizli olabilir, tüm çatışmalar fiziksel darbe değişimi veya silah kullanımı ile sonuçlanmaz. Kişilerarası çatışmanın örgütteki etkisi, sadece performans gibi organizasyonel öneme sahip sonuçlarla sınırlı değildir; aynı zamanda çalışanların sağlığı ve refahı üzerinde de ciddi zararlı etkileri vardır. Aslında çatışmanın çalışan depresyonu, olumsuz duygusal durumlar, psikosomatik şikayetler, yaşam tatminsizliği, tükenmişlik ve psikiyatrik hastalıklarla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Dormann ve Zapf, 1999; Spector, Dwyer ve Jex, 1988). Ayrıca çalışma ortamında diğer kişilerle olumsuz sosyal etkileşimler, çalışanların zararlı olarak tanımladığı tüm iş durumlarının dörtte üçünü oluşturuyordu (Schwartz ve Stone, 1993). Dolayısıyla işyerindeki kişilerarası çatışmanın, kültürler, yaş grupları ve meslekler arasında çalışanlar için sürekli olarak önde gelen bir stres kaynağı olarak gösterilmesi şaşırtıcı değildir. Sonuç olarak, mesleki stres araştırmalarında yakın zamanda odak noktası yaygın olarak çalışılan rol ve iş yükü değişkenlerinden, sosyal

Çalışma ortamından kaynaklanan strese, yani kişilerarası çatışmaya doğru bir değişim yaşamıştır. George ve Jones'a (2006) göre, kişiler arası çatışma okullarda en yaygın ve somut çatışma türüdür. Bu atışma türü, insanlar daha yetkili bir tarafça alınan kararlara veya politikalara katılmadıklarını ifade ettiklerinde ortaya çıkar. Bu tür çatışmaların sonucunda genellikle öfke, korku ve güvensizlik duyguları ortaya çıkar. Kişiler arası çatışmaya öğretmenlerin müdürün kararına uymadıklarını düşündükleri için istifa etmeleri, devamsızlık yapmaları veya mobbinge maruz kalmaları eğiti örgütlerinde bireylerarası çatışmaya gerçek hayattan sıkça karşılaşılan örneklerdir.

1.6.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki atışma

Genellikle grupların bireyleri belirli norm ve değerleri kabul etmeye zorladığında ortaya çıkmaktadır. Grubun hedeflerini, değerlerini ve yöntemlerini kabullenmeyen kişiler grupla çelişmekte ve çatışma yaşamaktadır. Bu kişilerin de grubun içinde, grubun yesi olması durumunda bireylerle gruplar arasındaki çatışmadan ziyade grup içinde çatışmadan söz etmek mümkün olmaktadır (Kocel, 2013, 649). Örneğin, İngilizce ğretmenleri arasında bir anlaşmazlık vardır, çünkü her bireyin farklı bir ğretim şekli vardır ve öğrencilere farklı iş yükleri atar. Bu tür anlaşmazlıklar söz konusu bölüm içinde çatışmalara yol açabilir

1.6.4. Grup İçi atışma

Bir grubun yeleri üzerinde anlaşmaya varılan kararlar ile bireysel beklentileri arasında bir uyumsuzlukla karşılaştıklarında ortaya çıkar (George & Jones, 2006). Örneğin, sınıf ortamında, öğretmenler ile sınıf tartışmaları sırasında alınan kolektif kararlara katılmayan azınlıktaki öğrenciler arasında çatışmalar ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar aslında birtakım olarak sınıfın genel performansını ve dinamiklerini etkileyebilir. Molla (2020) tarafından tanımlandığı gibi, tipik olarak okul sistemi içinde meydana gelen ve örgüt ile paydaşları arasındaki çatışmaları içeren örgüt içi bir çatışmaya işaret eder.

1.6.5. Gruplar Arası atışmalar

Organizasyonlarda en sık rastlanan çatışma türüdür. Gruplar arası çatışma, bir kuruluştaki departmanlar veya çalışma grupları, topluluklar, etnik gruplar vb. gibi iki veya daha fazla grup arasındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkabilir. (Pondy, 2011).

Deutsch ve Coleman, Marcus (2011), bu tür çatışmaların karşılıklı anlaşma eksikliği, grup hedeflerindeki farklılıklar, sınırlı kaynak, zayıf iletişim kanalı, örtüşen sorumluluklar, tanınma mücadelesi vb. nedenlerle ortaya çıkabileceğini, dolayısıyla çatışmanın yöneticiler tarafından yönetilmesinin işlevsel veya işlevsiz bir sonuca yol açıp açmayacağını belirleyeceğini ileri sürmektedir. Bu tür çatışmaların yönetimi, yöneticiler için daha zorlayıcı bir durum arz etmektedir; zira yöneticiler, zaman zaman bir grup üyesi olarak çatışan gruplardan birinin içerisinde yer alabilirler. Yöneticinin hakem rolünü üstlenmesi durumunda dahi, uygulayacağı çözüm yönteminin grupları tatmin etmemesi halinde organizasyonel faaliyetler olumsuz yönde etkilenebilecektir (Koçel, 2013, s. 649). Bir örgütteki yöneticiler, olumlu sonuçlar yaratacak uygun bir strateji uygulamalarını sağlayacak çatışma türlerini tanımlayabilmelidir. Yöneticilerin çatışmadan kaçınmak veya nefret etmek yerine çatışmayı etkili bir şekilde yönetme göreviyle daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir. (Ekundayo, 2012). Gruplar arası çatışma, okul ortamındaki farklı gruplar arasındaki rekabetin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Molla vd., 2020). Bu çatışmanın pratik bir örneği, öğrenciler için öğrenme materyallerinin seçiminde anlaşmazlığın ortaya çıktığı akademik ve idari bölüm arasında gözlemlenebilir.

1.6.6. Örgütler Arası Çatışmalar

İki veya daha fazla örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklanır. (Özdemir, 2012, 14). Genellikle rekabet eden örgütler arasında meydana gelen bu çatışmadır. Örneğin, okullar da il veya ülke genelinde yapılan deneme ve ortak sınavlar sonucu ortaya çıkabilir. Okullar bu sonuçları değerlendirerek eksiklerini farkedebilir ve bu eksikleri kapatabilme fırsatı elde etmiş olma olarak yapıcı rolünü görebilir. Aksi takdirde başarısızlık hissine kapılıp stres ve baskı hissedebilir.

1.7. Örgüt içindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt yapıları, çok katmanlı ilişkiler sistemi içinde çeşitli düzeylerde çatışma potansiyeli barındırmaktadır. Bu bağlamda çatışmalar, yalnızca kişiler arasında değil; aynı zamanda birimler, hiyerarşik kademeler ya da farklı işlevsel yapılar arasında da ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışmalar, yönetim kademeleri arası çatışmalar, birimler arası çatışmalar ve aynı düzeydeki bireyler arasında yaşanan yatay çatışmalar gibi çeşitli türlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu ayrım, çatışmanın

nedenlerini daha net biçimde belirlemeye ve çözüm süreçlerini uygun stratejilerle yapılandırmaya olanak tanır. Özellikle eğitim örgütlerinde görev, yetki ve sorumlulukların net tanımlanmaması, paydaşlar arası eşgüdüm eksiklikleri veya iletişim kopuklukları, çatışmanın örgüt içindeki konumunu belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bölümde çatışmanın örgütsel yapı içindeki yeri dikkate alınarak, farklı düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların karakteristik özellikleri incelenecek ve yönetsel yaklaşımlar bağlamında değerlendirmeler sunulacaktır.

1.7.1. Dikey Çatışma

Örgütteki ast üst ilişkisi içindeki kişiler veya farklı kademeler arasında yaşanan çatışmaları kapsar (Luthans, 1995, 287; aktaran Uysal, 2004, 17). Genellikle üstlerin astlarını etkili bir şekilde kontrol etmek istemesi ve astların bu duruma direnmesi durumunda ortaya çıkar. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışma dikey bir çatışma örneğidir.

1.7.2. Yatay Çatışma

Bir organizasyonda aynı seviyedeki veya statüdeki kişiler arasındaki çatışmalardır. Çalışanların amaç farklılıkları, çalışanlar arasındaki çıkar çatışmaları ve örgütteki kaynak kıtlığı bu tür çatışmaların nedenlerinden bazıları olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kırel, 2001, 400; Özdemir, 2012, 13). Aynı branştaki öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışma bu çatışma türüne örnek teşkil etmektedir.

1.7.3. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı

Koçel'e (2013: 650) göre amaç çatışması, farklı düzeylerde ve farklı tarafta bulunan bireyler veya gruplar arasındaki hedeflere ilişki anlaşmazlıkları, rol çatışması ise kişilerin örgütte yapmak istedikleri iş ile yaptıkları iş arasında uyumsuzlukları ifade eder. Rizzo (1970) rol çatışmasını rol sahiplerinin farklı üstlerden gelen çelişkili beklentilere maruz kalmanın bir sonucu olarak yaşanan deneyimle ilgili sorun rol belirsizliği, yani beklentilere ilişkin netlik eksikliğinden dolayı yaşadığı stres ve tatminsizlik olarak tanımlamıştır. Kurumlaşmış çatışmada ise, çatışmanın ortaya çıkabileceği durumları, çatışmanın derecesi ve niteliğini, çatışmanın sosyal sistem tarafından belirlendiği süreci ve tarafların böyle bir süreçte çatışma ile nasıl baş edeceklerini, kullanacakları yöntemleri detaylı bir şekilde önceden şematize edildiği çatışma türüdür. Beliren çatışma olarak

değerlendirdiğimiz çatışma türü ise, özellikle yasal emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Ayrıca bu çatışmaların en önemli nedenleri profesyonel olmayan kişisel ve sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

Şu ana kadar ele alınan çatışma türleri, mevcut durumda başlamış ve dışarıdan açıkça gözlemlenebilen çatışmalardır. Bununla birlikte, herhangi bir çatışmanın meydana gelmesi veya dışarıdan görünmesi zorunlu değildir. Bazen çatışmalar ve anlaşmazlıklar gizlenmeye çalışılabilmektedir. Bu tür anlaşmazlıklar, resmi olmayan tartışmalar vasıtasıyla ortaya çıkabilir ve anlaşmazlığın sebepleri kamuya açıklanmamış olabilir; bu durum, sorunun çözümü için harekete geçmeyi güçleştirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin doğru gözlem yapabilme yeteneğine sahip olmaları, en ufak ayrıntıyı bile gözden kaçırmadan gizli çatışmaları tespit etmeleri ve uygun zamanda müdahale etmeleri son derece önemlidir. Aksi takdirde, bu çatışmaların sonuçları iş istikrarını tehdit edebilir ve farklı roller aracılığıyla örgütlere ve bireylere ciddi zararlar verebilir (Singh, 2010, s. 306; aktaran: Özdemir, 2012, s. 14).

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA

Çatışma, örgütlerin dinamik yapısının doğal bir sonucu olarak değerlendirilmekte olup, özellikle etkileşimin yoğun, karar alma süreçlerinin çok aktörlü ve değer sistemlerinin çeşitlilik gösterdiği eğitim örgütlerinde daha belirgin bir biçimde kendini göstermektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde çatışma, yalnızca bireyler arası bir anlaşmazlık değil; aynı zamanda farklı roller, hedefler ve beklentiler arasında yaşanan bir uyumsuzluk sürecidir. Deutsch'un (1973) çatışmayı karşılıklı bağımlılığa dayalı bir sosyal etkileşim biçimi olarak tanımlaması ve Jehn'in (1995, 1997) görev, süreç ve ilişkisel çatışma ayrımı, eğitim kurumlarında yaşanan çok katmanlı uyuşmazlıkların kavramsal zeminde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler gibi çok sayıda paydaşın yer aldığı eğitim kurumlarında; rol çatışmaları, iletişim kopuklukları ve değer uyuşmazlıkları gibi yapısal unsurlar çatışmayı hem kaçınılmaz hem de yönetsel anlamda yönetilmesi gereken bir süreç hâline getirmektedir. Bu bölümde, çatışma kavramı eğitim örgütlerinin bağlamsal özellikleri ışığında ele alınacak; kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde çatışmanın nedenleri, biçimleri ve örgütsel sonuçları değerlendirilecektir.

2.1. Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Nedenleri

Eğitim örgütleri; öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler gibi farklı bireylerin etkileşimde bulunduğu, çok aktörlü yapılar olarak tanımlanabilir. Bu yapılarda bireylerin rollerindeki belirsizlikler, iş yükü dağılımındaki adaletsizlik algıları, iletişim eksiklikleri, yönetim tarzı ve kişilik farklılıkları gibi unsurlar çatışma ortamlarını tetikleyebilir. Özellikle öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki rollerin zaman zaman örtüşmesi veya çelişmesi, çatışmaların sıklığını ve şiddetini artırabilmektedir (Türnüklü, 2000).

Eğitim örgütleri da dahil olmak üzere çeşitli örgütlerde çatışmanın kaynakları, iletişim sorunları, örgüt yapısındaki eksiklikler ve insan faktörlerindeki problemler olarak sıralanabilir (Smith, Mazzarella ve Piele, 1981). Okullarda yaşanan çatışmalar, bireysel düzeyde veya bireyler arası düzeyde, gruplar içerisinde, örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerde ortaya çıkabilmektedir (Mulyasa, 2005). Okullardaki çatışmaların genellikle belirli ve tanımlanabilir nedenleri mevcuttur. Bir eğitim örgütünde çatışmaya katkıda bulunan çeşitli faktörler vardır ve akademisyenler çeşitli görüşlerini bu faktörlere bağlamaktadır. Nnam (2013), çatışmaya neden olan faktörleri; ücret ve maaşların ödenmemesi veya geç ödenmesi, yönetim tarzı, çalışanların durumu, istihdam, çalışanların sosyal farkındalığı, uygunsuz görevden alma, motivasyon ve terfi faktörleri, farklı anlaşmazlık ve şikâyet yöntemleri, ihlal, toplu sözleşme, karşılıklı bağımlılık, yönetimin sendika eğilimine karşı çıkması, sendika, hedefler ve gerçeklik algısındaki eşitsizlik şeklinde sıralamaktadır.

Obasan'a (2011) göre bir örgütteki çatışma, grup üyelerinin birbirlerine karşı farklı algılara sahip olmasını içerir. İşlerine farklı değerler getirmeleri, yetersiz kaynaklar, tutumlardaki çeşitlilik farklı hedefler, aynı bilginin farklı şekilde açıklanmasına yol açan bakış açısı farklılıkları, belirlenen hedeflere ulaşamamaktan kaynaklanan hayal kırıklığı çatışmanın ana nedenlerini oluşturmaktadır. Grace (2012), çatışmanın operasyonel veya kişisel faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini belirtmiştir; uygun örgütsel çatışmalar perspektifinden kişisel sorunları da içeren çatışmaya neden olan çeşitli faktörler sunmuştur. Bunlar; partner veya aile üyeleriyle olan ilişki sorunları (bu durum bireyin iş yaşantısına transfer edilmesine yol açabilir), bir şirketteki departmanlar arasındaki hedef uyumsuzluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkan hedef farklılıkları, organizasyonda çalışan bölümlere ve üyelere sinerji getiren karşılıklı bağımlılık ,organizasyon eksikliği, bireyler arasındaki çeşitlilikten kaynaklanan kişilik çatışmaları, zayıf iletişim ,yönetim ve personel arasında çekişme ve yanlış anlaşılma ve son olarak örgütsel nezaketsizlik de bir örgütte çatışmaya yol açabilmektedir.

John-Eke ve Gabriel (2019) örgütsel çatışmaya sebep olan unsurları şu şekilde tanımlamış ve açıklama yapmıştır.

Örgütsel Nezaketsizlik; kuruluşlar veya temsilcileri tarafından çalışanlara yapılan kaba davranışlar olarak olarak açıklanabilmektedir.

Ayrımcılık Yapılması, örgütün bariz bir şekilde yaptığı din, cinsiyet, medeni durum, sendikal farklılık ve etnik ayrımcılık gibi uygulamalarını kapsamaktadır.

Örgütün çalışanın kötü durumuna karşı duyarsızlığı örgütlerin çalışanın herhangi bir problemini bildirimine kayıtsız kalması gösterilebilir

Bu durumlar, eğer düzgün bir şekilde ele alınması örgüt içinde çatışmaya yol açabilir.

Roller ve beklentiler çatışmaya sebep olan bir başka faktördür. Örgütte çatışmaya neden olan iş tanımlarına atıfta bulunur. Çalışanların işlerini yapılan iş tanımına göre yürütmeleri beklenir, ancak yine de örgüt içerisinde rollerin açıkça belirtilmemesi, dolayısıyla her çalışanın aynı rolden farklı bir anlam çıkarması durumunda özellikle bireysel çatışmalar ortaya çıkabilir (Whitlam & Cameron, 2012).

Jurban (2017) çatışmaların üç kaynağını-sebebini şöyle sıralamaktadır:

1. İşlevsel bağımsızlık düzeyi; bir örgütün farklı departmanlarında çalışan paydaşların farklı sorumlulukları vardır ve sorumluluklar etkili bir şekilde dağıtılmadığı sürece bu durumun çatışmalara yol açması son derece olasıdır.

2. Değerler ve hedeflerdeki farklılıklar; farklı departmanlarda çalışanlar arasındaki çatışmaların önemli bir kaynağı, bu çalışanların farklı hedeflere sahip olması durumunda ortaya çıkar.

3. Örgütün yapısı içinde görev ve sorumlulukların çakışması; paydaşların görev ve sorumlulukları arasında karışıklık olduğunda çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde çatışmalar yöneticiler-öğretmenler, öğretmenler-öğretmenler, öğretmenler-öğrenciler veya veliler-veliler arasında ya da öğrenciler ve eğitimin diğer paydaşları arasında farklı şekillerde yaşanabilir. Çatışmanın türü ya da içinde yer alan grup ne olursa olsun, çözüme kavuşturulmadığı sürece çatışmaların derinleşeceği, daha karmaşık bir hal alacağı ve çatışmaya dahil olan kişilerin olumsuz duygular yaşayacağı unutulmamalıdır (Argon, 2014). Bu durum personelin iş performansını olumsuz etkileyecek ve okullardaki eğitim ve öğretimin kalitesini düşürecektir.

Eğitim örgütlerinde çatışmanın temel nedenlerini Mullins (2010) yetersiz kaynaklar, tatmin edici olmayan iletişim, birbirine bağlı görevler, örtüşen yetkiler, belirsiz rol ve adil olmayan muamele şeklinde altı faktör olarak formüle etmiştir. Bu altı

neden temel olarak adaletsizlik, netlik eksikliği ve bağımsızlığın sonucu olan durumları temsil etmektedir. Bir taraf iyi muamele görürken diğer tarafın görmemesi çatışmalara yol açabilir. Benzer şekilde, okul üyeleri arasındaki zayıf iletişim, profesyonel bir yaklaşımı sürdürmek yerine sonunda bir suçlama oyununa yol açacak çok sayıda yanlış anlamaya neden olabilir. Belirli bir ölçüğe bağımlılık da okul içinde çatışmayı tetikleyebilir. Bir bölümün çıktısı büyük ölçüde diğer bölümlerin performansına bağlı olduğunda, herhangi bir eksiklik çatışmalara yol açabilir ve kesinlikle okulun genel performansını etkileyecektir.

İnandi, Tunç ve Gündüz (aktaran Yaraş ve Gündüzalp, 2021: 398), örgütsel çatışmalar bağlamında okullarda, belirlenen hedeflere ulaşma çabası içinde olan öğrenci ailelerinin, destek personelinin, yöneticilerin ve öğretmenlerin niteliksel ve niceliksel özelliklerinin etkileri sonucunda çatışma durumların ortaya çıktığını savunmaktadır. Arslan ve Polat (Yaraş ve Gündüzalp, 2021: 408'de aktarıldığı üzere) tarafından yapılan araştırmada, değişime direnç, otokrasi, resmiyet-kurallara bağlılık ve iyileştirmelere karşı tamamen olumlu ya da olumsuz olmanın çatışma nedenleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Okullarda personel arasında iş dağılımı, mali kaynaklar, ders içi ve dışı öğretim etkinlikleri ve uygulamaları, ödül, ceza, değerlendirme uygulamaları, güç-otorite kullanımı, derse geç kalma, devamsızlık izni, siyasi görüşler, olumsuz kişisel tutumlar, sınıf geçme ve puanlama sistemi, mevzuatla ilgili konular, öğrenci davranışları, kılık kıyafet yönetmeliği, personel atama ve yerleştirmeleri, kaynakların dağıtımını gibi pek çok konuda çatışma yaşanabilmektedir (Karip, 2000). Göksoy ve Argon (2016: 200), okullardaki çatışmaların iletişim eksikliği (kayıtsızlık/ilgisizlik, saygı eksikliği, yersiz eleştiri, takıntılar ve yanlış anlamalara neden olan), politik/ideolojik faktörler (gereksiz şikâyetler, yüksek talepler, karşılanmayan beklentiler/istekler sonucu hayal kırıklığı, kişisel hırslar ve zayıflıklar, önyargılar, kültürel ve ekonomik farklılıklar, cehalet, hoşgörü eksikliği ve yanlış anlamalar) gibi çeşitli nedenlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Ayrıca örgütsel faktörleri (kurallara uymama, görev ihmali, sosyal çevrenin olumsuz etkisi, öğrenci devamsızlığı, öğretme ve öğrenme başarısızlığı ve rol dağılımında adil olmayan uygulamalar) de sıralamaktadır.

Jubran (2017) okul çatışmalarının öğretmenler ve yönetim arasındaki zayıf ilişkiler, öğretmenlerin okula taşıdıkları kişisel sorunlar ve öğretmenlerin okulda

yaşadıkları sorunlar üç genel nedenini belirlemiştir. Doğan (2016) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okullardaki çatışmaların üç temel nedeni belirlenmiştir: prosedür ve yükümlülüklerin yerine getirilme biçimi, bireysel farklılıklar ve okul yönetimi. Bu unsurlar daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, prosedür ve yükümlülüklerin yerine getirilme biçimi içerisinde sınıf kullanım şekli, derse geç kalma, öğrencilerin denetlenmesi, öğretim farklılıklarını belirleme, sosyal etkinliklere katılım ve okul disiplininin uygulanması gibi konular yer almaktadır. Bireysel farklılıklar açısından Doğan, sendikal faaliyetler, siyasi görüşler, kültürel farklılıklar, eğitim sistemine yönelik çeşitli bakış açıları, kişilik yapısı ve cinsiyet gibi unsurlara dikkat çekmektedir. Okul yönetimiyle ilgili olarak ise, iletişim sorunları, yönetsel eğitim eksiklikleri, müfredat, iş dağılımı, kontrol faaliyetleri ve yenilikçiliği destekleme eksikliği gibi konular sıralanmaktadır.

Diğer akademik kaynaklar da okullardaki çatışmanın nedenlerine ilişkin benzer bir algıyı paylaşmaktadır. Msila (2012), uyuşmayan hedefler, erişilemeyen kaynaklar, beklenen sonuçlar ve okul yapıları gibi faktörleri katkıda bulunan nedenler olarak vurgulamaktadır. Bankouskaya (2012) yapısal unsurların okullardaki çatışmanın ana nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar beklentiler, sorumluluklar, belirsizlik, farklılıklar, güç dinamikleri, karşılıklı bağlantılar, amaçlar ve kaynaklar olmak üzere sekiz noktada sınıflandırılmıştır. Diğer akademisyenler çatışmanın nedenlerini ya daha genel ya da daha özel bir mercekten algılasa da, temel dayanaklar Mullins'in önerdikleriyle tutarlı olmaya devam etmektedir

Catana (2015) araştırmasında, öğretmenler için okul çatışmalarının on yedi farklı nedenini tespit etmiştir ve bunları kişisel faktörler, örgütsel sorunlar ve yenilikçi süreçler şeklinde üç kategoride sınıflandırılabilmiştir. Prosedürler için destek eksikliği, kişisel ve mesleki gelişim için fırsat eksikliği, kariyer beklentilerinin eksikliği, istikrarlı bir düzenleyici çerçevenin eksikliği, gayri resmi ekip oluşturma ve bireylerin marjinalleştirilmesi gibi diğer sorunlara da dikkat çekmiştir.

Nikolaou (2019) araştırmasında, okul çatışmalarının işbirliği eksikliği, çatışan öğretim hedefleri, iletişimsizlik/bilginin yanlış yorumlanması ve okulun yönetilmesi ve işletilmesindeki başarısızlıklar şeklinde başlıca dört nedeni olduğunu ortaya koymuştur.

Johdi ve Apitree (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, müdürlerin görüşlerine göre, çatışmaların ana nedeninin görevlerin net olmaması olduğunu belirtirken, okul birimindeki paydaşların farklı görüşlerinin ve/veya iletişim kalitesinin düşük olmasının ana nedenler olduğuna inanmaktadırlar. Aynı araştırmada, öğretmenlere göre, okul çatışmalarının ana nedeni paydaşların farklı görüşleridir, bunu net görev ve sorumlulukların olmaması ve farklı çalışma tarzı izlemektedir

Eğitim rgtleri de dahi olmak üzere bir örgütte çatışmaya sebep olacak durumları literatürdeki tüm akademisyenlerin mutabık olduğu unsurlar göz önüne alınarak en genel ve kapsayıcı olacak biçimde aşağıdaki şekilde başlıklar altında sıralamak mümkün olabilmektedir:

2.1.1. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık

İki veya daha fazla kişiden her birinin, görev ve amaçlarını gerçekteştirmek için başkalarının bilgi, hizmet veya yaptığı işin sonuçlarına bağımlı olması durumu görev bağımlılığını tanımlar (Uysal, 2004, 20). İşlevsel olarak bu örgütün üyelerinden veya bölümlerinden birinin görevlerini zamanında yerine getirmek üzere birlikte çalışamaması, diğer bölümün işini aksattığında, bu iki bölüm veya kişi arasında çatışmaya sebep olabilmektedir (Tengilimoğlu, 1991, 132; akt. Ceylan, Ergun, Alpkan, 43).

2.1.2. Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyonlar insan, mekanik, fiziksel ve finansal kaynaklardan oluşur. Bu kaynaklar organizasyonel amaçlarla kullanılmak üzere organizasyon içerisinde dağıtılır. Ancak kaynaklar çoğu zaman sınırlıdır. Kuruluştaki farklı departmanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları her şeye erişmeleri gerekir. Her görevin bu nadir kaynaklardan en iyi şekilde yararlanması gerekir. Çatışma işte bu noktada başlar (Eren, 1993, 365; aktaran. Sarpkaya, 2002, 417).

2.1.3. Kişilik Farklılıkları

Kişinin değerlerinin, bilişsel tarzının, kişiliğinin ve yeteneklerinin birleşimi olan kişilik, çatışmaya neden olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. zdemir'e (2012, 25) göre bireylerin davranışları çatışmanın doğasını ve onu yaratan faktörleri değiştirmektedir. En önemlisi bireylerin maruz kaldıkları çatışmaya nasıl tepki verdikleri ve çatışmayı nasıl çözdükleri ile yakından ilgilidir. Bazı insanlar her zaman çelişki

içindedir; Ortam, insanlar ve yasalar değişse de çatışmayla olan ilişkilerinde hiçbir şey değişmez. Bu kişiler şu ya da bu şekilde çatışmayla ilgili faaliyetlere katılmaktan kaçınamazlar. Kısa bir süre sonra ait oldukları grup veya kuruluştan uzaklaştırılırlar. Bazı insanlar kişilikleri nedeniyle daha az çatışmacıdır; Çatışmalarını daha iyi yönetirler

2.1.4. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Bireylerin ve kuruluşların başına bela olan sorunlardan biri de misyonlarının açıkça tanımlanamamasıdır. Organizasyon içindeki bireyler ve gruplar, organizasyonun kuralları, hangi eylemlerin ödüllendirileceği veya cezalandırılacağı ve liderlerin ve yöneticilerin rollerinin nereden kaynaklanacağı konusunda net olmalıdır. Bireylerin veya grupların nasıl davranmaları gerektiğini anlamamaları ve bilinçsizce girmeleri durumunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Düşükcan, 2003: 34). İşyerlerinin belirlenmemiş olması veya açıkça tanımlanmamış olması, çalışanların işlerini ve işlerinin nerede başlayıp nerede devam ettiğini bilmemeleri anlamına gelmektedir (Yatkın, 2006: 63).

2.1.5. İletişimdeki Eksiklikler

İletişim becerisinin eksikliği, her türlü çatışmada ortaya çıkabilecek çatışmanın ana kaynaklarından biridir. Tutar, (2003, 91-92)tüm iletişim biçimlerinde insanların aldıkları bilgileri bilgi, inanç ve davranışlarına göre yorumladıklarına dair bir açıklama bulunmaktadır. Arzulardaki ve kişisel arzulardaki farklılıklar, suçluluk değerleri ve kültürel farklılıklar, mesajı kodlarken ve alırken anlama ve yorumlamada farklılıklara yol açar. İletişim sürecinde odaklanma eksikliği bazı kişisel engellere de yol açmaktadır. Mesajın yeterince anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, bilgi eksikliği ve başkalarına güvensizlik bu engellerden bazılarıdır.

2.1.6. Statü Farklılıkları

Çalışan, pozisyonu ile yaşı, eğitimi, derecesi, maaşı gibi kendi özellikleri arasında bir farklılık hissederse çatışma ortaya çıkabilir. Çatışma, alt seviyedeki çalışanlar üst seviyedeki çalışanlara liderlik etmeye çalıştığında ortaya çıkar. Ayrıca her bireyin bulunduğu konumdan daha yüksek ve daha önemli bir konumda olabileceğini düşünme isteği, başka bir deyişle algılanan konum ile mevcut durum arasındaki fark çatışmaya neden olur (Uysal, 2004, 22).

2.1.7. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar

Yönetim stilleri de organizasyonda çatışmaya neden olan faktörler arasında ele alınmaktadır. Koçel'e (2013, 652) göre her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme becerisi, iletişim becerisi ve zaman yönetimi ile her yönetici farklı yollar izleyebilir ve önceliklere sahip olabilir. Yönetici ile astları arasında bu konularda büyük farklılıklar varsa bu da çatışmaya sebep olan noktalardan biri olabilir.

2.1.8. Algısal Farklılıklar

İnsanların davranışlarına yol açan fikirlerin ve algılama şeklinin farklı olması çatışmaya sebep olabilir. Litterer'e (1970, 334; aktaran Ceylan ve diğerleri, 43) göre yöneticiler bir alandaki algıları çalışanlarınkinden farklı olabilir. Yöneticiler ve çalışanlar, çalışanları neyin motive edeceği konusunda aynı fikri paylaşmıyorsa ödül sistemi çatışma yaratır

2.1.9. Çıkar veya Amaç Çatışması

Bireyler arasında veya kuruluş ile birey arasında çıkar çatışması ortaya çıkabilir. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun kararı, başkalarının çıkarlarını etkileyebilir (Koçel, 2013, 670). Özdemir'e (2012, 32) göre örgüt birimleri arasında uzmanlaşmanın varlığı, kaynak yetersizliği ve işbirliği yerine ödül sisteminin ve rekabetin desteklenmesi, birimin amaçları arasında farklılığa ve çıkar çatışmasına yol açacaktır.

2.1.10. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Tutumlar

Değişen koşullar, kuruluşların ve çalışanlarının sürekli olarak yeni şeylerle ilerlemesini ve kendilerini yenilemesini gerektirmektedir. Koçel (2013, 653), yeniden yapılanma, organizasyonel çabalar, şirketin yetkilerinin değişmesi veya başka bir şirketle birleşme, bir üst kademeye yükselme gibi koşullardaki değişikliklerin farklı işleri yapmayı zorunlu kıldığı durumlarda iş çatışmasının ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

2.1.11. Hızlı Teknolojik ve Kültürel Değişim

Uysal'a (2004, 23-24) göre hızlı teknolojik ve kültürel değişim çatışmanın bir başka nedenidir. Yöneticiler çoğu zaman bu hızlı değişimle baş edebilecek bilgiye sahip olmadıklarından, stratejik hedeflerini değiştirmek zorunda kalırlar, bu da çalışanların amaç ve faaliyetlerinde değişikliklere yol açar. Ayrıca yeniliğin sağladığı bilgiler

karşısında esnek olmayan eski yöneticilerin yeni uygulamaları hayata geçirememesi nedeniyle bazen çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

2.1.12. Örgüt İçindeki Güç Mücadeleleri

Örgüt içindeki çalışanlar veya gruplar arasında güç kazanma çabaları çatışmalara yol açabilir. Yönetişimden kaynaklanan çatışmalar faydalı veya yıkıcı olabilir. Yapıcı olduğu takdirde çalışanların organizasyonel verimliliğini, iş birliğini ve verimliliğini artırır. Yıkıcı ise örgütsel etkinliği azaltır ve iş birliğini zayıflatır (Hunt, 1993: 116, Sarpkaya, 2002, 418). Siyasi modeller örgütler içinde çatışmanın kaçınılmazlığını vurgulasa da çatışmanın çoğunlukla örgüt içindeki bir güç mücadelesi olduğunu savunurlar (Bush, 1995: 77; akt. Sarpkaya, 2002, 418).

Tüm çatışmalar için genel geçer bu sebeplerin yanısıra Aminu ve Marfo (2010), eğitim örgütlerinde çatışmaya sebebiyet verecek bazı unsurları ise şöyle sıralamaktadır.

- **Kıskançlık:** Normalde insanlar farklı düzeylerde eğitim alınırlar. Bu nedenle farklı konumlarda yer alırlar ve farklı yeterliliklere sahiptir. Ancak algılar, varsayımlar, beklentiler birleşerek bu normal durumu kıskançlığa dönüştürerek zaman zaman öğretmenler arasında çatışmaya sebep olabilmektedir.
- **Ayrımcılık:** Yöneticiler, amirler vb. astlara karşı ayrımcılık yaptığında, çatışmaların ortaya çıkması için zemin hazırlanır. Bu tür çatışmalar şiddetlidir. Ayrımcılık sendikalaşma, sosyal hayattaki yakınlık, cinsiyet veya din çizgisinde olabilmektedir
- **Adil olmayan gelir dağıtımı:** Ekstra derslerden elde edilen gelirin veya kaynakların adil olmayan şekilde dağıtılması.
- **Yük paylaşımı:** İnsanların iş yüklerinin ağır olduğunu fark etmeleri, iş arkadaşlarının eşit niteliklere sahip olma, yük paylaşımında adil olunmadığı düşüncesi baskı ve stres yaratma eğilimine sebep olup, bu gibi durumlar iyi yönetilmediğinde çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

2.2. Eğitim Örgütlerinde Çatışmanın Olumsuz ve Olumlu Etkileri

Eğitim örgütleri içindeki çatışmalar, örgütün tüm dinamiklerinin yeniden gözden geçirilmesi, sınırların yeniden düzenlenmesi ve bireylerin konum ve yetkilerinin yeniden değerlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu süreç, grubun kimliği ve bireylerin yetki

düzeyleri üzerine düşünmeyi sağlamak ve soruna neden olan kişiler ile olaylarla ilgili çözüm stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (De Dreu ve Gelfand, 2008, s. 27).

Bir okul yöneticisinin, özellikle okul etkililiğinin potansiyel gelişimi ile ilgili olarak, bir okulun genel büyümesinde çok önemli bir rol oynadığı açıktır. Bununla birlikte, okulların çoğunun arzu edilen başarıya ulaşma arayışında hala kat etmesi gereken uzun bir yol olduğunu kabul etmek önemlidir. Zorluklar sadece müdürlerin liderliğinde değil, aynı zamanda okulların gerekli değişiklikleri etkili bir şekilde uygulamaya hazır olmasında da yatmaktadır (Amini, Marliani, Elfrianto ve Kemal., 2022).

Okul yöneticisinin ve ekibinin asıl görevi; farklılıkları yönetme kabiliyeti sayesinde örgüt içinde tüm çatışmaları örgütün gelişimini ve olumlu yönde değişimini sağlayacak şekilde yönlendirme yapabilmektir. Tüm sezilen veya olması muhtemel farklılıkları, okulun etkililiği ve eğitimin verimliliği doğrultusunda birleştirme, ortak amaç belirleme etkin yöneticiliğin en önemli vasıflarından biridir. Bir örgütte kırgınlıkların oluşması, iş birliği ve uyumun bozulduğu, aidiyet duygusunun yıpranması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilemeyen çatışmaların birer göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çatışmadan çekinen ve onu her zaman kaçınılması gereken bir olgu olarak gören yöneticiler için, örgütsel çatışmanın sunabileceği olumlu sonuçların beklenmesi söz konusu olamaz. Kuşkusuz, her çatışma gibi örgütsel çatışmaların da olumsuz sonuçları olabilecektir. Örneğin, bu tür çatışmalar stres yaratabilir ve bu durum, iş performansında düşüşe neden olabilir. Ayrıca, bir örgüt içindeki karar alma süreçlerine engel teşkil edebilirler. Çatışan paydaşların hedeflerine ulaşması üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çatışmalar, ekipler ve bireyler arasındaki iletişimin kalitesini azaltarak, güveni zayıflatan, bağlılık düzeylerini düşüren ve değişime karşı direnci artıran önemli bir işlev bozukluğu olarak değerlendirilebilir (Grammatikopoulos, 2022). Omisore ve Abiodun'a (2014) göre, örgütsel çatışmalar çalışanların psikolojisi, sağlığı ve özel yaşamlarındaki davranışlarında ciddi sorunlara yol açabilmektedir; örneğin, yüksek stres seviyeleri çalışanların mesafeli davranmasına, içlerine kapanmasına, sigara tüketimini artırmasına, aşırı yeme alışkanlıkları geliştirmesine, yüksek tansiyon ve baş ağrısı gibi sağlık sorunları yaşamasına sebep olabilmektedir. Çatışmaların olumsuz etkileri arasında

iletişim güçlükleri, güvensizlik, şüphe, olumsuzluk, işbirliği eksikliği nedeniyle işlevsizlik, yenilgi duygusu nedeniyle düşük moral ve ortak hedeften uzaklaşma yer alır. Ayrıca, duygusal bozukluklara, korkuya, düşmanlığa ve nihayetinde zıt hedef belirlemeye (Iordanidis, 2014; Saitis, 2007a), psikolojik yorgunluğa, ilgisizliğe ve yüksek iş stresine neden olabilirler (Athanasoula-Reppa, 2008; Filippou, 2016).

Nikolaou'nun (2019) araştırmasında, çatışma sonucunda okulu yönetilmesi ve eğitim öğretim görevinin yerine getirilmesinin olumsuz etkilendiği, okulda olumsuz bir iklimin oluştuğu, öğretmenlerin düşük morali ve artan iş stresiyle birleştiği ve böylece okulda yürütölen öğretim işinin etkililiğinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, çatışmalar okulun verimliliğini azaltabilir, çünkü çatışmalar ve çözümü için uğraşılırken okulun birçok paydaşının değerli zamanı ve enerjisi boşa harcanır (Nikolaou, 2019: 2223). Argyropoulou (2018) araştırmasında, çatışmaların okulun hedeflerine ulaşmasının engellenmesi, ekip uyumunun olmaması, karar verme güçlüğü ve daha yüksek mesleki stres ve tükenmişlik gibi bir dizi olumsuz etkiyi listelemektedir. Patsali ve Papoutsaki'nin (2014) araştırmasında ise okul müdürleri, çatışmaların okul biriminin paydaşları arasındaki kişilerarası ilişkileri bozmasının, bu paydaşların birlikte çalışma ve takım olarak hareket etme isteklerini olumsuz etkilemesinin yanı sıra öğretmenlerin mesleki stresini artırmasının ve verimlilikleri üzerinde önemli bir azaltıcı etkiye sahip olmasının kuvvetle muhtemel olduğunu bildirmişlerdir.

Ancak çatışmayı hem profesyonel hem de kişisel olarak insan hayatının normal ve doğal bir parçası olarak gören yöneticiler, bunun bir fırsat olduğunu düşünürler. Örgütsel çatışma, verimli bir değişiklik girişimi fırsattır. Dahası, örgütsel çatışma durumları ılımlı gerilimle karakterize edildiğinde, pozitif sonuçları olabilir ve bu nedenle işlevsel olduğuna inanılmaktadır (Zavlanos, 2002).

Blavo (1994) çatışmada olumsuz unsurların varlığına dikkat çekmiş, ancak aynı zamanda çatışmanın bazı olumlu unsurlar da içerdiğini savunmuştur. Kendisinin de belirttiği gibi "Çatışma bir tür birliğe ulaşmanın bir yoludur. Çatışmanın kendisi zıtlıklar arasındaki gerilimi çözer" şeklinde görüşünü beyan etmiştir (Blavo,1994: 47). Dolayısıyla, çatışmalar uygun şekilde ele alınırsa, okulun paydaşları arasında farklılıkları kabul ederek birliğin sağlanmasına ve okulun verimliliği olumlu yönde etkileyebilir.

Nikolaou'nun (2019) araştırmasının bulguları, çatışmanın olumlu etkileri arasında daha yüksek takım uyumu, daha iyi problem çözme yetenekleri, önerilen çözümler için daha fazla arayış, kişisel ilişkilerin kalitesinin artırılması, daha iyi karar alma süreçleri ve okul müdürünün lider olarak daha iyi bir şekilde kabul edilmesi gibi unsurları göstermektedir. Bu sonuçlar, modern yönetim anlayışına göre çatışmaların sorunları tanımlama, daha etkili karar verme ve ilişkileri güçlendirme gibi organizasyonlara pozitif katkılarda bulunabileceği görüşünün bir yansıması olup, zaman içerisinde de hep onaylanı gelmiş görüşlerdir (Bourantas, 2002; Rahim, 2011; Robbins ve Judge, 2012; Saiti, 2014).

Everard ve Morris (1999: 119), çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinin motivasyonu ve morali artırdığını; bunun yanı sıra kişisel ve örgütsel gelişimi teşvik ettiğini ifade etmektedir. Doğru bir biçimde yönetilen çatışma durumları sonucunda herhangi bir kriz anında, takım üyeleri kendi çıkarlarını ortak iyilik için feda etme eğiliminde olurlar. Böylelikle, daha fazla hoşgörü, bütünlük ve kabul göstermekte; liderler tarafından alınan kararları doğrudan ve gerekli bir şekilde kabul ederek bu kararlara olan bağlılıklarını sergilemektedirler.

Örgütlerdeki çatışmalarının bu tür olumlu yönleri/yararları arasında şunlar yer almaktadır (Aminu ve Marfo,2010)

- İlgi ve merakın uyarılması: Örgütsel çatışmanın işlevsel görüşü çatışmayı üretken bir güç olarak görür; bu güç örgüt üyelerini meraklandırabilir, bilgi ve becerilerini artırmaya ve örgütsel yenilik ve üretkenliğe katkıda bulunmaya teşvik edebilir.
- Geri bildirim: Çatışma, insanlara işlerin nasıl gittiği hakkında geri bildirim sağlar. Kişinin bir ilişkideki sorunların farkına varmasını sağlar. Ayrıca amire/yöneticiye bir örgütte neyin yolunda gitmediğine dair bilgi taşıyabilir ve iyileştirme fırsatı sunar.
- Motivasyon: Çatışma aynı zamanda acil sorunlarla başa çıkmak için motive edebilir ve/veya enerji verebilir. Çatışma yaratan farklılıkların zaman zaman ekibe enerji veren ve yaratıcılık, yenilikçilik ve verimlilik gibi üretken faydaları tetikleyen kıvılcımı sağlaması mümkündür.

- Gerginliği Azaltır: Çatışma küçük gerilimleri azaltır. Gizli duyguları, ilgili tüm taraflarca ele alınabilecekleri şekilde açığa çıkarır. Bu, ilişkileri rutinden çıkarır ve insanlar arasında gerçek etkileşimi teşvik eder.

- Değişim için Katalizör: İşyeri çatışması olumlu değişim için katalizör görevi görür; kendini tanımayı teşvik eder ve kararların daha dikkatli alınmasına neden olur. Aynı zamanda ifade edilmemiş kırgınlıkların ortadan kalkmasını sağlar ve böylece ilişkilerde güven duygusunu geliştirir

Okul müdürlerinin, eğitim örgütüne katkı sağlamak amacıyla ortaya çıkan krizleri dönüştürme yeteneğine sahip olma vizyonu, ek bir eğitim ile geliştirilebilir (Yaraş ve Gündüzalp, 2021). Manesis, Vlachou ve Mitropoulou'nun (2019) gerçekleştirdikleri anket çalışmasına göre, öğretmenler çatışmaların birkaç olumlu etkisini şu şekilde sıralamışlardır: mevcut sorunların ve çatışmanın nedenlerinin belirlenmesi, yaratıcılığı, yeniliği ve değişimi teşvik etme, bireyleri motive etme, daha ciddi çatışmaların önlenmesi, iletişimin ve kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi, olumsuz duyguların azaltılması ve daha etkili bir karar verme sürecinin sağlanması.

Kişisel düzeyde, okul çatışmaları, olumlu davranışların öğrenilmesine, hataların farkına varılmasına, farklı düşünce biçimlerinin tanımlanmasına, olayların çoklu açılardan değerlendirilmesine, yeni fikirler ve yöntemler geliştirilmesine, gerçeğin ortaya konulmasına ve daha kapsamlı bir yaklaşım sergilenmesine olanak tanımaktadır. Sosyal düzeyde ise, okul çatışmaları, personel arasındaki iletişimin geliştirilmesine, başkalarının görüşlerini daha iyi anlama ve bu görüşlere saygı gösterme kapasitesinin artmasına, uzlaşmacı bir yaklaşım benimsemeye ve ikna süreçlerine destek olmaktadır (Grammatikopoulos, 2022).

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimindeki davranışları ile çatışmaya yaklaşım biçimleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımı, çatışmaların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi gerektiğini savunurken; modern yaklaşım, çatışmanın niteliği ve yoğunluğuna bağlı olarak çatışmanın desteklenmesi veya çözülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özdemir, 2012). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, bazı çatışmaların eğitim örgütü üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceğini dikkate almasının yanı sıra, bazı çatışmaların ekip katılımı üzerinde olumlu etkileri olabileceğini ve uygun bir şekilde yönetildiğinde öğrenmeyi artırabileceğini göz

önünde bulundurmaları gerekmektedir. Ayrıca, bu tür çatışmalar, ekip çalışması ruhunu pekiştirebilir ve işbirliği ile çeşitlilik sayesinde okulun örgütsel inovasyonunu artıran bir işgücü oluşturabilir; dolayısıyla, okulun etkililiği ve performansına katkıda bulunabilir.

Larasati ve Raharja (2020) tarafından belirtildiği üzere, kaliteli bir eğitim örgütü, meydana gelen çatışmaları etkili bir şekilde yönetme yeteneğini sergilemekte ve bu çatışmaları okulun performansını artırma aracı olarak değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle, çatışmaları etkili bir biçimde yönetme yetisi, bir okulun genel başarısını gösteren son derece önemli bir unsurdur. Çatışmalar her eğitim ortamında ortaya çıkabileceğinden, iyi bir okulun hiçbir zaman çatışma yaşamadığı anlamına gelmemektedir. İyi bir eğitim örgütünü diğerlerinden ayıran husus, meydana gelen çatışmaları etkili bir şekilde ele alma ve yönlendirme konusunda çatışma yönetimi stratejilerini kullanma yeteneğidir. Etkili stratejilerin uygulanmasıyla, çatışma yönetimi yöntemleri, okulların yalnızca genel durumlarını iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda paydaşlar arasında uyumlu ilişkiler geliştirmelerine de katkıda bulunmaktadır. Bu durum, eğitim misyonlarında başarıya ulaşmalarını desteklemektedir (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023).

Çatışmayı etkin bir şekilde yönetmek için, çatışmayı eğitim yaşamının doğal bir süreci olarak kabul eden ve destekleyen bir okul kültürü yaratılarak, çatışmanın işlevsel sonuçları ön plana çıkarılabilir ve bu sonuç, bireye olan faydayı her türlü, kolektif ve örgütsel düzeyde artırabilir. (Tozkoparan, 2013). Yönetim, okulların öğrencilerin büyümesini ve gelişimini kolaylaştıran verimli bir ortamın oluşturulmasında, olumlu bir tutum geliştirilmesinde önemli bir araç olarak hizmet etmektedir. Bu durum, Hetchinger'in Parera'da (2015) yaptığı şu açıklamayla da örtüşmektedir: "Hiçbir zaman kötü bir okulda iyi bir müdür ya da iyi bir okulda kötü bir müdür görmedim. Başarısız olan okulların mükemmel okullara dönüştüğüne ve trajik bir şekilde olağanüstü okulların hızla bozularak kötüleştiğine tanık oldum. Her seferinde değişikliği farklı sebeplerle okul müdürünün özelliklerine bağlamak kolay ve bir o kadar belirgin bir durumdur. Bu bağlamda, bir okulu etkili bir şekilde yönetmek için müdürün yaşanan tüm çatışmalara ve zorluklara doğru müdahalede bulunması; ayrıca okulun ihtiyaçlarına cevap verebilecek mükemmel bir liderlik ve yönetim yetisine sahip olması gerektiği genel bir kabul görmektedir. " Bu çerçevede, müdürlerin okullarındaki çatışmaları nasıl yönettiklerini anlamak amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Kişinin grup olarak yer aldığı çatışma türleri birbirinden farklı görünebilir; ancak, bu durumun çatışma alanında arzu edilen genel performans artışı üzerinde olumsuz etkileri olabileceği ve organizasyonun her seviyesinde olumsuz sonuçlar doğurabileceği açıktır. Bu nedenledir ki, örgütün misyon ve vizyonunun üst yönetim tarafından çalışanlarla işbirliği içinde oluşturulması, gerektiğinde geliştirilmesi ve bu ilkelerin tam olarak benimsenmesinin teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Böylelikle, karşılıklı çatışmaların ortaya çıkmasının önlenmesine katkı sağlanacaktır. Çatışmalar oluşsa bile, örgüt amaç ve vizyonuna yönelik çalışanlar, işbirliği içinde bu süreci hızlı ve etkili bir şekilde yürütebileceklerdir (Şimşek vd., 2003'ten aktaran Özmutaf, 2007).

Literatür incelendiğinde, çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesinin okul paydaşları arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, kişisel gelişim, yenilik, etkili iletişim ve daha iyi karar alma gibi faydalı sonuçlar doğurabileceği ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte, bu olumlu sonuçların elde edilebilmesi, çatışmaya katılan bireylerin birbirlerine güven duyması, eğitim örgütünün genel hedeflerine ulaşmak amacıyla iş birliği yapmaları ve karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüm bulma yönünde yapıcı müzakerelerde bulunmaları gibi belirli koşullara bağlıdır. Bu durum, eğitim ortamlarında çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinin potansiyel faydalarını ortaya koyma anlamında önemli bir vurgu sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir boyutu olarak, özellikle çok paydaşlı ve etkileşimin yoğun olduğu eğitim örgütlerinde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu tür ortamlarda farklı değerler, roller, beklentiler ve iletişim tarzları arasında yaşanan uyuşmazlıklar, çatışmanın doğmasını kolaylaştırmaktadır. Etkili bir çatışma yönetimi yaklaşımı, yalnızca bu uyuşmazlıkları bastırmak değil, aynı zamanda örgütsel gelişim ve bireysel öğrenme için fırsata dönüştürmeyi de amaçlamalıdır. Thomas ve Kilmann'ın (1974) geliştirdiği çatışma yönetimi stilleri kuramı; uzlaşma, kaçınma, iş birliği, rekabetçi ve uyum sağlayıcı yaklaşımların durumun niteliğine göre tercih edilmesi gerektiğini vurgular. Benzer şekilde, Rahim'in (2002) yönetsel çatışma yönetimi modeli de, çatışmanın duygusal ve yapısal bileşenleriyle birlikte ele alınarak yöneticinin duruma uygun müdahalede bulunmasını önermektedir. Eğitim örgütlerinde çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi, yalnızca ortamın huzurunu değil, aynı zamanda okul iklimini, öğretmen motivasyonunu ve eğitim kalitesini doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir. Bu nedenle bu bölümde, çatışmanın yönetimine ilişkin kuramsal yaklaşımlar incelenecek; eğitim ortamlarına özgü gereksinimler dikkate alınarak çatışmanın yapılandırıcı ve dönüştürücü potansiyeli değerlendirilecektir.

3.1. Örgütlerde Çatışma Yönetimi Kavramı ve Çatışma Yönetiminin Gereklilikleri

Çatışma, örgütsel yaşamın yaygın ve kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (De Dreu, 2011). Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında algılanan uyumsuzluklar şeklinde tanımlanır (Jehn, 1995) ve bu durum, örgütlerde çalışanların verimliliğinin düşmesine ve iş memnuniyetinin azalmasına yol açar (Chiaburu ve Harrison, 2008). Sonuç olarak, çatışmanın hem çalışanlara hem de organizasyonlara

genellikle zararlı olduğu düşünölmektedir. Ancak William James'in de belirttiği gibi, çatışmaya yapıcı bir biçimde yaklaşmak, aynı zamanda faydalı sonuçlar da doğurabilir. Yapıcı çatışma yaklaşımlarını benimseyen çalışanlar, işyerindeki diğer bireylerle daha güçlü bir bağ kurma eğilimindedir (Tjosvold, Huang, Johnson ve Johnson, 2008). Bu tür yapıcı çatışmalar, pozitif organizasyonlarda önemli kazançlar sağlayabilir (Tjosvold, 2008). Bu nedenle araştırma ve uygulama açısından önemli bir soru şu olmalıdır: Kuruluşlar, örgötsel çatışmaları daha yapıcı bir tutum ve davranışla nasıl yönetebilir? Bu soru çatışma yönetimi kavramının gerekliliğinin altını tekrar çizmektedir.

Örgötsel çatışma, bir işin ya da görevin nasıl yürütölmesi gerektiği konusunda yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanmakta olup; bu tür çatışmalar bireyler arası, gruplar arası ya da hiyerarşik düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın nasıl yönetildiği ise sürecin sonucunu doğrudan belirleyen temel bir faktördür. Riaz ve Junaid'e (2011) göre, etkili biçimde yönetilmeyen örgötsel çatışmalar; güven duygusunun zedelenmesine, stresin ve hayal kırıklılığının artmasına, bununla birlikte aşağılanma duyguları ve işten ayrılmaya kadar uzanabilecek düzeyde kaygı üretimine neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar yalnızca bireyleri değil, tüm örgötsel sistemi yıkıcı biçimde etkileyen yeni çatışma alanlarının da doğmasına yol açmaktadır. Öte yandan, doğru stratejilerle yürütölün bir çatışma yönetimi süreci, çalışan bağlılığını, iş coşkusunu ve örgötsel özümsemeyi destekleyerek hem moral düzeyini yükseltmekte hem de örgötsel etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle, olumlu sonuçlar doğuracak müdahale ve çözüm stratejilerinin belirlenebilmesi için, çatışmanın türünün ve yapısal dinamiklerinin doğru biçimde analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çatışma yönetimi, yöneticilerin bazı durumlarda çatışma yaratmak, bazı durumlarda ise çatışmayı çözmek için kullandıkları strateji ve teknikleri ifade etmektedir. Çatışma süreci zihinsel ve duygusal gücün kullanımını içerir. Bu güç ortak çözüm bulmak ve etkili bir sistem oluşturmak için kullanılırsa etkili çatışma yönetimi sağlanabilir (Özdemir, 2012). Karip (2003, 43) ifadesine göre çatışma yönetimi, çatışan taraflar ya da başkalarının, çatışmayı geleceğe yönelik bir şekilde ele almak için gerçekleştirdiği ortak eylemler bütünüdür. Bu süreçte, çatışmayı sona erdirmek veya çatışmanın seyrini değiştirmek amacıyla çeşitli eylemler hayata geçirilebilir. Çatışma yönetiminin temel amacı, çatışmayı yapıcı, barışçıl bir biçimde sonlandırmak ya da diğer taraflar üzerinde bir üstönlük sağlamaktır.

Örgüt içindeki çatışmalar, örgütün tüm dinamiklerini yeniden gözden geçirme gerekliliğini doğurur. Bu süreç, örgütün sınırlarının yeniden düzenlenmesine ve bireylerin pozisyonları ile yetkilerinin tekrar değerlendirilmesine olanak tanır. Sonuç olarak, grubun kimliğini ve bireylerin yetki seviyelerini sorgulama imkânı doğar; ayrıca, soruna neden olan kişiler ve olaylarla ilgili çözüm stratejileri geliştirmek mümkün hale gelir (De Dreu ve Gelfand, 2008, s. 27).

Her örgüt, okullar da dahil olmak üzere, mutlaka ele alınması gereken çatışmalarla karşılaşır. Bu durumlarda, hızlı bir yaklaşım veya tek tip bir strateji yoktur. En etkili hareket tarzı, çatışmanın bulunduğu özel bağlama ve çözüm sürecine dahil olan bireylere bağlıdır. Zamanlama gibi diğer faktörler de bir çatışmanın nasıl ele alınacağını belirleyebilir. Dunham (2003), çatışma yönetimi için çeşitli aşamalardan oluşan kapsamlı bir çerçeve önermiştir. Bu aşamalar, çatışmanın doğasını anlamaktan, uygun bir şekilde yanıt vermek, müzakere öncesi hazırlık, müzakere süreci, kapsamlı tartışmalar yürütmek ve nihai kararın verildiği müzakere sonrası aşamasına kadar uzanır. Ayrıca Griffin ve Moorhead (2007), çatışma yönetimi anlayışını zenginleştiren farklı aşamalar sunmuştur; bu aşamalar, uyum, kaçınma, rekabet, iş birliği ve uzlaşmayı içermektedir.

Bir örgütteki çatışma kaynaklarının niteliğinin ve öneminin zamanında tespit edilmesi çatışma yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir adımdır (Elmagri ve Eaton, 2011). Çatışmaları yönetirken en etkili strateji, yapıcılığı artıracak yöntemlere odaklanmaktır. Çünkü çatışma, örgütsel etkinliği optimize etme işlevi görebilir; bu nedenle, örgütlerde bireysel, kişiler arası veya gruplar arası tüm çatışma seviyelerinin tanımlanması büyük önem taşır. Her kuruluşun hayatta kalabilmek için etkili bir çatışma yönetim tekniğine sahip olması gerektiği asla unutulmamalıdır.

Uchendu, Anijaobi ve Odigwe (2013) belirttiği üzere, yönetim çatışmasının örgütlerde kaçınılmaz olmasından dolayı, çatışmanın örgüt üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratıp yaratmayacağını saptamak en önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda, çatışmaya neden olan altta yatan gerilimlerin doğru bir şekilde tanınması ve zamanında açıklığa kavuşturulması büyük önem taşır. Çatışmaların ortaya çıkışı veya tırmanışı durumunda, örgütün yararları ve zararları doğru bir şekilde değerlendirilmelidir. Böylece, çatışmanın belirli bir seviyede tutulması ya da önlenmesi için uygun stratejilerin uygulanması sağlanarak, örgüt içinde çatışmalar etkili bir şekilde yönetilebilir.

Rahim (2002, 222; aktaran Özdemir, 2012, 48) etkili çatışma yönetiminin karşılaması gereken ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Duygusal çatışma olabildiğince alt düzeyde tutulmalıdır.
2. Önemli durumlara bilişsel çatışma orta düzeyde bir titizlik elde edilmeli ve sürdürülmelidir.
3. Bireyler çevresel özelliklere göre ne tür çatışma yönetimini seçmeleri ve kullanmaları gerektiğini bilmelidir.

Çatışmaların çözümünde birden fazla strateji kullanılmak mümkündür. Önemli olan hangi çatışmada, hangi strateji ya da yöntemin kullanılması gerektiğine karar vermektir. Bunu sağlamanın en önemli ön koşulu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesidir. Koçel'e (1998) göre çatışmanın yapısının ayrıntılı analizini yaparken aşağıdaki sorular sorulmalıdır;

- Çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın ana nedeni nedir?
- Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma süreci içerisinde nasıl bir gidişat izlemiştir?
- Çatışmayı sürdüren faktörler nelerdir?
- Tarafların çatışmanın çözümüne dair düşünceleri ve tutumları nelerdir?
- Çatışmanın daha da büyümesine sebep olan kişiler veya durumlar nelerdir?
- Olası çözümler neticesinde tarafların elde edeceği çıkarları veya yaşayacağı güç kaybı ne olacaktır?
- Anlaşmanın çözümü için ne gibi yollar izlenmelidir? Durumu kurtaracak geçici çözümler üretilebilir mi?
- Hangi stratejiler veya planlar uygulanırsa çatışmayı sonlandırmak mümkün olur?
- Örgütteki hatırı sayılır kişiler, devreye sokmak anlaşmazlığı ortadan kaldıracı adına fayda sağlayabilir mi?
- Anlaşmazlığı taraflar kendi aralarında çözüme kavuşturabilir mi?

- Belirlenen çözümler örgütün yapısına uygun mudur?
- Belirlenen çözümün etkili olup olmadığının denetlenmesi kim veya kimlerce ne zaman yapılacak?

Özdemir (2012, s. 49) tarafından ifade edildiği üzere, çatışma yönetiminde yöneticilerin düşük ve yüksek çatışma durumlarını analiz etmeleri, mevcut sorunları, tarafları ve çatışma türlerini tanımlamaları gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çatışmayı teşvik edip etmeyeceklerine veya azaltma yoluna gidip gitmeyeceklerine ilişkin bir karar vermeleri önem arz etmektedir. Bu kararın verilmesinin ardından, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmak ve potansiyel faydalarını artırmak amacıyla gerekli planlama yöntemlerinin uygulanması büyük bir önem taşımaktadır.

Çatışma, örgüte zarar vermeye başlamış ve çok fazla zaman ve enerji kaybına neden olmakta ise örgüt amaçlarından uzaklaşmaya başlanacağından çatışma çözümünün gerekliliği açıktır. Bunun aksine iş grupları durağanlıktan memnun, gruplar arasında uzlaşmaya çok çabuk ulaşılmakta ise geleneksel fikirlere bağlı, değişmeye çok istekli olmayan bu tip örgütlerde, rekabet edebilmek için çatışmaya teşvik edilerek değişim sağlatılmalıdır.

3.2. Çatışma Yönetim Stratejileri

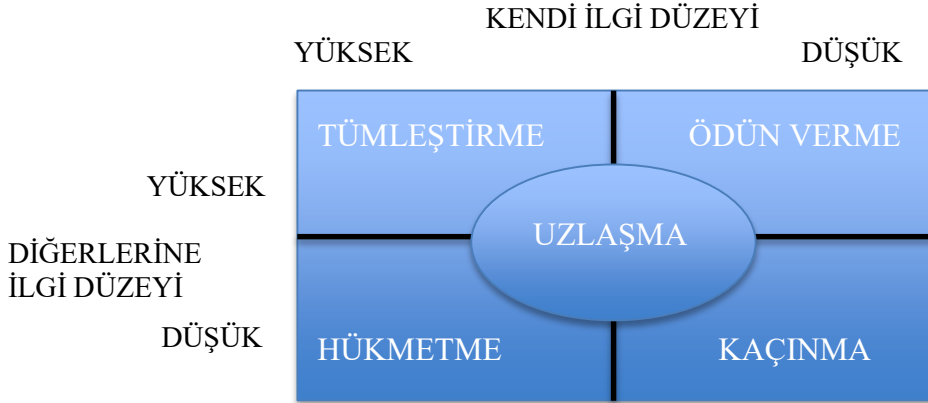
Örgütlerin sürdürülebilirliği, verimliliği ve kurumsal sağlığı açısından çatışmaların varlığı kadar, bu çatışmaların nasıl yönetildiği de kritik önem taşımaktadır. Literatürde, çatışmanın yalnızca kaçınılması gereken bir durum değil; uygun stratejilerle yönetildiğinde bireysel gelişimi, yenilikçiliği ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Rahim, 2002; Tjosvold, 2008). Thomas ve Kilmann'ın (1974) çatışma yönetim modeli; iş birliği, kaçınma, uzlaşma, rekabet ve uyum sağlama olmak üzere beş temel stratejiyi tanımlayarak, yöneticilerin durumsal farkındalık ve etkileşim boyutlarına göre uygun yöntem seçmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütleri bağlamında ise bu stratejilerin uygulama alanı, paydaş çeşitliliği, değer sistemleri ve okul iklimi gibi faktörlerle daha da karmaşıklaşmaktadır. Bu bağlamda etkili çatışma yönetim stratejileri, yalnızca çatışmayı bastırmakla kalmayıp; çözüm üretme, katılımcılığı güçlendirme ve örgütsel bağlılığı artırma gibi uzun vadeli kazanımlar yaratabilmektedir.

Çatışma ve çatışma yönetimi stratejilerine ilgi duyan ilk akademisyenlerden bazıları şunlardır: Follett (1926-1940), Blake ve Mouton (1964) ile Thomas (1976). Follett, kişiler arası çatışmaları yönetmek amacıyla Hakimiyet (hükmetme), uzlaşma ve entegrasyon (bütünleşme) olmak üzere üç ana strateji önermiştir. Bunun yanı sıra, kuruluşların çatışmaları kaçınma ve bastırma stratejileri ile yönetebileceğini de tavsiye etmiştir. Blake ve Mouton (1964), stratejilerini bireylere ve üretime yönelik endişe düzeyine göre kategorize ederek, kişiler arası çatışmaların zorlama, uzlaşma, geri çekilme, sorun çözme ve yumuşatma olmak üzere beş strateji ile yönetileceğine dair ilk defa kavramsal bir şema sunmuşlardır.

Thomas, ilgili tarafların kendi ilgi düzeyleri ile karşı tarafın ilgi düzeyine dayalı çatışmaları iki boyutlu bir çerçeve içerisinde değerlendirmiş ve ayrıca rekabet etme, uzlaşma, işbirliği yapma, uyum sağlama ve kaçınma şeklindeki beş çatışma yönetimi stratejisini farklılaştırarak yeniden yorumlamıştır. Rahim ve Bonoma (1976) ise, kişiler arası çatışmanın hükmetme, mecbur bırakma ve bütünleştirme stratejileri ile ilgili bireylerin ve ilişkide bulundukları kişilerin seviyesine göre uzlaşma ve kaçınma stratejilerinden oluşan iki boyut ile yönetilebileceğini belirtmişlerdir (Tabitha ve Florence, 2019). Bu çalışmada adı geçen tüm akademisyenler, uzlaşmayı yukarıda belirtilen stratejilerden biri olarak kullanma hususunda görüş birliği içerisinde. Çatışma yönetimi alanında, Thomas ve Rahim'in stratejileri arasında önemli benzerlikler bulunmasına rağmen, çağdaş çalışmalarda dahi yöneticilerin çatışmalarında hangi yönetim stratejilerinin uygulanması gerektiğine dair araştırmalar devam etmektedir (Daly, Lee, Soutar ve Rasmi, 2010).

Görüldüğü üzere tarihten bu yana örgütlerde çatışma yönetimine dair birçok strateji ve yöntem geliştirilmiştir. Kendi aralarında bazı benzerlik ve farklılıklara sahip olmakla birlikte, bunlardan en bilineni olan Folett çatışmalarında ortaya koyduğu hükmetme, uzlaşma ve bütünleşme stratejileridir. Daha sonra bunlara ek olarak uyma ve kaçınma stratejileri literatürlere eklenmiştir. Rahim ve Bonoma tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim tarzını Şekil 2’de gösterildiği gibi “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” boyutlarında sınıflandırmaktadır.

Şekil 3. 1: İki Temel Boyutta Kişilerarası Çatışmayı Yönetme Tarzları



Kaynak: Tozkoparan, 2013, 194

Öncelikle şematize edilen bu şekli anlamamanın önemi vurgulanmalıdır. Bireyler, rekabetçi ve işbirlikçi davranışlar temelinde gelişen çeşitli çatışma yönetim stillerini kullanmaktadır. Bu stiller, başkalarına yönelik ilgi ve bireyin kendisine yönelik ilgi olarak iki ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, yatay ekseninde yer alan kendine yönelik ilgi, taviz verme kavramını ön plana çıkarmaktadır. Çatışmanın çözüm sürecinde bireyin kendi çıkar ve hedeflerinden ne ölçüde taviz vereceğini ifade etmektedir. Dikey ekseninde ise başkalarına yönelik ilgi, işbirliği ve uyum düzeyine dikkat çekmektedir. Bu eksen, bireyin çatışma yaşayan tarafla ne ölçüde işbirliği yapacağı ve onların görüşleriyle ne oranda uyum sağlayacağına işaret etmektedir (Özdemir, 2012).

Çatışma yönetimi, temel olarak üç ana yaklaşım çerçevesinde bireysel tarzları kullanmaktadır. Bu yaklaşımlar; kazan-kazan, kaybet-kazan ve kaybet-kaybet olarak sıralanabilir. Kazan-kazan yaklaşımı, çatışmaya taraf olan her iki bireyin de hedeflerine ve arzularına ulaşmasını sağlayan bir çatışma çözümleme yöntemini ifade etmektedir. Kaybet-kazan yaklaşımı ise, çatışan taraflardan birinin hedeflerine ve arzularına ulaşırken diğerinin bu doğrultudaki başarıyı elde edemediği durumları betimlemektedir. Nihayetinde, kaybet-kaybet yaklaşımı, her iki tarafın da hedeflerine ve arzularına ulaşamadığı durumları ifade eder. Bu yaklaşımlar çerçevesinde, bireysel çatışma yönetimi stilleri beş ana kategoriye ayrılmaktadır.: rekabet, uyum, iş birliği, kaçınma ve uzlaşma (Özdemir, 2012, s. 194). Aşağıda bu yönetim stillerinin içerikleri detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.2.1. Bütünleştirme (Tümleştirme, İşbirliği)

Bütünleştirme, bir kişinin kendi çıkarları ile diğerlerinin çıkarlarını gözetme arzusu taşıdığı işbirliği ve problem çözme esaslı bir çatışma yönetimi stratejisidir. Rahim'e (2002) göre, bu stratejiyi benimseyen bireyler, çatışmaları doğrudan ve işbirliği içinde ele alarak çözmeye çalışmaktadır. Ayrıca, bu strateji, yüksek işbirliği ve yüksek atılganlık ile karakterize edilen bir davranış yönelimini ifade etmektedir (Medina ve Munduate, 2005). Bu yöntem, çatışmaya dahil olan bireylerin tatmin olacağı bir çözüm bulmak amacıyla açıklık, bilgi paylaşımı ve taraflar arasındaki farklılıkların analizi gerektirir (Rahim, 2002). Kişinin hem kendi çıkarlarını hem de diğer tarafların ilgi, ihtiyaç, talep ve beklentilerini dikkate alması son derece önemli bir unsurdur. Gross ve Guerrero'ya (2000, 200; aktaran Yürür ve Soygüzel, 2010, 36) göre, bu strateji çalışanlar arasında en etkili çatışma yönetimi yöntemi olarak kabul edilmektedir; çünkü çatışmanın taraflarca kabul edilebilir bir biçimde sonlandırılması büyük bir çaba gerektirmektedir. İşbirlikçi yaklaşımlar, her iki tarafı da önemseyen ve ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir tutumu yansıtmaktadır. Rahim (2010:4), bütünleştirme yaklaşımının en etkili işlevsel çatışma yönetim yöntemlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Zira çatışmanın yönetimi, bireyin kendi kaygılarına ek olarak diğerlerinin durumuna da duyarlılık göstermesini gerektirir. Bu yönelim, şeffaflık, bilgi paylaşımı, alternatif çözümler arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak adına taraflar arasındaki farklılıkların incelenmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği, kazan-kazan esasına dayalı bir çözüm arayışını içermekte ve bu hedefin gerçekleşmesi için etkin işbirliği ve çoklu müzakere süreçlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Ancak, bu yöntem her ne kadar tüm tarafların çıkarlarını odak noktası haline getirirse de acil karar alınması gereken çatışmalarda her zaman etkili olmayabilir (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023).

3.2.2. Uyma (Ödün Verme)

Bu yaklaşım, kişinin kendi çıkarlarını göz ardı ederek başkalarının çıkarlarını tatmin etme istekliliğini ifade etmektedir (Rahim, 2002). Başka bir deyişle, taraflardan birinin çatışma durumu söz konusu olduğunda, karşı tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarından daha fazla önemsemesi anlamına gelmektedir. Bu strateji benimsendiğinde birey çatışma yaşanan diğer tarafın kararlarını takip ederek çatışmayla pasif ve kayıtsız

bir şekilde yüzleşir. İşbirliğinin yüksek, atılganlığın düşük olduğu bir çatışma yönetimi stratejisidir (Medina ve Munduate, 2005). Uyma, insan ilişkilerinin sürdürülmesinin önemine güçlü bir vurgu yapan yöntemdir. Bu tür durumlarda, birincil odak noktası çatışmaların varlığına rağmen bir ilişkiyi sürdürmek olduğunda bu yaklaşım faydalıdır. Böylece, insanlar ilişkilerini sürdürmeye öncelik vermeyi seçtiklerinden, odak noktası bireylerin kendi ihtiyaçlarını ihmal etmeye doğru kayar. Bu yaklaşım genellikle işbirliğini teşvik etmek ve uyum tohumlarını yeşertmek için en uygun duruşun seçilmesini içerir ki her ikisi de uyum stratejisinin temel yönleri olarak kabul edilir (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023). Karşıdakinin isteklerini kabul ederek çatışmanın çözülmesidir. Kişi kendi isteğini dile getirmenin sorunu daha da kötüleştireceğini düşünerek çözümü tamamen başkalarına bırakır (Baykal ve Kovancı, 2008, 25). Ancak bu tarzın sürekli kullanılması, başkalarının birbirlerine olan saygısını azaltacak ve zamanla kişinin ilgi ve arzularından fedakârlık ederek kendine olan güvenini kaybetmesine neden olacaktır (Nelson ve Quick, 2009, 213-214). Bir tür uyum kullanmak, çatışmanın kısa bir süre sonra yeniden ortaya çıkmasına neden olur. Yöneticilerin bu tarzı tekrar tekrar kullanması, çalışanlar arasında yöneticinin aynı fikirde olmadığı ve rekabet ilgisinden yoksun olduğu algısını oluşturur. Bir süre sonra çalışanlar yöneticinin otoritesini sorgulamaya başlarlar (Özdemir, 2012, 56).

3.2.3. Hükmetme (Rekabet)

Hükmetme stratejisini uygulayan kişi, kendi hedeflerine ulaşmak için çoğu zaman başkalarının ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder, yok sayar (Yürür ve Soygüzel, 2010, 36). Baykal ve Kovancı'ya (2008: 26) göre gruplar arasındaki çatışmaları çözmenin bir yolu, liderlerin güçlerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çıkmasını sağlamaktır. Bu sürece güç kullanımı denir. Yöneticinin çatışmayı çözme gücünü ve yeteneğini gösterir. Yöneticinin vereceği her türlü karar, taraflar arasındaki uyuşmazlığı gidermese bile kabul edilecek ve uygulanacaktır. Görüldüğü gibi bu süreç ile taraflar anlaşmaya varmayabilir ancak çatışmayı sonlandırabilir. Bu strateji çok sık kullanılan yöntemdir ancak etkisi daha azdır. Yetkiyi kullanırken dikkatli olunmalı ve anlaşmazlığın tüm tarafları yetkinin kullanıldığı konusunda hemfikir olmalıdır. Hükmetme stratejisi, kendi çıkarları için yüksek, diğerleri için düşük kaygı ile karakterize edilir ve kişinin diğerinin çıkarlarını dikkate almadan kendi çıkarlarını tatmin etme girişimini yansıtır (Rahim, 2002). Birey bu stratejiyi kullanarak, karşı tarafın ihtiyaçlarını feda ederek, ihtiyaç ve beklentilerini bastırarak ve baskı ile kontrol edilebileceğini hissettirerek hedeflerine ulaşmaya çalışır.

Bu, hedeflerin elde edilmesinin diğer tarafın çıkarlarından üstün tutulduğu yüksek bir iddialılık ve işbirliği eksikliği ile karakterize edilir (Medina ve Munduate, 2005).

Hükmetme (Rekabet) çatışmalarla başa çıkarken kazan-kaybet çözümüne vurgu yapan yaklaşımdır. Bu nedenle, bu strateji agresif çatışma çözümü yaklaşımıyla ünlüdür. Genellikle işbirliği yapmayan ve korkutucu bir liderin otoriter davranışlarını içerir. Olumlu tarafı, eğer doğru bir şekilde uygulanırsa, bu yaklaşım uzlaşma gerektirmediği için çatışmaların nispeten hızlı bir şekilde çözülmesini sağlayabilir. Ancak olumsuz yönü, bu yaklaşımın lidere veya onu uygulayanlara karşı nefreti tetikleyebilmesidir (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023).

3.2.4. Kaçınma

Bu strateji, pasif ve işbirlikçi bir çatışma yönetim yaklaşımı olarak öne çıkar. Çatışmaya sebep olan bir durumla karşı karşıya kalan kişi, tarafsız kalmayı tercih eder, sanki hiçbir çatışma yokmuş gibi davranır ve durumu göz ardı eder. Bu tavır, belirli bir güçsüzlük göstergesidir; zira kişi, çatışmaya yol açan duruma karşı herhangi bir eylemde veya tepki vermez. Grubun öfkeli olduğu ve sakinleşmesi için zamana ihtiyaç duyduğu durumlarda, bir sonlandırma biçiminin kullanılması oldukça faydalı olabilir (Nelson ve Quick, 2009, 213; aktaran Özdemir, 2012, 56). Kaçınılma stratejisi, pasif bir yaklaşım etrafında şekillenir. Bu aşamada işbirliği öncelikli değildir ve çatışmalar devam edebilir, bu da ilgili bireylere ya da gruplara zarar verebilir. Ancak, bu yaklaşım belirli bir ilişkinin sürdürülmesine yardımcı olsa da çatışmaların tamamen çözülmesine neden olmaz (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023). Tozkoran'a (2013: 195) göre, bu strateji kısa vadeli çözümler üretir. Çatışmanın kendiliğinden ortadan kalkması veya sorunların açığa çıkmasını beklemek yanıltıcıdır; ya sorun daha uygun bir zamana ertelenir ya da bu durumdan kaçınılır.

Kaçınma stratejisinde birey, her iki tarafın çıkarlarını göz ardı eder ve çatışmaya karışmaktan kaçınarak olayların kendi akışında devam etmesine izin verir (Rahim, 2002). Bu strateji hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkar karşılamaadığı gibi, düşük düzeyde bir atılganlık ve iş birliği ile karakterizedir (Medine ve Munduate, 2005). Akademik çevrelerde, örgütsel çatışma yönetiminde kaçınma stratejisinin kullanımı hakkında farklı görüşler vardır. Simmons ve Peterson (2000), bu stratejinin örgütsel etkinlik için zararlı olduğunu savunur; çünkü çatışmalar kaçınılmazdır

ve çözülmeyen kalmayı tercih etmek çatışmanın yoğunlaşmasına yol açabilir, ayrıca çalışanların yönetim kararlarına muhalefet etmesine neden olabilir. Diğer taraftan, Abdullah (2015), kaçınma stratejisinin uygulamaya konulması gereken bir çatışma yönetim biçimi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bir kuruluştaki kaçınma stratejisinin benimsenmesi bazı durumlarda ekip oluşturma ve organizasyonel etkinliği artırma amacıyla faydalı olabilir. Abdullah'ın (2015) belirttiğine göre Rollag, tüm çalışma gruplarının ekip olarak adlandırılmayacağını; ekip olabilmeleri için ortak hedefler, hesap verebilirlik, karşılıklı bağımlılık ve bağlılık gibi unsurlar içermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Kaçınma stratejisinin bir grup tarafından benimsenmesi, onları gruptan ekibe dönüşmenin bir yolu olabilir.

3.2.5. Uzlaşma

Uzlaşma, her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüme ulaşmak için belirli unsurlardan feragat etmelerini gerektiren bir yaklaşımdır (Rahim, 2002, s. 217-220; Afzalur Rahim, Psenicka ve diğerleri, 2002, s. 307). Bu yöntem, tüm tarafların benzer güç dengesine sahip olduğu ve birlikte çözüm bulma konusunda kararlı olduğu durumlarda en etkili şekilde uygulanır. Dolayısıyla, uzlaşma yoluyla çatışma çözümü, genellikle her iki tarafın da bazı hususlardan feragat ederek ortada bir yol bulmasını gerektiren bir kazan-kaybet veya kaybet-kaybet durumu ile sonuçlanabilmektedir (Sintapertiwi, Ali, Andika, 2023).

Uzlaşma sözleşmeleri, genellikle sendikalar ve iş yerleri arasındaki müzakereleri sonuçlandırmak için kullanılır. Ancak, uyuşmazlık çözüm sürecinin başlarına uzlaşma modelini uygulamak, genellikle yanlış bir tercih olabilir. İşbirlikçi modelin etkili olmadığı durumlarda uzlaşmaya dayalı bir yaklaşım daha uygun hale gelebilir. Bununla birlikte, böyle bir anlaşmanın her iki tarafı da tatmin edecek bir çözüm ürettiğini söylemek her zaman mümkün değildir; çünkü uzlaşma çoğu zaman geçici çözümler sunarak taraflar arasındaki ilişkileri derinlemesine iyileştirmez (Nelson ve Quick, 2009, s. 214; aktaran Özdemir, 2012, s. 56).

Uzlaşma stratejisi, çatışmaya katılan herkesin çıkarlarını kısmen tatmin etme çabasını simgeler (Rahim, 2002). Bu strateji, her grubun taleplerini yerine getirmeye odaklanarak "ver al" ilkesini özendirir (Thomas, Thomas ve Schaubhut, 2008). İlgili taraflar, aralarındaki sorunları çözmeye isteklidirler ve kimseyi kazanan ya da kaybeden

olarak değerlendirmeden, farklılıkları uyumlu bir şekilde ele almanın yollarını aramaktadırlar. Spaho (2013), uzlaşmanın uygulanabilmesi için bireyler veya gruplar arasında bir anlaşmaya varılmasını gerektirdiğini, tarafların ortak çıkarlarının olduğu anlaşmazlıklarda bu yaklaşımın uygun olduğunu ve tarafların kesin bir kararlılığa sahip olduğunda geçerli olduğunu vurgulamıştır. Uzlaşma stratejisinde taraflar, karşılıklı eylemlere ve eşit haklara sahiptirler. Uzlaşma sürecinde, taraflar sıklıkla pek çok sorunu doğrudan tartışmaksızın barışçıl yöntemlerle çözme eğilimindedirler.

Bumin'e (1990; akt. Baykal ve Kovancı, 2008, 27) göre bazı uzlaşma yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- Tarafların iş birliği yapmasının gerekli olduğunu izah etme,
- Karşı tarafı takdir etme ve onlara iyi şanslar dileme.
- Karşı tarafı itham altında bırakacak sözlerden ve ifadelerden kaçınma,
- Her iki tarafın çıkarlarının ortak yönlerinin altını çizme,
- Değerler ve ilkeler arasındaki farklılıklardan bahsetmeme,

Açıkladığımız çatışma stillerini aşağıdaki tablomuzda özetlemek mümkündür.

Tablo 3. 1: Çatışma Yönetim Stilleri Uygunluk Tablosu

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Koşullar	Uygun Olmayan Koşullar
İşbirliği	1. Karmaşık konular varsa 2. Doğru çözümler için farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç duyuluyorsa 3. Kararları başarıyla uygulamak için farklı tarafların bağlılığına ihtiyaç duyuluyorsa 4. Sorun çözmek için zaman varsa 5. Tek bir taraf sorunu çözemiyorsa 6. Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa	1. Sorun veya görev basitse 2. Acil karar almak gerekiyorsa 3. Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa 4. Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa
Uyum	1. Senin yanlış olabileceğini düşünüyorsan 2. Konu diğer taraf için daha önemliyse 3. Gelecekte diğer taraftan yardım almak için şimdi bir şeylerden vazgeçmek istiyorsan 4. Çok güçlü değilsen 5. Karşı tarafla ilişkileri korumak senin için daha önemliyse	1. Konu senin için önemliyse 2. Haklı olduğunu düşünüyorsan 3. Diğer taraf haksızsa veya etik dışı davranıyorsa

Tablo 3.1: Çatışma Yönetim Stilleri Uygunluk Tablosu (Devamı)

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Koşullar	Uygun Olmayan Koşullar
Rekabet	1.Konu senin için önemliyse 2.Acil karar almak gerekiyse 3.Karşı tarafın alacağı karar senin aleyhineyse	1.Konu karmaşık 2.Konu senin için önemli değilse 3.Taraflar eşit güce sahiplerse 4.Kararların acilen alınması gerekmiyorsa
Kaçınma	1.Konu önemsizse 2.Karşı tarafla çatışmanın maliyeti fazlaysa 3. Bir süre ortamı yumuşatmak gerekiyorsa	1.Konu önemliyse 2. Karar verme sorumluluğu sana aitse 3.Acilen konuyla ilgilenmek gerekiyorsa 4. Taraflar sorunu ertelemek istemiyorlarsa
Uzlaşma	1.Taraflar eşit güce sahipse 2.İşbirliği veya rekabet stili başarılı olmayacaksa 3.Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm bulunması gerekiyorsa 4.Fikir birliğine ulaşamıyorsa	1.Bir tarafa daha güçlü ise 2.Sorun, sorun çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim, M.A. , 2002, 219; akt. Özdemir,2012,58.

Örgütlerde ve özellikle eğitim kurumlarında karşılaşılan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için durumun niteliğine uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Thomas ve Kilmann'ın (1974) geliştirdiği çatışma yönetim stilleri modeli, bireylerin çatışma karşısındaki davranışsal yönelimlerini açıklarken; aynı zamanda hangi yaklaşımın hangi koşullarda daha etkili olabileceğine de ışık tutmaktadır. Bu çerçevede hazırlanan Tablo 3.1, iş birliği, uyum sağlama, rekabet, kaçınma ve uzlaşma stillerinin uygun ve uygun olmayan koşullarını sistematik biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin **iş birliği** yaklaşımı; karmaşık sorunların çözümünde, farklı bakış açılarının sentezlenmesine ve tarafların katılımına ihtiyaç duyulan durumlarda oldukça işlevselken; basit sorunlarda ya da hızlı karar alınması gereken ortamlarda zaman kaybına neden olabileceği için önerilmemektedir. Benzer biçimde, **uyum sağlama** stratejisi ilişkilerin korunmasının öncelikli olduğu hassas durumlarda olumlu etkiler yaratabilmekte; ancak bireysel hakların veya etik sınırların ihlal edildiği senaryolarda yetersiz kalabilmektedir. **Rekabetçi yaklaşım**, kararların hızla alınmasının gerektiği ve kritik kazanımların riske girdiği durumlarda savunulabilirken; gücün dengeli dağıldığı ortamlarda çatışmayı derinleştirme riski taşımaktadır. **Kaçınma stili**, çatışma maliyetinin yüksek olduğu ya da konunun öneminin düşük olduğu durumlarda geçici bir rahatlama sağlayabilir; ancak

yapısal sorunları çözmeden ertelemek, ilerleyen süreçte daha karmaşık problemler doğurabilir. Son olarak, **uzlaşma yaklaşımı**, özellikle taraflar eşit güce sahipse ve kısa vadeli çözüm arayışı söz konusuysa pragmatik bir çözüm sunmakta; ancak sorunun derinliği göz ardı edilirse yüzeysel bir çözümde kalma riski bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler, çatışma yönetiminin yalnızca bireysel tercihlere değil, bağlamsal farkındalığa dayalı stratejik bir karar süreci olduğunu göstermekte; eğitim örgütlerinde yöneticilerin bu stilleri durumsal koşullara göre esnek biçimde kullanmalarının önemini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, çatışmalardaki uygulamalar göz önüne alındığında, bütünleştirme ve uzlaşma uyum sağlayıcı stratejiler olarak kabul edilirken, hükmetme, kaçınma ve mecbur bırakma, olumsuz psikolojik sonuçlara yol açma olasılıkları yüksek olduğundan uyumsuz stratejiler olarak kabul edilir (Yeung,2020). Bu tarzların, çatışmalarla baş etme konusunda kişinin bildirdiği yatkınlıkları temsil ettiğine dikkat edilmelidir (Davis, MH; Schoenfeld, MB; Flores, EJ,2018). Çatışma stratejisi belirlenirken, çatışma davranışının büyük ölçüde çatışmanın diğer tarafı ile olan etkileşime ve diğer bağlamsal faktörlere bağlı olduğu bilinmeli ve herhangi bir çatışma yönetiminin mutlaka amaçlanan etkiye yol açmayabileceğine açık olunmalıdır (Rahim,2010).

Özdemir'e (2012, 55) göre, kaçınma veya uyum stratejisini benimseyen bireyler, gerçek arzularına ulaşamaz ve çatışmanın nedenleri ya da konuları çözümsüz kalır. Uyuşmazlık bir süreliğine çözülmüş gibi görünse de kısa bir zaman sonra taraflar arasında aynı ya da farklı sebeplerle yeni bir çatışma ortaya çıkabilir. Uzlaşma durumunda ise her iki taraf, ortak bir çözüm bulma yönündeki bireysel arzularından feragat eder; bu da gelecekte bu arzuları tekrar gündeme getirebilir ve yeni çatışmalara yol açabilir. Öte yandan, hükmedici bir yaklaşım, bir tarafın diğerini baskı altına alarak veya tahakküm kurarak geçici çatışmayı ortadan kaldırmasını sağlar. İşbirliği ise kazan-kazan anlayışının temelini oluşturur ve bu yaklaşım, her iki tarafın arzularının da karşılandığı en ideal durumdur. Çatışma, her iki taraf da gerçek nedenleri üzerinde düşündüğünde ve birbirlerini dinlediğinde en etkili şekilde çözülebilir. Ancak işbirlikçi modelin uygulanmasında yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli bir nokta vardır. Eğer organizasyonda rekabete aşırı önem veriliyorsa veya bireysel rekabet hedefleri ile ödül sistemleri mevcutsa, çalışanlar isteseler bile işbirliği yapmayı tercih etmeyeceklerdir. Bu nedenle, ödül kriterleri belirlenirken başlangıç hedeflerinin ve performans göstergelerinin

işbirliğı odaklı ve birlikte çalışmayı teşvik eden bir ortam yaratacak şekilde tasarlanması büyük bir önem taşır.

Bir çatışma durumunda hangi iletişim tarzının benimsenmesi gerektiğini belirlemek, örgütteki çatışmaların nedenlerini titizlikle analiz etmek ve bu tarzın uygulanması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçları öngörmek, etkili bir yöneticinin temel özellikleridir. Bu yetkinlikler, örgütün verimli ve etkili çalışmalarını sürdürebilmesini temin etmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BENZER ARAŞTIRMALAR

Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalar, okul ortamının işleyişini, yönetici-öğretmen ilişkilerini ve genel olarak kurumsal iklimi derinden etkileyen önemli bir olgudur. Bu nedenle, çatışma nedenlerini belirleme ve bu çatışmaların etkili şekilde yönetilmesine yönelik stratejilerin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Literatürde yer alan çalışmalar, okul yöneticilerinin benimsedikleri çatışma yönetimi yaklaşımlarının, örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti ve eğitimde kaliteyi artırma açısından belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bu bölümde, eğitim örgütlerinde çatışma olgusunu ele alan ulusal ve uluslararası çalışmalar sistematik bir şekilde analiz edilerek, mevcut araştırmanın kuramsal temelleri ile ilişkisi kurulacaktır. Ayrıca, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapılan ampirik bulgular değerlendirilerek, bu çalışmanın literatürdeki yerini güçlendirmek hedeflenmektedir.

4.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Yurtdışında eğitim örgütlerinde çatışma konusu, uzun yıllardır örgütsel davranış, liderlik, okul kültürü ve yönetim bilimleri literatüründe önemli bir inceleme alanı olarak yer almaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar, yalnızca çatışmanın yönetimine ilişkin yaklaşımları ele almakla kalmayıp, aynı zamanda çatışmanın nedenleri, türleri ve sonuçlarını farklı değişkenlerle ilişkilendirerek daha derinlemesine analizler sunmaktadır. Eğitim örgütlerinde çatışma, öğretmenler arası ilişkilerden yönetsel uygulamalara, okulun yapısal özelliklerinden liderlik tarzlarına kadar çok sayıda etkene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yurtdışındaki çalışmalar, bu dinamik yapıyı anlamlandırmak amacıyla hem teorik çerçeveler geliştirmiş hem de ampirik bulgularla bu çerçeveleri test etmiştir.

Sintapertiwi, Ali ve Andika (2023), özel okulların çatışmalarla baş etmedeki yönetim ve liderlik stratejilerini araştırdıkları çalışmalarında, verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmış ve manuel tematik analiz yöntemleri kullanılarak analiz etmişlerdir. Bu çalışma, yeni okul müdürlerinin atanması, okul üyelerinin bütünlüğünün korunması ve öğretmenler arasındaki direncin yönetilmesi kapsamında çatışmaların sıklıkla meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada okullarda ağırlıklı olarak kullanılan çatışma çözme stratejisi, sorunların müzakereye gerek kalmadan hızla çözüldüğü kazan-kaybet yaklaşımı olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada incelenen iki okul, gelecekteki çatışmaları diğer okullarla bir tür rekabet olarak gördüklerini belirtmiş, herkes için adil politikaların önemine ve paydaşların güveninin ana anahtar olduğuna güçlü bir vurgu yapmışlardır.

Grammatikopoulos (2022) kuramsal çalışmasında çatışmaların nedenleri kültür, fikir, istek, davranış ve hedeflerdeki farklılıklarla bağlantılı olarak kişisel ve örgütsel olduğunu ve özellikle, okullarda çatışmalar çoğunlukla görevlerin yerine getirilme şekline ve aynı zamanda kişisel farklılıklardan ve okulun yöneticilerinin yönetim biçiminden kaynaklandığını ifade etmiştir. Çatışmaların sonuçları hem olumsuz (işlevsiz) hem de olumlu (işlevsel) olabildiğini, özellikle okul paydaşlarında gerginlik, öfke, hayal kırıklığı, değersizlik ve teslimiyet duygusu, vazgeçmeyi düşünme gibi çeşitli duygulara neden olabilirken, Öte yandan, daha iyi karar alma, gelişmiş ekip iş birliği ve uyum, yenilikçilik, üretken değişim, gelişme ve verimlilikle sonuçlanabileceğini vurgulamıştır.

Adams ve Platjies(2021), Güney Afrika'nın Northern Cape bölgesindeki ZF Mgcawu bölgesinde gerçekleştirdikleri okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmanın nasıl yönetilebileceğini araştırdıkları vaka çalışmalarında, okul müdürü-öğretmen çatışmasının yönetilmesinde ve azaltılmasında çatışma yönetiminin önemli bir rol oynaması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca müdürler ve öğretmenler arasındaki gözetimsiz çatışmanın okul kültürü üzerinde zararlı etkileri olduğu ve okul ortamında çatışmanın daha az yıkıcı olması için işlevsel çatışma yönetimi stratejilerinin gerekli olduğu doğrulanmıştır.

Illescas ve Perez (2020) ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmanın sonucu, ilkökul müdürlerinin işbirliğinin baskın çatışma yönetimi stili olduğunu ortaya çıkardı.

Çatışma nedenlerine gelince hem okul yöneticileri hem de öğretmenler kişilik faktörleri altındaki değişkenlerin okuldaki çatışmaların temel nedenleri olduğunu iddia etmişlerdir. Çatışmaya önerilen çözümler saygı ve itaat, ilgi ve hedeflerin paylaşılması ve gelişmiş iletişimdir. Araştırma, ilkokul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının öğretmenlerin moralini etkilediğini ortaya çıkardı. İlkokul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri olarak iş birliği yapma, rekabet etme, uyum ve uzlaşma konusunda hem ilkokul müdürleri hem de öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Nikolaou (2018) tarafından yapılan çalışmada bir eğitim örgütünde çatışma hem yapısal hem de kişisel faktörlerden etkilendiğini, bir eğitim organizasyonundaki çatışmalar hem olumlu hem de olumsuz olabileceğini ve insanları daha fazla çaba ve verimli çalışma için harekete geçirmeye olumlu katkıda bulunabileceğini ifade etmiştir.

Batool, Khattak ve Saleem (2016) tarafından özel ve kamu liselerinde görev yapan 100 lise müdürü arasında yapılan araştırmada, ortaokul müdürlerinin yaş ve deneyim denetimi ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; yöneticilerin yaşı ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre lise yöneticilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi iş birliği iken, kaçınma ise en az kullandıkları çatışma yönetimi strateji olarak tespit edilmiştir.

Mohamad Johdi ve Raman (2011) yaptığı çalışmada çatışmanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, değişim için katalizör görevi gördüğünden kuruluşa önemli değer kattığını bu nedenle çatışmanın gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu tür değişiklikler işyerinde sağlıklı bir ortamın oluşmasına ve bu da zamanla daha yüksek üretkenliğe yol açacağını belirtmiştir. Bunun dışında çalışanlar birbirleriyle ve amirleriyle de iyi ilişkiler sürdürebileceğinin, bunun da ekip olarak organizasyonun hedeflerine ulaşmada iş birliğinin altını çizmiştir.

Salleh ve Adulpakdee (2011) yaptıkları çalışma, müdürlerin okullardaki çatışmanın ana nedeninin "açıkça tanımlanmamış görevler" olduğunu algıladıklarını ve öğretmenlerin okuldaki çatışmanın ana nedeninin "farklı görüşler" olduğu konusunda hemfikir olduklarını göstermiştir. Okul müdürleri ve öğretmenler çatışmaları çözmenin en etkili yolunun "nedenlerini bulmak ve bunları çözmek için uygun önlemleri almak" olduğuna kuvvetle inandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Aminu ve Marfo (2010) yazdıkları makalede potansiyel çatışmalara yol açan faktörlerin tanınması ve ele alınması, okul ve üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Çatışma, yapıcı bir şekilde ele alınırsa, çalışma ortamında gerekli değişikliklerin yapılmasında çok yardımcı olabileceğini, bununla birlikte, yeterince çözülmemiş veya çözülmemiş çatışmalar, tatminsizlik, mutsuzluk, umutsuzluk, depresyon ve diğer duygularla sonuçlanabileceğini, hatta işten istifaya, kişisel ilişkilerin bozulmasına, saldırganlığa ve hatta şiddete bile yol açabileceğini vurgulamışlardır.

Hoover (1990) yaptığı çalışmada müdürlerin çatışma durumları, çatışma yönetim tarzları ve okulun örgütsel koşulları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu durumda Pensilvanya'daki 24 lisede görev yapan 510 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma okul iklimi ile problem çözme, kabullenme ve kabullenme davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca açık iklime sahip okullarda çatışma düzeyinin daha düşük olduğu ve okul ikliminin açıklığı ile kaçınma ve hükmetme davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hükmetmeyi ve kaçınmayı tercih eden müdürlerin yönettiği okullarda çatışma düzeyinin yüksek olduğu, uzlaşmayı, uyumu, problem çözmeyi tercih eden yöneticilerin ve denetleyicilerin olduğu okullarda ise çatışma sıklığının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, yurtdışında yapılan çalışmaların, eğitim örgütlerinde çatışma olgusunu çok boyutlu ele aldığı; liderlik, iletişim, örgüt kültürü, bireysel özellikler ve okulun yapısal dinamikleriyle ilişkili olarak teorik ve uygulamalı birçok bilgi sunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'deki eğitim kurumlarında yapılacak araştırmalara hem kuramsal hem de yöntemsel anlamda ışık tutabilecek önemli bir literatür birikimi oluşmuştur.

4.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi konuları, son yıllarda özellikle okul yöneticilerinin liderlik tarzları, iletişim biçimleri ve örgütsel süreçlerdeki rolleri bağlamında yoğun şekilde araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalar, çatışma yönetiminin sadece yönetsel bir beceri olmadığını; aynı zamanda bireyler arası ilişkilerden okul kültürüne, örgütsel iklimden liderlik anlayışına kadar pek çok faktörle etkileşim içinde şekillendiğini göstermektedir.

Yurtiçinde gerçekleştirilen araştırmaların önemli bir kısmı, farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çatışmaya ilişkin algılarını, çatışmanın kaynaklarını ve bu çatışmalar karşısında benimsenen yönetim stratejilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, çatışma yönetimi, liderlik stilleri (özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), örgütsel adalet, iş doyumu, örgüt kültürü, benlik saygısı, sosyal zekâ, iletişim becerileri ve yöneticilerin güç kullanımı gibi birçok değişkenle ilişkilendirilerek çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Örneğin, bazı çalışmalar okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerinin çatışmaları nasıl etkilediğini incelerken; bazıları ise öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet düzeyinin çatışma sıklığı ve türleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ayrıca, iletişim becerileri yüksek olan yöneticilerin çatışmaları daha yapıcı şekilde yönetebildiği ve bu durumun öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yansıdığı tespit edilmiştir. Bir diğer dikkat çeken yön ise, kişisel değişkenlerin – özellikle öğretmenlerin mesleki kıdemi, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin – çatışma algılarını ve yönetim stratejisi tercihlerine olan etkisine ilişkin bulgulardır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, örgüt içi çatışmaların yalnızca yapısal ve yönetsel nedenlerden değil, aynı zamanda bireyler arası farklılıklardan da kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda yöneticilerin politik becerilerinin ve duygusal zekâ düzeylerinin, çatışmaların daha etkin yönetilmesinde belirleyici rol oynadığı vurgulanmıştır. Nitekim empatik yaklaşım sergileyen, etkili dinleme ve açık iletişim kurma becerisine sahip liderlerin, okul ortamında oluşan gerilimleri daha kolay çözümleyebildikleri belirtilmektedir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

Alkan (2022), öğretmenlerle yürüttüğü okul müdürlerinin tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin performansları ile okul mutluluğu algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Kılıç (2022), lisede görev yapan okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetim stratejileriyle öğretmenlerin mobbing algıları arasında negatif yönde orta seviyede ilişki olduğunu görmüştür.

Göçer (2021) ortaokullarda genellikle bireysel farklılıklar, kaynakların dağıtımına ilişkin süreçler veya kaynak yetersizliği, yönetici değişiklikleri, davranışlar nedeniyle değişim sorunlarının yaşandığını, tutarsız yönetim ve bakanlığın görevlerinden

kaynaklanan çatışmalar yaşandığını ifade etmiştir. Yöneticileri çatışmalarında sıklıkla hükmetme stratejilerini kullanırken, grup dışı çatışmalarında ise işbirliği stratejilerini kullandıklarını ve çatışma ve yönetimine ilişkin algıları çoğunlukla olumsuz olduğunu tespit etmiştir.

Demirtaş (2021), ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerden elde edilen bulgulara okul müdürlerinin geleneksel yönetim ve liderlik yöntemlerinin kabul edildiği bu doğrultuda serbest bırakıcı liderlik stili ve önce kaçınma sonra uyum ve bütünleştirme ve son olarak da uyma çatışma yönetim stillerine başvurdıklarını saptamıştır.

Arslan (2020) yönetici ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada yöneticilerin çatışma çözümünde çok fazla uyma stratejisine çok fazla başvurmadıkları, katılımcıların daha çok kazan kaybet yaklaşımını kullandıkları, katılımcılar iletişime açık bir tavır sergilemeleri ne rağmen empati kurmaya çok önem vermediklerini tespit edilmiştir.

Duysak (2019), yaptığı tez çalışmasında kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitim kurumu türüne göre idari tutumlara yönelik motivasyon ve etkililik açısından farklılık gösterdiği, eğitimcilerin algıladıkları örgütsel adaletin çatışma yönetiminde moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir.

Demir (2019), özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda, özel eğitim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri ile olan ilişkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre, bütünleştirme çatışma yönetimi stratejisi ile uyma çatışma yönetimi stratejisi, tüm psikolojik yıldırma türleri ile düşük ve orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir. Rekabet çatışma yönetimi stratejisinin ise yalnızca iletişime yönelik psikolojik saldırılar ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kaçınmacı ve uzlaşmacı yönetim stratejilerinin itibara yönelik psikolojik yıldırma alt boyutu dışında k kalan tüm diğer psikolojik yıldırma stilleri ile düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Casiadi (2017) öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin İletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin seviyesini, diğer değişkenlere göre farklılaşma durumlarını incelediği tez çalışmasına göre, öğretmen algıları, okul

müdürlerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin, orta düzeyde pozitif yönlü olduğunu saptamıştır.

Bütün bu araştırmalar, Türkiye'deki eğitim örgütlerinde çatışmanın karmaşık, çok katmanlı ve dinamik bir süreç olduğunu; bu sürecin etkin yönetiminin ise okul yöneticilerinin bireysel özellikleri, liderlik anlayışları ve örgütsel yaklaşımları ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede yapılan çalışmalar, alana hem kuramsal katkılar sunmakta hem de uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen nitel yöntemsel süreç ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve bu çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin görüşlerini derinlemesine anlamaya yönelik olarak desenlenmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve önceden hazırlanmış beş açık uçlu soru doğrultusunda toplam 15 okul yöneticisi ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, farklı okullarda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş ve bulgular sistematik biçimde raporlanmıştır. Bu yöntemsel yaklaşım, araştırmanın derinlemesine veri sağlamasına ve okul ortamlarındaki çatışma olgusunun çok boyutlu biçimde incelenmesine olanak tanımıştır.

5.1. Araştırma modeli

Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak tasarlanmış olup, görüşme yöntemiyle gerçekleştirilecektir. Nitel araştırma, araştırılan veya araştırma yapmayı düşünenlerin deneyimlerinden elde edilen bilgilerin sistematik olarak analiz edilmesi için seçilen yöntemdir (Ekiz, 2003). Nitel araştırmayı işlevselliği üzerinden tanımlamayı seçen Merriam ve Tisdell (2015) tarafından verilen tanım, insanların deneyimlerini nasıl tanımladıklarını, dünyalarını nasıl düzenlediklerini ve bunun onlar için ne anlama geldiğini anlamaya çalışan bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmayı metodoloji açısından tanımlayan Yıldırım ve Şimşek'in (2013, s. 45), "gözlem, görüşme ve literatür taraması gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, fikir ve etkinliklerin doğal ortamında bütüncül olarak ele alınıp gerçekçi bir biçimde ortaya konulması için sistematik bir yaklaşımın izlendiği araştırma" olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmayla

ilgili tanımlardan ve alanla ilgili diğer bilgilerden yola çıkarak, insanların oluşturdukları açıklamaları inceleyerek alana özgü açıklamalar veya teoriler oluşturma süreci olarak tanımlayabiliriz. Nitel araştırma yapılırken olgubilim deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgi sahibi olmayı amaçlayan olguları incelemek için başvurulur (Yıldırım, Şimşek, 2013). Bu çalışma, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

5.2. Çalışma Grubu

Bu çalışma 2024-2025 öğretim yılı Erzincan ili merkez ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem yöntemi olarak katılımcıların kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir okullardan bu çalışmaya katkı sunacaklarından dolayı seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden uygun örneklem seçilmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2017). Araştırmaya toplam 15 okul yöneticisinin katılımı sağlanmıştır. Görüşmeler, her katılımcı ile kendi okulunda birebir şekilde gerçekleştirilmiş; böylece doğal ortamda veri toplama süreci desteklenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu, basit tesadüfi örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerine gönüllülük ilkesine dayalı olarak ölçek üzerinden cevaplamalarını isteyeceğimiz sorular yönlendirilmiştir.

Tablo 5. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Frekans-Yüzde)

Değişken	Grup	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	6	40
	Erkek	9	60
Yaş	30-39 Yaş	3	20
	40-49 Yaş	10	66,7
	50 Yaş ve Üzeri	2	13,3
Mezuniyet	Lisans	10	66,7
	Lisans Üstü	5	33,3
Yöneticilik yaptığı süre	0-5 yıl	9	60
	6-10 yıl	5	33,3
	10 yıl üzeri	1	6,7
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	1	6,7
	6-10 Yıl	2	13,3
	11-15 Yıl	4	26,7
	16-20 Yıl	5	33,3
	21-25 Yıl	2	13,3
	25 Yıl Üzeri	1	6,7

Tablo 5.1. incelendiğinde, katılımcı okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre 6'sının kadın ve 9'unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımına göre ise 3 katılımcı 30-39 yaş aralığındayken, 10'u 40-49 yaş grubundadır. Yanlızca 2'si 50 yaş veya üzerindedir. Bu durum yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun orta yaş düzeyinde yer aldıklarını göstermektedir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında, 10 katılımcının lisans eğitimi, 5'inin ise lisansüstü eğitimi bulunduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilik deneyimine göre katılımcıların 9'u 0-5 yıl, 5'i 6-10 yıl ve 1'i 10 yıldan fazla yöneticilik tecrübesine sahiptir. Mesleki kıdem açısından ise katılımcılardan 1'i 0-5 yıl, 22'si 6-10 yıl, 4'ü 11-15 yıl, 5'i 16-20 yıl, 2'si 21-25 yıl ve 1'i 25 yıl ve üzeri bir süreyle görev yapmaktadır.

Çalışmada katılımcıların kimliklerini açığa çıkaracak hiçbir bilgiye yer verilmemiştir. Katılımcı okul yöneticileri Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14 ve Y15 şeklinde kodlanmış olup, görüşmeler sırasında yapılan bazı ifadeler bulgular kısmında destekleyici alıntılar olarak belirtilmiştir.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nitel verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen **yarı yapılandırılmış görüşme formu** aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırmacının belirlenen konu hakkında her bireyden farklı yanıtlar almasına, araştırmaya uygun yanıtlanması veya açıklığa kavuşması gereken soruları sormasına ve verilen cevaplara ilişkin açıklamalar ve örnekler vermesine olanak sağladığı için tercih edilmiştir. (Çepni, 2009). Formdaki sorular, okul yöneticilerinin çatışma deneyimlerine, çatışmanın nedenlerine (ör. yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen çatışmaları), çatışmaların sonuçlarına ve bu sürecin olumlu biçimde yönetilmesine ilişkin önerilerine odaklanmıştır.

5.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, katılımcıların rızası doğrultusunda, gönüllülük ilkesine dayalı olarak yürütülmüştür. Görüşmelerden önce her bir okul yöneticisinden görüşme yapabileceği uygun bir zamanı belirlemesi istenmiştir. Görüşmeler okul yöneticileri ile çalışmakta oldukları okulda müsait olduklarında kendi odalarında gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşmenin yaklaşık 60 dakika sürmesi hedeflenmiş ve beklenen süre zarfında görüşmeler gerçekleşmiştir. Görüşmeler el ile kâğıda not alınarak kaydedilmiş ve sadece

araştırma amaçlı kullanılmıştır. Tüm süreç boyunca katılımcı gizliliği ve etik ilkeler titizlikle gözetilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yöntemi, verilerin anlaşılır bir şekilde analiz edilmesine ve aynı zamanda neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılmasına, derinlemesine incelenerek sonuçlara ulaşılmasına ve sonuçların yorumlanmasına olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Betimsel araştırmalarda görüşülen ya da gözlemlenen kişilerin görüşleri ilgi çekici kısımlarını vurgulamak, durumu daha iyi gözler önüne sermek için genellikle katılımcılarla yapılan görüşmelerden alıntılar yapılır. Tanımlayıcı analiz, dört adımdan oluşur. Bunlar, betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulması, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasını içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013) Bu çalışmada da görüşme yönteminde veriler, katılımcılarla görüşme esnasında yazılı olarak kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler bilgisayar ortamında düz metin haline dönüştürülerek okunmuş ve bulgulara ait temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.

5.6. Etik İlkeler Uygunluk

Araştırma süreci boyunca ilgili **Etik Kurul onayı** alınmış olup, tüm katılımcılardan **yazılı bilgilendirilmiş onam formu** aracılığıyla izin alınmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri hiçbir aşamada ifşa edilmemiş; veriler anonimleştirilerek analiz edilmiştir. Çalışma, etik standartlara uygun biçimde yürütülmüştür (American Psychological Association, 2020).

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, 15 okul yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek ortaya çıkan temalar doğrultusunda sunulmuştur. Görüşmelerden elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş, bulgular doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucuya katılımcı perspektifinden bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmiştir. Bulgular, araştırma sorularına bağlı olarak temalar ve alt temalar şeklinde yapılandırılmış; her tema altında yöneticilerin görüşlerinden örneklerle açıklamalar yapılmıştır. Bu yapı, araştırmanın güvenilirliğini ve açıklayıcılığını artırmayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen nitel verilerin sistematik bir biçimde analiz edilmesinin ardından, katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirli temalar ve alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu bulgular, araştırma sorularıyla uyumlu şekilde yapılandırılarak anlamlı bütünler hâlinde düzenlenmiştir. Bu süreçte, katılımcı ifadelerinin ortak noktaları ve vurguladıkları unsurlar tematik analiz yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır. Gerçekleştirilen bu analizler doğrultusunda, araştırmanın temel bulgularını görsel olarak ifade etmek amacıyla her bir sorunun cevaplarından çıkarımlarla tablolar oluşturulmuştur. Söz konusu tablolar araştırma sorularından elde edilen sonuçlara ilişkin ifade ettikleri görüşleri özetleyici niteliktedir. Tablolar, araştırmanın bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesine olanak sağlayarak elde edilen verilerin daha anlaşılır ve sistematik bir şekilde sunulmasını hedeflemektedir.

6.1. Çatışma

Araştırma kapsamında katılımcılara, "Sizce çatışma nedir?" sorusu sorulmuş; elde edilen veriler içerik analizi yoluyla temalar ve alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda üç ana tema belirlenmiştir:

Kişilerarası uyuşmazlıklar, görüş ve değer farklılıkları ve iletişim sorunları. Her bir temanın altında ilgili ifadeler yer almaktadır.

Tema1. Kişilerarası Uyuşmazlıklar

Katılımcıların önemli bir kısmının, çatışmayı tanımlarken bireyler arası anlaşmazlık ve uyumsuzluklar temelli olarak anlamlandırmışlardır. Okul yöneticilerinin kişilerarası uyuşmazlıklar tanımına dair verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Y1 'Çatışma; menfaat, amaç farkı, kültür farkı ya da bakış açısı farklılıkları gibi çeşitli sebeplerden kaynaklı kişiler arası ya da gruplar arası uyuşmazlıklardır.'

Y2... İki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık durumudur.

Y3... Bireyler ya da gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık...

Y9....çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlık durumu...

Y11....anlaşmazlık yaşama, değişime direnç gösterme şeklinde tanımlayabilirim.

Y12...çatışma, tarafların beklentileri arasındaki uyumsuzluktur. Beklenen ile ortaya çıkan arasındaki farkın taraflarda yarattığı memnuniyetsizliktir.

Y15... kişiler arasında yaşanan uyuşmazlık ve çıkarların ortak bir noktada buluşmaması...

Katılımcıların çatışmayı çoğunlukla kişilerarası düzeyde tanımlamaları, çatışma olgusunun yapısal, örgütsel ya da sistemik boyutlarının yeterince dikkate alınmadığını göstermektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi stratejilerinin birey odaklı biçimlenmesine yol açabilir. Proaktif ve kurumsal önlemlerden ziyade tepkisel ve ilişkisel çözümler öne çıkabilir. Kişilerarası uyuşmazlık merkezli çatışma tanımları, okul yöneticilerinin genellikle uzlaşma, arabuluculuk veya empati kurma gibi kişilerarası becerilere dayalı yaklaşımlar geliştirdiğini gösterebilir. Ancak bu yaklaşım, çatışmanın kökeninde yer alan kurumsal iletişim eksikliği, rol belirsizlikleri veya güç dinamikleri gibi daha derin unsurları göz ardı edebilir. Okul yöneticilerinin çatışmayı kişisel düzeyde algılamaları, örgütsel çatışma yönetim politikalarının eksikliği anlamına gelebilir. Bu da kurumsal kültürün çatışmadan kaçınma yönünde şekillenmesine, dolayısıyla yapıcı geri bildirim mekanizmalarının gelişmesini engelleyebilir.

Tema 2. Görüş ve Değer Farklılıkları

Okul yöneticileri çatışma terimini tanımlarken en sık başvurdukları ikinci tema, görüş ve değer farklılıkları olarak tespit edilmiştir. Yöneticiler, çatışmanın tanımında fikirlerin, bakış açılarının veya değer yargılarının farklılığını vurgulamıştır. Bu ana tema fikir ayrılıkları, karar süreçlerinde farklı bakış açıları, ortak anlayış eksikliği şeklinde üç alt tema altında kategorize edilmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Y4... iki farklı görüşün karşı karşıya gelmesidir.

Y6... birden fazla kişi ya da grubun bir olay ya da durum üzerinde farklı görüşlerde olması durumudur.

Y7... kişilerin değer yargıları, hayata bakış açıları ve kişilikleriyle ilgili anlaşmazlık ve görüş farklılıkları...

Y13... çatışma, farklı düşüncelerin, farklı bakış açılarının, farklı görüşlerin karşı karşıya kalması, uyuşmamasının görünür halidir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre fikir, değer ve bakış açısı farklılıkları çatışmanın temel nedenlerinden biridir. Bu bulgu, eğitim örgütlerinde çalışan bireylerin bireysel inanç sistemleri, profesyonel yaklaşımları ve kurumsal rolleri arasındaki uyumsuzlukların çatışmayı tetikleyebileceğini göstermektedir.

Farklı bakış açılarının karar süreçlerinde etkili olması, yöneticiler arasında uzlaşma zorlukları, iletişim engelleri ve stratejik yön farklılıkları yaratabilir. Ortak anlayış eksikliği, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi zorlaştırır; bu durum kurumsal koordinasyonun zayıflamasına ve hedeflerin belirsizleşmesine neden olabilir.

Tema 3. İletişim Sorunları

Son olarak, okul yöneticilerinin görüşlerine dayanarak, çatışmalar; iletişim sorunları teması altında iletişim eksiklikleri, ortak bir karara ulaşamama, yanlış anlamalar ve haklılık ile üstünlük tartışmaları gibi alt temalar aracılığıyla tanımlanmıştır. Bu bağlamda, okul yöneticileri çatışmayı şu şekilde ifade etmişlerdir.:

Y5... aynı konuda farklı düşünceleri, hatta zıt düşüncelere sahip olup kendinin haklı olduğunu ispatlamak için yapılan mücadele...

Y8... farklı veya birbiriyle uyuşmayan duygu, düşünce veya davranışların karşılıklı atışması, haklılık veya üstünlük tartışması...

Y10... iki farklı fikrin konuşulduğu ortamda ortak bir karara varamamaktır.

Y14....iletişimsizliğin ve yanlış anlamaların olduğu yerde çatışma olur. Belki bu iki kavram çatışmayı tanımlayan iki kavram olabilir.

Katılımcıların ifadeleri, çatışmanın çoğunlukla etkisiz iletişim süreçlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Özellikle iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalar, çatışmayı tetikleyen başlıca unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, eğitim örgütlerinde açık ve etkin iletişim mekanizmalarının yetersizliğine işaret eder. Ortak bir anlayışa varamama, çatışmanın işlevsel olmayan bir hâl almasına neden olabilir. Katılımcı görüşleri, özellikle kolektif karar alma süreçlerinde, farklı fikirlerin sentezlenememesi sonucu çatışmaların büyüdüğünü göstermektedir. Bu durum, örgütsel iş birliğini sekteye uğratabilir. Haklılık mücadelesi ve üstünlük iddiası, çatışmayı sadece iletişimsel bir sorun olarak değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal statü mücadelesi olarak da tanımlar. Bu tip çatışmalar, bireylerin pozisyonlarını koruma veya etki alanlarını genişletme arzularının iletişim biçimlerine yansımaları temsil eder. Bu bulgular, okul yöneticilerinin çatışmayı iletişim hataları ekseninde tanımladıklarını ve bunun çözümünde açık iletişimi önceliklediklerini ortaya koymaktadır. Ancak iletişim sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda anlam inşası süreci olduğundan, eğitim örgütlerinde iletişimsel yeterlilik, aktif dinleme ve geribildirim mekanizmalarının etkinliği kritik önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen tüm bu veriler doğrultusunda, okul yöneticilerinin “çatışma” kavramına dair algıları tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve katılımcı ifadeleri belirli tema ve alt kodlar altında sınıflandırılmıştır. Yapılan analizler, yöneticilerin çatışmayı büyük oranda kişilerarası ilişkiler bağlamında tanımladıklarını ve bu tanımlamalarda daha çok bireyler arası uyumsuzluklara, görüş ayrılıklarına ve iletişim sorunlarına vurgu yaptıklarını göstermektedir. Bu bulgular, katılımcıların çatışma olgusuna yönelik bireysel ve örgütsel bakış açılarını yansıtarak, eğitim örgütlerinde çatışmanın hangi temel unsurlar etrafında şekillendiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Elde edilen bu verilerin sistematik şekilde sunulabilmesi amacıyla aşağıda, okul yöneticilerinin çatışma kavramını tanımlarken kullandıkları temel fikirlerle ilişkin frekans dağılımını içeren tabloya yer verilmiştir. Bu tablo, çalışmanın temel

bulgularını özetlemekte ve okul yöneticilerinin çatışmaya ilişkin algılarındaki çeşitliliği görselleştirerek okuyucuya bütüncül bir değerlendirme imkânı sunmaktadır (Bkz. Tablo 6.1).

Tablo 6. 1: Okul Yöneticilerinin Çatışma Kavramını Tanımlarken Kullandıkları Temel Fikre İlişkin Dağılım

Tanıma dair temel görüşler (Tema/alt kodlar)	frekans(n)
KİŞİLERARASI UYUŞMAZLIKLAR	11
Kişisel uyumsuzluk	
Zıt kişilik özellikleri	
Genel anlaşmazlık ortamı	
GÖRÜŞ VE DEĞER FARKLILIKLARI	9
Fikir ayrılıkları	
Karar süreçlerinde farklı bakış açıları	
Ortak anlayış eksikliği	
İLETİŞİM SORUNLARI	5
İletişim eksikliği	
Yanlış anlamalar	
Ortak karara varamama	
Haklılık ve üstünlük tartışmaları	

Tablo 6.1'de okul yöneticilerinin “çatışma nedir?” sorusuna verdikleri yanıtlar doğrultusunda oluşturulan tematik dağılım yer almaktadır. Elde edilen veriler, yöneticilerin çatışma kavramını büyük ölçüde kişilerarası ilişkiler bağlamında ele aldıklarını göstermektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı (n=11) çatışmayı **kişilerarası uyumsuzluklar** temelinde tanımlamıştır. Bu ifadeler, yöneticilerin çatışmayı daha çok bireylerin kişisel farklılıklarından kaynaklanan bir sorun olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. İkinci en yoğun tema ise **görüş ve değer farklılıkları** şeklinde belirlenmiştir (n=9). Bu bulgu, eğitim örgütlerinde çatışmaların sadece kişisel değil, aynı zamanda bilişsel ve değer temelli farklılıklardan da kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Üçüncü sırada ise **iletişim sorunları** teması yer almaktadır (n=5). Ayrıca bazı katılımcılar, iletişimde haklılık ve üstünlük mücadelesinin çatışmayı körüklediğini belirtmiştir. Bu bulgu, etkili iletişim kurma becerisinin çatışma önleyici ve çözücü bir araç olarak ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin çatışma kavramını çok boyutlu bir olgu olarak ele aldıkları, ancak tanımlamalarının çoğunlukla kişiler arası ilişkiler ve iletişim süreçlerine dayandığı görülmektedir. Bu durum, çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde yöneticilerin bireyler arası dinamiklere ve etkili iletişim kanallarına öncelik verdiklerine işaret etmektedir. Oysa eğitim örgütlerinde çatışmalar,

aynı zamanda örgütsel yapı, kültür ve iletişim stratejileriyle de doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, çatışma tanımlarının daha bütüncül ve çok katmanlı bir yaklaşımla ele alınması, çözüm sürecini zenginleştirebilir.

6.2. Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Nedenleri

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine, öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaların temel nedenleri sorulmuş; elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda dört ana tema belirlenmiştir: Öğretmenin iş tanımına uymayan davranışlar, Öğretmenin bireysel tercihleri, Okul yönetiminin öğretmenden beklentisini, Karşılama davranışlar, İletişim. Her bir tema altında ilişkili alt temalar (kodlar) yer almakta olup, temalara ulaşmada katılımcı ifadeleri esas alınmıştır. Temaların oluşumu, içerik benzerliği, kavramsal yakınlık ve anlam bütünlüğüne göre yapılandırılmıştır. Aşağıda bu temalara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Tema 1. Öğretmenlerin İş Tanımına Uymayan Davranışları

Okul yöneticileri, öğretmenlerle yaşanan çatışmaların en çok öğretmenlerin iş tanımına uymayan davranışları nedeniyle oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu tema, öğretmenlerin görev tanımları çerçevesinde sergilemeleri beklenen tutum ve davranışlara uymamaları nedeniyle ortaya çıkan çatışmaları kapsamaktadır. Katılımcılar bu tür davranışların kurum içi işleyişi aksattığını ve görev paylaşımında sorunlar yarattığını ifade etmiştir. Bu durum, yöneticilerin öğretmenlerden beklediği temel mesleki sorumlulukların yerine getirilmemesinin önemli bir çatışma kaynağı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Bu konu çerçevesinde, görev sırasında yapılan hatalar, verilen görevlerin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmemesi ile derse geç girme durumları alt başlıklar olarak belirlenmiştir. Bu konu çerçevesinde katılımcıların sunduğu yanıtlar şu şekildedir:

Y3 'Yasal belgelerin gerektirdiği şekilde görev tanımlarını uygulamaya geçirilmedi yaşanan aksaklıklar,

Y4 Ben prensip olarak öğretmen arkadaşlarımdan fikirlerine saygı gösteririm. Çatışma sebeplerimiz genellikle derse geç girişler ve görev sırasındaki hatalardır

Y6 Öğretmenin görevini yapmama veya eksik yapma durumları ya da ders programını beğenmeme gibi durumlarda genellikle öğretmenlerle çatışma yaşadığım durumlardır.

Y10 Öğretmenlerle zaman zaman farklı konularda çatışma yaşamaktayız. Özellikle okul işleyişini bozan, görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmeyen öğretmenlerle çatışma yaşamaktayım.

Y12 Öğretmen ile çatışma yaşamamdaki yani karşı karşıya gelmemdeki en büyük sıkıntı; yapılması gereken görevlerin zamanında yapılmaması veya eksik yapılmasıdır.

Y13 Öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların geneli öğretmenin okulun işleyişini olumsuz etkileyecek davranışları-bu genelde okula, bayrak törenine geç kalma, ders girişlerine özen göstermeme, ders esnasında ders amacı dışında telefon kullanımı, bir eğitim kurumuna yakışmayacak şekilde kıyafet giyilmesi, rapor/sevk alımı ve izin kullanımı durumlarının kötüye kullanılması, nöbet tutma esaslarına uymamama- şeklinde sıralayabilirim

Y14... Ya da derse geç giriyor uyardığımızda birçok öğrencinin zamanından çaldığını bunun mücrim sebepler dışında yapılmasının etik olmadığını anlattığımızda anlamak bazı öğretmenler için öyle zor ki. Bazı çatışma süreçlerinden sonra karşılıklı güvensizlik oluyor. Şahsen hayal kırıklığına uğradığımı hissediyorum ve neredeyse çatışma yaşadığım öğretmeni bir daha görmek dahi istemez hale geliyorum. Bu insani yanım, ne kadar duygusal olarak beni zorlasa da okul yöneticisi olduğumu aklıma getirip yine iletişime kaldığım yerden devam ediyorum ama bu iletişim içinde ne bir samimiyet kalıyor ne de eski düşüncelerim... Çatışma yaşadığım kişiyle artık daha resmi bir çerçevede iş gereği açıkçası iletişime devam ediyorum.

Bu alt temalar, öğretmenin sorumluluklarını eksiksiz ve zamanında yerine getirmemesi nedeniyle yöneticiyle öğretmen arasında güven ve işbirliği problemleri doğurabildiğini göstermektedir.

Tema 2. Öğretmenlerin Bireysel Tercihleri

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini araştırdığımız soru çerçevesinde, öğretmenlerin bireysel tercihleri teması ikinci ana tema olarak belirlenmiştir. Bu tema, öğretmenin kişisel eğilimlerinin okulun genel işleyişiyle

çatışma yaratması durumlarını içermektedir. Yönetici ifadeleri, bazı öğretmenlerin bireysel taleplerini önceliklendirmesinin kurumsal dengeyi bozduğunu ortaya koymaktadır. Bu ana tema altındaki alt temalar arasında öğretmenin ayrıcalıklı imtiyaz talebi (ders programı düzenlenmesi), eğitimle ilgili görüş ayrılıkları, keyfi rapor veya izin alma durumu, düzenli ve disiplinli olmama ve öne çıkma çabası yer almaktadır. Özellikle ders programında ayrıcalık isteme ve keyfi izin kullanımı, yönetici-öğretmen arasında adalet algısını zedeleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, bireysel önceliklerin kurumsal beklentilerle çeliştiği durumlarda çatışmaların daha görünür hale geldiğini göstermektedir. Bu tema kapsamında okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Y1 'Daha önce yaşadığım tecrübelerden şu örnekleri verebilirim. Her öğretmen kendi özel hayatına uygun ders programı hatta sınav tarihi gibi beklentileri olmakta; bu beklentiyi karşılamak özellikle öğretmen sayısı fazla okullarda çok zor ve okul yönetimi bu anlamda zora sokan bir durum dolayısıyla zaman zaman bu sebeplerden çatışma mümkün olabiliyor.

Y5 Bakış açısı ve görüş farklılığı genellikle yönetici ile öğretmen arasındaki çatışma ana sebebini oluşturmaktadır.

Y8 Okulumuzda öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların sebepleri daha düzenli disiplinli ve kaliteli bir eğitim üzerine olmaktadır.

Y9 Öğrenci ve eğitime yaklaşım şeklimizin farklılıklar genelde yönetici olarak öğretmen ile çatışmamızın sebebini oluşturmaktadır.

Y11 Görev yaptığım süreçte öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların sebeplerini saygısızlık, bencilce, kendi çıkarlarına uygun bizden yapmamız beklenen istekleri, kendilerine ayrıcalık tanımamızı istemeleri ve maalesef bunları isterken kendilerini bu konuda haklı görmeleri olarak sıralayabilirim.

Y13 Öğretmenlerin ise bizimle yani yöneticilerle çatışma sebepleri ders programı hakkındaki istekleri, girmek istedikleri sınıflar, nöbet günleri ve nöbet yerlerine dair talepleri, izin ve istekleri, okuldan öğretmenlerin yapmasını istediğimiz duyuru ve işlere karşı gelme veya yapmaya isteksiz olma konuları da okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki çatışmaların ana sebeplerini görünür kılmaktadır

Y14 Ya da ders programı yapılmış elinde programla geliyor isteklerini söylerken o kadar rahat ki ama yaklaşık 50 -60 kişi için hazırlanan programda sadece onun

istediğini yerine getirmenin zor olduğunu anlattığımızda bunu anlamak onlar için bir o kadar zor oluyor nedense. Sonra gel de çatışma yaşama.

Tema 3: Okul Yönetiminin Öğretmenden Beklentisini Karşılamayan Davranışlar

Yönetici öğretmen çatışmalarının sebeplerine dair üçüncü olarak saygı ve anlayışın gösterilmemesi, sorumluluktan kaçınma, yapılan görevlendirmelerin kabul edilmeyişi, değişime direnç gösterme, kararların uygulanmasında tutarsızlık, okulun kıt kaynaklarının kullanımındaki anlaşmazlıklar alt kategorileri kapsayan okul yönetiminin öğretmenden beklentisini karşılamayan davranışlar diğer ana tema olarak belirlenmiştir. Bu tema, okul yöneticilerinin eğitim kurumunun düzeni ve işleyişi açısından öğretmenden beklediği davranışların karşılanmaması sonucu oluşan çatışmaları içermektedir. Bu durum, yöneticilerin kurumsal düzenin devamı ve değişim süreçlerinin etkin yönetimi açısından öğretmenlerle işbirliğini önemsediklerini, ancak bu beklentilerin zaman zaman karşılanmadığını göstermektedir. Temaya dair okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Y1 Ya da Milli Eğitim Müdürlükleri'nden okul yönetimiye ders saatleri dışında öğretmen görevlendirmesi yapılması için talimat geldiğinde bunu kabul eden öğretmen bulmakta zorluk yaşıyor, görevi tebliğ edilen öğretmen de bu sebepten çatışmaya neden olabiliyor.

'Y2 Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışmaların sebepleri arasında; saygı ve anlayışın gösterilmemesi, sorumluluktan kaçınma davranışlarını, kararların uygulanmasında tutarsızlık, görüş farklılığının olması, öne çıkmaya çalışma, iletişim problemi olarak sayabilirim.

Y7 Genellikle öğretmenlerin sorumluluk almak istememe ve görevi yerine getirmeme gibi sebeplerden dolayı öğretmen ile yönetici arasında çatışmalar yaşanmaktadır.

Y13 Bunun dışında şahsıma ve makamıma karşı saygısızca davranışlar beni rahatsız eder

Y14 ...mesala öğretmen fotokopi çektirmek istiyor fakat hem kâğıt ücretleri hem tonerin masrafları o kadar boyumuzu aşıyor ki bu nedenle kısıtlamalar getirince suçlu olan yine okul yöneticisi oluyor. Bu sefer biz sanki eğitime karşı çıkmışız,

eğitimi engelliyormuşuz gibi düşünüyorlar. Fakat gerçeği görmek onlar açısından bu kadar zor olmamalı diye düşünüyorum.

Y15 ...rol farklılıkları, öğretmenin istekleriyle okul okul yönetiminin isteklerinin farklılık göstermesidir.

Bu tema altında özellikle yönetici otoritesine direnç, görev reddi ve kararlara uyumsuzluk gibi davranışlar, çatışmaların temel tetikleyicileri olarak dikkat çekmektedir.

Tema 4: İletişim

Katılımcılar, öğretmenle yaşanan çatışmaların önemli bir bölümünün iletişim kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir İletişim problemi, hiyerarşik iletişim şekli, karşılıklı yanlış anlaşılmalara alt başlıklarını kapsayan iletişim teması okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaların sebeplerini araştırdığımız sorumuzun son teması oluşturmaktadır. Özellikle yanlış anlamalar ve iletişim tarzına ilişkin beklenti farklılıkları, süreci olumsuz etkilemektedir. Okul yöneticilerin cevapları kodları ile şu şekildedir:

Y3 ...değişime direnç, dikey iletişim şekli nedeniyle genelde çalıştığım öğretmenlerle çatışma durumu yaşıyoruz.

Y15 ...öğretmenlerle yaşanan çatışmaların sebepleri, genellikle yanlış anlaşılma, iletişim kopuklukları, ...

Bu bulgu, çatışmaların sadece davranışsal değil, aynı zamanda iletişimsel temellere dayandığını göstermekte; etkili iletişim kanallarının kurulmasının çatışmaları önleyici bir unsur olabileceğini vurgulamakta ve eğitim örgütlerinde açık, sağlıklı ve çift yönlü iletişimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Tüm bu nitel verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların kaynaklarına ilişkin çeşitli temalar altında toplanmıştır. Katılımcıların ifade ettikleri görüşler, içerik analizi yoluyla temalaştırılmış ve tekrar eden alt başlıklar hâlinde sınıflandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çatışma nedenlerinin genellikle öğretmenin iş tanımına uymayan davranışları, bireysel tercihlere dayalı tutumları, okul yönetiminin beklentilerini karşılamayan davranışları ve iletişim eksiklikleri etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda oluşturulan Tablo 6.2, yöneticilerin yaşadığı çatışmaların altında yatan temel nedenleri tematik bir

düzlemde sunmakta ve alt temalarla birlikte frekansları aracılığıyla hangi durumların daha yaygın olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 6. 2: Eğitim Örgütlerinde Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Çatışma Sebepleri (Tema/alt temalar)	Frekans(n)
ÖĞRETMENİN İŞ TANIMINA UYMAYAN DAVRANIŞLAR	13
Görev esnasındaki hatalar	6
Verilen görevin zamanında ve tam yapılmaması	5
Derse geç girişler	2
ÖĞRETMENİN BİREYSEL TERCİHLERİ	12
Öğretmenin ayrıcalıklı imtiyaz talebi (ders programı düzenlenmesi)	5
Eğitime dair görüş farklılığının olması	3
Keyfi rapor / keyfi izin alınması	2
Düzenli ve disiplinli olmama	1
Öne çıkmaya çalışma	1
OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMENDEN BEKLENTİSİNİ KARŞILAMAYAN DAVRANIŞLAR	10
Saygı ve anlayışın gösterilmemesi	3
Sorumluluktan kaçınma	2
Yapılan görevlendirmelerin kabul edilmeyişi	2
Değişime direnç gösterme	1
Kararların uygulanmasında tutarsızlık	1
Okulun kıt kaynaklarının kullanımındaki anlaşmazlıklar	1
İLETİŞİM	4
İletişim problemi	2
Hiyerarşik iletişim şekli	1
Karşılıklı yanlış anlaşılmalr	1

Tablo 6. 2’de, katılımcı okul yöneticilerinin "Okulunuzda siz ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir? " sorusuna verilen cevaplar sistematize edilmiştir. Bu tablo, araştırmanın amaçları doğrultusunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışma dinamiklerinin yapısal boyutlarını somutlaştırmakta ve okul yöneticilerinin uygulamada karşılaştığı başlıca sorun alanlarını yansıtmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların büyük ölçüde öğretmen davranışları, bireysel tercihler ve yönetsel beklentiler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulgular, çatışmaların yalnızca kişiler arası değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyişle de ilişkili olduğunu ortaya koymakta; bu bağlamda etkili çatışma yönetimi stratejilerine duyulan ihtiyacı açıkça göstermektedir.

6.3. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleriyle Yaşadıkları Çatışmaların Yönetiminde Kullandıkları Stratejiler

Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle yaşadıkları çatışmaların yönetimini en fazla hükmetme stratejisi ile ele aldıkları belirlenmiştir. Yöneticiler, bu stratejiyi makamın sağladığı yetkileri kullanarak, kendi görüşlerini net bir şekilde belirtmek, görev ve rollere dikkat çekmek, sert uyarılar yapmak, tavsiyelerde bulunmak, üst otoritelerden destek istemek, sözlü uyarılarda bulunmak, başka okula atama gerçekleştirmek, silsile usulü ile durumu aktarmak ve yönetsel düzenlemeleri uygun şekilde uygulamak şeklinde yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, katılımcı okul yöneticilerinin sunduğu yanıtların bazıları aşağıdaki gibidir:

Tema 1: Hükmetme

Katılımcı yöneticilerin en sık başvurduğu stratejinin "hükmetme" olduğu görülmektedir. Bu tema altında yer alan kodlar arasında; makam yetkisinin doğrudan kullanımı, görev ve rollerin vurgulanması, sert uyarılar, sözlü ikazlar, hatta personelin başka okullara yönlendirilmesi gibi güç odaklı yaklaşımlar yer almaktadır.

Y1 Fakat çatışma, okulu ya da öğrenciyi ilgilendiren bir sebepten ise öğretmeni yine önce sözlü olarak uyarma yoluna giderim, sorunun devam ettiğini görür ve iyi niyet sezmediğim durumlarda yönetmeliğin verdiği yetki çerçevesinde gerekli işlemi yaparım.'

Y6...öğretmenin derse geç girişler ve görev sırasındaki hataları nedeniyle çatışma yaşıyorsam, öğretmenle karşı karşıya kalmak yerine gerekli uyarıları yapıp, görevini yerine getirmesini sağlarım.

Y7 Genellikle öğretmenlerin sorumluluk almak istememe ve görevi yerine getirmeme gibi durumlarda yaşadığımız çatışmaların çözümü için genellikle muhatabım olduğun kişiyle konuşma, gerekli bir açıklama yapmasını bekleme ve çözümlenemeyen durumlarda ise bir üst merciye havale etme gibi stratejiler kullanırım

Y3 ...ve gerektiğinde görev ve rollere vurgu yapma şeklinde uyarılarda bulunurum.

Y4 Bu tür çatışmalarda hemen harekete geçer problemi söyler ve çözüm ararım.

Y7 Fakat çatışmanın çözümü için iki tarafın da anlayamadığı durumlarda yönetsel düzenlemelerde karşılığı var ise gereğinin yapılmasını sağlarım.

Y8 Bu çatışmaların çözümü için önce davranışlarımızla çalıştığım öğretmenlere rol model olur ve düşüncelerimi aktarırım. Öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların çözümü için hemen harekete geçerim bu çatışmanın daha da büyümesini engellemeye, yanlış anlaşılmanın anında düzeltmeye çalışırım. Bunu yaparken uygun zaman ve şartları sağladıktan sonra olumlu, ılımlı, nazik bir yaklaşım tarzı sergilerim.

Y11 Öğretmenle yaşadığım çatışmanın çözümü için en uygun zaman karşı tarafın hata yaptığı zamandır. Çatışmanın çözümünde ise silsile usulü haberdar etme, konuşma, mevzuatın gereklerini yerine getirme ya da bir üst kurumdan denetleme talebinde bulunma veya sorun çok büyükse başka bir okula görevlendirme yapma basamaklarını uygulayım.

Y12 ...yaşanan çatışmaya sebep olan durum karşısında karşı taraf eğer akla yatmayan bir savunma yapıyorsa, yönetsel düzenlemeler gereği karşılık gelen uyarı şekli ne ise uygun şekilde gereğini yaparım...

Y13 ...ama karşı taraftan art niyet ve iyi niyeti kötüye kullanma, yalnızca kendi çıkarlarını gözetme hissettiğim an ise çatışma başlar. Bu durumlarda maalesef ben de çok makul olamıyorum. Bu sefer aramızdaki samimiyet maalesef ortadan kalkıyor.

Y14...Durumun devam etmeyeceğini umut ettiğimi ifade eder aksi takdirde ne olacağı hakkında da bilgilendiririm.

Y15... Fakat yönetsel düzenlemeleri ve kanunlara aykırı bir durum söz konusu ve kasıt olduğu hissediliyorsa bu noktada çatışmanın çözümü için öğretmen uyarılmalı ve işleyiş hakkında bilgi verilmeli, gerekli görülürse gerekli yönetsel düzenlemeler ve kurallar uygulanmalıdır.

Bu bulgular, yöneticilerin zaman zaman çatışmaları kontrol altına almak adına otoriteye dayalı müdahaleyi tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Stratejinin sıklıkla tercih edilmesi, kimi yöneticilerin okul içi disiplini sağlama arzusuyla çatışmaları baskılayarak çözmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Tema 2: Kaçınma

İkinci en sık başvurulanan strateji "kaçınma" olarak belirlenmiştir. Bu temada yer alan ifadeler; çatışmayı erteleme, müdahil olmama, olayları gözlemleyip bekleme ve tarafsız kalmayı seçme gibi pasif tutumları içermektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde bazen fırsat tanıma, bazen tekrar etme sıklığını değerlendirme, bazen gözlem yapma, bazen öfkenin geçmesini ya da sakinleşmeyi bekleme veya bazen de niyetlerini anlama amacına yönelik vakit kazanma amaçlı kaçınma stratejilerini izledikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, bazen durumu zamana bırakma, sorunu erteleme, tarafsız kalmayı tercih etme, durumu görmezden gelme veya müdahil olmamak şeklinde de kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar. Bu çerçevede yöneticilerden elde edilen yanıtlar şu şekildedir:

Y1 Çatışma arzu edilen bir durum olmamakla birlikte okullarda kaçınılmazdır, ben bu durumu doğal olarak karşılar ve genelde büyük tepkiler vermem

. Y2 Öğretmenlerle yaşadığınız çatışmaların çözümü için hemen harekete geçmek yerine İki tarafında sakinleşip düşünmesi için zamana ihtiyacı olduğu düşünürüm

Y3 Öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların çözümü için yaşanan sorunun türüne göre bazı durumlarda zaman zaman beklemeyi tercih ederim...Bazı durumlarda gözlem ve görüşme yoluyla bilgi toplamak gerekebilir. Bu durumlarda ise beklemeyi ve çatışmanın süreçlerini gözlemlemeyi tercih ederim. Öğretmenlerle yaşadığım çatışmanın çözümü için müdahale etmede uygun zamanı belirlerken çatışmanın türü benim için belirleyici olur. Yaşanan çatışma duyuşsal bir çatışmaysa tarafların sakinleşmesini beklerim

Y4 Diğer çatışma yaşadığım durumlarında ise özellikle kendi içimde de karşı tarafa karşı bir duygusal çatışma içinde isem genelde bir müddet beklerim

Y5 Başta olayı soğutmak ve tarafların sakinleşmesini beklerim sakin bir ortamda daha sağlıklı sonuçlar çıkacağına inanıyorum...

Y7 Genellikle öğretmenle yaşadığım çatışmanın çözümü için duygusal yönümü katmamak adına biraz bekler olaya dışarıdan bakmaya çalışırım.

Y11 Öğretmenlerle yaşadığım çatışmaların çözümü için bazen hemen harekete geçerken, bazen de harekete geçmek için bekler, kasıt olup olmadığına bakar, kişinin niyetini anlamaya çalışırım.

Y12 Yaşanan çatışmanın çözümü için hemen harekete geçmem. Çatışmaya neden olan durumun tekrarlanma sıklığına bakarım

Y15 Öğretmenlerle yaşadığımız çatışmanın türlerine göre önce durum değerlendirmesi yapar durumu daha net anlayabilmek ve empati kurabilmek için biraz beklerim.

Bu bulgular, yöneticilerin çatışmalara doğrudan müdahalede bulunmaktan kaçındığını ve bazen sürecin kendiliğinden çözülmesini umut ettiklerini göstermektedir. Rahim (2002), bu tür yaklaşımların kısa vadede sorunu görünmez kılabileceğini, ancak uzun vadede kalıcı çözüm üretmediğini belirtmektedir.

Tema 3: Bütünleşme

Bütünleşme stratejileri, çatışmanın her iki taraf için de faydalı ve sürdürülebilir çözümlerle ele alınması yaklaşımını ifade etmektedir Şeffaflık, bilgi paylaşımı, çözüm yolu aramaya gönüllü olma, problemi masaya yatırma, her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulma, örgüte yararlı çözüm sağlama, etkili iletişimi kullanma, hakkaniyetle çözüm üretme gibi alt temalarla ifade edilen bütünleşme (işbirliği) stratejisine çatışma yönetimi için en çok başvurdukları üçüncü strateji olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar bu tema doğrultusunda şu şekilde olmuştur:

Y1 ... fakat çatışma okul iklimini bozacak ya da işleyişi aksatacak duruma gelirse harekete geçer ve acil çözüm yolu ararım. Çünkü bu tarz huzursuzluklar okul iklimine zarar veren kalıcı durumlar haline gelebilir bu da benim çalışma prensibime uygun değil. Uygun zaman benim için -konu iki kişi arasında ise- sadece iki kişinin bulunduğu sakin bir ortamdır, çatışmayı konuyla ilgisi olmayan kişiler içinde sürdürmeyi yanlış buluyorum. Eğer yaşadığım çatışma kişiselse çatışmayı yaşadığım öğretmenle özelde konuşup çözüm yolu aramayı tercih ederim eğer çözülmezse akışına bırakır direktmem;

Y2 Bu çatışmaların çözümü için çözüm odaklı olmaya çalışma, ve en doğru zamanda odama davet ederek iletişime geçerim

Y3 Çatışma yönetsel bir uygulamadan kaynaklıysa ve bilişsel bir çatışmaysa örgüte katkı sağlaması için anında müdahale ederim.'

Y4 Sinirim geçtikten sonra öğretmeni çağırır yaptığı hatayı söyler ve beraber çözüm ararız...

Y7 Öğretmenin de psikolojik olarak uygun olduğu zamanı bekler ve uygun bir ortamda fikirlerimi iletirim. Karşı tarafın da çatışmaya yönelik fikirlerini dinledikten sonra çatışmanın çözümü için ortak müştereklerde buluşmayı tercih ederim.

Y9 Çatışma yaşadığım öğretmen veya öğretmenlerle doğrudan görüşme yaparak bu yaşadığımızın çatışmayı çözmeye çalışırım. Bunun için çatışma yaşanır yaşanmaz zaman kaybetmeden harekete geçmeyi tercih ederim. Çünkü çatışmaya sebep olan problemin çözüme kavuşmadığı takdirde farklı sorunlar çıkaracağını düşünüyorum. Çatışmanın sebebinin uygun olan en yakın zamanda masaya yatırılması, her iki tarafın da olayı farklı yerlere çekmeden, içinde büyütüp farklı şeylere yormadan, her iki tarafında sınırlarını koruyarak objektif bir şekilde hak ve hakkaniyet çerçevesinde çözüm ile neticelendirmeye çalışırım.

Y10 Çatışmanın konusuna göre çözüm için doğru zamanı beklerim. Bu bazen hemen müdahale etmek şeklinde iken, bazen de çatışmanın yarattığı gerginliğin durulduğu anda harekete geçmek şeklinde olmaktadır. Çözüm sürecinde ise etkili iletişim kurmak en çok başvurduğum strateji şeklindedir.

Katılımcılar tarafından şeffaflık, bilgi paylaşımı, etkin iletişim, hakkaniyetli çözüm üretme gibi olumlu yaklaşımların dile getirilmiş olması; bazı yöneticilerin çatışmaları yapıcı bir fırsat olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu durum, Tjosvold (2006)'un "yapıcı çatışma yönetimi" yaklaşımı ile uyumludur.

Tema4. Uzlaşma

Verilen yanıtlar doğrultusunda kişilerin hakemliğini isteme(arabuluculuk), sabır gösterme, bazı hususlardan feragat etme, orta yol bulma, empati kurma şeklinde karakterize edilen uzlaşma stratejisi okul yöneticilerinin çatışma yönetimi için başvurdukları bir diğer strateji olarak belirlenmiştir. Uzlaşmacı yaklaşımlar, orta yolun bulunması, feragat edilmesi veya dışarıdan hakemlik (arabuluculuk) gibi yollarla çatışmayı dengeleme çabasını yansıtmaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin cevapları aşağıdaki şekildedir:

Y1..sonra bu durumu öğretmene izah edip orta yol bulmaya çalışarak çözüm arıyorum

Y2. İletişim kurarak sorunları çözmeye, Empati Kurma stratejilerini kullanmaya çalışırım Öğretmenle yaşadığınız çatışmanın çözümü için müdahale etmede uygun zamana ise gözlemlerim sonucunda karar veririm.'

Y3 arz ettiği önem ve aciliyete göre de bazı durumlarda ise hemen harekete geçerim. Öğretmenlerle yaşadığım çatışmaları genellikle arabuluculuk yoluyla çözmeye çalışırım

Y5 Bu tip durumlarda mutedil olup orta yolu bulmaya çalışırım. Herkesin hakkını teslim ederim. Yaşanan çatışmayla ilgili çözümü ertelemek beni daha çok meşgul edeceğinden hemen çözmeyi yeğlerim.

Y12 Bu çatışmaların çözümünde her zaman diyalog ve empati kurma yolunu kullanmayı tercih ederim.... Müdahale etmem gerektiğine karar verdiğimde ise uygun zamanı beklerim. Uygun zaman probleme müdahale edilmesi gereken zamandır. Yani sorun tekrar eder hale gelmiş, 'görmezden gelme' zamanı geçmiştir. İvedilikle önce karşı tarafın açıklama yapması için fırsat veririm, enine boyuna dinledikten sonra aldığım cevap akla yakın ise uzlaşmayı tercih ederken,

Y13 Ben nasıl bu konularda bir okul yönetimci olarak özen gösteriyorsam aynı özeni, çalıştığım öğretmen arkadaşlarımdan da beklerim. Bu saydığım durumlardan herhangi biri vuku bulduğunda, önce öğretmen arkadaşımı çağırır, kurumun işleyişini bozan davranışını kendisine iletir, bu davranışın neden yanlış olduğunu izah eder, bu davranışın devam etmemesi konusunda önce rica da bulunurum.

Y15 Öğretmenlerle yaşadığımız çatışmaların çözümü için hemen harekete geçmeyi tercih ederim çünkü çatışma zaman geçtikçe daha da büyüyebilir. Eğer yaşanan çatışma büyükse diğer çalışan ve okul yönetimcilerin de görüşlerine başvururum. Doğru tespiti yapabilmek adına başkalarının görüşleri de benim için önemlidir. Çatışma anında yanlış düşünüyor ya da görmem gereken perspektifi yakalayamamış olabilirim. Bu noktada diğer bir gözün objektif düşünmek adına beni doğru yönlendirileceğini düşünürüm.

Tema 5: Uyma

Okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları çatışmaların yönetiminde daha az sıklıkla başvurdukları son çatışma yönetim stratejisi uyma olarak tespit edilmiştir. Bu strateji öğretmenlerin istek ve beklentilerine göre çözüm geliştirme, insan ilişkilerini sürdürülebilirlik gibi daha ilişkisel bir yaklaşımı barındırmaktadır. Uyma stratejisi,

çatışmalardan kaçınmak ya da daha büyük sorunların önüne geçmek için yöneticinin kendi görüşlerinden ödün vermesi anlamına gelmektedir. Ödün verme, ikna etme, beklentileri karşılama, çözümü başkalarına bırakma, insan ilişkilerini sürdürme, çalışanların motivasyonunu sürdürme şeklinde uyguladıkları bu strateji katılımcı okul yöneticilerinin verdikleri aşağıdaki cevaplar içerisinde tespit edilmiştir:

Y1 Önce beklentileri karşılamak yönünde çaba sarf etmeye çalışırım...

Y13 Bu şekilde öğretmenlerle yaşadığımız çatışmalarda genelde makul çerçevede öğretmenin taleplerini karşılamaya çalışırım

Y15 Çatışmanın çözümü okul yönetiminin inisiyatifine bırakılmışsa ve art niyet yoksa bu noktada öğretmen yanlısı davranılabilir diye düşünüyorum ve genelde o yönde hareket etmeye çalışırım. Öğretmenler ile yaşadığım çatışmaların çözümü için genellikle, yüz yüze görüşme, karşı tarafı ikna etme, yönetsel düzenlemeler ve kanunların gösterilmesi stratejilerini kullanırım.

Bu temadaki düşük frekans, uzlaşmanın bazı yöneticiler için ikincil bir strateji olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında katılımcı okul yöneticilerine yöneltilen “Okulunuzda sizinle öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları yönetmek için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar nitel veri analizine tabi tutulmuş, elde edilen ifadeler doğrultusunda çatışma yönetimi stratejileri tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin kullandıkları stratejiler beş ana tema altında toplanmış; her temanın altında, katılımcı söylemlerinden türetilen özgün çözüm yolları alt temalar olarak belirlenmiştir. Oluşturulan **Tablo 6.3**, bu stratejik yaklaşımları hem tematik hem de frekans bazında sunarak okul yöneticilerinin çatışma durumlarına karşı sergiledikleri davranış kalıplarını sistematik biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 6. 3: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Stratejiler (Tema/Alt tema)	Frekans(n)
HÜKMETME	13
Makamın verdiği yetkiyi kullanma	
Kendi düşüncelerini açıkça belirtme	
Görev ve rollere vurgu yapma	
Sert uyarılarda bulunma	
Öğütler verme	
Üst mercilerden yardım talebinde bulunma	
Sözlü olarak uyarma	
Başka okula görevlendirme yapma	
Silsile usulü durumdan haberdar etme	
Yönetmelik düzenlemeler doğrultusunda işlem yapma	
KAÇINMA	10
Şans verme	
Tekrar etme sıklığına bakma	
Gözlem yapma	
Öfkenin geçmesini/Sakinleşmeyi bekleme	
Akışına bırakma	
Sorunu erteleme	
Tarafsız kalmayı tercih etme	
Durumu görmezden gelme	
Müdahil olmama	
Niyetini anlamaya çalışma	
BÜTÜNLEŞME (İŞBİRLİĞİ)	8
Şeffaflık	
Bilgi paylaşımı	
Çözüm yolu aramaya gönüllü olma	
Problemi masaya yatırma	
Her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulma	
Örgüte yararlı çözüm sağlama	
Etkili iletişimi kullanma	
Hakkaniyetle çözüm üretme	
UZLAŞMA	6
Kişilerin hakemliğini isteme(arabuluculuk)	
Sabır gösterme	
Bazı hususlardan feragat etme	
Orta yol bulma	
Empati kurma	
UYMA	4
Ödün verme	
İkna etme	
Beklentileri karşılama	
Çözümü başkalarına bırakma	
İnsan ilişkilerini sürdürme	
Çalışanların motivasyonunu sürdürme	

Tablo 6.3'te, bulgulara göre yöneticiler en sık hükmetme stratejisini tercih etmekte, bu stratejiyi sırasıyla kaçınma, bütünleşme (işbirliği), uzlaşma ve uyma

stratejileri takip etmektedir. Katılımcılar, çatışmanın niteliğine göre stratejileri birbirini tamamlayacak biçimde eşzamanlı veya farklı durumlara özgü olarak seçici biçimde uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin çatışma yönetiminde tek tip bir yaklaşım yerine durumsal ve esnek bir stratejik tercih geliştirdiklerini göstermesi bakımından önemlidir.

6.4. Öğretmenler Arası Çatışmaların Nedenleri

Yapılan analiz sonucunda öğretmenler arası çatışmaların nedenlerinin dört ana tema altında toplandığı görülmüştür: Bu temalar, katılımcıların benzer durumlara farklı nedenler atfetmeleri ya da çatışmanın farklı düzeylerini vurgulamaları göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Her bir tema, çatışmanın yapısal, bireysel ve ilişkisel boyutlarını yansıtmaktadır. Aşağıda her tema ayrıntılı şekilde sunulmaktadır:

Tema 1. Farklılıklar

Okul yöneticileri, öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların en çok farklılıklar ana teması altındaki nedenlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu tema, öğretmenler arasındaki çatışmaların altında yatan temel farklılıklara işaret etmektedir. Bu farklılıklar; düşünsel, sosyal, kültürel ve mesleki çeşitliliğe dayalı nedenleri kapsamaktadır. Bu konu çerçevesinde, eğitim ve öğretime yaklaşımdaki farklı bakış açıları, bireysel farklılıklar, siyasi fikir ayrılıkları, görüş farklılıkları, sendikal ayrılıklar, branş farklılıkları/ meslekçi ve kültürcü farklılığı, farklı sosyal gruplara üye olma durumları alt başlıklar olarak belirlenmiştir. Bu konu çerçevesinde katılımcıların sunduğu yanıtlar şu şekildedir:

Y1 ...ayrıca sendika farklılıkları konusunda çatıştıkları.

Y2 ...görüş farklılığının olması...

Y3... sendika ya da ideoloji kaynaklı tartışmalar...

Y4 ...özellikle siyasi görüş farklılıkları ve branş çatışmaları çok oluyor daha önce çalıştığım kurumlarda meslekçi ve kültürcü çatışması vardı. Bir denge kurarak bu çatışmayı hep önledim.

Y5 ...çatışmaların nedeni olsa da okullarda farklı bakış açısı ya da görüşleri olan öğretmenlerin olması çok normal. Huzurlu bir ortam için herkesin birbiriyle iyi olmasını isterim ve yönetimim esnasında da bunun için çaba gösteririm.

Y8 Okullarda farklı kültür farklı inanış, farklı sosyal grup ve sendikalara sahip öğretmenlerin, yaşam şekillerinin farklı olması algılama şekillerinin de farklı olması sonucunu doğurmaktadır. Bunun tabii sonucu olarak öğretmenler arasında zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır.

Y9 Bir eğitim kurumunun çatısı altında eğitim ve öğretime yaklaşım tarzları farklı birçok öğretmen arasında zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır.

Y10... öğretmenlerin bireysel farklılıklarını öğretmenlik mesleklerine de yansıttıkları zaman kendi aralarında çatışma yaşanabilmektedir. Asıl sebep ise aynı soruna farklı yollarla yaklaşıyor olmalarıdır.

Y13 ...Öğretmen-öğretmen çatışmalarının sebepleri kimi zaman kişisel oluyor, tarafların farklı düşünce inanç, farklı bakış açıları bazen farklı kültürel yapılarından kaynaklanıyor,

Y15... farklı öğretim yöntemleri, kişilik ve çalışma ahlakının farklı olması...

Bu tema, öğretmenler arasında profesyonel iş birliğini etkileyen derin yapısal ayrılıkları ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadeleri, öğretmenlerin pedagojik yaklaşımlarında, ideolojik duruşlarında ve sosyal aidiyetlerinde ortaya çıkan ayrışmaların, karşılıklı anlayışı ve işbirliğini zorlaştırdığını göstermektedir. Özellikle eğitim-öğretime yönelik farklılıklar, öğretmenler arasında çatışmalı karar alma süreçlerine neden olmakta; sendikal ya da siyasi farklılıklar ise duygusal kutuplaşmalara yol açabilmektedir.

Tema 2. Adaletsizlik

Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini ifade eden ikinci ana tema adaletsizlik olarak belirlenmiştir.

Bu tema, öğretmenlerin görev ve sorumluluk paylaşımında adaletin sağlanmadığına dair algılarından kaynaklanan çatışmaları kapsamaktadır. Adaletsiz sınıf ve ders dağılımı, adaletsiz görev dağılımı, okul okul yönetimi tarafından diğerine ayrıcalık tanındığı inancı, görev dağılımı konusunda anlaşmazlıklar, birinin çok çalışıp diğerinin yeteri gayreti göstermediği inancı, kaynak paylaşımı şeklinde alt başlıkları kapsayan adaletsizlik teması kapsamında okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

Y1 ...Benim gözlemlediğim kadarıyla öğretmenlerin daha çok sınıf ve ders programı dağılımında karşı karşıya gelip çatışma yaşamaktalar...

Y3 Okulda yaşanan öğretmenler arası çatışmaların sebepleri arasında ders programı, görev dağılımı da yer almaktadır.

Y8 ...Bunun yanı sıra diğer çatışmaların bir kısmı ise ders programındaki farklılıklar, okul içerisinde bazı öğretmenlere ayrıcalık tanındığını fikrine kapılmaları, kendilerinin diğerlerinden daha fazla çalıştığını veya üzerlerine daha fazla sorumluluk yüklendiğini düşünmeleri zaman zaman öğretmenlerin karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır.

Y11 öğretmenler arasındaki çatışmaların sebebi sorumluluğunu yerine getiren \ getirmeyen öğretmenin karşı karşıya kalmasıdır.

Y12 Öğretmenler arası çatışmaların nedenleri genel olarak kişiler arası uyumsuzluktur. Girilen sınıflar, ders saatleri, boş günler, ders programları şeklinde özetlenebilir. Eğitim kurumlarında bu anlamda çatışma olmaması için her zaman adaletli davranmaya özen gösteririm.

Y13 ... ya da bir öğretmen diğer öğretmene kendisinden daha fazla ayrıcalık tanındığına inanıyor. Bu durumda bazen gün yüzüne çıkmayan bir çekememezlik, bir kin duyma durumu yaşanıyor, ne zamanki bu durum karşı taraftan hissedilir hale gelince çatışma durumu başlamış oluyor.

Y15 ...işlerin ve görevlerin yapılmaması, görev dağılımının adaletsiz olduğuna inanılması, kaynak paylaşımı, kuralların uygulanması noktasında farklı davranılması...

Adalet algısının zedelenmesi, öğretmenler arasında güven sorunlarına ve kurumsal aidiyetin zayıflamasına neden olabilmektedir. Özellikle iş yükü dağılımında ya da kaynakların kullanımında yaşanan dengesizlikler, öğretmenler arasında karşılıklı suçlamalara ve iş birliğini reddetme davranışlarına yol açmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin görev dağılımında şeffaf, objektif ve izlenebilir yöntemler kullanmamaları, çatışmaların temel tetikleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Tema 3. Bireysellik

Yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda öğretmenler arasındaki çatışmalarının sebeplerine dair üçüncü olarak kişiliklerin uyuşmaması, sorumluluktan kaçınma/ yük paylaşımı, rekabet (öne çıkmaya çalışma), bencil istekler, çıkar kaynaklı çatışmalar, ortak işlerin okul yönetimi edilmesi konusunda uyuşmazlıklar alt kategorileri kapsayan bireysellik ana tema olarak belirlenmiştir. Bu tema, öğretmenlerin kişisel

özellikleri, tutumları ve bireysel çıkarlarına yönelik davranışlarının çatışma yaratıcı etkisini içermektedir. Bireysellik temasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Y2... Sorumluluktan kaçınma, Öne çıkmaya çalışma

Y6 ...zümre öğretmenlerinin birinin çok çalışıp diğerinin yeterli gayreti göstermemesi genellikle okullarda öğretmen-öğretmen çatışmasının ana sebeplerini oluşturmaktadır.

Y7 Okulda yaşanan öğretmenler arası çatışmaların sebeplerini rekabet, kişilik özelliklerinin farklı olması, çıkar kaynaklı çatışmalar, sorumluluk almak istememe olarak sıralayabilirim

Y14 ...bazen çatışma zümreler arasında hoş bir rekabetten kaynaklanmakta, bu rekabet sayesinde okula tatlı bir hareket gelmekte, rekabet halindeki bu öğretmenler bu sayede kendilerini ön plana çıkarabilmek adına öğrencilerin yararına olacak farklı aktiviteler ifa edebilmektedir. Bu diğer öğretmenlere de yeni fikirler vermektedir. Bu çatışmanın en güzel ve olumlu yanı olsa gerek bu tip çatışmalar her zaman sevdiğimiz, tadında ve kararında bir çatışma diyebileceğimiz, müdahale etmeye gerek görmediğimiz, hatta çok da memnun olduğumuz çatışma tipidir. Burada aynı branştan öğretmenlerden birinin veya her ikisinin de daha ön planda olma, daha görünür olma, gözde olma, en iyi olma, rakip tanımama güdüsü yatmaktadır. Öğrenciler bu sayede daha istekli bir öğretmenden, eğitimleri adına da yeni ve farklı metotlardan yararlanmış oluyor.

Y15 ...kişilerin önceliklerinin farklı olması, kendi istek ve arzularını karşısındakileri dikkate almadan istemesi şeklinde sıralanabilir.

Bu tema, öğretmenlerin bireysel beklentileri ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan çatışmalara işaret etmektedir. Özellikle sorumluluk almaktan kaçınma ya da öne çıkma isteği gibi bireysel davranışlar, ekip çalışmasını sekteye uğratmakta ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Bireysel çıkarların ön plana çıkarılması, grup dinamiğinde güven ve dayanışma gibi değerleri tehdit etmektedir. Ayrıca kişilik uyumsuzluklarının da çatışmayı körükleyen önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Tema 4. İletişim

Birbirlerinin kararlarına saygılı olmama, yanlış anlaşılmalara, dedikodu, iletişim engelleri, saygı ve anlayışın gösterilmemesi alt başlıklarını kapsayan iletişim teması okul

yöneticilerinin öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sebeplerini araştırdığımız sorumuzun son teması olmuştur. Bu tema, öğretmenler arasındaki doğrudan etkileşim sürecinde yaşanan iletişim kaynaklı sorunları kapsamaktadır. Okul yöneticilerin cevapları kodları ile birlikte şu şekildedir:

'Y2 ...Okulda yaşanan öğretmenler arası çatışmaların sebeplerini; saygı ve anlayışın gösterilmemesi, iletişim problemi, birbirlerinin kararlarına saygılı olmama olarak sıralayabilirim

Y6 ...öğretmenlerin birbirlerinin fikirlerine saygılı olmaması, ...

Y15 ...Öğretmenler arası çatışmaların sebepleri genellikle dedikodu, karşılıklı yanlış anlaşılmalara, doğru iletişim kanalının seçilmemesi...

İletişim sorunları, çatışmaların hem doğrudan nedeni hem de mevcut çatışmaların derinleşmesini sağlayan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, öğretmenlerin birbirlerinin kararlarına ve yaklaşımlarına yeterince saygı göstermemesi, iletişimde açıklığın sağlanamaması ve dolaylı yollarla yapılan olumsuz paylaşımların (örneğin dedikodu) öğretmenler arası güven ilişkisini zedelediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, açık, doğrudan ve saygılı iletişim kurma becerilerinin eksikliği, çatışmaların temel iletişimsel boyutunu oluşturmaktadır.

Katılımcı okul yöneticilerine, "Okulunuzda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir? " sorusu sorulmuş ve elde edilen yanıtlar içerik analizi yöntemiyle tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda, öğretmenler arası çatışmalara neden olan faktörler dört ana tema altında toplanmıştır: **Farklılıklar, Adaletsizlik, Bireysellik ve İletişim**. Katılımcıların ifadelerine göre en çok çatışmaya yol açan unsur, öğretmenler arasında eğitim ve öğretim anlayışı, siyasi görüş, sendikal kimlik ve bireysel değerlerdeki farklılıklardır. Bunun yanı sıra, okul içinde adalet duygusunun zedelenmesi, görev dağılımında haksızlık algısı ve yönetim tarafından bazı öğretmenlere ayrıcalık tanındığı inancı da sıkça dile getirilen çatışma nedenleri arasında yer almaktadır:

Tablo 6. 4: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Öğretmenler Arası Çatışmaların Sebeplerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Çatışma Sebepleri (Tema/Alt tema)	Frekans(n)
FARKLILIKLAR	22
Eğitim ve öğretime yaklaşımdaki farklı bakış açıları	5
Bireysel farklılıklar	4
Siyasi fikir ayrılıkları	4
Görüş farklılıkları	3
Sendikal ayrılıklar	3
Branş farklılıkları/ Meslekçi ve kültürcü farklılığı	2
Farklı sosyal gruplara üye olma	1
ADALETSİZLİK	14
Adaletsiz sınıf ve ders dağılımı	3
Adaletsiz görev dağılımı	3
Okul yönetimi tarafından diğerine ayrıcalık tanındığı inancı	3
Görev dağılımı konusunda anlaşmazlıklar	2
Birinin çok çalışıp diğerinin yeteri gayreti göstermediği inancı	2
Kaynak paylaşımı	1
BİREYSELLİK	11
Kişiliklerin uyuşmaması	3
Sorumluluktan kaçınma/ yük paylaşımı	3
Rekabet (öne çıkmaya çalışma)	2
Bencil istekler	1
Çıkar kaynaklı çatışmalar	1
Ortak işlerin yürütülmesi konusunda uyuşmazlıklar	1
İLETİŞİM	7
Birbirlerinin kararlarına saygılı olmama	3
Yanlış anlaşılmalara	1
Dedikodu	1
İletişim engelleri	1
Saygı ve anlayışın gösterilmemesi	1

Tablo 6.4, öğretmenler arasındaki çatışmaların yapısal, bireysel ve ilişki temelli unsurların bir araya gelmesiyle şekillendiğini ortaya koymakta; bu çatışmaların sadece bireyler arası değil, aynı zamanda kurum içi düzenlemeler ve yönetsel uygulamalarla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmenler arası ilişkilerin niteliğini artırmak için sadece bireysel değil, örgütsel düzeyde de önlemlerin alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Soruya dönük tüm bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerine görüşleri doğrultusunda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların bireysel tutumlar, düşünsel ayrılıklar, kurumsal işleyişteki adaletsizlikler ve iletişim eksikliklerinden beslendiğini ortaya koymaktadır. “Farklılıklar” ve “Bireysellik” temaları daha çok bireyler arası

farklılık ve kişisel tutumlara işaret ederken, “Adaletsizlik” teması örgütsel yapı ve yönetim uygulamalarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. “İletişim” teması ise tüm bu nedenlerin temelini oluşturan ya da çatışmaları besleyen bir zemin sunmaktadır. Bu sonuçlar, çatışmaların çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve yalnızca bireylere değil, aynı zamanda okul kültürü ve yönetim anlayışına da müdahale edilmesi gerektiğini göstermektedir.

6.5. Okul Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmaların Yönetiminde Kullandıkları Stratejiler

Bu bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında meydana gelen çatışmalarla başa çıkmak için geliştirdikleri stratejilere ilişkin nitel bulgular sunulmuştur. Görüşmeler yoluyla elde edilen veriler, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde çoğunlukla duruma özel, esnek ve bağlamsal faktörleri dikkate alan stratejiler benimsediklerini göstermektedir. Bu stratejiler uzlaşma, kaçınma, hükmetme, uyma yaklaşımları olarak öne çıkmaktadır. Bulgular, yöneticilerin sadece sorunun çözümüne değil, aynı zamanda okul ikliminin korunmasına ve ilişkilerin sürdürülebilirliğine yönelik hassasiyet taşıdıklarını da ortaya koymaktadır.

Tema1. Uzlaşma

Okul yöneticileri tarafından öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların yönetiminde en sık başvurulan strateji, öğretmenler arası çatışmalarda uzlaştırma olmuştur. Konuşturarak çözüm bulmalarını sağlama, tarafları dinleme, empati kurma, barıştırma gibi ilişkisel süreçler bu tema içinde yer almaktadır. Bu bulgu, yöneticilerin bu tür çatışmalara doğrudan müdahale etmektense tarafları birbirine yaklaştırma yoluyla çözüm üretmeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, katılımcı okul yöneticilerinin sunduğu yanıtların bazıları aşağıdaki gibidir:

Y1 Çatışmanın öğretmenlerin ve öğrencilerin şahit olacağı şekilde alenen yaşanması, okul iklimini bozması durumunda çatışmaya müdahil olmaktan kaçınmam. Çatışmaya müdahil olduğumda ise konuya ve çatışmanın derecesine göre değişmekle birlikte genel olarak uzlaştırmacı bir yol izlemeye çalışırım. ’

Y2 Okul iklimin bozulması, işlerin aksaması, gergin bir ortamda öğretmen arkadaşlarımızın performansının azalması gibi nedenlerden ötürü müdahil olur tarafların sorunlarını çözmeye çalışırım. Çatışmaya müdahil olduğumda

Tarafları ayrı ayrı dinleme,

Konuşarak çözüm bulma,

Empati kurma,

Yüzleştirme,

Uzlaşma yöntemler ve stratejilerini kullanırım.'

Y4 Çatışmaya müdahil olmak için çatışmanın seviyesini izlerim ve insanları rahatsız etmeye başladığı zaman müdahil olurum. Önce sakinliği tavsiye eder sonra karşılıklı oturup konuşuruz.

Y5 Yaşanan çatışmanın kaynağı okulu ilgilendiriyor ve bu durum okuldaki herkesi huzursuz etme durumuna sebep oluyorsa hemen müdahale ederim. Çatışmanın çözümünde iletişimden yanayım. Çatışmanın taraflarını sakinleştirir ve sorunları konuşarak çözmelerini isterim.

Y6 Çözümlerin bulunamadığı durumlarda ise olaya müdahil olup konunun adil bir şekilde çözüme kavuşturulmasını sağlamaya çalışırım

Y7 Ne zaman ki bu çatışma okuldaki düzeni tehdit eder hale geldiğinde çatışmaya müdahil olurum ve çatışmanın taraflarını bir araya getirir birbirleriyle diyaloga geçmelerini sağlar, aralarındaki çatışma sebeplerini iletişimle çözülebilecek taraflarını göstermeye çalışırım. Ve çatışmanın okulumuza verdiği zararları fark etmelerini sağlayıp oluşabilecek diğer çatışmaların da önüne geçmeye çaba sarf ederim.

Y8 fakat çatışma taraflarca çözüme kavuşturulmuyorsa ve olumsuzluk devam ediyorsa farklı çözüm yollarına başvurmak zorunda kalabilirim. Bu bazen devreye her iki tarafında sözüne ehemmiyet verdiği bir kişiyi devreye sokmak şeklinde, bazen bizzat kendim her iki tarafın birbirine saygı çerçevesinde dinleyebileceği benim moderatörlüğümde bir tartışma ortamı oluşturmak ve bazen de yetkimi kullanmak şeklinde olabilmektedir.

Y9 çatışmanın tarafları olan öğretmenlerin bir araya gelmelerini, diyalog kurmalarını sağlayacak ortamlar tesis etmeye çalışırım. Genelde bunu yapmamdaki nihai hedefim tarafların birbirlerini anlayıp varsa yanlış anlamaları ortadan kaldırmalarını sağlamak. Lakin ne zaman bir çatışma okul ortamını bozmaya başlarsa o zaman her iki tarafa da bu çatışmadan haberdar

olduğumu hissettirip, durumdan rahatsız olduğumu ifade edip, çözüm amaçlı olarak bir araya getiririm

Y10 Çözemezlerse devreye girer, arabuluculuk yöntemini kullanmayı tercih ederim.

Y11 Ancak taraflardan birinin haksızlığa uğradığına emin olursam müdahil olurum. Çatışmayı açıklığa kavuşturma, araya iyileştirme, barıştırma yöntemlerine başvururum.

Y12 Müdahil olduğumda da taraflarla görüşür ve her zaman diyalog kanalını çalıştırırım.

Y13 Fakat ne zaman çatışma çözülmek yerine çatışma derinleşiyorsa ve bu iki kişi dışındakilere zarar veriyorsa çatışmaya müdahil olurum ve başka birini vesile kılarak, bir arabulucu yardımıyla çatışmanın çözümüne bir şekilde katkı sunmaya çalışırım. Çünkü her çatışma okul iklimine zarar verecektir.

Y15 Çatışmaya müdahil olduğum zamanlarda da önce tarafların birbirinin açıklamalarını dinlemelerini sağlar, geçmiş tecrübelerden bahseder, yönlendirici ve destekleyici davranmaya çalışır, uzlaştırmacı ve ara bulucu bir yol izlerim.

Tema 2. Kaçınma

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında yaşanan çatışma yönetimi sürecinde bazen objektiflikten uzaklaşmamak, bazen yetki sınırlarının dışına çıkmamak, bazen kendi aralarında çözmelerini beklemek, bazen de farkında olduğunu fark ettirmemek için kaçınma stratejilerini izledikleri gözlemlenmiştir. Müdahil olmama, kendi aralarında çözmelerini bekleme, çatışmanın üzerinde düşünmek için bekleme, farkında değilmiş gibi davranma, üç maymunu oynama alt temalarının elde edildiği kaçınma stratejisi çerçevesinde yöneticilerden elde edilen yanıtlar şu şekildedir:

Y1 Sendika konusunda ise, herkesin kendi doğrusu olduğunu ve saygı gösterilmesi gerektiği konusunda telkinde bulunarak çok fazla müdahil olmamayı tercih ediyorum.

Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalara çok fazla müdahil olmayı tercih etmem, çünkü yönetimin öğretmenlerin ilişkilerine çok fazla müdahil olmalarının yöneticileri objektiflikten uzaklaştırdığını düşünüyorum

Y3 Her zaman müdahil olmuyorum. Görev tanımına giren konularda müdahalede bulunurum. Bunun sebebi, yetki dahilinde olan konularda sorun çözmekle mükellef olmam

Y6 Ben ise yönetici olarak öğretmenlerin kendi arasında çözüm bulmaları için belli bir süre beklerim...

Y7 öğretmenlerin kendi aralarındaki çatışmalara gerekmedikçe müdahil olmayı tercih etmem.

Y8 Öğretmenler arasındaki çatışmalara müdahil olmadan önce çatışmanın sebepleri üzerine düşünürüm. Bazı çatışmalara kayıtsız kaldığım gibi bazı çatışmalara ise sonucu okulu olumsuz olarak etkiliyorsa müdahil olurum. Bunu yaparken ilgili kişileri bu konuda uyarır önce çatışmayı kendi aralarında çözmelerini teşvik eder...

Y9 öğretmenler arası çatışmalara müdahil olmayı tercih etmem. Bunun yerine çatışmalarının farkında olmadığımı zannetmelerini sağlarım.

Y10 Genellikle öğretmenlerin kendi aralarındaki çatışmalarını yine kendi aralarında çözmelerini beklerim.

Y11 öğretmenler arası çatışmalara her zaman müdahil olmam.

Y12 Öğretmenlerin kendi aralarındaki çatışmalara kişisel olduğu için müdahil olmam. Bu tip çatışmalara müdahil olmam için taraflardan birinin bana başvurmasını beklerim.

Y13...Biz bu durum başlamadan taraflardan biri fark etmeden, yapabileceğimiz bir şey varsa ya da bir yanlış anlaşılma varsa çatışma başlamadan duruma katkı sağlamaya çalışırım. Eğer bir çatışmayı önleyememiş isek müdahale etmek için bizi ilgilendiren bir kısmı var mı diye analiz eder, tarafların kendi aralarında çatışmalarını çözmelerini beklerim. Bazen üç maymunu oynamak en iyisidir.

Y15 öğretmenler arasında çatışmaları her zaman müdahil olmayı tercih etmem ama ara sıra müdahil olurum.

Yöneticiler, öğretmenler arası çatışmalarda zaman zaman bilinçli olarak sürece müdahil olmaktan kaçınmaktadır. Müdahil olmama, tarafların kendi aralarında çözmesini bekleme, çatışmanın doğasına ilişkin zamana yayılmış bir düşünme süreci bu tema içinde değerlendirilmiştir. Bu, yöneticilerin bazen çatışmayı doğrudan değil dolaylı biçimde çözmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Tema 3. Hükmetme

Verilen yanıtlar doğrultusunda makamın verdiği yetkiyi kullanma, mevzuatı uygulama, öğütler verme şeklinde alt temalarla ifade edilen hükmetme stratejisi okul yöneticilerinin öğretmenler arası çatışma yönetimi için başvurdukları bir diğer strateji olarak belirlenmiştir. Bu stratejinin gerekmedikçe kullanılmadığı veya öncesinde diğer stratejilerin uygulandığı fakat çözüm bulunamadığı veya çatışmanın etki alanı genişlediğinde bir sonraki strateji olarak başvurulduğu belirtilmiştir. Bu tema açısından okul yöneticilerinin cevapları aşağıdaki şekildedir:

Y3 ...Diğer yandan, insan ilişkilerinden kaynaklı bir durumsa ve şahsımı ilgilendiren bir konuya müdahil olurum. Bunun sebebi ise saygınlık ve itibarımı korumak zorunda olmam olabilir. Diğer stratejiler çözüm getirmediyse sonraki aşamada ise -gerektirdiği takdirde- yetkimi kullanırım.

Y9 ...-ama çözülsün ama çözülmesin- okul iklimini bozma gibi bir şeye hakları olmadığını, saygı çerçevesinde kalmaları gerektiğini her iki tarafa bir de kendim hatırlatırım.

Y15 ... Fakat ortada üst düzey bir çatışma varsa ve kuruma zarar verecek duruma geldiyse yönetsel düzenlemelere uygun bir şekilde cezai işlem uygulanabilir...

Kurumun işleyişini bozacak tüm çatışma ve olumsuzlukları mevzuatta karşılığı ne ise o şekilde çözülmesi taraftarıyım. Böylelikle hem çatışma taraflarının kendini savunma gibi bir duruma girmeksizin iş tanımında ne gibi olumsuzluklara sebep olduğu ve bu durumda mevzuat ve yönetsel düzenlemelerdeki karşılığı olan uygulama ne ise yazılı olarak taraflara iletirim. Durumun olumsuzlukları devam ediyorsa taraflara gereğini yaparım. Böylelikle ortaya çıkabilecek çatışmalarında önüne geçmiş oluyoruz.

Öğretmenler arası çatışmalarda doğrudan yetki kullanımı oldukça sınırlı kalmıştır. Bu bulgu, yöneticilerin iki öğretmen arasındaki sorunlarda daha dikkatli ve tarafsız davranma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Yalnızca zorunlu durumlarda mevzuatla müdahale ettikleri görülmektedir.

Tema 4. Uyma

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların yönetiminde daha az sıklıkla başvurdukları son çatışma yönetim stratejisi uyma olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların motivasyonunu sürdürecektir. Öğretmenlerin ihtiyaç ve taleplerini dikkate alma şeklinde uyguladıkları bu stratejiyi uyguladıklarına ilişkin verdikleri cevaplar aşağıdaki şekildedir:

Y1 Bu çatışmaları mümkün olduğunca öğretmenlerin taleplerinin öncelik ve aciliyet sırasına göre dikkate alarak çözmeye çalışıyorum.

Y3 Adil olduğunuzda ve her zaman iş etiğini ön plana çıkarttığınızda tarzınıza zamanla alışıyorlar. Örgüte ve çalışanların motivasyonuna zarar vermeyecek stratejiler tercih ederim.

Uyma stratejisi burada da en az tercih edilen yol olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını dikkate alarak onları motive edecek çözümler üretmeye çalışsalar da bu stratejiye çok sık başvurulmadığı görülmektedir.

Katılımcı okul yöneticilerine, öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların yönetiminde hangi stratejileri tercih ettikleri sorulmuş ve alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler tematik olarak analiz edilmiştir. Tablo 6.5 'de, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında gelişen çatışmalara yönelik tutumları tematik olarak değerlendirilmiştir. Beş strateji öne çıkmaktadır: uzlaşma, kaçınma, hükmetme, uyma ve (dolaylı olarak) arabuluculuk.

Tablo 6. 5: Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Stratejiler (Tema/ Alt tema)	Frekans(n)
UZLAŞMA	13
Konuşturarak çözüm bulamalarını sağlama	
Arabuluculuk yapma	
Tarafları dinleme	
Empati kurma	
Diyalog kurmalarını sağlama	
Barişturma	
Birbirlerini dinlemelerini sağlama	
Üçüncü kişiyi devreye sokma	
KAÇINMA	11
Müdahil olmama	
Kendi aralarında çözmelerini bekleme	
Çatışmanın üzerinde düşünmek için bekleme	
Farkında değilmiş gibi davranma	
Üç maymunu oynama	
HÜKMETME	3
Makamın verdiği yetkiyi kullanma	
Mevzuatı uygulama	
Öğütler verme	
UYMA	2
Çalışanların motivasyonunu sürdürecektir çözümler üretme	
Öğretmenlerin ihtiyaç ve taleplerini dikkate alma	

Tablo 6.5’te görüldüğü üzere, okul yöneticileri öğretmenler arası çatışmaları yönetirken en sık **uzlaşma** stratejisini tercih etmektedirler. Uzlaşma stratejisi kapsamında yöneticilerin tarafları konuşturarak uzlaştırmaya çalışmaları, arabuluculuk yapmaları, empati kurarak süreci yumuşatmaları ve çatışma taraflarını dinlemeye önem vermeleri dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, **kaçınma** stratejisi de oldukça yaygın biçimde kullanılan bir yaklaşım olarak öne çıkmakta; yöneticiler kimi durumlarda taraflar arasında doğrudan müdahalede bulunmamakta, süreci doğal akışına bırakmakta ya da çatışmanın geçici niteliğine güvenerek çözümü ertelemektedir. Diğer yandan, **hükmetme** ve **uyma** stratejileri daha az sıklıkla dile getirilmiş olmakla birlikte, belirli durumlarda mevzuatın uygulanması veya öğretmenlerin taleplerini dikkate alarak çözüm geliştirme gibi yöntemlerin de başvurulan yaklaşımlar arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin öğretmenler arası çatışmalarda çoğunlukla ilişki temelli, empati odaklı ve uzlaştırıcı bir yaklaşım benimsediklerini; ancak çatışmanın niteliğine bağlı olarak strateji seçimlerini esnek biçimde çeşitlendirdiklerini göstermektedir.

6.6. Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütleri İçin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin çatışmalara yalnızca olumsuz bir süreç olarak yaklaşmadıklarını, bununla birlikte çatışmaların bazı durumlarda gelişimsel fırsatlar sunduğunu da ifade ettiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda çatışmaların sonuçları “Olumsuz Sonuçlar” ve “Olumlu Sonuçlar” olmak üzere iki ana tema altında sınıflandırılmış, her tema kendi içinde “örgütsel” ve “bireysel/kişisel” alt temalara ayrılarak tematik analiz yapılmıştır. Her bir tema, çatışmaların eğitim örgütleri içindeki etkilerini çok boyutlu şekilde ortaya koymaktadır.

6.6.1. Olumsuz Sonuçlar

Katılımcı okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların yarattığı olumsuz sonuçlar, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana tema altında değerlendirilmiştir. Çatışmaların doğrudan ve dolaylı biçimde eğitim ortamına zarar verdiği durumlar, bu tema altında toplanmıştır. Olumsuz sonuçlar; eğitim örgütünün işleyişine ve çalışan bireylerin tutum ve duygularına yönelik etkileriyle iki ayrı alt temada ele alınmıştır.

Tema1. Örgütsel Sonuçlar

Katılımcıların büyük bir kısmı, yaşanan anlaşmazlıkların eğitim kurumunun etkinliğini ve bütünlüğünü tehlikeye attığını ifade etmiştir. Olumlu bir okul ortamının zedelenmesi, okulun etkinliğinin azalmasına, huzursuzluk hissinin artmasına, örgütlerin gereksiz yere enerji harcamasına, eğitim kurumları içinde gruplaşmalara neden olabilmektedir. Taraflı çözümler, okul bütünlüğünü tehdit etmekte ve örgüt ya da bireylere karşı güven kaybına yol açmaktadır. Ayrıca, bu durum üst yönetime konunun iletilmesi, müfettiş talep edilmesi ve sorunların diğer okul yöneticilerine aktarılması gibi alt temaları gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, çatışmanın eğitim örgütleri üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili aşağıdaki yanıtlar sunulmuştur.

Y1 ...Fakat çatışma kronik bir halde okul işleyişini aksatacak duruma gelir ve öğretmenler arasında ciddi, çözülemez sorunlara sebep olursa burada olumlu bir çatışmadan söz etmek mümkün olmaz. Bu olumsuz çatışma kurumlarda istenmeyen ve iş verimini herkes açısından düşüren bir durumdur.

Y2... Problemleri başka okuldaki yöneticileri aktarma,

Üst yöneticilere sorunları yansıtma,

Okuldaki tüm çalışanları olumsuz etkilemesi,

Öğretmen ve öğrencilerin huzurunu bozması,

Y3 Olumsuz yönü ise tarafların okula aidiyetini azaltması ya da okul iklimine zarar vermesi olabilir.'

Y4 Bana göre çatışmaların eğitim kurumlarına hep zararı oluyor makul seviyedeki çatışmalar tabii ki olumlu olabilir. Ama çatışmalar önu alınamaz hale dönüştüğünde kuruma ciddi zarar verdiğini düşünüyorum.

Y5 çatışma bazen kurumlarda sorunu derinleştirmeye ve okul ikliminin olumsuz etkilenmesine sebebiyet verse de

Y6 Olumsuz yanları ise kurumların gereksiz enerji tüketmesine, patinaj yapıp ilerleyememesine neden olabilir. Bununla birlikte okulda birlik ve beraberliğin bozulmasına, kişilerin asıl görevlerinden uzaklaşmasına sebebiyet verebilir

Y9 Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmalar sadece yönetici-öğretmen veya öğretmen-öğretmen arasında kalmayıp okulun her kademesine yansıyabilmektedir. Hatta öğrenciler arasında kafa karışıklığına bile yol

açabilmektedir. Çünkü öğrenci okulun yönetici ve öğretici olan her bir üyesini eksiksiz, kusursuz ve mükemmel olarak algılama eğilimindedir. Öğretmen veya yönetici gibi eğitim anlamında kusursuz gördüğü kişiler arasında hissettiği küçük bir olumsuzluk bile onların eğitime olan inancını sarsabilir. Bu noktada yönetici var olan çatışmayı ve sonuçlarını öngörebilmeli, özellikle eğitimin en önemli ögesi olan öğrencilere hissettirmeden gereken önlem, tedbir alınmalı ve gerektiği şekilde müdahale etmelidir. Ayrıca çatışmalar okulun olumlu ilişkilerinin yara almasına sebep olmaktadır. Gerginliğin okulun tüm kademesinde olumsuz bir havanın zincirleme hissedilmesine sebep olmaktadır.

Y10 Çatışmanın eğitim kurumları olumlu sonuçlar doğuracağına inanmıyorum. Olumsuz sonuçları arasında okul verimini düşürmesi, diğer insanların olumsuz etkilenmesi, huzursuzluğa sebebiyet vermesi şeklinde sıralayabilirim.

Y11 Çatışmaların olumsuz tarafı, kişilerin motivasyonunu bozup hem bireysel hem de eğitim kurumunun verimliliğinin düşmesine sebebiyet vermesidir. Hâliyle bu da eğitime olumsuz yansır.

Y12 Tabiki bunun yanı sıra kimi zaman kişilere ve kuruma karşı güven kaybına, güvensiz ve olumsuz bir okul ortamına, gerginliklere, verimin düşmesine, okuldaki enerjinin gereksiz ve boşuna kaybedilmesine sebep olabilmektedir.

Y13 bu sadece tarafların değil eğitim kurumundaki diğer kişilerinde huzursuz ve gergin olmasına sebep oluyor. Okuldaki samimiyeti, olumlu okul iklimini bozmaktadır. Gerginlik hali herkese sirayet etmektedir.

Y14 Çatışmayı kimin veya kimlerin yaşadığı; çatışmanın okul için olumlu mu olumsuz mu olacağını belirleyen en önemli kıtas... Duyguları esnek olmayan kişilerin yaşadığı çatışmalar kurum içi olumsuz sonuçlar doğurup, düşük performansa neden olurken

Y15 Bunun aksine kurum kültürünün gelişimine zarar verebilir, huzursuz ve gergin bir okul iklimine sebebiyet verebilir.

Katılımcılar, çatışmaların okulun iç dinamiklerinde ciddi kırılmalara yol açtığını ifade etmiştir. Özellikle okul ikliminin bozulması, öğretmenler arasında iletişimin zayıflaması ve huzursuzluk duygusunun yaygınlaşması, eğitim-öğretim faaliyetlerine doğrudan olumsuz etki etmektedir. Ayrıca çatışmaların, üst yönetime yansiyarak örgüt içi sorunların kontrol dışına çıkmasına yol açtığı da vurgulanmıştır. Bu durum, çatışmaların

yalnızca yerel değil, kurumsal itibar ve denetim süreçlerini de etkileyen bir boyuta ulaştığını göstermektedir.

Tema 2. Bireysel Sonuçlar

Eğitim örgütlerindeki çatışmaların eğitim örgütleri üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlarının ikinci ana teması bireysel boyuttur. Bu ana temayı oluşturan yanıtlar incelendiğinde, yeni çatışmaların veya gerginliklerin ortaya çıkmasına neden olma, okulda aidiyet duygusunun azalması, başkalarının çatışmaya tanık olması, gruplaşmanın artmasına yol açma, anlaşmazlıkların veya düşmanlıkların derinleşmesi, cezalandırıcı bir tutum sergileme (işin gereklerini yerine getirmeme), çalışma isteğinin düşmesi, okul değiştirmeyi düşünme, kişisel çıkar çatışmalarının artması ve güvenin sarsılması gibi alt temalar belirlenmiştir. Bireysel ana temasıyla ilgili olarak alınan yanıtlar ise şunlardır:

Y2 Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların eğitim örgütleri için olumlu sonuçları olduğunu söylemem çok mümkün değil maalesef. Bunun yanısıra bugüne kadar gözlemlediğim olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralayabilirim

Y2 Çalışma isteğinin azalması,

Okul değiştirmeyi planlama,

Başkaları önünde tartışmaların yaşanması,

Öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olması,

Okulda kişisel çıkar ve çatışmaların artmasına neden olur...'

Y7 Fakat doğru yönetilmeyen çatışmalar eğitim örgütlerine karşı güven zedelenmesi, , çatışmada haksızlığa uğradığını düşünen tarafın iş tanımının gereğini yapmama şeklinde cezalandırıcı tavır sergileme, kurum içerisinde ayırıştırma, eğitimin verimliliği açısından istenmeyen yansımalar sebebiyet vermesi olumsuz sonuçları olarak sıralanabilir.

Y8 Çatışmalar genellikle olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Öğretmenler arasındaki huzur ortamını bozmakta, öğretmenlerin okuluna ait olma duygusunu zedelemektedir

Y13 Tabi her zaman böyle toz pembe sonuçlar olmuyor. Bazen çatışmalar kişiler arasındaki anlaşmazlıkları ve düşmanlıkları derinleştirebiliyor

Bireysel düzeyde yaşanan olumsuzluklar, çalışanların okul ortamındaki psikolojik güvenlik algısını zedelemekte, aidiyet ve iş doyumu gibi önemli değişkenleri olumsuz etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda okuldan ayrılma niyetini artırmakta, öğretmen sirkülasyonuna dolaylı katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca çatışmaların yalnızca iki taraf arasında kalmayıp tüm kurumu etkileyen yayılma özelliği taşıdığı da vurgulanmıştır.

6.6.2. Olumlu Sonuçlar

Katılımcıların bir bölümü, uygun şekilde yönetilen çatışmaların örgütsel ve bireysel düzeyde gelişim fırsatları sunabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler örgütsel gelişim ve kişisel gelişim başlıkları altında sunulmuştur. Katılımcı okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda eğitim örgütlerindeki çatışmaların eğitim örgütleri üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar, örgütsel gelişim ve kişisel gelişim olmak üzere iki ana tema altında değerlendirilmiştir.

Tema 1. Örgütsel Gelişim

Katılımcılar, çatışmaların eğitim örgütlerinde dönüşüm ve yenilenme süreçlerini tetikleyebileceğini dile getirmiştir: Farklı bakış açıları kazandırma, daha kaliteli ve başarılı bir eğitim sunma imkânı sağlama, problemlerin/ aksaklıkların belirlenmesini sağlama, yeni fikirlerin üretilmesi için kaynak oluşturma, örgüt için yeni bir anlayış/yeni yol haritası belirleme, örgütün gelişimine katkıda bulunma, yanlışların düzeltilmesine katkı sunması , eksik ve hataları fark etme, gerçeğe ulaşmayı sağlama, kişilerin yer, pozisyon, yeterliliklerini yeniden gözden geçirme, çatışma kaynağının tespitiyle geribildirim vermesini sağlama, üretime katkı sağlama, olumlu dönüşümler için fırsat sağlama, yeni bir yönetim anlayışı geliştirme alt temaları dahilinde olumlu sonuçların örgütsel gelişim boyutuyla ilgili katılımcı okul yöneticilerinin sunduğu yanıtlar aşağıda belirtilmiştir.

‘Yİ Çatışma insanın olduğu her yerde vardır, çatışmaya direkt kötü demek bence yanlış çünkü çatışma dediğimiz şey farklı bakış açıları doğuran bir durumdur, dolayısıyla bizim bakmadığımız yerden bakıp bizim görmediğimizi gören biri yanlış yorumlanırsa buna çatışma denebilir ama bir açıdan kişiye ya da kuruma farklı bir bakış açısı kazandırabilir. Bu açıdan olumlu olduğunu düşünüyorum

Y3 Olumlu sonuçları yeni fikirlerin üretilmesi için kaynak oluşturmaları, örgütün yenilenmesine katkı sunması, çatışma kaynağının tespitiyle sonucu kötü bile olsa örgüte o konu hakkında geribildirim vermesi.

Y6 Farklı düşüncelerin ortaya gelmesiyle birlikte en doğru düşünce ve davranışa ulaşılabilir. Aynı zamanda çatışma farklı fikirlerin iş birliğiyle kurumumuza farklı bakış açılarının kazandırılmasını sağlayabilir...

Y7 Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların eğitim örgütleri için daha kaliteli ve başarılı bir eğitim sağlayabilme, yanlış ve eksikliklerin düzeltilmesini olanaklı kılma gibi olumlu sonuçlarının olduğu göz ardı edilmemelidir

Y11 Çatışmanın olumlu tarafı kurumda yanlış yapılan ve düzeltilmesi gereken bir durum varsa onu ortaya çıkarmış olmasıdır.

Y12 Çatışmalar aslında kimi nereye koyacağınızı, kime ne kadar değer vereceğinizi, kimi ne kadar önemseyip, kime nasıl davranacağınızı anlamanızı sağlar. Yani kişileri tanımanızı sağlar. Kişiler hakkındaki bilgilerinizi yeniden düzenlemenizi sağlar. Aynı şekilde de eğitim kurumunda da kimi durumlarda ön yargılarınızı yıkmayı, yeni bir yönetim anlayışı geliştirmenizi, problemleri ve aksaklıkları belirlemenizi, eğitimin daha verimli olması için yeni yöntemlerin geliştirilmesi, farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.

Y13 bazen yaşanan çatışmalar belki iş yoğunluğundan, belki dikkatli gözlem yapamadığımızdan fark edemediğimiz sorunları görmemizi sağlar. Bu aşamada bunu fırsat olarak görüp, bir silkinme ile kurumca kendimizde gelip, her birimize düşen çıkarımı yapmamızı, kurum adına yeni bir anlayışın doğmasına vesile olabilir. Farklı bir bakış, kuruma yeni bir soluk kazandırabilir. Kurumdaki kişiler arası ilişkilerin güçlenmesine ve anlam kazanmasını sağlar.

Çatışma, doğru yönetildiğinde yalnızca bir problem değil, aynı zamanda gelişimsel bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu görüş doğrultusunda katılımcılar, çatışmaların eğitim örgütlerinde değişim, yeniden yapılanma ve kalite arayışını tetikleyebileceğini vurgulamıştır. Yeni fikirlerin doğması, sistemin açıklarının görünür hale gelmesi ve alternatif yolların denenmesi, çatışma ortamının sağlıklı yönetimiyle mümkündür.

Tema 2. Kişisel Gelişim

Eğitim örgütleri içinde meydana gelen çatışmaların eğitim örgütleri açısından olumlu sonuçlarına dair ikinci ana tema kişisel gelişim düzeyindedir. Bu ana temayı oluşturan yanıtlar incelendiğinde, çatışmalardan ders çıkarma, iletişim kanallarını yeniden düzenleme fırsatı verme, eksik ve hataları fark etme, deneyimlerimizi arttırma, çıkabilecek çatışmaların önüne geçme, önyargıları yıkma, kişilerin birbirini daha iyi anlamalarını sağlama, kişiler arası ilişkilerin gelişmesi, gözlem ve analiz yapma fırsatı sunma, kriz kontrol etme becerisini geliştirme, yaşananlardan ders çıkarma, olumlu dönüşümler için fırsat sağlama olumlu sonuçlar olarak yer almaktadır. Kişisel gelişim ana teması ile ilgili olarak alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Y5 doğru zamanda doğru gözlemi yaparak müdahale edildiğinde çatışmaya taraf olan her iki kesiminde çatışmadan ders çıkartıp eksik ve hataları fark etmeleri sağlanılabilir. Bu hususta en önemli kriter doğru zaman ve doğru yerde, kişilerin doğru iletişim kanallarını kullanmalarına vesile olup karşılıklı saygı çerçevesinde birbirlerini dinlemeleri sağlanılabilir. Birçok çatışma doğru yönetildiğinde kişilerin birbirlerini daha iyi anlamaları ve yaşananlardan ders çıkarmaları sağlanılabilir. Bu hem kurum için hem de çatışmayı yaşayan taraflar için olumlu dönüşümler için fırsat sağlamaktadır. Bizler de bu sayede hem deneyimlerimizi arttırmış hem de iletişim yollarımızı yeniden gözden geçirmiş oluyoruz...

Y6 Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların olumlu yanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür; eğer çatışma fikir boyutundaysa her iki tarafın da doğruya ulaşması için bir vesile olabilir.

Y14 duygusal sağlam ve esnek insanlar için ise çatışmalar kurum adına üretime, farklı düşünmeye, farklı bakmaya vesile olmaktadır

Y8 Olumlu sonucu yok mu diye şöyle bir bakarsak sanırım bazı yanlışların düzeltilmesine katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Y9 Olumlu yanı ise hayatın gerçek olan tüm halinin eğitim kurumuna bir örnek teşkil etmesidir. Çatışma ne olursa olsun, ilgisi olmayan üçüncü kişilere çatışmanın olumsuzluklarını yansıtmadan, çatışmanın taraflarca kriz kontrol etme becerisini geliştirmesini sağlar.

Y15 çatışma esnasında yaşanan fikir ayrılıkları gerçeğe ulaşma noktasında yol haritası olabilir.

Bireysel düzeyde çatışmalar, kişisel farkındalık, öz değerlendirme ve gelişim açısından fırsatlar sunabilir. Katılımcılar, öğretmenlerin yaşanan gerilimlerden kişisel anlamda öğrenme çıkarabildiklerini, daha etkili iletişim kurma ve kriz yönetimi becerilerini geliştirme imkânı bulabildiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda çatışma, bireyler arası ilişkilerin olgunlaşmasına katkıda bulunabilecek bir sosyal öğrenme süreci olarak da değerlendirilmektedir.

Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalar, yalnızca sorun odaklı bir süreç değil; aynı zamanda dönüşüm, gelişim ve yeniden yapılandırma için fırsat sağlayan çok boyutlu bir olgudur. Bu çalışmada katılımcı okul yöneticilerine, "Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların eğitim örgütleri üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlar nelerdir? " sorusu sorulmuş ve alınan yanıtlar doğrultusunda çatışmaların hem **olumsuz** hem de **olumlu** sonuçlarına ilişkin görüşleri tematik çerçevede sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 6.6. elde edilmiştir. Çatışmanın yalnızca örgütsel aksaklıklara neden olmakla kalmayıp, aynı zamanda bireysel ve kurumsal öğrenmeyi tetikleyici potansiyele de sahip olduğu bulgularla ortaya konmuştur.

Tablo 6. 6: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütleri İçin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Olumsuz sonuçlar (Tema/ Alt tema)	Frekans(n)
ÖRGÜTSEL	23
Olumlu okul ikliminin bozulması	7
Okul verimliliğini düşürme	4
Huzursuzluk hissedilmesi	3
Örgütlerin gereksiz enerji tüketmesine sebep olması	3
Eğitim Örgütü içerisinde gruplaşmaya sebebiyet verme	2
Taraflı çözümden dolayı okul birliğini bozma	1
Örgüte/ kişilere karşı güven kaybına sebep olması	1
Üst yönetime taşıma, müfettiş isteğinde bulunma	1
Problemlerin başka okul yöneticilerine aktarılması	1
BİREYSEL	13
Yeni çatışmalara/ gerginliklere sebebiyet verme	2
Okulda aidiyet duygusunu azaltma	2
Başkalarının da çatışmaya şahit olması	2
İkiciliği(gruplaşmayı) arttırma	1
Anlaşmazlıkları/ düşmanlıkları derinleştirme	1
Cezalandırıcı tavır sergileme (iş tanımının gereğini yapmama)	1
Çalışma isteğinin azalması	1
Okul değiştirmeyi planlama	1
Kişisel çıkar çatışmalarının artması	1
Güven zedelenmesi	1
Olumlu sonuçlar (Tema/ Alt tema)	Frekans(n)
ÖRGÜTSEL GELİŞİM	26
Farklı bakış açıları kazandırma	4
Daha kaliteli ve başarılı bir eğitim sunma imkânı sağlama	3
Problemlerin/ aksaklıkların belirlenmesini sağlama	3
Yeni fikirlerin üretilmesi için kaynak oluşturma	2
Örgüt için yeni bir anlayış/yeni yol haritası belirleme	2
Örgütün gelişimine katkıda bulunma	2
Yanlışların düzeltilmesine katkı sunması	1
Eksik ve hataları fark etme	2
Gerçeğe ulaşmayı sağlama	2
Kişilerin yer, pozisyon, yeterliliklerini yeniden gözden geçirme	1
Çatışma kaynağının tespitiyle geribildirim vermesini sağlama	1
Üretime katkı sağlama	1
Olumlu dönüşümler için fırsat sağlama	1
Yeni bir yönetim anlayışı geliştirme	1
KİŞİSEL GELİŞİM	14
Çatışmalardan ders çıkarma	3
İletişim kanallarını yeniden düzenleme fırsatı verme	2
Eksik ve hataları fark etme	2
Deneyimlerimizi arttırma	1
Çıkabilecek çatışmaların önüne geçme	1
Önyargıları yıkma	1
Kişilerin birbirini daha iyi anlamalarını sağlama	1
Kişiler arası ilişkilerin gelişmesi	1
Gözlem ve analiz yapma fırsatı sunma	1
Kriz kontrol etme becerisini geliştirme	1
Yaşananlardan ders çıkarma	1
Olumlu dönüşümler için fırsat sağlama	1

Tablo 6.6’da alınan yanıtlar doğrultusunda çatışmaların eğitim kuruluşları açısından yaratabileceği hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ayrı bir şekilde

sıralanmıştır. Katılımcılar tarafından en sık vurgulanan sonuç, çatışmaların örgütsel düzeyde olumsuz etkiler yarattığıdır. Özellikle olumlu okul ikliminin bozulması, okul verimliliğinin azalması ve huzursuzluk hissinin yaygınlaşması sıklıkla belirtilmiştir. Bu durum, çatışmanın yalnızca kişilerarası bir sorun değil, aynı zamanda kurumsal yapıyı zedeleyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Bireysel düzeyde yaşanan olumsuzluklar da dikkat çekicidir. Aidiyet duygusunun zayıflaması, motivasyon kaybı ve hatta okul değiştirme düşüncesi gibi kişisel sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında zedelenmeye işaret etmektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar çatışmanın olumlu sonuçlarına da dikkat çekmiş ve bu süreci örgütsel ve kişisel gelişimi destekleyen bir fırsat alanı olarak değerlendirmiştir. Örgütsel gelişim kapsamında en çok vurgulanan görüş, farklı bakış açıları kazandırma ve problemlerin açığa çıkarılmasıyla çözüm geliştirme fırsatı sunmasıdır. Ayrıca yeni fikirlerin ortaya çıkması, geribildirim süreçlerinin tetiklenmesi ve yönetim anlayışının güncellenmesi gibi açılımlar da çatışmanın verimli yansımaları arasında yer almıştır. Kişisel gelişim açısından ise katılımcılar çatışmaların bireylere öz farkındalık kazandırdığını ve iletişim kanallarını yeniden değerlendirme şansı sunduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, örgüt içi ilişkilerin ve krizle başa çıkma becerilerinin gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu bulgular, çatışmanın yalnızca çözülmesi gereken bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve yenilenme için değerli bir fırsat olduğunu göstermektedir.,

Genel bir değerlendirme olarak elde edilen bulgular, çatışmaların yalnızca yıkıcı bir unsur olmadığını, etkili yönetildiği takdirde eğitim örgütlerinde hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkı sunabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak çatışmanın olumlu sonuçlara evrilmesi, büyük ölçüde yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarına, örgüt kültürüne ve bireyler arası iletişimin niteliğine bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin çatışmayı bastırmak yerine yapılandırıcı bir şekilde yönlendirmesi, çatışma süreçlerini eğitsel kazanımlara dönüştürebilme potansiyelini artıracaktır.

6.7. Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütü Adına Olumlu Bir Biçimde Yönetilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler ve Öneriler

Okul yöneticileri, eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve bu durumun etkili yönetilmesinin, örgütsel sağlığı ve sürekliliği doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Tematik analiz çerçevesinde yapılan değerlendirmeler sonucunda,

çatışmaların eğitim örgütü adına olumlu sonuçlar doğurabilecek şekilde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler üç ana tema altında toplanmıştır: Kişisel Yaklaşım, Uygulamalar ve Okul İklimi.

Tema 1. Kişisel Yaklaşım

Okul yöneticilerinde bulunması gerektiği düşünülen veya bu noktada okul yöneticilerine önerilen kişilik özelliklerini kapsayan kişisel yaklaşım ana temasında adaletli davranabilmeli, çok iyi gözlem ve analiz yapabilmeli, iletişim kurma becerisini geliştirebilmeli, empati kurma becerisini doğru yerde kullanabilmeli, tarafsız davranmalı, öngöründe bulunmalı, ileri görüşlü olmalı, görüş farklılıklarına saygı duymalı, çatışmanın olağan bir durum olduğunu kabullenmeli, çözüm için katkıda bulunmaya gönüllü olmalı, önyargılardan arınmalı gibi okul yöneticilerine yönelik öneriler yer almaktadır. Bu tema, yöneticilerin bireysel tutum, beceri ve değerleri doğrultusunda çatışma süreçlerine nasıl katkı sunabileceklerini ele almaktadır. Katılımcılar, çatışma yönetiminin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda etik ve duygusal bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Kişisel yaklaşım ana temasına dair öneriler aşağıdaki gibidir:

Y1 Çatışmaya sebep olan farklı düşüncelerin tamamı dikkate alınmalı ve önyargılardan arınıp eğitim kurumuna ve kişilere faydası dokunabilecek tüm fikirler değerlendirmeye alınmalı ve belki de yeni bir vizyon kazandırılmalı.

Y4 Ben çatışmadan çok fikri tartışmaların medeni bir seviyede olmasını olumlu buluyorum. Bulduğum okulda farklı düşüncedeki arkadaşların konuştuğu aramızda çok farklar olmadığını anlıyorum özellikle mezhep farklılıklarının ne kadar güzel ve birbirimizi anlamaya ortam hazırladığını düşünüyorum. Ama dediğim gibi mutlaka bu tartışma medeni bir şekilde yapılmalı ve karşı fikre saygı duyulmalı.

Y9 Çatışma ortamının en önemli silahı sanırım diyalog yani doğru iletişim biçimidir. Biz eğitim yöneticileri olarak sadece eğitim kurumunu idari işlemleri değil, insani ilişkilerinin de yönetiminden mesulüz. Hem yöneticiler olarak doğru iletişim yollarını biliyor olmalıyız hem de eğitim kurumumuzdaki her bir üyesinin öğretmenin de tutun da öğrencisi, hizmetlisi, kantincisi de doğru iletişim yollarını kullanıyor olması gerekiyor. Tabii bu da oluşturulabilecek doğru okul iklimi ile mümkün. Bizler okul yöneticileri olarak başta bu duruma örnek davranışlar sergilemeli ve muhatabımız olan karşı tarafa da bu davranışların benzerlerini

onlardan benzer şekilde beklediğimizi hem hal dili ile hem de doğru sözlerle ifade etmeliyiz.

Y10 Eğitim kurumdaki kişiler arasındaki görüş ayrılıkları ve olaylara bakış farklılıklarını normal karşılamak, bu doğrultuda yaşanan çatışmaları da olağan bir durum olarak algılamak gerekir. Meydana gelen çatışma durumlarında tek taraflı davranmak yerine, her iki tarafı doğru değerlendirmek, tarafsız davranmak, empati becerilerini işe koşturmak ve her iki tarafı ortak bir paydada buluşturabilmek gerekir.

Y13 Bizler, bir eğitim sisteminin parçasıyız. Bu sistem içerisinde etki ve yetkilerimizi de maalesef sınırlı olmaktadır. Gönül isterdi ki; her öğretmenim mutlu olması., kuruma ait olduğunu son zerre kadar hissetmesi, her talebine karşılık verilmesi noktasında destek olmak, istediği ekipman desteğinin sağlanması., noktasında hep destek olalım. Ama kısıtlı gerek maddi gerekse insan gücü kaynaklarının buna el vermesi mümkün olmak olmamaktadır. Ama her şeye rağmen karşılıklı objektif bakabilme, adalet duygusunu eğitimin her ferdi için sağlayabilme ve hissettirebilme, empati kurabilme, vardan ve yoktan yani halden anlayabilme, fikrini söyleme özgürlüğü sunma, çözüm için katkıda bulunmaya gönüllü olma çatışma çözümünde kilit noktayı oluşturmaktadır. Daha var olanı anlatamadığınız bir bireye, çözüm için katkı sunmasını beklemek; deveye hendek atlatmak gibi bir olgu. Kaldı ki size, şahsınıza temsil ettiğiniz yöneticilik vasfına nefret ve kin duyması olası muhtemeller arasındadır

Y15 Adalet kavramı çatışmanın her aşamasında temele konulması gereken ana kavram olmalı bence. Çatışmanın sebepleri araştırılırken de adaletli bakmak, taraflı davranmamak, çatışmanın doğurduğu sonuçları değerlendirirken adaletli davranmak ve çatışmanın çözümünde de adaletli davranmak en önemli husustur. Böylelikle adaletin sağlandığı eğitim örgütlerinde güven de tesis edilmiş olur. Görev dağılımında, kaynak dağılımında, ders programı dağılımında adaletli olmak birçok işlevsel olmayan çatışmanın önüne geçecektir. İkinci önemli unsur eğitim; kurumunun her yerinde doğru iletişim kanalını tesis etmek. Bu da açıklığı, şeffaflığı, sorgulanabilirliği, açık ve net olmayı, beraberinde getirecektir. Yanlış anlaşılma kaynaklı çatışmaların çözümü kolaylaşacaktır. Üçüncü en önemli unsur ise eğitimde saygının tesis edilmesidir. Farklılıklara saygı, otoriteye saygı, kişiye saygı, statüye saygı, doğruya saygı, kişi hak ve özgürlüklerine saygı, zamana saygı, işleyişe saygı, mesleğe saygı. Saygının olduğu yerde farklılıklar

gelişmeyi sağlar, tekdüzeliğin ortadan kalkmasını kolaylaştırır, herkesin saygı çerçevesinde fikirlerini ifade etmesi sağlanmış olur, nezaketi ve hoşgörüyü beraberinde getirir, yaşanan çatışmanın okul adına yapıcı olmasını sağlar.

Katılımcıların vurguladığı bu kişisel yeterlikler, okul yöneticisinin çatışma süreçlerinde aktif bir dönüştürücü rol üstlenmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle adaletli, empatik, tarafsız ve analitik yaklaşım biçimleri; çatışmaların yıkıcı değil yapıcı sonuçlar doğurmasına imkân tanımaktadır. Bu bağlamda yöneticinin kişilik özellikleri, çatışma yönetiminde belirleyici bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Tema 2. Uygulamalar

Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim örgütü adına olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler ve önerilere ilişkin görüşlerin iki ana temasını uygulamalar oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde yapılması gereken uygulamaları tavsiyeler niteliğinde elde edildiği uygulamalar boyutunda ; ayrıştırıcı değil birleştirici çözümler üretebilme, objektif bakabilme, mevzuatı iyi bilme ve yerinde uygulayabilme, eşit ve adil görev dağılımında bulunma, kararlar ortak alma, eğitim paydaşlarına sorumluluklarını yazılı olarak bildirme, saygıyı her alanda tesis edebilme, doğru yer ve zamanda müdahale etme, kalıcı çözümler üretebilme, tüm fikirleri değerlendirme, öğretmenlerle diyalog halinde olma, sahanın nabzını tutabilme önerileri alt boyutları olarak yer almaktadır. Bu tema, okul yöneticilerinin çatışmaları önlemek, kontrol altına almak veya yapıcı biçimde dönüştürmek için önerdiği somut, stratejik ve yönetsel eylemleri kapsamaktadır. Uygulamalar ana temasına dair katılımcı okul yöneticilerinin tavsiyeleri şu şekildedir:

‘Y2 Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim kurumu adına olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler ve önerilerimi şu şekilde sıralamam mümkün;

Eşit ve adil görev dağılımı olmalı,

Kararlar ortak alınmalı,

Görüş farklılıklarına saygı duyulmalı,

Öğretmenlere sorumlulukları yazılı olarak bildirilmeli...’

Y3 Yöneticilerden yardımcı personele kadar herkesin iş ahlakına sahip olması en önemli konu bence. Çatışmanın boyutu ve sonuçları göz önünde

bulundurularak çözüme giderken aşama aşama yol kat edilmeli. Önce yapıcı çözümler uygulanmalı. Bu yeterli gelmezse mevzuatın verdiği yetki kullanılmalı. '

Y5... yaşanan çatışmanın okul kurumuna olumlu bir şekilde sonuçlanabilmesi için hem çatışma süreci iyi takip edilmeli doğru yerde doğru müdahalelerle kontrol altında tutulmalıdır. Eğer çatışma kurum için rekabeti arttırıyor ve bunun sonucunda okul başarısında artışa sebep oluyorsa, çatışmanın çözümü için herhangi bir girişimde bulunulmasına gerek kalmamaktadır. Hatta bu tür çatışmalar okullarda yeni öğretim biçimlerinin ortaya çıkmasına, öğrencilerin bu durumdan fayda görmesini sağlamaktadır. Fakat ne zaman okulun iklimini ve huzurunu bozuyorsa o noktada gerek iletişime geçerek gerekse mevzuatın gerektirdiği şekilde çatışmanın sonlandırılması sağlanmalıdır. Burada okul yöneticisinin liderlik veya yöneticilik vasıflarından hangisini kullanacağına doğru şekilde karar vermesi çok önemlidir.

Y6 Öğretmen iş tanımını gereğini yapar ve yönetici mevzuatı nasıl uygulayacağını bilirse eğitim kurumunda çatışma diye bir durum zaten olmayacaktır. Böylelikle eğitim kurumu işleyişini olması gerektiği gibi devam ettirecektir.

Y8 Eğitim profesyonellik gerektiren bir iştir bu doğrultuda eğitim kurumları adına çatışmaların olumlu bir biçimde yönetilmesinde doğru zamanda doğru yerde olumlu bir biçimde doğru yaklaşımı belirlemek gerekmektedir. Çatışmaların asıl amaç ve sebeplerine indirilmeli, doğuracağı sonuçlar önceden tahmin edilebilmelidir. Çözümler ayrıştırıcı değil birleştirici olmalı ve çatışmanın tekrarlanması ihtimali dışarıda kalacak şekilde kalıcı çözümler aranmalıdır.

Y11 Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmanın eğitim kurumu adına olumlu sonuçlanabilmesi için okul yöneticisi tarafsız ve adil olmalı, kendisine yakın olanlara ayırım yapmamalıdır. Özellikle sene başı öğretmen kurulu toplantısında tüm öğretmenlere iş tanımları, okulda onlardan beklenen görev ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Hatta okuldaki tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları yazılı olarak bildirilmelidir. Böylelikle eğitimin daha başında okul işleyişinden kaynaklı birçok çatışmanın önüne geçilmiş olunacaktır.

Y12 Okul okul yöneticisi her zaman öğretmenleriyle diyalog halinde olmalıdır. Böylelikle eğitim kurumunun -tüm öğeleriyle- nabzını yakından tutmuş olur, böylelikle bazı sorunlar daha ortaya çıkmadan veya büyümeden önlenabilir.

Öğretmenler her zaman sahada olan kişidir. İdareci, öğretmeniyle her zaman iletişim içinde olup sahanın nabzını iyi tutmalıdır.

Y14 Özellikle okulun işleyişi konusunda çatışma yaşamamak adına dönem başı toplantılarında okul giriş çıkışları, bayrak töreni, ders giriş çıkışlarına verdiğim önemi, nöbet tutma esaslarını, kısaca öğretmenlerinin sorumlulukları ve okul yöneticisi olarak beklentilerimi, sınırluluklarını açıkça ifade etmeye çalışırım.

Katılımcılar, etkili çatışma yönetimi için planlı, sistematik ve eşitlikçi uygulamaların gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu uygulamalar, yalnızca kriz anlarını değil, okulun genel yönetim tarzını da şekillendirmektedir. Objektiflik, mevzuat bilgisi, sorumlulukların şeffaf biçimde dağıtılması ve fikir birliğine dayalı karar alma süreçleri, çatışma potansiyelini azaltmakta ve örgütsel uyumu artırmaktadır.

Tema 3. Okul İklimi

Eğitim örgütlerinin ana unsurlarında biri olan okul iklimi eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim örgütü adına olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler ve önerilere ilişkin görüşlerin üçüncü ana temasını oluşturmaktadır. Okulda farklı görüşlere saygı iklimini oluşturabilme, herkesin fikirlerini açıkça iletebileceği okul ortamı oluşturabilme, örgüt kültürü geliştirilerek desteklenme, sosyal etkinliklerle kaynaşma ortamı hazırlama, medeni bir şekilde tartışma ortamı oluşturabilme, işbirliğini sağlayacak ortamlar oluşturma, örgüt içi iletişimi güçlendirme, örgüte aidiyeti sağlamlaştırma, olumlu okul iklimi oluşturabilme alt boyutları ile yer almaktadır. Bu tema, çatışmaların yapıcı biçimde yönetilebilmesi için okulda sağlanması gereken kültürel ve sosyal ortam koşullarını ifade etmektedir. Katılımcı okul yöneticileri tarafından bu ana temayı destekleyen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

Y1 Bence çatışmayı, çatışma olduktan sonra çözmek yerine, olumsuz çatışmaya sebep verebilecek tüm durumlar önceden ortadan kaldırılmalı. Bunu da kurum iklimini olumluya çevirebilecek, öğretmenleri birbirlerine yaklaştıracak, birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacak okul içi ve okul dışı kültürel, sportif, sanatsal v.b çeşitli etkinliklerle desteklemeli diye düşünüyorum.

Y7 eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların kurumadına olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için çatışmaları doğru analiz etmeli, kurum için fırsata çevirmeye çalışılmalıdır. Eğer iletişim eksikliğinden kaynaklanıyorsa bu sorunu görüp kurum içi iletişimi güçlendirebiliriz. Okulda birlik ve beraberliği arttıracak

alışmalara yönelip kurum kültürünü güçlendirebiliriz. Öğretmenlerin ve öğrencilerin kuruma aidiyetinin sağlamlaştırmak için fırsatlar oluşturabiliriz. Çatışmalar kurumda yolunda gitmeyen şeylerin daha hızlı bir şekilde düzeltilmesi adına ipuçları olarak görülmeli, çatışmadan kaçınmak yerine çatışmanın olağan bir durum olduğunu kabullenip çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmeliyiz.

Y14 özellikle alınacak kararların şeffaflığına zen gösteririm. Çalıştığım her bir ğretmen arkadaşımın fikri benim için çok önemlidir. Elimden geldiğimce okulumdaki tüm ğretmenlerimin de fikirlerini açıkça ifade etmelerini sağlamaya, alınan kararlarda onların fikirlerine verdiğim değeri hissettirerek, ortak kararlar almaya çalışırız. Böylelikle her öğretmenin alınan kararlara uyma konusunda gönüllü olması, kuruma aidiyet sağlanmış olur. Çatışma böylelikle minimuma indirilmiş olunur. Ayrıca sosyal etkinlikler düzenlenmeye mümkün mertebe imkanlar dahilinde zen gösteririm.

Katılımcılar, çatışmaların yoğun yaşandığı okullarda genellikle zayıf bir iletişim kültürü ve güvensizlik ortamının hâkim olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, olumlu bir okul iklimi oluşturulması çatışmaların önleyici ve iyileştirici boyutunda temel bir unsur olarak görülmektedir. Farklı görüşlerin ifade edilebildiği, açık iletişim kanallarının olduğu, saygı temelli bir okul kültürü hem çatışmaların sıklığını azaltmakta hem de çatışma süreçlerinin sağlıklı biçimde yönetilmesine zemin hazırlamaktadır.

Eğitim rgtlerinde meydana gelen çatışmaların yapıcı biçimde yönetilebilmesi, örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışanlar arası sağlıklı iletişim açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, okul yöneticilerine ‘Eğitim rgtlerinde Yaşanan atışmaların Eğitim rgt Adına Olumlu Bir Biçimde Yönetilebilmesi için Yapılması Gerekenler ve nerileriniz Nelerdir?’ sorusu yöneltilmiş verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 6.7 elde edilmiştir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin çatışmaları olumlu biçimde yönetebilmek adına benimsedikleri öneriler nitel veriler doğrultusunda tematik olarak sınıflandırılmıştır. Görüşler, bireysel düzlemde geliştirilecek tutumlar, uygulanabilir stratejik adımlar ve okul iklimini güçlendirmeye yönelik bütüncül yaklaşımlar üzerinden ele alınmıştır.

Tablo 6. 7: Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Eğitim Örgütü Adına Olumlu Bir Biçimde Yönetilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler ve Önerilere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Yapılması Gerekenler ve Öneriler (Tema/ Alt tema)	Frekans(n)
KİŞİSEL YAKLAŞIM	22
Adaletli davranabilme	5
Çok iyi gözlem ve analiz yapabilme	4
İletişim kurma becerisini geliştirebilme	3
Empati kurma becerisini doğru yerde kullanabilme	2
Tarafsız davranma	2
Öngörüle bulunma	1
İleri görüşlü olma	1
Görüş farklılıklarına saygı duyma	1
Çatışmanın olağan bir durum olduğunu kabullenme	1
Çözüm için katkıda bulunmaya gönüllü olma	1
Önyargılardan arınma	1
UYGULAMALAR	18
Ayrıştırıcı değil birleştirici çözümler üretebilme	3
Objektif bakabilme	2
Mevzuatı iyi bilme ve yerinde uygulayabilme	2
Eşit ve adil görev dağılımında bulunma	2
Kararlar ortak alma	2
Eğitim paydaşlarına sorumluluklarını yazılı olarak bildirme	2
Saygıyı her alanda tesis edebilme	1
Doğru yer ve zamanda müdahale etme	1
Kalıcı çözümler üretebilme	1
Tüm fikirleri değerlendirme	1
Öğretmenlerle diyalog halinde olma	1
Sahanın nabzını tutabilme	1
OKUL İKLİMİ	15
Okulda farklı görüşlere saygı iklimini oluşturabilme	3
Herkesin fikirlerini açıkça iletebileceği okul ortamı oluşturabilme	3
Örgüt kültürü geliştirilerek desteklenme	2
Sosyal etkinliklerle kaynaşma ortamı hazırlama	2
Medeni bir şekilde tartışma ortamı oluşturabilme	1
İşbirliğini sağlayacak ortamlar oluşturma	1
Örgüt içi iletişimi güçlendirme	1
Örgüte aidiyeti sağlamlaştırma	1
Olumlu okul iklimi oluşturabilme	1

Tablo 6.7’ de katılımcılar tarafından en çok vurgulanan alan, kişisel yaklaşım teması olmuştur. Adaletli davranış, empati kurabilme, iletişim becerilerini güçlendirme ve önyargısız bir bakış açısı geliştirme gibi bireysel özellikler, çatışma yönetiminde temel belirleyici faktörler olarak öne çıkmıştır. Bu durum, yöneticinin kişilik özellikleri ve

ilişkisel becerilerinin çatışma sürecinin yönünü doğrudan etkilediğini göstermektedir. Uygulamalar temasında ise, karar alma süreçlerinde paydaşları dahil etme, mevzuatı etkin biçimde kullanma ve birleştirici çözümler üretme yönünde öneriler dile getirilmiştir. Katılımcılar, yalnızca bireysel becerilerin değil, aynı zamanda yönetsel reflekslerin ve örgütsel prosedürlerin de çatışma çözümünde etkin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum, çözüm sürecinde kurumsal kapasitenin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Son olarak, okul iklimi teması altında toplanan öneriler, daha demokratik, açık iletişime dayalı ve farklı görüşlere saygının hâkim olduğu bir okul ortamının oluşturulmasına yöneliktir. Bu görüşler, okul yöneticilerinin çatışmayı yalnızca kriz anlarında yönetilecek bir durum değil, okul kültürünün bir parçası olarak ele aldıklarını göstermektedir. Bu yaklaşım, çatışmaları önleyici ve yapıcı biçimde değerlendirmeye olanak tanımaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların çözüm önerileri çatışmaların süreç içinde dönüştürülebilir olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış, bireysel ve kurumsal gelişime olanak tanırken aynı zamanda uzun vadede daha işbirlikçi ve dayanıklı okul topluluklarının inşa edilmesini de desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinde çatışmaların sağlıklı biçimde yönetilebilmesi için çok katmanlı bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir. Bu süreç yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda yönetsel uygulamalara ve örgütsel atmosferin niteliğine bağlı olarak şekillenmektedir. Özellikle adalet, empati, tarafsızlık gibi bireysel değerlerin, uygulama düzeyindeki stratejilerle ve pozitif okul iklimiyle desteklenmesi, çatışmaların örgüt gelişimi için bir fırsata dönüşmesini mümkün kılmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Okulların, öğretmenler, müdürler, destek personeli, öğrenciler ve veliler gibi çeşitli heterojen paydaşlardan oluşması nedeniyle, yönetim süreçleri ve kişiler arası ilişkiler sonucunda ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz bir olgudur. Yüksek etkileşim düzeyiyle karakterize edilen insan merkezli sosyal organizasyonlar olan okullarda, çatışmaların kökenleri kişisel ve örgütsel unsurlarla bağlantılıdır; bu unsurlar, kültür, düşünce, istek, davranış ve hedefler arasındaki farklılıklarla ilişkilidir. Daha spesifik bir şekilde ifade edecek olursak, okullardaki çatışmalar genellikle görevlerin yerine getirilme biçiminden, bireysel farklılıklardan ve okul yöneticilerinin tutum ve yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışmaya ilişkin algı biçimleri, çatışmayı yönetme becerileri ve çatışmanın eğitim örgütü üzerindeki sonuçları, bu bağlamda en önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır.

Bu bölümde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönelttilen sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular ve bulgulardan ulaşılan sonuçlar tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Okul yöneticilerine çatışma kavramının tanımı sorulduğunda, katılımcıların önemli bir kısmı çatışmayı bireyler arası anlaşmazlık ve uyumsuzluk temelinde tanımlamıştır. Özellikle okul yöneticilerinin çatışmayı kişilerarası düzeyde anlamlandırmaları, çatışma olgusunun daha geniş bir örgütsel bağlamda ele alınmadığını göstermektedir. Bu algı biçimi, eğitim örgütlerinde çatışma yönetiminin birey odaklı şekillenmesine neden olmakta; çatışmanın yapısal, sistemik ya da kültürel boyutları ikinci planda kalmaktadır. Thomas (1976) ve Rahim (1983) gibi klasik kuramcılar çatışmanın kişilerarası yönlerini vurgulamakla birlikte, çağdaş yaklaşımlar çatışmayı bireylerarası, grup içi ve örgütsel düzeylerde ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Deutsch & Coleman, 2000). Bu bağlamda, yalnızca kişilerarası uyumsuzluk üzerinden geliştirilen çatışma tanımları, okul yöneticilerinin empati kurma, arabuluculuk yapma veya uzlaşmacı tutum sergileme gibi sosyal becerilere dayalı stratejiler geliştirmesine zemin hazırlarken; kurumsal iletişim eksiklikleri, rol belirsizlikleri ve hiyerarşik güç dinamikleri gibi daha köklü unsurlar göz ardı edilebilmektedir. Elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinin çatışma yönetimi politikalarının çoğunlukla reaktif ve ilişkisel temellere dayandığını; stratejik, sistemik ve önleyici mekanizmaların ise geri planda kaldığını

göstermektedir. Bu durum aynı zamanda örgütsel kültürün çatışmadan kaçınma yönünde şekillenmesine ve yapıcı geri bildirim mekanizmalarının gelişmesinin engellenmesine neden olabilir.

Katılımcıların çatışma tanımlarında sıkça vurgulanan ikinci tema, görüş ve değer farklılıkları olmuştur. Bu tema çerçevesinde okul yöneticileri, çatışmaların önemli bir kaynağı olarak fikirlerin, bakış açılarının ve değer yargılarının çeşitliliğine dikkat çekmişlerdir. Fikir ayrılıkları, karar süreçlerinde farklı bakış açıları ve ortak anlayış eksikliği biçiminde kategorize edilen bu alt temalar, eğitim örgütlerinde çatışmanın bireylerin düşünsel ve kültürel çeşitliliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, bireylerin aynı durumu farklı biçimlerde değerlendirmeleri sonucu çatışmaların oluşabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin fikir ve değer ayrılıklarını çatışma kaynağı olarak algılamaları, örgüt içinde karar alma süreçlerinde karşılaşılan uyumsuzlukların ve iletişim sorunlarının temelinde yatabilecek önemli bir göstergedir. Bu tür çatışmalar, özellikle kolektif anlayışın ve ortak hedeflerin ön planda olması gereken eğitim örgütlerinde, koordinasyon ve iş birliği süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin, çatışmaları sadece bireysel düşünce ayrılıkları olarak değil, kurumsal kültürün kapsayıcılığı, iletişim stratejilerinin açıklığı ve değer bütünlüğü çerçevesinde ele almaları, örgütsel verimliliğin artırılması açısından kritik önem taşımaktadır.

Katılımcı görüşlerine göre çatışmanın tanımını yaparken çatışmayı iletişim sorunları olarak öne çıkarmıştır. Bu tema altında iletişim eksiklikleri, ortak bir karara ulaşamama, yanlış anlamalar ve haklılık/üstünlük mücadelesi gibi alt temalar belirlenmiştir. Bu durum, eğitim örgütlerinde etkili iletişim mekanizmalarının yetersizliğine işaret etmekte ve çatışmaların çoğunlukla iletişimsel kopukluklardan doğduğunu göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri, çatışmanın yalnızca bilgi eksikliği veya teknik iletişim hatalarıyla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda bireylerin duygu ve düşüncelerinin aktarımı sürecinde yaşanan anlam karmaşalarıyla da biçimlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çatışma hem mesajın içeriği hem de karşılıklı etkileşimin niteliğiyle ilişkilidir. Eğitim örgütleri açısından değerlendirildiğinde, bu tür çatışmaların önüne geçebilmek için sadece iletişim araçlarının etkinliğini artırmak yeterli değildir. Aynı zamanda iletişimin anlam üretme, duygu paylaşımı ve kurumsal bağ kurma işlevlerinin güçlendirilmesi gereklidir. Bu bağlamda açık iletişim kültürü, aktif dinleme

ve geribildirim mekanizmalarının kurumsallaştırılması çatışmaları azaltmada kritik bir rol oynayabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen tematik veriler, okul yöneticilerinin çatışmayı çoğunlukla bireysel, ilişkisel ve iletişim temelli bir olgu olarak tanımladıklarını göstermektedir. Özellikle kişilerarası uyuşmazlık ve fikir farklılıkları temaları, çatışma algısının daha çok bireyler arası dinamikler üzerine inşa edildiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, çatışma çözüm süreçlerinin de birey odaklı stratejilere yönelmesine neden olabilir.

Bununla birlikte, iletişim sorunları teması, çatışma tanımlarında yer almasına rağmen daha düşük frekansa sahip olması nedeniyle yöneticilerin iletişim süreçlerini ikincil düzeyde değerlendirdikleri izlenimini vermektedir. Oysa etkili iletişim hem kişilerarası hem de örgütsel düzeyde çatışmaların yönetiminde temel bir araçtır.

Akın, Karadaş ve Kılıç (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, okul müdürleri ve müdür yardımcıları arasında yaşanan çatışmalar incelenmiş, katılımcı müdürlerin ve müdür yardımcılarının çatışmayı benzer bir şekilde "anlaşamama, sağlıklı iletişimin sağlanmadığı insanlar ve topluluklar arasındaki fikir farklılıkları, anlaşmazlıklar" şeklinde tanımladığı belirlenmiştir.

Göçer ve Şahin (2022) tarafından okul müdürlerinin çatışma yönetim biçimlerinin araştırıldığı çalışmada ise çatışmanın, katılımcıların iletişim problemleri, fikir ayrılıkları ve tehdit kavramları etrafında tanımlandığı ifade edilmiştir.

Sevimli ve Sezen Gültekin (2023) yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin çatışma kavramına genellikle olumsuz bir anlam yüklediklerini ve bu kavramı sıklıkla "iletişimsizlik" şeklinde tanımladıklarını ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışma problemlerinin sebeplerini anlamak ve okul yöneticilerinin perspektifine göre öğretmen-yönetici çatışmasını kavramak amacıyla yöneltilen sorular çerçevesinde, yönetici-öğretmen çatışmasına sebep olan durumların başında okulun işleyişini olumsuz etkileyen öğretmen davranışları vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çoğunlukla öğretmenin iş tanımına uymayan davranışlarından, bireysel tercihlerden, yönetim beklentilerinin karşılanmamasından ve iletişim sorunlarından kaynaklandığını göstermektedir. Özellikle görevlerin eksik ya da geç yerine getirilmesi,

keyfi tutumlar ve ders programında ayrıcalık talebi gibi durumlar, yöneticilerle öğretmenler arasında gerilim yaratmaktadır. Ayrıca etkisiz iletişim ve hiyerarşik ilişkiler, çatışmaların daha da derinleşmesine neden olmaktadır. Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında etkili iletişim, açık görev tanımları ve iş birliğine dayalı bir yönetim anlayışının çatışmaları azaltmada önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sebeplerine ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bir diğer sorudan alınan yanıtlar sonucunda öğretmenler arası çatışmaların temel nedenlerinin farklılıklar, adaletsizlik, bireysellik ve iletişim sorunları çerçevesinde ortaya çıktığıdır. En yüksek frekansa sahip tema “Farklılıklar” olup; öğretmenlerin eğitim ve öğretime dair yaklaşımları, bireysel değerler, siyasi ve sendikal görüş ayrılıkları gibi yapısal ve kültürel çeşitliliklerden kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuç, farklı inanç ve değer sistemlerinin örgüt içi uyumsuzluklara zemin hazırlamaktadır. İkinci olarak, “Adaletsizlik” teması okul yöneticilerinin sınıf, ders ve görev dağılımlarında eşitsizlik algısının çatışmaları körüklediğini ortaya koymuştur. Bu durum, bireylerin dağıtımsal ve işlemsel adalete dair algılarındaki sapmaların, örgüt içi güveni zedeleyerek çatışmayı artırdığına işaret etmektedir. “Bireysellik” ve “İletişim” temaları ise çatışmanın kişilik özelliklerinden ve etkileşim sorunlarından beslendiğini göstermektedir. Özellikle sorumluluktan kaçma, öne çıkma isteği ve empati eksikliği gibi bireysel davranışlar, örgütsel bağlılığı azaltmakta ve çatışmayı tetiklemektedir. Bu bağlamda, iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamaların çatışma sıklığını artırdığı da gözlenmiştir.

Özmen ve Aküzüm (2010), çalışmalarında okullarda çatışma nedenlerinin büyük bir sıklıkla “kültürel ve ideolojik nedenler” ekseninde yoğunlaştığını, bunun yanı sıra dedikodu, çevresel faktörler, sosyo-ekonomik durum, disiplinsizlik, kişisel çıkarlar, eşitsizlik ve eğitim politikaları şeklinde diğer nedenleri de sıralamıştır

Bayar (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, okul müdürlerinin "Okulda yaşanan çatışmaların sebepleri nelerdir? " sorusuna verdikleri yanıtların analizi sonucunda, çatışma nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: eğitim örgütünün büyüklüğü, iletişim problemleri, okul yönetiminin işleyişindeki farklılıklar, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rol farklılıkları.

Isabu (2017) ise çalışmasında okullarda sıkça gözlemlenen çatışma kaynakları arasında zayıf iletişim ağları, görev bağımlılığı, yetki örtüşmesi, rol çatışması, eşit olmayan muamele ve sınırlı kaynakları tespit etmiştir.

Grammatikopoulos (2022) gerçekleştirdiği çalışmada, eğitim örgütlerindeki çatışmanın nedenlerinin hem kişisel hem de örgütsel olabileceğini belirtmekte; bu nedenlerin kültür, fikir, inanç, davranış ve hedeflerdeki farklılıklarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Özel olarak, okullarda yaşanan çatışmaların çoğunlukla görev ifa etme biçimleri ve okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.

Sevimli ve Sezen Gültekin (2023) tarafından yapılan araştırmada, okullarda meydana gelen sendikal çatışmaların ideolojik ve kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, farklı değer yargıları, adaletsiz kaynak dağılımı, yetki karmaşası, iletişim eksiklikleri, haksız ödüllendirme sistemleri, statü farklılıkları ve bürokratik kurallar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur.

Saylık, Karatopçu, Mengeş ve Kazancı (2023) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmanın sonucunda, okulda yaşanan çatışmaların nedenleri arasında iletişim problemleri, kişisel tutumdaki farklılıklar, empati kurmadaki eksiklikler, çıkar ilişkileri, veli etkisi, otorite kullanımı, adaletsizlik, cinsiyet farklılıkları ve ders ücretleri gibi faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin sergiledikleri esnek yaklaşım, araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Yöneticiler, çatışmanın tarafları, etkileri ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak farklı stratejiler uygulamaktadır.

Araştırmamıza katılan okul yöneticileri, kendilerinin de dahil olduğu okul yöneticisi-öğretmen çatışmaları ile çatışmanın tarafı olmadıkları öğretmen-öğretmen çatışmalarının çözümünde birden fazla yöntem kullanmaya eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bu yöntemlerin bazı durumlarda sırasıyla, bazı durumlarda ise aynı anda uygulandığı gözlemlenmiştir. Özellikle çatışmanın sebebinin niteliği, etkilediği birey sayısı ve çatışmanın sonuçları gibi unsurlar ışığında; müdahale zamanı, müdahale şekli ve çözüm yollarında değişikliklerin olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin kendileriyle öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda sıklıkla hükmetme ve kaçınma stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum,

yöneticilerin kendi otoritelerini kullanarak çatışmaları bastırma ya da kontrol altına alma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle görev ve rollere yapılan vurgu, sert uyarılar ve mevzuat odaklı yaklaşımlar, çatışmanın yapıcı yönlerini bastırabileceği gibi uzun vadede öğretmenlerde güvensizlik ve motivasyon kaybına da neden olabilir (Robbins, 2005). Okul yöneticilerinin tarafı olduğu çatışmaların çözümünde, bazen çatışmaya neden olan durumu daha iyi anlamak, daha dikkatli gözlemler yapmak ve hatta duruma bir fırsat daha vermek amacıyla bir süre bekledikleri; bu bekleme süresinin ardından genellikle diğer tarafı dinleyerek, uzlaşma veya yönetsel düzenlemeler uygulamaları aracılığıyla hükmetme stratejilerini devreye soktukları belirlenmiştir. Buna karşın, bazı yöneticilerin bütünleşme ve uzlaşma gibi işbirliğine dayalı yaklaşımları da benimsedikleri, bu durumun çatışmaları olumlu fırsatlara dönüştürebildiği görülmektedir. Bu stratejiler, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini, fikirlerini açıkça ifade etmelerini ve çözüm sürecine katılmalarını sağlayarak örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tjosvold, 2008).

Okul yöneticilerinin tarafı olmadıkları öğretmen-öğretmen çatışmalarının çözümünde ise, bazı durumlarda çatışmanın taraflar arasında herhangi bir zarara yol açmıyorsa, bu durumun taraflarca kendi aralarında çözülmesi için kaçınma yöntemine başvurdukları; bazı durumlarda ise çatışmanın taraflarca sonlandırılmaması durumunda, taraflarla bir araya gelerek tarafların birbirlerini dinlemelerini sağlayacak şekilde uzlaşma ve arabuluculuk uygulamalarını gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çatışmanın okul iklimine ve işleyişine zarar vermeye başlaması halinde ise ivedilikle uzlaşma veya yönetsel düzenlemelere dayanan hükmetme stratejilerine başvurdukları gözlemlenmiştir. Öğretmenler arası çatışmalarda yöneticilerin daha çok arabulucu rolünü benimsedikleri ve tarafları uzlaştırmaya çalıştıkları görülmüştür. Bu bulgu, okul yöneticilerinin kendi doğrudan müdahalelerinden ziyade taraflar arasında diyalog ortamı kurarak çatışmayı yumuşatma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu yaklaşım, okul ikliminin korunması açısından olumlu bir strateji olmakla birlikte, süreç iyi yönetilmezse çatışmanın derinleşmesine de yol açabilir (Bush & Middlewood, 2005). Ancak dikkat çeken bir diğer sonuç da yöneticilerin bu tür durumlarda zaman zaman bilinçli olarak kaçınma davranışı sergilemeleridir. Bu pasif strateji, kısa vadede çatışmanın üzerini örtse de çözülmemiş sorunların ilerleyen zamanlarda daha büyük sorunlara dönüşmesine neden olabilecektir (Rahim, 2002).

Yöneticiler, kendilerinin taraf olduğu çatışmalarda daha çok "güce dayalı" ve "kaçıncı" stratejilere yönelirken; öğretmenler arası çatışmalarda ise daha çok "arabulucu" ve "uzlaştırıcı" rolleri tercih etmektedirler. Özetlemek gerekirse, okul yöneticilerinin çoğunlukla hükmetme stratejisini uyguladıkları, bunun yanı sıra uzlaşmacı ve arabulucu bir rol üstlenmeleri, okul iklimine zarar vermemek adına yapıcı çözüm arayışı içinde olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı müdürlerin otoriter yaklaşımlar sergiledikleri belirlenmiştir. Özellikle örgütsel düzenin bozulmaması amacıyla mevzuata dayalı hükmetme stratejisine başvurdıkları gözlenmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin çatışmaların türüne ve taraflarına göre farklı stratejiler geliştirdiklerini, ancak zaman zaman daha fazla yapıcı ve işbirliğine dayalı yöntemleri kullanma konusunda geliştirilmesi gereken alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Grammatikopoulos (2022) ve Manesis, Vlachou ve Mitropoulou (2019) tarafından ifade edilen çatışmanın kontrol altına alınmasına yönelik müdahalelerin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır.

Çatışma yönetimi stratejileri kullanılarak okullar, yalnızca genel durumlarını iyileştirmekle kalmayıp, etkili bir şekilde uygulanması sayesinde çatışmanın kontrolünü sağlamanın yanı sıra, paydaşlar arasında uyumlu ilişkileri de teşvik etmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticisinin, yönettiği okuldaki çatışmaların doğasını ve önemini tanımlamanın yanı sıra, çatışmaların seviyelerini veya türlerini doğru bir şekilde tespit edebilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışma, eğitim örgütlerindeki çatışmaların yönetimini ve kullanılan stratejileri daha iyi anlayabilmek amacıyla bir araç olarak ele alınmıştır. Geçmişten günümüze çatışmalar, genellikle olumsuz bir olgu olarak algılanmış, ancak yapıcı çatışma yönetimi, okullar dâhil olmak üzere herhangi bir örgütün etkinliğini artırmada en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın işlevsel olmayan yönlerini azaltmanın ve işlevsel yönlerini artırmanın en etkili yolu olarak öne çıkmaktadır; bu nedenle yönetici açısından çatışma yönetimi olgusunun derinlemesine anlaşılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Çatışma yönetiminin temel amacı, bir örgüt içerisinde çalışanlar ve örgüt arasında, her iki tarafa da fiziksel, psikolojik veya mali zararlar verebilecek nezaketsizlik, şiddet ve kızınlıktan uzak, daha iyi ve verimli bir çalışma atmosferi yaratmaktır. Bu bağlamda okullar, etkin hizmet anlayışı ile eğitim ve öğretimde verimliliği en üst seviyeye ulaşmayı, okulun çıktısı olan öğrencilerin hedeflenen kazanımları edinebilmesi için uygun ortamı

hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu hedef doğrultusunda, etkili çatışma yönetimi, okul yöneticilerinin çalışan bağlılığını teşvik etmek ve okulun etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için temel bir görev haline gelmektedir.

Diğer bir soruda, çatışmanın eğitim örgütleri üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Okul yöneticileri tarafından dile getirilen çatışma sonuçları hem olumsuz hem de olumlu yönleriyle değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bir kısmı, çatışmanın eğitim örgütleri açısından olumlu bir yönü bulunmadığını belirtmektedir; zira çatışmaların okul iklimini olumsuz etkilediği, huzursuzluğa neden olduğu ve eğitim örgütünün bu çatışmaları sonlandırmaya yönelik enerjisinin israfına ve zaman kaybına yol açtığı ifade edilmektedir. Sonuç olarak, eğitimde verimlilik ve etkililiğin azaldığı gözlemlenmektedir. Çatışmanın istenmeyen bir durum olduğuna dair genel algının, sonuçlarındaki olumsuz etkilerin daha belirgin hale gelmesine yol açtığı, bu soruya yanıt veren okul yöneticileri tarafından dile getirilen ifadelerde de görülmektedir.

Çatışmanın olumsuz sonuçları, öncelikle örgütsel düzeyde yoğunlaşmakta ve olumlu okul ikliminin bozulması, verimliliğin düşmesi, gruplaşma ve güven kaybı gibi etkilerle açıklanmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt içi gerilimin ve enerji kaybının sistemsel düzeyde performansı olumsuz etkilediğini göstermektedir. Öncelikli olarak, yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan çözülmemiş veya kötü yönetilen çatışmalar, okulun genel verimliliğini azaltmakta, işleyişin yavaşlamasına ve karar alma süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır. Sürekli çatışma ortamı, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte; bu da doğrudan öğrencilerin akademik başarısını ve okulun genel performansını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, çatışmaların sık yaşandığı okullarda olumlu okul iklimi bozulmakta, öğretmenler arasında güvensizlik, çekişme ve geri çekilme eğilimleri gözlemlenmektedir. Bu durum zamanla örgüt içi gruplaşmaların (ikincil yapılar) oluşmasına neden olmakta; bu tür gruplar ise iş birliği kültürünü zayıflatarak kurumsal bütünlüğe zarar vermektedir. Katılımcılar, özellikle çatışma yönetiminde taraflı davranıldığı durumlarda, öğretmenlerin okula olan aidiyet duygularında azalma yaşandığını belirtmişlerdir. Diğer yandan, çatışmalar nedeniyle okul yöneticilerinin sıklıkla üst yönetimlere şikâyet edilmesi, müfettiş talebinde bulunulması ya da diğer okul yöneticilerine sorunların aktarılması gibi durumlar da kurumsal işleyişin dışsal denetimlere daha açık hale gelmesine yol açmaktadır. Bu da hem yönetsel otoriteyi

zedelemekte hem de okulun kendi içinde çözüm üretme kapasitesine olan güveni sarsmaktadır. Çatışmaların süreklilik kazanması, yalnızca yönetici ve öğretmen ilişkilerini değil, aynı zamanda öğrencilerin huzurunu ve öğrenme ortamının kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenciler, öğretmenleri arasındaki gerilimli ilişkileri kolaylıkla gözlemleyebilmekte ve bu durum onların okul deneyimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Son olarak, araştırma kapsamında dile getirilen önemli bir sonuç da çatışmaların örgütsel kaynakların gereksiz tüketimine neden olmasıdır. Enerjinin ve zamanın pedagojik gelişim ya da kurumsal yenilikler yerine içsel çekişmelere harcanması, okulun gelişimini sekteye uğratmaktadır. Tüm bu sonuçlar, çatışmaların sağlıklı ve yapıcı biçimde yönetilmediği durumlarda, eğitim kurumlarının işlevselliğinin zayıflayabileceğini, dolayısıyla çatışma yönetiminin stratejik bir yönetim becerisi olarak ele alınması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bireysel sonuçlar ise çatışmaların öğretmenlerin motivasyonlarını azalttığı, aidiyet duygusunu zayıflattığı ve okul değiştirme gibi daha radikal düşüncelere sebep olabileceğini ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyerek tükenmişlik düzeylerini artırabileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların sadece bireyler arasında değil, kurumun tamamı üzerinde çok boyutlu ve çoğu zaman olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Çatışmalara doğrudan taraf olan öğretmenlerin, süreci adaletsiz olarak değerlendirdiklerinde cezalandırıcı tutumlar sergileyerek görevlerini aksattıkları, kuruma olan bağlılıklarının zayıfladığı ve okul değiştirmeyi planladıkları tespit edilmiştir. Bu tür bireysel etkiler, yalnızca kişisel performans üzerinde değil; aynı zamanda kurum genelinde öğretim kalitesine ve öğrenci başarısına da dolaylı etkiler yaratmaktadır. Ayrıca çatışmalara tanıklık eden diğer personel üzerinde de olumsuz duyguların yayılması, kurum genelinde güvensizlik ve iş birliğinden uzaklaşma eğilimlerini tetiklemektedir. Katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler, okul ortamındaki çatışmaların özellikle örgütsel verimlilik, psikolojik güven, örgüt iklimi ve kaynak yönetimi gibi kritik alanlarda çeşitli sorunlara yol açtığını göstermektedir. Bireysel düzeyde ise çatışmaların çok daha derin ve uzun süreli etkiler yarattığı görülmektedir. Çatışmanın bireysel düzeyde hissedilen olumsuz sonuçları da eğitim örgütünü dolaylı olarak etkilemektedir.

Buna karşın, çatışmaların yalnızca yıkıcı değil, yapıcı ve geliştirici etkiler doğurabileceği de katılımcı görüşleriyle ortaya konmuştur. Özellikle örgütsel gelişim ve

kişisel gelişim temaları kapsamında, çatışmaların farklı bakış açıları kazandırma, problem çözme becerilerini artırma, yeni fikirlerin doğmasına öncülük etme ve örgütsel dönüşüm için fırsat yaratma gibi işlevsel çıktılar sunduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, çatışmaların doğru yönetilmesi durumunda örgüte yenilik ve dinamizm katabileceğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların yalnızca kaçınılması gereken durumlar olmadığını, aynı zamanda örgütsel ve bireysel gelişim açısından önemli fırsatlar sunduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda, çatışmaların yönetilme biçimi ve ortaya çıkış süreçleri, örgütün dinamiklerini dönüştürme ve yenilikçi yaklaşımlara kapı aralama potansiyeli taşımaktadır.

Çatışmaların örgütsel gelişime katkısı, yöneticiler tarafından özellikle farklı bakış açıları kazandırma, sorunların ve aksaklıkların açığa çıkmasını sağlama, örgüt içinde yeni bir anlayış geliştirme ve daha nitelikli kararlar alınmasına olanak tanıma bağlamında vurgulanmıştır. Bu durum, eğitim örgütlerinin durağan yapılar olmaktan çıkarak, sürekli kendini yenileyen ve öğrenen organizmalar hâline gelmesini desteklemektedir. Aynı zamanda, çatışma süreçlerinin doğru yönetilmesi sayesinde okulda karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm üretme kapasitesinin artması, eğitim ve öğretim kalitesine doğrudan katkı sunmaktadır.

Bireysel düzlemde ise çatışmalar, yöneticilerin görüşlerine göre, kişisel farkındalığın ve mesleki gelişimin artmasını sağlamaktadır. Çatışmalar, bireylerin iletişim becerilerini gözden geçirmesine, empati kurma yetkinliğini geliştirmesine, önyargılarını sorgulamasına ve olaylara farklı açılardan yaklaşmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca yaşanan deneyimler, çalışanların krizleri daha etkin yönetebilmelerine, duygusal dayanıklılık geliştirmelerine ve problem çözme yeteneklerini artırmalarına katkı sağlamaktadır.

Tüm bu olumlu çıktılar, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınması hâlinde, eğitim örgütlerinde hem işlevsel hem de dönüştürücü bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin çatışmalara yalnızca çözülmesi gereken sorunlar olarak değil, aynı zamanda gelişim ve yenilik için birer araç olarak yaklaşmaları, kurumsal öğrenme ve etkililiği artırma açısından kritik bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

Sevimli ve Sezen Gültekin (2023) tarafından gerçekleştirilen sendikal çatışmalar üzerine yapılan çalışmalar, bu tür çatışmaların öğretmenler ve öğrenciler üzerinde çeşitli olumsuz etkilere yol açtığını ortaya koymaktadır. Çatışmalar; performans düşüşü, motivasyon eksikliği, grup oluşumları, stres, korku ve mutsuzluk gibi durumlara sebep olmaktadır. Bu durumların sonucunda ise akademik başarıda azalma, disiplin sorunları, hedeflerden sapma ve kafa karışıklığı gibi sonuçların ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.

Nikolaou (2019) tarafından elde edilen araştırma bulguları, çatışmanın olumlu etkilerinin takım uyumunu artırma, problem çözme becerilerini geliştirme, önerilen çözümleri araştırma, kişisel ilişkilerin kalitesini yükseltme, etkin karar alma süreçlerini sağlama ve okul müdürünün liderlik yetkinliğinin daha iyi kabul edilmesine yol açtığını göstermektedir.

Grammatikopoulos (2022) araştırması, çatışmaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceğini, özellikle okul paydaşları arasında gerginlik, öfke, hayal kırıklığı, değersizlik hissi ve pes etme gibi düşüncelere neden olabileceğini vurgulamıştır. Öte yandan, daha iyi karar verme, gelişmiş ekip iş birliği ve uyumu, yenilik, üretkenliğin artması, eğitimin gelişimi ve verimliliğin artırılması gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirebileceğini ifade etmiştir.

De Dreu'nun (2008) nitel araştırmasının sonuçları, çatışmaların öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve öğretim paydaşlarının etkinliğini ve yeniliğini artırdığını göstermektedir.

Manesis, Vlachou ve Mitropoulou'nun (2019) anketi ise öğretmenlerin çatışmaların olumlu etkileri arasında mevcut sorunların ve çatışmanın nedenlerinin belirlenmesi, yaratıcılığı, yeniliği ve değişimi destekleme, bireyleri motive etme, daha ciddi çatışmaların önlenmesi, iletişim ve kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi, negatif duyguların azaltılması ve daha iyi karar verme süreçlerinin kolaylaştırılması gibi unsurları listelediğini ortaya koymaktadır.

Çatışmanın eğitim örgütlerinde olumlu sonuçlar doğurabilmesi için gereken adımlar ve yapılması gerekenler üzerine gerçekleştirilen değerlendirmelerde, katılımcılar yöneticilerin adaletli olma yeteneklerinin önemine sıkça dikkat çekmişlerdir. Çatışmanın nedenlerinin araştırılması, sonuçların değerlendirilmesi, tarafların dinlenmesi ve nihayetinde sağlıklı bir yargıya varılması süreçlerinde adaletli davranışın, çatışma

yönetiminde kritik bir erdem olduğu gözlemlenmektedir. Adaletli bir yaklaşımın, eğitim örgütlerinde güvenli bir ortam yaratılmasına da katkıda bulunacağı ifade edilmiştir.

Katılımcılar, yöneticilerin gözlem ve analiz kabiliyetlerinin de son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yöneticilerin, eğitim örgütlerindeki çatışmaları, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek bir unsur ya da çözülmesi gereken bir sorun olarak ele almaları gerektiği yönünde genel bir görüş ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çok boyutlu bir yaklaşım benimsemek ve optimum çözüm arayışında yapıcı bir vizyon geliştirmek gereklidir. Ayrıca, çatışmalara müdahale zamanını ve çözüm stratejilerini doğru belirlemek için gözlem ve analiz yeteneklerinin önemi bir kez daha ön plana çıkmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, çatışmaların sağlıklı ve yapıcı biçimde yönetilebilmesi için üç temel stratejik öneri grubu ortaya koymuştur: kişisel yaklaşımlar, uygulamaya dönük stratejiler ve okul iklimine dair düzenlemeler

Kişisel yaklaşım teması, okul yöneticisinin adaletli, tarafsız, empatik, önyargılardan uzak ve iletişime açık bir birey olmasının çatışmaları önlemede ya da dönüştürmede anahtar rol oynadığını ortaya koymuştur. Liderin davranışları, okulun çatışma kültürünü şekillendirmektedir. Yöneticilerin bu süreçte iletişim becerilerini geliştirmeleri, objektif bir bakış açısına sahip olmaları, öngörude bulunabilmeleri ve olayları doğru bir şekilde analiz edebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Doğru zamanda ve yerde müdahalede bulunabilme, empati geliştirebilme ve tarafsız bir tutum sergileyebilmenin yanı sıra, eşit ve adil görev dağılımı gerçekleştirme, mevzuatı iyi bilme ve uygulama yetkinlikleri de yöneticilerde bulunması gereken önemli özelliklerdir. Bu özelliklerin güçlendirilmesi gerektiği sıkça vurgulanmaktadır.

Uygulamalar başlığı altında, okulda kararların birlikte alınması, mevzuatın etkin şekilde uygulanması, görev dağılımında eşitliğin sağlanması gibi yönetsel uygulamaların çatışmaları azaltıcı etkisinden söz edilmiştir. Bu öneriler, yönetsel rasyonellik ve örgütsel adalet ilkeleriyle uyumludur. Eğitim paydaşlarının sorumluluklarını yazılı olarak bildirilmesi gibi stratejilerin uygulanmasıyla, olumsuz çatışmaların en aza indirilmesi ve mevcut çatışmaların olumlu bir şekilde evrim geçirmesi adına çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır.

Çatışmanın eğitim örgütleri açısından olumlu neticeler verebilmesi için okul yöneticilerinin, farklı görüşlere saygıyı teşvik eden bir atmosfer oluşturmaları, medeni bir

tartışma ortamı yaratmaları, örgüt kültürünü desteklemeleri, kararları ortaklaşa almaları ve herkesin fikirlerini açıkça ifade edebileceği bir okul ortamı sağlamaları önerilmektedir. Bununla birlikte, ayrıştırıcı değil birleştirici çözümler geliştirilmesi, kalıcı çözümler üretilmesi ve sosyal etkinliklerle kaynaşma alanları oluşturulması da önem arz etmektedir. Okul iklimine yönelik öneriler ise çatışmasız değil, sağlıklı çatışma kültürünün oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Farklı fikirlerin ifade edilebildiği, demokratik ve güven temelli bir okul kültürü, çatışmaları yapıcı bir öğrenme alanına dönüştürebilmektedir. Bu bağlamda, çatışmaların okul iklimiyle doğrudan bağlantılı olduğu ve kültürel iyileşmenin çatışma yönetimini kolaylaştırdığı sonucunu doğurmaktadır.

Okul yöneticileriyle ilgili Özmen ve Aküzüm (2010) tarafından yapılan çalışmada, çatışmaların okul kültürüne olumlu katkı sağlaması için önerilen çatışma yönetimi yöntemleri incelenmiştir. Bu inceleme, yöneticilerin çatışmaları analiz etme ve sentezleme konusuna odaklandığını göstermektedir. Ayrıca, kişilerin motivasyonunun yüksek tutulmasının ve etkili bir planlama yapılmasının önemine vurgu yaparak, çatışma yönetiminde taraflara adil bir yaklaşım sergilenmesi, empati kurulması ve çatışmanın çözümünde mevzuatın etkin bir şekilde uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

Saylık, Karatopçu, Mengeş ve Kazancı (2023) ise okul içindeki çatışmalara çözüm bulmak için etkili iletişim, sosyal etkinlikler, disiplin, adalet, hoşgörü ile ödül ve ceza mekanizmalarının uygulanabileceği sonucuna varmışlardır.

Msila (2012) tarafından gerçekleştirilen nitel çalışmanın öneriler kısmında ise, okul müdürlerinin liderlik pozisyonunu üstlenmeden önce çatışma yönetimi eğitimi alarak yetkinliklerini artırmaları gerektiğine değinilmektedir.

Yapılan çalışmalar ve literatürdeki benzer araştırmalar incelendiğinde, bulgularımız ile diğer çalışmalar arasındaki örtüşmeler dikkate değer görünmektedir. Eğitim örgütlerinin, toplumun temel yapı taşları olduğu ve toplumsal örgütler üzerinde önemli bir etki yarattığı gerçeği göz ardı edilemez. Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin okulların başarıya ulaşabilmesi için çatışma yönetiminde daha yetkin bir konumda olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çatışma yönetiminin eğitimdeki tüm paydaşlar açısından taşıdığı önem, bu kavramın eğitim örgütleri yöneticileri tarafından doğru bir biçimde kavranması ve çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi

gerektiği gerçeğiyle birleşmektedir. Bu durum, çalışmamızın önemini bir kez daha pekiştirmektedir.

Araştırmamız sonucunda, etkili çatışma yöneticilerinin sahip olması gereken önemli beceriler belirlenmiştir. Çatışma konusunda yetkin okul yöneticilerinin, bu tür durumlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabildikleri ve okulda bulunan tüm paydaşlara iyi bir rol model olabildikleri gözlemlenmiştir. Etkili ve yetkili okul yöneticilerine sahip örgütlerde, daha katılımcı, özgürlükçü, farklılıklara saygı gösteren ve iş birliğini ön plana çıkaran bir okul iklimi ve kültürü oluşma ihtimali yüksektir.

Etkili çatışma yönetimini uygulayabilen eğitim yöneticileri hem kendilerini hem de karşı tarafı anlama konusunda daha başarılı olmakta; bu sayede çatışmaları olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmek yerine, okulun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda ele alarak olumlu sonuçlar elde etme şansını artırmaktadırlar. Sonuç olarak, başarılı okullar, çatışma yönetiminde etkin olan yöneticilere sahip eğitim örgütleri olarak tanımlanabilir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması, okulların genel durumunu iyileştirmenin ötesinde, çatışmanın kontrol altında tutulmasını sağlamanın ve paydaşlar arasında uyumlu ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmanın da kapısını açmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin, yönetimleri altındaki okulda ortaya çıkan çatışmaların doğasını ve önemini belirlemenin yanı sıra, bu çatışmaların düzeylerini ve türlerini doğru bir şekilde tespit edebilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, eğitim örgütlerindeki çatışmaların yönetimini ve uygulanmakta olan stratejileri daha iyi anlamak amacıyla bir inceleme aracı olarak ele alınmıştır. Geçmişten günümüze çatışmalar genellikle olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmiş olsa da yapıcı bir çatışma yönetimi, okullar da dâhil olmak üzere her türlü organizasyonun etkinliğini artırmak için son derece önemli bir araçtır. Çatışma yönetimi, çatışmanın işlevsel olmayan yönlerini azaltırken işlevsel yönlerini artırma konusunda kritik bir rol oynamaktadır; bu nedenle, yöneticilerin bu durumu daha iyi anlaması artık bir gereklilik haline gelmiştir.

Çatışma yönetiminin temel amacı, bir örgütte çalışanlar ile örgüt arasında fiziksel, psikolojik veya mali zararlara yol açabilecek tüm nezaketsizlik, şiddet ve kırgınlık unsurlarından uzak, daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Bu çerçevede, okullar, eğitim ve öğretim süreçlerinde etkinliği en üst düzeye çıkarmayı

hedeflemekte ve öğrencilerin beklenen kazanımlara ulaşabilmesi için çatışmanın neden olabileceği zaman ve enerji kaybını engelleyecek uygun ortamı sağlamaya odaklanmaktadır. Bu hedef doğrultusunda, etkili çatışma yönetimi, okul yöneticileri için çalışan bağlılığını artırmak ve okul etkililiğini maksimize etmek adına kritik bir görev haline almıştır. Eğitim örgütlerinde, yöneticiler çatışmayı nasıl yöneteceklerini bildiklerinde, yönetim ekiplerinin sorunlara yaklaşımı daha bilinçli ve çözüm odaklı bir hale gelebilmektedir. Bu noktada, insanlara ve farklılıklara saygı duyan, tüm paydaşları gözetten bir çatışma yönetim tarzının benimsenmesi, çatışmayı korkulacak bir durum olmaktan çıkararak bir fırsata dönüştürebilecek bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunabilir.

Eğitim örgütlerinin etkililiğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için çatışma ve verimlilik kavramlarına, bu iki kavram arasındaki güçlü ilişkiye dikkat edilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin etkili bir yönetim gerçekleştirebilmesi, olası çatışmaları ve sonuçlarını doğru bir şekilde öngörmesine ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirerek zamanında müdahalelerde bulunabilmesine bağlıdır. Sonuç olarak, bu araştırma, eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların çok boyutlu nedenleri, çift yönlü sonuçları ve etkili yönetim stratejileri olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular; çatışmanın kaçınılmaz fakat doğru yönetilirse geliştirici bir süreç olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerine; adaletli ve empatik liderlik sergilemeleri, çatışma çözümünde şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri, okul kültürünü güven ve saygı temelinde inşa etmeleri önerilmektedir.

ÖNERİLER

Araştırmanın tamamlanmasının ardından elde edilen sonuçlar doğrultusunda, okul müdürlerinin eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların işleyiş ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratmaması, aksine yapıcı bir sürece dönüştürülebilmesi amacıyla çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu öneriler, gelecekteki çalışmalara da ışık tutma potansiyeline sahiptir.

a. Okul Yöneticileri için Eğitim Programları: Okul yöneticilerinin görevlerine başlamadan önce çatışma yönetimi konusunda eğitim programlarına katılmaları teşvik edilebilir. Bu eğitimlerin, liderlik becerilerini geliştirmek ve okul ortamındaki çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek açısından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmalıdır. Eğitimler; iletişim becerileri, müzakere teknikleri, problem çözme yöntemleri ve empati geliştirme gibi konuları kapsamalıdır.

b. Sürekli Mesleki Gelişim: Eğitim örgütlerinin dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin sürekli mesleki gelişim ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, çatışma yönetimi eğitimi, okul müdürlerinin mesleki gelişim programlarının önemli bir parçası olarak planlanabilir.

c. Paydaşların Eğitimi: Okul yöneticileri, yalnızca kendi mesleki gelişimlerine odaklanmakla kalmamalı, aynı zamanda okul topluluğundaki tüm paydaşların (öğretmenler, öğrenciler, veliler vb.) çatışma yönetimi konusunda bilinçlenmesi adına eğitimler düzenlemelidir. Böylece, çatışma durumlarında etkili bir şekilde hareket edebilen bir okul ekibi oluşturulabilir.

d. Eğitim Yöneticileri Arasında Farkındalık: Okul yöneticileri arasında çatışma yönetiminin önemi ve gerekliliği hakkında daha fazla çalışma ve seminerler düzenlenebilir. Bu çalışmalar, yöneticilerin çatışma yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerini artırmayı hedeflemelidir. Okul müdürleri, eğitim örgütlerinde adalet ve eşitlik ilkelerini benimsemeli, görev ve sorumluluk dağılımında şeffaf ve adil bir tutum sergileyerek çatışmaların önlenmesine katkıda bulunmalıdır. Çatışmaların çözümünde ise müdürler, tarafsızlık ve objektiflik ilkesine sıkı bir şekilde bağlı kalmalıdır. Tarafların görüşleri dinlenmeli ve sorunlar ön yargısız bir şekilde değerlendirilmelidir.

e. Açık İletişim Kanalları: Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin yönetim kararlarına katılımını teşvik edecek ve iletişim kanallarını sürekli açık tutacak yapılar oluşturulabilir. Bu yaklaşım, çatışmaların önlenmesi ve çözülmesi için sağlıklı bir iletişim ortamı yaratacaktır.

f. Eğitim Programlarının Geliştirilmesi: Okul yöneticilerine yönelik etkili çatışma yönetimi eğitiminin, lisansüstü eğitim programlarının bir parçası olarak sistematik bir şekilde yer alması sağlanabilir. Ayrıca, halihazırda görevde bulunan yöneticilerin de lisansüstü eğitim alarak gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları teşvik edilebilir.

g. Öğretmenlerin Durum Analizleri: Öğretmenlerin karşılaştığı çatışma durumları hakkında daha kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bu araştırmalarla birlikte, öğretmenlerin çatışma yönetimi konusundaki algıları derinlemesine incelenebilir. Nitel araştırmalar, öğretmenlerin çatışma yönetimi hakkındaki görüşlerinin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

h. Diğer Paydaşlara Yönelik Eğitimler: Öğrenciler, veliler ve diğer eğitim çalışanları için çatışma yönetimi konusundaki farkındalığı artırmak amacıyla seminerler ve eğitim programları düzenlenebilir. Bu süreç, eğitimdeki iş birliğini güçlendirecek ve tüm paydaşların çatışma yönetimi konusundaki bilgi seviyesini yükseltecektir.

i. Okul İklimini Düzenleme ve Okul Kültürünü Geliştirme: Okul müdürleri, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunu teşvik edecek sosyal ve mesleki etkinlikler düzenlenebilir. Bu tür faaliyetler, okul iklimini iyileştirerek çatışmaların azalmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, eğitim örgütlerinde farklı görüşlerin özgürce ifade edilebildiği demokratik bir ortam oluşturulmalı ve öğretmenler ile çalışanlar arasında güven duygusu pekiştirilmelidir.

j. Akademik Araştırma Fırsatları: Çatışma yönetiminin eğitime etkileyen diğer unsurlarla ilişkisi üzerine ayrı başlıklar halinde akademik çalışmalar desteklenebilir. Bu araştırmalar, eğitim sisteminin çeşitli yönlerini daha iyi anlamak ve geliştirmek için önemli bir kaynak oluşturabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. S. A. (2015). The impact of conflict management on organizational effectiveness: A case study of Ministry of Higher Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 75–79.
- Adams, G., & Plaatjies, B. O. (2021). Managing conflict to be functional between principals and teachers in South African schools. *Universal Journal of Educational Research*, 9, 1244–1249.
- Adams, G., & Plaatjies, B. O. (2021). Managing conflict to be functional between principals and teachers in South African schools. *Universal Journal of Educational Research*, 9(6), 1244–1249. <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090613>
- Afful-Broni, A. (2012). Conflict management in Ghanaian schools: A case study of the role of leadership of Winneba Senior High School. *Journal of Educational Planning & Administration*, 2(2), 65–76.
- Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., ... & Van Wyk, R. (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.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 7(2), 1–27.
- Akgün, N., Kaya, Y., & Çelik, D. (2008). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. Retrieved from <https://efdergi.ibu.edu.tr/index.php/efdergi/article/download/1047/1935>
- Akın, M. A., Karadaş, H., & Kılıç, A. (2023). Okul müdür ve müdür yardımcıları arasında yaşanan çatışmaların incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 320–338.
- Akin, M., & Shila, S. (2015). Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal, training, employee participation, and job definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56–63.
- Akkirman, A. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1–11.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
- Amini, A., Marliani, M., Elfrianto, E., & Kemal, I. (2022). Work motivation and work discipline on teachers' performance in state vocational schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2271–2280.
- Aminu, D., & Marfo, C. (2010). Managing workplace conflict in the school environment: Challenges, rewards and the way forward. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 2(2), 31–48.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin.

- Anku-Tsedede, O., & Adjadogo, N. (2016). Empirical analysis of workplace conflict and its influence on the attitude of media employees in Ghana. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(1), 106–117.
- Argon, T., & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve örgütsel itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Argyropoulou, K., & Kaliris, A. (2018). From career decision-making to career decision-management: New trends and prospects for career counseling. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(10).
- Arslan, G. (2020). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine yönelik algıları (Yayın No: 648228) [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. *TezYÖK Ulusal Tez Merkezi*.
- Arslantaş, H., & Özkan, M. (2012). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555–570.
- Asekun-Olarinmoye, E. O., Akinwusi, P. O., Adebimpe, W. O., Omisore, A. G., Isawumi, M. A., Hassan, M. B., ... & Adewole, T. A. (2014). Perceptions and use of antimicrobials among staff of a university community in Southwestern Nigeria. *SAGE Open*, 4(2), 2158244014529778.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözümü stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 31, 344–355.
- Athanasoula-Reppa, A. (2008). *Educational administration and organizational behavior: The pedagogy of educational administration*. Ellin.
- Bankouskaya, V. (2012). *Development of conflict management* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Reykjavik University].
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195–228.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25–36.
- Batool, S., Khattak, S. R., & Saleem, Z. (2016). Impact of principal's age and administrative experience on conflict management styles at secondary school level. *City University Research Journal*, 6(2), 229–241.
- 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., & Kovancı, A. (2008). Yöneticilik ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21–38.
- Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104–123.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Blavo, W. Q. (1994). National boundaries, migration and refugees. In *Conflicts in Africa: Proceedings of the Ghana Academy and Sciences (Vol. XXXII)*.

- Bourantas, D. (2015). *Management: Theoretical background, modern practices*. G. Benou. (in Greek)
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage Publications.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. Sage Publications.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. [Üniversite bilgisi eksik].
- Catana, L. (2015). Conflicts between teachers: Causes and effects [Conference paper]. In *Proceedings of Central and Eastern European Conference "New Approaches in Social and Humanistic Sciences," Chişinău, Republic of Moldova*. [Erişim bağlantısı eksik – "file://" formatı geçerli değildir]
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39–51.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cosier, R. A., Ruble, T. L., & Aplin, J. C. (1978). An evaluation of the effectiveness of dialectical inquiry systems. *Management Science*, 24(14), 1483–1490.
- Daly, T. M., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: A best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281–308.
- Davis, M. H., Schoenfeld, M. B., & Flores, E. J. (2018). Predicting conflict acts using behavior and style measures. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 70–90.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (Vol. 3, pp. 461–491). American Psychological Association.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54). Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Demir, Ö. (2019). *Özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].

- Demirtaş, K. (2021). *İlkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Dewa, C. S., Corbière, M., Durand, M. J., & Hensel, J. (2012). Challenges related to mental health in the workplace. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 105–129). Springer.
- Dogan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200–219. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097381.pdf>
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874–884.
- Dunham, K. M., Ghiurghi, A., Cumbi, R., & Urbano, F. (2010). Human–wildlife conflict in Mozambique: A national perspective, with emphasis on wildlife attacks on humans. *Oryx*, 44(2), 185–193.
- Duysak, S. (2019). *Algılanan örgütsel adaletin çatışma yönetimi üzerindeki etkisi: Okul tiplerine göre öğretmen ve okul yöneticilerinin farklılaşan tutumları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Gedik Üniversitesi.
- Düşükcan, M. (2003). İş örgütlerinde çatışmaların oluşum süreci. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 100–103.
- Ekundayo, H. T. (2012). Towards strengthening the relationship between trade unions and university management in Nigeria. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, 6(2), 266–273.
- Elmagri, M. I., & Eaton, D. (2011). Identifying the factors causing interpersonal conflict in organizations: Through analysing secondary data. *The Built & Human Environment Review*, 4(1), 6–13.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Effective educational management*. Patras: Hellenic Open University.
- Fajana, S., & Shadare, O. (2012). Workplace relations, social dialogue and political milieu in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 75–83.
- Filippou, D. (2016). *Conflicts among educators and principals of primary education and the role of principal in conflicts management* [Yüksek lisans tezi, Hellenic Open University]. <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32525>
- Filley, A. C. (1970). Committee management: Guidelines from social science research. *California Management Review*, 13(1), 13–21.

- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12(4), 412–460.
- Follett, M. P. (1926). The giving of orders. *Scientific Foundations of Business Administration*, 132–149.
- Göçer, O. (2021). *Okul müdürlerinin çatışmaya ilişkin görüşleri ve çatışma yönetim stratejileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Göçer, O., & Şahin, A. (2022). Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 44–61.
- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197–205. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091453.pdf>
- Grace, N. (2012). What causes conflict between employees in an organization? *Chron*. <http://smallbusiness.chron.com/causes-conflict-betweenemployees-organization-157.html>
- Grammatikopoulos, C. (2022). Causes and implications of organizational school conflicts: A theoretical approach. *International Journal of Education and Research*, 10(2), 77–88.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Fundamentals of organizational behavior: Managing people and organizations*. Recording for the Blind & Dyslexic.
- Hoover, D. R. (1990). *Relationships among perceptions of principals' conflict management behaviors, levels of conflict, and organizational climate in high schools* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. The Pennsylvania State University.
- Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I. A., & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Business and Economics Journal*, 15(1), 1–11.
- Ike, C. E. (2010). The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 145–157.
- Illescas, C. M., & Pérez, D. R. (2020). Conflict management styles of elementary school heads and their influence to teachers' morale. *International Journal of Social Science, Innovation and Educational Technologies*, 1(3), 181–214.
- Iordanides, G. (2014). *Conflict management at school*. Kiriakidis. (in Greek)
- Isabu, M. O. (2017). Causes and management of school related conflict. *African Educational Research Journal*, 5(2), 148–151.
- Issa, I. A. F. Z. (2009). *Organizational conflict management strategies and their relationship to business ethics management...* [Yüksek lisans tezi, Middle East University for Graduate Studies].
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299–311.
- John-Eke, E. C., & Gabriel, J. M. O. (2019). Corporate incivility and employee engagement. *West African Journal of Business*, 13(1), 1–10.
- Jubran, A. M. (2017). Organizational conflict among teachers and the principal's strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54–71. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120200.pdf>
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi* (3. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç, Ş., & Oktay, A. (2023). Liselerde görevli yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileriyle öğretmenlerin mobbing algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bolu merkez lise örneği). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1267–1296.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Kondalkar, V. G. (2009). *Organization effectiveness and change management*. PHI Learning.
- Lamb, S. (2005). Forgiveness therapy: The context and conflict. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 25(1), 61–77.
- Larasati, R., & Raharja, S. (2020, Şubat). Okul etkililiğini artırmada çatışma yönetimi. In *3. Uluslararası Öğrenme İnovasyonu ve Kaliteli Eğitim Konferansı (ICLIQE 2019)* (ss. 191–197). Atlantis Press.
- Lockyer, A., Crick, B. R., & Annette, J. (2003). *Education for democratic citizenship: Issues of theory and practice*. Ashgate Publishing.
- Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict—Toward an overview and synthesis. *Conflict Resolution*, 1(2), 212–248.
- Manesis, N., Vlachou, E., & Mitropoulou, F. (2019). Greek teachers' perceptions about the types and the consequences of conflicts within school context. *European Journal of Educational Research*, 8(3), 781–799. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1222288.pdf>
- Mayowa, S. O. (2015). Industrial conflict and its management in selected Nigerian manufacturing companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 430–439.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.

- Mohamad Johdi, S., & Apitree, A. (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15–22. https://www.iiioe.org/v1/IIJE_03_v1_i1_2012.pdf
- Mohamad Johdi, S., & Ramani, R. (2011, Eylül). Conflict management in the MARA education institutions, Malaysia. In *National Seminar of Deans Council of Education Faculties* (SMDD2011), Universiti Putra Malaysia, Selangor.
- Molla, T., & Nolan, A. (2020). Teacher agency and professional practice. *Teachers and Teaching*, 26(1), 67–87.
- Molla, Y., Berhanu, E., & Demissie, D. (2020). A review article on conflict management and its impact on teachers' performance. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 8(6), 48–61.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25–34.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi guru profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2009). *Organizational behavior: Science, the real world and you* (6th ed.). Southwestern/Cengage.
- Nelson, L. D., & Quick, C. J. (2009). *Understanding organizational behavior*. South-Western Publications.
- Nistorescu, P. T., & Căprăriu, P. S. O. (2006). Patterns and strategies of interpersonal conflicts mediation during the projects. *University of Craiova*.
- Nikolaou, C. (2019). *The role of the school principal in the management of conflicts in primary education schools* [Yüksek lisans tezi, University of West Athens]. <https://edutech-thesis.uniwa.gr/sites/2019/12>
- Nnam, M. U. (2013). Conflict and conflict management: A springboard for success and progress in organisations in Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 8(1), 63–73.
- Noruzi, M. R., & Rahimi, G. R. (2010). Multiple intelligences: A new look to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 1–8.
- Obasan, K. (2011). Impact of conflict management on corporate productivity: An evaluative study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5), 44–49.
- Odoh, S. I., & Chilaka, F. C. (2012). Climate change and conflict in Nigeria: A theoretical and empirical examination of the worsening incidence of conflict between Fulani herdsman and farmers in Northern Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(970), 1–15.
- Ohaka, N. (2016). Conflict management in schools: The role of the teacher as a loco-parentis. [Yayımlanmamış çalışma].
- Olukayode, L. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83–92.
- Osad, O. I., & Osas, U. E. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(3), 229–246.

- Özdemir, A. A. (2012). Çatışma yönetimi. In A. A. Özdemir, Ç. Terzi, C. Bayrak, E. Ağaoğlu, & M. Ceylan (Eds.), *Çatışma ve stres yönetimi-I* (ss. 46–68). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M. (2012). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi. In A. Balcı (Ed.), *Kurumlar ve yönetim* (ss. 101–116). Pegem Akademi.
- Özkalp, E., & Kırıl, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5. baskı). Ekin Yayınevi.
- Özmen, F., & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 78–83.
- Özmutaf, N. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41–60.
- Patsalis, C., & Papoutsaki, K. (2014). Conflicts management at primary education: The role of school unit administration. In *Proceedings of the 2nd National Conference of School Consultants' National Union (NUSC)* (pp. 713–723).
- Perera, C. J., Adams, D., & Muniandy, V. (2015). Principal preparation and professional development in Malaysia: Exploring key influences and current practice. In D. Gurr & L. Johansson (Eds.), *Leading futures: Global perspectives on educational leadership* (pp. 125–137). Springer.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Pondy, L. R. (2011). Organizational conflict. In M. Zald (Ed.), *Sociology of organizations: Structures and relationships* (pp. 427–438). Wadsworth Cengage Learning.
- Rahim, A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3 Suppl), 1323–1344.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79–86. <https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713573>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, M. A. (2010, February). Functional and dysfunctional strategies for managing conflict. In *IACM 23rd Annual Conference Paper*.
- Rahimi, G. R., & Noruzi, M. R. (2011). Can intelligence improve organizational effectiveness? *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 1–9.
- Ramesh, D. M. (2019). Employee empowerment and organizational effectiveness in the organizations. *International Journal of Scientific Research in Management and Business Administration*, 1(1), 5–11.
- Rao, S. (2004). *Management and Organizational Behavior*. (Akt. Ahmad, F., Gilkar, N. A., & Darzi, J. A. (2008). *Organizational Behavior*, s. 197). Atlantic Publishers;

- akt. Özdemir, M. (2012). *Çatışma ve stres yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2011). Types, sources, costs and consequences of workplace conflict. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 600–611
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75. <https://doi.org/10.2307/41164809>
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Education International.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational theory: Structure, design and application* (29th ed., S. M. Alvani & H. Danaei Fard, Trans.). Safar Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Education, Inc.
- Roloff, M. E., & Ifert, D. E. (1998). Antecedents and consequences of explicit agreements to declare a topic taboo in dating relationships. *Personal Relationships*, 5(2), 191–206.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Saitis, C. (2007). *Organization and management of school units*. Self-Publishing.
- Saitis, C., Darra, M. D., & Psarri, K. (1996). Dis-functionalities in school organisations: The organisational framework and the degree of organisational support in relations to conflicts. *Nea Paidia*, 79, 126–142.
- Salleh, M. J., & Adulpakdee, A. (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15–22.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(2), 414–429.
- Saylık, T., Karatopçu, C., Mengeş, S., & Kazancı, H. (2023). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine yönelik tutumlar: Okul müdürleri örneği. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(4), 683–692. <https://www.uleder.com/index.php/uleder/article/view/239>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, J. E., & Stone, A. A. (1993). Coping with daily work problems: Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work & Stress*, 7(1), 47–62.
- Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, 26(2), 177–187.
- Sevimli, A., & Sezen-Gültekin, G. (2023). Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri. *Uluslararası*

- Shetach, A. (2012). Dilemmas of ethics committees' effectiveness: A management and team theory contribution. *Clinical Ethics*, 7(2), 94–100.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
- Sintapertiwi, D., Ali, A. I., & Andika, M. (2023). Examining effective management and leadership strategies in conflict resolution: A case study of conflict management in private secondary schools. *Muslim Education Review*, 2(1), 164–189.
- Smith, S. C., Mozzarella, J., & Piele, P. K. (1985). *School leadership: Handbook for survival*. University of Oregon: ERIC.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103–118.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11–19.
- Tabitha, M., & Florence, G. (2019). Conflicts and conflict management in modern organizations: A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 1–5.
- Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255–265.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123–144.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375–2398.
- Thomas, K. (1990). *Gender and subject in higher education*. Taylor & Francis.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and conflict management. In J. W. Newstrom & K. Davis (Eds.), *Organizational behavior: Human behavior at work* (pp. 588–611). McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148–166.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11(3), 21–37.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.

- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 189–231.
- Türnüklü, A., & Şahin, A. G. İ. (2002). İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin bu çatışmalarla başa çıkma stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 283–302.
- Uchendu, C. C., Anijaobi-Idem, F. N., & Odigwe, F. N. (2013). Conflict management and organizational performance in secondary schools in Cross River State, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies*, 2(2), 67–71.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası]. <https://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>
- Whitlam, D. A., & Cameron, K. S. (2012). *Developing management skills*. Pearson Education.
- Yaraş, Z., & Gündüzalp, S. (2021). Regarding the school administrators' conflict resolution strategies about organizational conflicts: An assessment according to teacher opinions. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(14), 397–430. http://ijetsar.com/Makaleler/338858957_12.%20397430%20seda%20g%c3%bcnd%c3%bczalp.pdf
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve değerlemenin işgören performansına etkileri [Makale dosyası]. ayatkin@firat.edu.tr
- Yeung, D. Y., & Merhaba, A. K.-K. (2020). Fırsatlara mı yoksa sınırlamalara mı odaklanıyorsunuz? Yaşlı işçilerin çatışma yönetimine etkileri. *Frontiers in Psychology*, 11, 571874. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571874>
- Yusuf-Habeeb, M. O., & Kazeem, A. O. (2017). Appraisal of conflict management as a tool for achieving industrial harmony. *Nile Journal of Business and Economics*(7), 28–51.
- Yürür, Ş., & Soygüzel, H. (2010). Örgütsel çatışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31–47.
- Zavlanos, M. (2002). *Organizational behavior: Oppositions-conflicts*. Ellin. (Yunanca)
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

EKLER

EK-1.: Etik Kurul Onayı



T.C

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI EĞİTİM BİLİMLERİ
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	28/06/2024
Protokol No	11/05
Araştırma Başlığı	Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Nedenlerinin ve Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi
Araştırma Türü	Nitel araştırma (olgu bilim)
Araştırmacılar	Derya SARIKAYA (Sorumlu Araştırmacı) Prof. Dr. Fethi KAYALAR (Araştırmacı)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama:	1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Güldem DÖNEL AKGÜL
İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

EK-2.: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba ben Derya SARIKAYA,

Erzincan Milli Egemenlik Anadolu Lisesi'nde matematik öğretmeni olarak görev yapmaktayım. 'Eğitim Örgütlerinde Çatışma, Nedenleri ve Sonuçları, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi' 'başlıklı tez çalışmam için araştırma yapmaktayım.

Bu araştırma için halen görev yapmakta olan okul yöneticileri ile görüşmeler yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. "Eğitim Örgütlerinde Çatışma, Nedenleri ve Sonuçları, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları Stratejilerin İncelenmesi"adlı bu çalışmanın amacı eğitim örgütlerinde çatışmanın nedenleri, sonuçları ve okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ayrıntılı olarak incelemek amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın, eğitim örgütlerinde görev yapan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına, öğretmenlere diğer araştırmalara ışık tutmasını ümit ediyorum

Bu nedenle çalışmada nitel araştırma yöntemi kapsamında olgu bilim yöntemi kullanılacak ve çalışma 2024-2025 eğitim öğretim yılı Erzincan ilinde görev yapan 15 okul yöneticileri ile gerçekleştirilecektir. Veriler ana hedeflere ve katılımcıların özellikle görüş belirtmek istedikleri alt hedeflere yönelik sorular eğitim örgütlerinde çatışmanın nedenleri, sonuçlarını ve çatışma yönetim stratejilerini belirleyebilmek için oluşturulan yarı-yapılandırılmış görüşmelerle toplanacak ve daha sonra içerik analizine tabi tutulacaktır. Bu sorulara cevap verirken kesinlikle gönüllülük esas alınacaktır ve kişisel bilgileriniz kesinlikle kayıt altına alınmadan ve herhangi bir 3. şahıs ile bu bilgiler paylaşılmayacaktır. Bu çalışmaya katılma gösterildiğinde dolayı herhangi bir kimlik bilgisi ve olmadığından dolayı herhangi bir ceza ve baskı kesinlikle olmayacaktır. İstenildiği durumda çalışmadan çekilebilir veya çalışmayı reddedebilirsiniz. Yapılan görüşmelerde kişisel bilgi olmayacak olup görüşme formlarını başka biri görmeyecektir. Çalışmada herhangi bir kimlik bilgisi toplaması olmadığından dolayı cevaplar rahat bir şekilde vermenizi rica ediyorum.

Bu araştırma ile sorumlusu olarak şahsıma (Derya SARIKAYA) 05443516575 nolu numaradan ya da algebra4@gmail.com mail adresinden ulaşabilirsiniz.

☐ BGOF'taki tüm açıklamaları okudum. Bana, konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama, aşağıda adı belirtilen kişi tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi ve kendi isteğime bakılmaksızın araştırmacı tarafından araştırma dışı bırakılabileceğimi biliyorum. Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.

Araştırmaya katkıda bulunmayı kabul ettiğiniz için öncelikle teşekkür ederim.

(Görüşme sorularının cevaplarını yaşadığınız örnek olaylar üzerinden de açıklayabilirsiniz.)

SORULAR

1.DEMOGRAFİK SORULAR

1. En son mezun olduğunuz bölüm ve üniversite nedir?
2. Branşınız nedir?
3. Kaç yaşındasınız?
4. Kaç yıldır yönetici olarak görev yapmaktasınız?
5. Kaç yıl öğretmen olarak görev yaptınız?

2. GÖRÜŞME SORULARI

1. Sizce çatışma nedir?
2. Okulunuzda siz ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sebepleri ne olmaktadır?
Bu çatışmaların çözümü için çözümü için hangi stratejileri kullanıyorsunuz? (okul yöneticisi-öğretmen çatışması)
(Öğretmenlerle yaşadığınız çatışmaların çözümü için hemen harekete geçer misiniz? Neden?
Öğretmenle yaşadığınız çatışmanın çözümü için müdahale etmede uygun zamanı nasıl belirlersiniz? Yaşadığınız çatışmaların türlerine göre çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşım şeklinizde ve çözüm yollarınızda ne gibi değişiklikler vardır?)
3. Okulda yaşanan öğretmenler arası çatışmaların sebepleri nelerdir? Bu çatışmaların çözümü için hangi stratejileri kullanıyorsunuz? (öğretmen – öğretmen çatışması)
(Bu çatışmalara her zaman müdahil oluyor musunuz? Neden?
Çatışmaya müdahil olmak için beklediğiniz bir sınır veya koşul var mı?
Çatışmaya müdahil olduğunuzda kullandığınız yöntem ve stratejiler ne olmaktadır?)
- 4.Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim örgütleri için olumlu ve olumsuz sonuçları nelerdir?
- 5.Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların eğitim örgütü adına olumlu bir biçimde yönetilebilmesi için yapılması gerekenler ve önerileriniz nelerdir?

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Derya SARIKAYA	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	FEN FAKÜLTESİ
Bölümü	MATEMATİK
Lisans	
Üniversite	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ
Bölümü	SOSYOLOJİ
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
SARIKAYA, D., YALÇIN, S. (2023), “Matematik Kaygısının Sınıf Yönetimine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma”, <i>Güncel Eğitim Bilimleri Araştırmaları Metodoloji, Araştırma ve Uygulama</i> , Livre de Lyon, 89-102.	