

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ALANI

ENDÜSTRİ MESLEK LİSELERİNDE  
GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ: ANKARA ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN  
Sevgi GÜRSES KÜRÇE

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

Yüksek Lisans Tezi  
ANKARA 2015

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ALANI

ENDÜSTRİ MESLEK LİSELERİNDE  
GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ: ANKARA ÖRNEĞİ

Sevgi GÜRSES KÜRÇE  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez, 22 / 01 / 2015 tarihinde aşağıda üye adları yazılı jüri tarafından kabul edilmiştir.

| Unvan | Adı ve Soyadı | İmza |
|-------|---------------|------|
|-------|---------------|------|

|          |                |  |
|----------|----------------|--|
| Doç. Dr. | Yaşar KONDAKÇI |  |
|----------|----------------|--|

|             |             |  |
|-------------|-------------|--|
| Yrd.Doç.Dr. | Deniz ÖRÜCÜ |  |
|-------------|-------------|--|

|         |                        |  |
|---------|------------------------|--|
| Doç.Dr. | Neslihan GÜNEY KARAMAN |  |
|---------|------------------------|--|

Onay

/ / 2015

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Osman ALTINTAŞ

## ÖNSÖZ

Bu araştırma Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çatışmaların ortaya çıkış nedenleri, konuları, çatışmaları azaltmak için yöneticilerin önerileri, çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları ile yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stillerinin neler olduğu incelenmiştir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amacı, önemi, sınırlılıklarına ilişkin ayrıntılar yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Bu bölümde çatışmanın tanımı, örgütsel çatışma kavramı, örgütsel çatışma konusunda yönetim kuramlarının bakış açıları, örgütsel çatışmaların nedenleri, çatışma türleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yönetim stilleri, eğitim örgütlerinde çatışma ve konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analize ilişkin bilgiler yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Son bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bu konu üzerine pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmanın önemi Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışmalarla ilgili çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Bu araştırma konuyla ilgili literatürdeki boşluğu dolduracaktır. Araştırma ile elde edilen bulguların Endüstri Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin okullarında meydana gelen çatışmaları çözümlemede kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirleyerek bu alanda araştırmacılara yardımcı olacağı

umulmaktadır. Bundan sonra bu konuda yapılacak olan çalışmalar için de olumlu bir katkısı olacağı dūřuncesiyle hazırlanmıştır.

Öncelikle eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme; göstermiş olduğu destek, yardımcı ve cesaretlendirici tutumdan dolayı eşim Tansu Barış KÜRE'ye ve sabrından dolayı oğlum Güven Egemen KÜRE'ye çok teşekkür ederim.

Araştırmam sırasında bana yol göstererek yardım, hoşgörü ve desteğini esirgemeyen, değerli fikir ve önerilerini paylaşan, ve sabırla beni yönlendiren önceki tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'a, ayrıca beni pozitif tutumla samimi bir şekilde cesaretlendirerek tezimin son haline gelmesinde değerli geri bildirimleri ile katkısı olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ'ye; önerileri ile tezime katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'a teşekkür etmek isterim.

Sevgi GÜRSES KÜRE

## İçindekiler

|                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------|
| Önsöz                                                            | i    |
| İçindekiler                                                      | iii  |
| Özet                                                             | viii |
| Abstract                                                         | xi   |
| Tablolar Listesi                                                 | xv   |
| Şekil ve Çizelgeler Listesi                                      | xvi  |
| Kısaltmalar Dizini                                               | xvii |
| Bölüm I                                                          | 1    |
| 1. Giriş                                                         | 1    |
| 1.1. Problem durumu                                              | 1    |
| 1.2. Problem cümlesi                                             | 4    |
| 1.3. Alt problemler                                              | 4    |
| 1.4. Araştırmanın amacı                                          | 4    |
| 1.5. Araştırmanın önemi                                          | 5    |
| 1.6. Araştırmanın sınırlılıkları                                 | 5    |
| 1.7. Tanımlar                                                    | 5    |
| Bölüm II                                                         | 7    |
| 2. Kavramsal Çerçeve                                             | 7    |
| 2.1. Çatışmanın tanımı                                           | 7    |
| 2.2. Örgütsel çatışma kavramı                                    | 9    |
| 2.3. Örgütsel çatışma konusunda yönetim kuramlarının bakış açısı | 10   |
| 2.3.1. Klasik yaklaşım                                           | 11   |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2. Neo klasik yaklaşım                            | 11 |
| 2.3.3. Modern yaklaşım                                | 12 |
| 2.4. Örgütsel çatışmanın nedenleri                    | 14 |
| 2.4.1. İletişime ilişkin nedenler                     | 15 |
| 2.4.2. Örgütsel yapıya ilişkin nedenler               | 16 |
| 2.4.2.1. Örgütün büyüklüğü                            | 16 |
| 2.4.2.2. Bürokratik nitelikler                        | 16 |
| 2.4.2.3. Yönetim sistemindeki farklılıklar            | 17 |
| 2.4.2.4. İş bölümü                                    | 17 |
| 2.4.2.5. Denetim biçimi                               | 17 |
| 2.4.2.6. Kaynakların sınırlılığı                      | 18 |
| 2.4.2.7. Ödül sistemi ve rekabet                      | 18 |
| 2.4.2.8. Yetki ve sorumluluğun belirsizliği           | 18 |
| 2.4.2.9. Örgütsel değişim                             | 19 |
| 2.4.2.10. Görevler arası karşılıklı bağımlılık        | 19 |
| 2.4.3. Kişisel davranış etmenine ilişkin nedenler     | 20 |
| 2.4.3.1. Kişilik farklılıkları                        | 20 |
| 2.4.3.2. Statü farklılıkları                          | 20 |
| 2.4.3.3. Amaç farklılıkları                           | 21 |
| 2.4.3.4. Yaşam biçimi (din ve ideoloji) farklılıkları | 21 |
| 2.5. Çatışma türleri                                  | 21 |
| 2.5.1. Çatışmaya taraf olanlara göre çatışma türleri  | 22 |
| 2.5.1.1. Bireysel çatışmalar                          | 23 |
| 2.5.1.2. Bireyler arası çatışmalar                    | 23 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 2.5.1.3. Bireyler ve gruplar arası çatışma        | 24 |
| 2.5.1.4. Gruplar arası çatışma                    | 24 |
| 2.5.1.5. Örgütler arası çatışmalar                | 24 |
| 2.5.2. Çatışmanın niteliğine göre çatışma türleri | 25 |
| 2.5.2.1. Fonksiyonel olan çatışma                 | 25 |
| 2.5.2.2. Fonksiyonel olmayan çatışma              | 25 |
| 2.5.3. Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri  | 25 |
| 2.5.3.1. Gizli (Potansiyel) çatışma               | 25 |
| 2.5.3.2. Algılanan çatışma                        | 26 |
| 2.5.3.3. Hissedilen çatışma                       | 26 |
| 2.5.3.4. Açık çatışma                             | 26 |
| 2.5.4. Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri | 27 |
| 2.5.4.1. Dikey çatışma                            | 27 |
| 2.5.4.2. Yatay çatışma                            | 27 |
| 2.5.4.3. Emir komuta-kurmay çatışması             | 28 |
| 2.6. Çatışmanın sonuçları                         | 28 |
| 2.6.1. Çatışmanın olumlu sonuçları                | 29 |
| 2.6.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları               | 30 |
| 2.7. Çatışma yönetim stilleri                     | 31 |
| 2.7.1. Bütünleştirme (tümleştirme) stili          | 32 |
| 2.7.2. Uzlaşma-ödüün verme stili                  | 33 |
| 2.7.3. Hükmetme – üstünlük kurma stili            | 34 |
| 2.7.4. Kaçınma stili                              | 34 |
| 2.7.5. Uyma – itaat etme stili                    | 35 |

|                                                                                                        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.7.6. Çatışma yönetim stillerinin kullanımı                                                           | 37     |
| 2.8. Eğitim örgütlerinde çatışma                                                                       | 38     |
| 2.9. İlgili araştırmalar                                                                               | 41     |
| 2.9.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar                                                                | 41     |
| 2.9.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar                                                               | 48     |
| <br>Bölüm III                                                                                          | <br>52 |
| 3. Yöntem                                                                                              | 52     |
| 3.1. Araştırmanın modeli                                                                               | 52     |
| 3.2. Katılımcılar                                                                                      | 52     |
| 3.3. Veri toplama aracı                                                                                | 53     |
| 3.4. Verilerin toplanması                                                                              | 55     |
| 3.5. Verilerin analizi                                                                                 | 56     |
| 3.6. Geçerlilik güvenilirlik                                                                           | 58     |
| <br>Bölüm IV                                                                                           | <br>59 |
| 4. Bulgular                                                                                            | 59     |
| 4.1. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde çatışma türleri<br>ve sıklığına ilişkin bulgular | 59     |
| 4.2. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan<br>çatışma konularına ilişkin bulgular   | 63     |
| 4.3. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde<br>çatışmaların nedenlerine ilişkin bulgular     | 65     |



|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 4.4. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde         |    |
| yaşanan çatışmaların sonuçlarına ilişkin bulgular             | 68 |
| 4.5. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde         |    |
| yaşanan çatışma yöntemlerine ilişkin bulgular                 | 70 |
| 4.6. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan |    |
| çatışmaları azaltmak için önerilere ilişkin bulgular          | 73 |
| <br>Bölüm V                                                   | 78 |
| 5. Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler                             | 78 |
| 5.1. Sonuçlar ve tartışma                                     | 78 |
| 5.2. Öneriler                                                 | 86 |
| 5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler                        | 86 |
| 5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler                       | 86 |
| <br>6. Kaynaklar                                              | 87 |
| <br>7. Ekler                                                  |    |
| Ek-1 : Görüşme Formu                                          | 95 |
| Ek-2 : İzin Belgesi                                           | 96 |
| <br>8. Özgeçmiş                                               |    |

## ÖZET

### ENDÜSTRİ MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ: ANKARA ÖRNEĞİ.

GÜRSES KÜRÇE, Sevgi

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

Ocak-2015, 96 sayfa

Bu araştırmanın amacı Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde ortaya çıkan çatışmaların belirlenmesi ve bu çatışmaların çözülmesinde okul yöneticilerinin uyguladıkları yaklaşımları ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle çalışma özü itibarı ile nitel bir çalışmadır. Veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Ankara’da İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 74 yönetici oluşturmaktadır. Okul müdürlerine araştırma amacı kapsamında düşüncelerini öğrenmek için uzman kişilerin görüşleri alınarak hazırlanan 7 tane görüşme sorusu sorulmuştur. Araştırma soruları içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan görüşme formuyla elde edilen bilgilere göre araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde en çok grup içi, ikinci olarak bireyler arası ve sonrasında ise gruplar arası çatışmaların olduğu tespit edilmiştir. En çok çatışmanın grup içinde öğrenciler arasında, bireyler arasında öğrenci-öğretmen arasında, gruplar arasında da yönetici-öğretmen arasında olduğu tespit edilmiştir. Çatışmaların sıklığı konusunda ise

öğrenciler arasında, öğrenci-öğretmen ve yönetici-öğretmen arasında sık sık yaşandığından bahsetmişlerdir.

- Endüstri Meslek Liselerinde en çok çatışma sebebi olan konular öncelikle ders programı, nöbetler, kız-erkek arkadaşlığı, davranış bozuklukları ve sorunları, disiplin, kurallara uyma/uyumama, çıkar, ergenlik problemleri olarak görülmektedir. Bunları sırasıyla, sınıf yönetimi sorunları, görev dağılımı, fikir görüş ayrılıkları, gruplaşma, rapor ve izinler, ders işleniş konuları izlemektedir. Bunların dışında çeteleşme, ortak sınavlar, mevzuatla ilgili konular, yönetmelik değişiklikleri ve notlar konularında da okullarda çatışmalar yaşanmaktadır.

- Yaşanan çatışmaların sebepleri arasında iletişimsizlik, eğitim ve ekonomik seviyenin düşük olması, kişilik çatışması, hoşgörüsüzlük, değer ve inanç farklılıkları, örgütsel değişim ve gelişim en çok görülenidir. Bu sebeplerin yanında öğrencilerin derslerine ve çevrelerine karşı olan ilgisizliği, sorumluluk ve görevi yerine getirmeme, saygısızlık, disiplinsiz davranışları, kendini ispat etme çabaları, ayrılmış aile çocukları olmalarından kaynaklanan sorunları, beklentileri, yanlış anlamalarıdır. Öğretmenler ve yöneticiler açısından bakıldığında iş yoğunluğuna dayalı stres, çıkar meseleleri, parasal konularla ilgili rekabet, meslek ve kültür öğretmeni olmadan kaynaklanan sebepler, yetki ve sorumlulukların belirgin olmamasından kaynaklı nedenler, kaynak paylaşımı sorunları ve yönetim biçimindeki farklılıklar Endüstri Meslek Liselerinde çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır.

- Çalışmada çatışmaların sonuçları birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönleriyle belirtilmiş, Endüstri Meslek Liselerindeki yöneticilerin görüşlerine göre çatışmaların hem örgüt hem de birey açısından olumsuzlara oranla olumlu sonuçlarının olduğu belirlenmiştir.

- Çatışmaların birey açısından olumlu sonuçları sırasıyla; bireysel gelişim, psikolojik olgunluk, etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesi ve daha iyi ilişkilerin oluşmasıdır.

Örgüt açısından olumlu sonuçları ise yeni fikirlerin ortaya çıkması ve çözüm yollarının görülmesi, örgütsel değişim ve takım çalışması, problemlerin farkına varma ve problemin tanınmasıdır.

➤ Çatışmaların birey açısından olumsuz sonuçları ise sırasıyla; kırgınlık, küskünlük, huzursuzluk ortamı, iş doyumunu açısından olumsuz olması, diyalog ve iletişimin azalmasıdır. Örgüt açısından olumsuz sonuçları ise örgütte olumsuz iklimin oluşması, örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması ve kaos ortamının oluşmasıdır.

- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin Endüstri Meslek Liselerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullandıkları stiller, en çok bütünleştirme ile uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stili, ara sıra hükmetme üstünlük kurma ve en az da kaçınma stilidir.

- Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışmaları azaltmak için önerilerine ilişkin verilerde insan ilişkileri, örgüt yapısı, eğitim, demokratik yaklaşım, politika ekonomi ile ilgili öneriler başlıkları altında toplanmıştır.

Çatışmalar yaşamın bir parçası olduğu gibi Endüstri Meslek Liselerinin de bir parçasıdır. Okul yöneticileri çatışmaların kaçınılmaz olduğunu bilerek, çatışmaları okulun amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönetmelidirler.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetimi, Meslek Liselerinde Çatışma.

## **ABSTRACT**

# **THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF THE ADMINISTRATORS WHO ARE EMPLOYED IN INDUSTRIAL VOCATIONAL HIGH SCHOOLS: EXAMPLE OF ANKARA PROVINCE**

GÜRSES KÜRÇE, Sevgi

Master Thesis, Institute Of Educational Sciences, Education Management and Supervision

Branch Of Science

Adviser: Yrd. Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

January-2015, 96 pages

The objective of the research to determine the conflicts that emerge in Industrial Vocational High Schools in Ankara and the observe the approach which the school administrators apply for their solution. Therefore it is qualified as a qualitative study as for its essence. Semi-structure interview method is used for data collection. The study group of the research comprise to 74 administrators who are employed in the Industrial Vocational High Schools that are located in Ankara which report to the Ministry of National Education. Totally 7 questions are asked to the school directors in order to observe their opinion after having taken the opinion of the specialists persons. The research questions are analyzed by using content analysis method. The below mentioned results are obtained after the interviewing of the subjects:

- It is observed that the frequency of conflicts occurred between intra-group, inter-individuals and inter-group conflicts according to their sequence from more frequent to less

frequent as for their occurrence respectively. The most frequent conflicts occurred among the students within the same group, between the student and teacher among the individuals and between the administrators and teacher as for groups. As for the frequency of conflicts it is mentioned that they have often occurred among the students, student-teacher and teacher-administrator.

- The subjects that led to conflict in Industrial Vocational High Schools appeared to be primarily the course program, shifts, boy-girl friendship relations, behavioral disorders and their problems, discipline, obedience/disobedience to rules, benefits and interests and adolescence problem, they are followed by classroom administration problems, satisfaction, distribution of duties, idea discrepancies and difference, district group formations, reports and permits, methods of applying the course with respect to their frequency. Apart from them, conflicts occur in schools gang formation, joint examinations, issues regarding legislation, regulations difference and grades as ranked above according to the frequency of their occurrence.

- Among the reasons leading to conflict are problems of communication, low educational and economic status, personality conflict, lack of tolerance, differences in value judgments and beliefs, organizational change and development are those that are most frequently seen. Apart from the reasons that are mentioned above, the lack of interest in the students towards their courses and social environment, irresponsible behaviors and inability to perform academic duties, lack of respect, undisciplined conduct, efforts to prove oneself, problems occurring because of separated families and misunderstand the expectations. When conflict events are perceived on the side of teachers and administrators, the stress for reason of intensive works, benefit problems, competition because of monetary issues, reasons emerging from the occupation and culture teaching, vague points in distribution of authorities

and responsibilities. Resource distribution problems, and differences in the administrations are among the most important factors leading to conflict in industrial vocational high schools.

- The consequences of the conflict are defined in the study as for the individual and organizations both in their positive and negation aspects, and according to the opinions of the administrators in Industrial Vocational High School the conflicts have both negative and positive consequences.

- ➔ The positive results of the conflicts can be listed as: individual development, psychological maturation, development of efficiency and productivity, and development of better and improved relations. Its positive consequences as for the organization is the emergence of new ideas, the finding of their solutions, organizational change, team work, awareness about the solution of the problem, and the definition of the problem.

- ➔ The negative results of the conflicts on the part of the individuals are the resentment and offence medium, unrest, disturbance, uneasiness, detrimental effects on job satisfaction, the decrease of dialogue and communication. Its negative aspects on the part of the organization are is the formation of a negative social environment, decrease in the feelings of dedication and belongingness towards the organization and a chaos social environment.

- According to the findings that are obtained from this research are the methods and styles which the administrators adopt for finding solutions to conflicts in vocational industrial high schools are integration, reconciliation and reciprocal and mutual compromise methods, sometimes domineering and aggressive responses and sometimes becoming recessive and aversive.

- The proposals of the school administrators in order to decrease occurrence of conflicts in Industrial Vocational High Schools are can be grouped under headings of human relations, organizational structure, education, democratic approach, and politics and economy related issues.

Since conflicts are an indispensable part of the life it is also a part of the life in Industrial Vocational High Schools as well. School administrators should manage conflicts to further contribute to school objectives with the awareness that it is an indispensable aspect of living.

**Key Words:** Conflict, Conflict Management, Conflict in Vocational High Schools.





## Tablolar Listesi

| <u>Tablo Nu.</u> | <u>Tablo Adı</u>                                                                                               | <u>Sf.Nu.</u> |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Tablo 2.1.       | Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar                                                    | 13            |
| Tablo 2.2.       | Örgütsel Çatışmanın Nedenleri                                                                                  | 14            |
| Tablo 2.3.       | Örgütsel Çatışma Türleri                                                                                       | 22            |
| Tablo 2.4.       | Çatışma Yönetimi Stratejilerini Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar                                        | 35            |
| Tablo 3.1.       | Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Soru İçin Örnek Birinci Düzey Kodlama                                        | 57            |
| Tablo 3.2.       | Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Soru İçin Örnek İkinci Düzey Kodlama                                         | 57            |
| Tablo 4.1.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Türleri ve Sıklığına İlişkin Verileri         | 59            |
| Tablo 4.2.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Konularına İlişkin Verileri                   | 63            |
| Tablo 4.3.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Verileri             | 66            |
| Tablo 4.4.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Verileri             | 68            |
| Tablo 4.5.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Yöntemlerine İlişkin Veriler                  | 71            |
| Tablo 4.6.       | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaları Azaltmak İçin Önerilerine İlişkin Veriler | 73            |

## Şekil ve Çizelgeler Listesi

| <u>Şkl./Çiz.Nu.</u> | <u>Şekil / Çizelge Adı</u>                                                                                          | <u>Sf.Nu.</u> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Şekil 2.1.          | Çatışma Yönetim Stilleri                                                                                            | 32            |
| Çizelge 4.1.        | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Türleri ve Sıklığına İlişkin Özet Veriler          | 75            |
| Çizelge 4.2.        | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Konularına İlişkin Özet Veriler                    | 75            |
| Çizelge 4.3.        | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Özet Veriler              | 76            |
| Çizelge 4.4.        | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Özet Veriler              | 76            |
| Çizelge 4.5.        | Okul Yöneticilerinin Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Yöntemlerine İlişkin Özet Veriler                           | 77            |
| Çizelge 4.6.        | Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaları Azaltmak İçin Önerilerine İlişkin Özet Veriler | 77            |

## Kısaltmalar Dizini

| <u>Kısaltma</u> | <u>Kısaltmanın Açıklaması</u>           |
|-----------------|-----------------------------------------|
| Akt.            | Aktaran                                 |
| BA              | Bireysel Gelişim                        |
| BMV             | Bayan Müdür Yardımcısı                  |
| EML             | Endüstri Meslek Lise                    |
| EM              | Erkek Müdür                             |
| EMY             | Erkek Müdür Yardımcısı                  |
| EVG             | Etkinlik ve Verimliliğin Geliştirilmesi |
| N               | Sayı                                    |
| O               | Olumlu                                  |
| PO              | Psikolojik Olgunluk                     |
| Y               | Yönetici                                |

## **Bölüm I**

### **1. Giriş**

Bu bölümde problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve içeriğine yer verilmiştir.

#### **1.1. Problem durumu**

İnsanlar etkileşim içerisinde oldukları her ortamda çatışma olgusu ile karşılaşır. Rahim'in belirttiği gibi bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içinde olurlar. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlık iki taraf arasındaki çatışmayı doğurur (Akt. Karip, 2010).

İnsanların tek başlarına yapamadıkları ancak bir araya gelerek ortaya çıkardıkları örgütsel çalışmalarda örgüt içerisinde kurulmuş olan yapı ve yönetim şekli sonucu sorunlarla karşılaşılması mümkün değildir. Örgüt içerisinde çalışma yapıldığı sürece sorunlar ortaya çıkacaktır. Aydın'ın belirttiği gibi bu sorunlardan en çok karşılaşılana da “çatışma”dır. Bu düşünce örgütsel çalışmalar ve yönetim anlayışları üzerine çalışan kişiler tarafından da benimsenmektedir. Bu çatışmaların yaşanması örgütün temel işleyiş mantığında ortadan kaldırılamayacak bir konudur (Akt. Açıköz, 2009, s.1).

Çatışma toplum içinde birlikte yaşamın getirdiği en kaçınılmaz sonuçlardan birisidir. İnsanların amaçları, fikri uyumsuzluklar, iletişim farklılıkları her daim var olduğu için mutlaka topluluklarda-örgütlerde çatışmalar da yaşanacaktır. Örgütlerde çatışmaların olması o örgüt ortamının sağlıklı olduğunun işaretidir (Sarpkaya, 2002, s.425).

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak

anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar ortaya çıkar. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetileceğine bağlıdır (Açıkalın, 1994).

Kişiler arasındaki farklılıkların sonucunda ortaya çıkan ve uyuşmazlık olarak tanımlanan çatışmayı olumsuz olarak düşünmemek gerekir. Çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, farklı fikir ve kanaatlerin olmasıyla yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar (Eren, 2001, s.544). O halde çatışmaları tamamen yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gereklidir. Örgütlerde çatışmanın nedenini belirlemek öncelikli yapılması gerekenlerdendir (Başak, 2010, s.3).

Eğitim kurumlarında bulunan insanlar arasındaki iletişim ve yaşanan bu yoğun iletişim sonucundaki etkileşimler bireyler arasındaki çatışmaları doğurur. Bu çatışmaların ana sebepleri kişilerin farklı ilgi alanlarına, kişiliklerine, değerlerine, tutumlarına ve ihtiyaçlarına sahip olmaları olup, iki ayrı taraf arasındaki uyuşmazlık ve iletişimin gerginleşmesi halidir. Aşan ve Aydın'ın belirttiği gibi genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Akt. Koçak ve Baskan, 2013).

Çatışma yaşamımızın her alanında var olduğuna göre okullarda da yaşanır. Sarpkaya'nın belirttiği gibi okul örgütleri de toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Çatışmalar okullarda iyi yönetilirse ve okulların amaçları doğrultusunda kullanılırsa olumlu sonuçlara da hizmet etmektedirler. (Akt. Erol, 2009, s.1). Johnson ve Johnson'ın belirttiği gibi çatışmaların bir gelişim aracı olarak düşünülmesi ve onlara sorun değil, sorunun çözümü olarak bakılması büyük önem taşımaktadır (Akt. Koçak, 2013). Okullarda ve tüm örgütlerde zarar vermeye yönelik tutum ve davranışların yerine çatışma yönetme bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeye yönelik tutarlı, kararlı ve uzun soluklu çabalar içine girilmelidir (Karip, 2010).

Çatışmalar okullarda varlığı kabul edilmesi gereken iyi ya da kötü olarak nitelenmeyen bir iş gerçeğidir. Okuldaki güçler ve gruplar akıcıdır, okul ortamında küçük şeyler bile umulmadık çatışmalara neden olabilir, bu nedenle okul yöneticileri çatışmalara her zaman hazır olmalıdırlar. Okul yöneticileri bu çatışmaları iyi tanımalı, daha sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Sosyal sistem olan okullar da bireyler arası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yerler olduğundan çatışmaların yaşanması doğaldır. Okullar toplumun bir modelidirler ve insanla uğraşan, insan yetiştiren temel kurumlardır. Okullardaki çatışmayı etkili bir biçimde yönetmek ve iyi yönetilemeyen çatışmaların olumsuz etkiler yaratabileceğinin bilincinde olmak önemlidir. Çatışmaları tamamen yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gereklidir. Okul yöneticisi bu çatışmaları iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır. Okullardaki çatışmalarla ilgili çalışmaların çoğunlukla genel ilköğretim ve ortaöğretimde olduğu görülmektedir. Endüstri Meslek Liseleri diğer okul türlerine göre çatışmaların daha sık görüldüğü okullardır. Bu tür okullar meslek alanında mesleki formasyonun verildiği okullar olması nedeniyle laboratuvar, atölye, araç-gereç yönünden diğer okul türlerine göre çeşitlilik gösterirler. Bu çeşitlilik beraberinde planlamada, fiziki şartların yapılanmasında, öğretmenlerin branş (meslek/kültür) alanlarında farklılıklara sebebiyet vermektedir. Farklılıkların yarattığı çözüm tarzları da çatışmaların ana sebeplerini oluşturmaktadır. Bu nedenle okul türleri içerisinde en yoğun çatışmaların meslek liselerinde görüldüğü düşünülmektedir. Buna rağmen meslek liselerinde yaşanan çatışmaları araştıran araştırmalar sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı da Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin neler olduğunu araştırmaktır. Araştırmada çatışmaların ortaya çıkış nedenleri, çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları ile okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stratejilerinin neler olduğu, incelenecektir.

Araştırmaya 2013- 2014 Eğitim Öğretim yılında başlanmıştır. Bu dönemde bu tür okulların adı Endüstri Meslek Liseleri adıyla anılmaktaydı. 2014-2015 Eğitim öğretim yılında tüm okulların Anadolu Lisesi olması dolayısıyla bu tür okulların adı

Mesleki Teknik Anadolu Lisesi olarak değiştirilmiştir. Mesleki Teknik Anadolu Liselerinin adı altında Kız Meslek Liseleri, Ticaret Meslek Liseleri, Sağlık Meslek, Turizm Meslek Liseleri birleştirilmiştir. Bu nedenle diğer okul türlerinden ayırmak amacıyla Mesleki Teknik Anadolu Liselerinden Endüstri Meslek Liselerinde çalışmamızın yapılması nedeniyle Endüstri Meslek Lise (E.M.L.)si ismi kullanılacaktır.

## **1.2.Problem cümlesi**

Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde (E.M.L.) ortaya çıkan çatışmalar ve bu okullardaki yöneticilerin çatışmaların çözömlenmesinde uyguladıkları yaklaşımlar nelerdir?

## **1.3.Alt problemler**

- 1.Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışmalar nelerdir?
- 2.Endüstri Meslek Liselerinde hangi konularda çatışmalar yaşanmaktadır?
- 3.Endüstri Meslek Liselerinde çatışmaların ortaya çıkmasının sebepleri nelerdir?
- 4.Endüstri Meslek Liselerinde meydana gelen çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları nelerdir?
- 5.Endüstri Meslek Liselerinin yöneticileri bu çatışmaları çözümlemek için hangi yaklaşımları sergilemektedir?
- 6.Çatışmaları azaltmak için neler yapılabilir?

## **1.4.Araştırmanın amacı**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı E.M.L.lerinde çalışan yöneticilerin okullarında meydana gelen çatışmaları önlemek ve çözümlemek için sergiledikleri yaklaşım ve stratejilerini ortaya koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde E.M.L.lerinde ne tür çatışmalar yaşandığı, çatışmaların ortaya çıkış nedenleri, bu çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları ile okul yöneticilerinin çatışmaları çözümlemek için sergiledikleri stratejilerin neler olduğu, çatışmaları azaltmak için neler yapıldığı sorularına cevap aranacaktır. Bu amaçla araştırmanın konusunu belirleyen

temel problem “Ankara’da Endüstri Meslek Liselerinde (E.M.L.) ortaya çıkan çatışmalar ve bu okullardaki yöneticilerin bu çatışmaların çözümlenmesinde uyguladıkları yaklaşımlar nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

### **1.5.Araştırmanın önemi**

Literatür ve yapılan araştırmalar incelendiğinde çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğu sonucuna varılmaktadır. Çatışmaların toplumsal yaşamımızın bir sonucu olduğu ve tamamen engellenemeyeceği gerçeği kabul edildiği gibi bu çatışmaların sonuçlarını olumlu yöne çevirmek de mümkündür. Çatışmadan olumsuz ve yıkıcı sonuçlar elde edilebildiği kadar, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde etmek de mümkündür. Çatışmaların iyi yönetilmesi örgüt amaçlarına hizmet edecek, örgüt kültürünün gelişimine ve misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlayacaktır. Okullarda meydana gelen çatışmaları çözümlmek ise okul yöneticilerine düşmektedir. Bu gerçekler göz önüne alındığında okullarda meydana gelen çatışmaların çözümlenmesinde okul müdürleri tarafından kullanılan çözüm stratejilerinin araştırılması çok önemlidir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bu konu üzerine fazla çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu araştırma E.M.L.lerinde yaşanan çatışmalarla ilgili çalışmanın yapılmamış olması sebebiyle önemlidir. Bu nedenle araştırmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırma ile elde edilen bulgular; E.M.L.lerinde yaşanan çatışmaları, çatışmaların konu ve sebeplerini, olumlu-olumsuz sonuçlarını ve okul müdürlerinin okullarında meydana gelen çatışmaları çözümlmede kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirleyerek bu alanda araştırmacılara yardımcı olacağı umulmaktadır.

### **1.6. Araştırmanın sınırlılıkları**

Araştırma Ankara ili E.M.L.lerinden seçilen yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.7 Tanımlar**

**Yönetici:** Ankara’da E.M.L.lerinde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları.



**Çatışma:** Çatışmanın sözlükteki eş anlamları uyuşmazlık, zıtlasma ve savaştır. İki veya daha fazla tarafın arasında herhangi bir zıtlık veya direniş içeren etkileşimdir.

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın teşvik edilmesini ve çözümünü içeren yöntemlerden oluşur ve bu yöntemlerin doğru koşullarda doğru miktarlarda kullanımını ifade eder.



## Bölüm II

### 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde çatışmanın tanımı, örgütsel çatışma kavramı, örgütsel çatışma konusunda yönetim kuramlarının bakış açıları, örgütsel çatışmanın nedenleri, çatışma türleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yönetim stilleri, eğitim örgütlerinde çatışma ve konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Çatışmanın tanımı

Çatışma kavramının farklı bakış açıları ve farklı boyutlarda ele alınmış olması ve değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkabilmesi nedeniyle bu kavramın çok farklı tanımları yapılmıştır.

Toplumsal bir olgu olması nedeniyle, Ertekin'in belirttiği gibi çatışma sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Akt. Bayram, 2012)

“Toplumsal eylemin doğası gereği ‘çatışma’, her koşulda karşılanabilen evrensel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır” (Zartman, 2008, s.1).

Bilgin’ e göre çatışma farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle ortaya çıkan uyumsuz davranışlar veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişmedir (Akt. Kırçan, 2009, s.8).

“Çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır” (Şimşek, 2002, s.288).

“Çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır” (Koçel, 2003, s.664).

“Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreç olarak tanımlamaktadır” (Karip, 2010, s.1).

“Çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulmadır” (Can, 1999, s.305).

“Çatışma, birbirleriyle bir şekilde bağlı olan insanların aralarında bir şeyin uygun olmadığını, denk düşmediğini algılamalarına dayalı olan bir etkileşimdir ki tarafların bu etkileşim içindeki algılamalarında mesele olan konularda karşı tarafın denk düşmeyen bir hareketinden kaynaklandığı düşüncesi bulunmaktadır” (Folger, Poole, Stutman, 2013, s.4).

Mayer’e göre çatışmaya günlük kullanımda genellikle şiddet, yıkım, düşmanlık, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Akt. Karip, 2010, s.2).

Kaynak ve türleri farklı olan çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları bulunan Rahim (1985), çatışmayı birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlamıştır.

Çatışmanın en önemli özelliği, bunun insanların yaşadığı bir etkileşim şekli olmasıdır. Çatışmalar, tarafların birbirine karşı sergiledikleri davranışlarla ve verdikleri tepkilerle oluşturulmakta ve sürdürülmektedir, özellikle de bu sözel ve sözel olmayan bir iletişimle gerçekleştirilmektedir (Folger, Poole, Stutman, 2013, s.4).

Çatışma kavramı için farklı tanımlar yapılmasına rağmen yapılan bütün tanımlarda bazı ortak noktalar söz konusudur. İpek’e göre ortak noktalar şunlardır:

1. Çatışma, bir süreç niteliği taşımaktadır.
2. Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.
3. Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
4. Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğünü taşımaktadır.
5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır. (Akt. Kırçan, 2009, s.8).

Tanımlarda görüldüğü gibi, çatışma kavramı üzerinde genel bir birliktelik olamamakla birlikte kişiler arasında yaşanan etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak ortaya çıkmaktadır. Tanımlardaki ortak nokta hepsinde bir şekilde uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma, farklı değer yargılarına sahip olma, birbirine ters düşme ya da karşıtlık gibi konulara değinilmesi ve çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir parçası olduğudur.

## **2.2. Örgütsel çatışma kavramı**

Marry Parker Follet, klasik anlayışın temsilcileri içinde, çatışmayı zararlı ve mutlaka ‘ortadan kaldırılması’ gereken bir olgu olarak görmeyen tek isimdir. Follet’a göre bir örgütün gelişimini, örgütteki çatışmaların niteliğini izleyerek değerlendirilebilmektedir (Karip, 2010, s.7).

Çatışma kavramı örgütsel düzeyde tanımlanırsa; “Çatışma bir örgütte ifade ettiği anlamı bakımından bireylerin ve grupların birlikte çalışma, çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya bağlı olduğu ve dolayısıyla birlikte çalışma zorunluluğu olan tüm örgütlerde çatışma görülebilmektedir” (Eren, 1991, s.429).

Diğer bir tanıma göre, “bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır” (Eren, 2001).

Başaran (2008, s.209) örgütsel çatışmayı ‘etkileşim durumu’ olarak belirtmekte; çatışmayı da ‘bağdaşmayan fikirler ya da uzlaşma sağlanamayan bireysel farklılıklara sahip iş görenler ve gruplar arasında yaşanan etkileşim durumu’ olarak ifade etmektedir.

Çağdaş dünyada günlük yaşamın önemli bir kısmı örgütlerde geçirilmektedir. Örgütsel yaşamın verimliliğini etkileyen etkenlerden uzak tutulması gerekmektedir. Çatışma örgütsel yaşamı etkileyen temel unsurlardan biri olarak önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 1991).

Örgütsel çatışma varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. İki ya da daha fazla kişinin aynı anda aynı yeri ya da aynı kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi, iki kişinin ya da grubun çıkarlarının çekişmesidir (Barutçugil, 2002, s.115).

Örgütsel çatışma dinamik bir etkileşim süreci olarak görülmektedir. Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve anlaşmazlık, uyuşmazlık, birbirine ters düşme ve zıtlasma biçiminde ortaya çıkar (Gümüşeli, 1994, s.24). Çatışma, bireyler arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki tanımların sonucu; çatışmayı olumsuz bir oluşum olarak değerlendirmemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, farklı fikir ve kanaatlerin olmasıyla yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. (Eren, 2001, s.544). Çatışmaları tamamen yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gereklidir.

### **2.3. Örgütsel çatışma konusunda yönetim kuramlarının bakış açısı**

Geçmişten günümüze yöneticiler çeşitli yönetim yaklaşımlarından etkilenmişler ve örgütlerde yaşanan çatışmaları döneme hâkim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında yönetmişlerdir. Bu yüzden de yönetim yaklaşımları, çatışma yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Yönetim yaklaşımları Klasik, Neo-klasik, Modern yaklaşımlar olarak üç grupta toplanmıştır (Şimşek, 2002, s.288).

### **2.3.1. Klasik yaklaşım**

Çatışma grup ya da örgütte sorunlara yol açacağı düşünülen bir durumdur. Çalışanlar arası ya da çalışanlar ile yöneticiler arasında çatışmanın doğması istenilen bir durum değildir. Bu nedenle çatışmanın ortaya çıkarılmaması varsa hemen yok edilmesi gerekir. Kılınç'ın belirttiği gibi örgütte çatışmanın bulunması, yöneticinin ve çalışanlarının başarısızlığı ve verimsizliği olarak değerlendirilir. Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım günümüzde geçerliliğini yitirmiştir (Akt. Görün, 2009).

Bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri de Akgün'ün ifade ettiği gibi şöyledir (Akt. Açıkgöz, 2009, s.16):

1. Çatışma önlenebilecek bir olgudur.
2. Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller.
3. Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
4. Çatışma konusunda, otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
5. En uygun başarı, çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilir.

Geleneksel görüşe göre; çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için sadece çatışmanın nedenlerine önem vermek, örgüt performansını geliştirmek, olumsuz olarak sonuçlanabilecek olan olayların önüne geçmek için aksaklıkları düzeltmek ve biçimselliğin korunmasını sağlamak gerekmektedir. Çatışmanın oluşması, biçimsel yönden aksaklık bulunması ile yorumlanmıştır. Geleneksel yaklaşımda; çatışmanın verimlilik ve iş doyumu üzerinde ters yönlü biçimde bir etkisi olduğu, çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ortamlarda verimlilik ve iş doyumunun yüksek olduğu vurgulanmıştır (Gray ve Starke, 1984, s.481).

### **2.3.2. Neo klasik yaklaşım**

Bu yaklaşım, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığına ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği koşulların da bulunabileceği

görüşüne dayanmaktadır. Çatışmaların tüm grup ve örgütler için doğal bir olay olduğu görüşü hâkimdir. Bu yaklaşım grup çatışmalarının toplumsal işlevi olduğunu ve bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını kabul eder. Bu görüş insan ilişkilerine verilen önemin artması ile etkili olmuş, çatışmanın kaçınılmaz olduğu görüşü üzerinde durmuş ve çatışmanın öneminin ön plana çıkarılmasına yardımcı olmuştur. Bu yaklaşım, Roderick'in belirttiği gibi daha çok biçimsel olmayan örgüt yapısını ele almakta ve örgütün verimliliğini arttırmak için insan davranışlarına ve ilişkilerine eğilmektedir. Bu görüş örgütlerdeki yapıcı çatışmanın değerine dikkat çekerek çatışmaların tarafların hiçbirinin kaybetmeyeceği biçimde çözümlenebileceğini öne sürmüştür (Akt. Gümüşeli, 1994, s.32).

### ***2.3.3.Modern yaklaşım***

Çatışma konusunda günümüzde yaygın olan görüştür. Bu yaklaşım çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte; grubun değişme ve yenilik gereksinmelerine karşı tepkisiz ve kayıtsız kalmaması için çatışmaların olmasını istemektedir. Bu yaklaşımın en büyük özelliği; grup liderinin, grubu asgari düzeyde uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir. Bu görüşe göre, verimliliğin artırılması ve örgütsel performansın geliştirilmesi için mutlaka belli bir seviyede çatışma gereklidir. Bu kuramın temelinde çatışmanın örgütsel yaşamın ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü vardır. Çatışma gerçeğini kabul eden bu yaklaşım, onu örgüt lehine yönetmek ve örgütsel etkinliğini artıracak yönde kullanmak amacındadır (Gümüşeli, 1994; Polat, 2008; Kaya, 2008).

Çatışmanın örgütsel amaçları engelleyen bir sorun ya da yanlış olgu olmadığını ikili ve kişisel çatışmaların olağan olduğunu belirten bu görüş günümüzde de geçerliliğini devam ettirmektedir. Kaynakların kıtlığı, iş yükünün ağırlığı, örgütün yönetiminin bir kişi ya da bir grubun yönetiminde olması ve buna benzer sorunlar varsa çatışma yaşanması doğal ve kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Çatışmanın ortadan kaldırılması değil yönetilmesi önemlidir (Işık, 2009, s.29).

Modern yaklaşım, amaçları gerçekleştirme ve hedefle ulaşmada belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekliliğine inanır, çatışmaları doğal olarak görür ve kabullenir. Bundan dolayı da çatışmayı teşvik eder. Modern görüşe göre çatışmaların hepsinin iyi veya hepsinin kötü olduğunu söylemek deneyimsizlik ve uygun olmayan bir durumdur (Kandemir, 2006, s.13).

Çatışma konusunda açıklamaya çalıştığımız bu üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, üçüncüsünün ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülebilir. Bu nedenle ilk iki yaklaşımı ‘geleneksel’ üçüncü yaklaşımı da ‘modern’ yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi tablo halinde vermek mümkündür.

Tablo 2.1.

*Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar*

| Geleneksel Yaklaşım<br>(Klasik ve Neo-klasik)                                                                                        | Modern Yaklaşım<br>(Etkileşim Modeli)                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Çatışmadan kaçınılabilir.                                                                                                          | 1. Çatışma kaçınılmazdır.                                                                                                                                                                      |
| 2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. | 2.Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır. |
| 3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.                     | 3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.                                                                                  |
| 4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.                                                                             | 4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.                                                                                           |
| 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.                                                        | 5.Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.                                                                                                  |

Kaynak: (Robbins akt. Başak, 2010, s. 8)



Çatışma, klasik yaklaşımda; istenmeyen, biçimselliğin sağlanması ile önlenebileceği öngörülen bir kavram iken, modern yaklaşımda; kaçınılmayan, değişiminin işareti olan ve belirli seviyede tutulması istenen bir kavram olarak kabul görmüştür.

#### 2.4.Örgütsel çatışmanın nedenleri

Örgütlerde yaşanan çatışma nedenleri, araştırmacılar tarafından farklı şekilde gruplandırılmıştır. Literatürdeki görüşler ışığında en yaygın çatışma kaynağı oluşturan nedenler üzerinde durulacaktır. Örgütlerde çatışmaların çıkma nedenleri farklılıklar göstermektedir. Eğer tüm boyutlarıyla bu nedenleri sıralayacak olursak belirli gruplar altında toplamamız gerekir. Bu başlık altında örgütsel çatışmanın nedenleri olarak: “Haberleşmeye İlişkin Nedenler”, “Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler”, “Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler” sıralanacaktır (Varlık, 2008, s.18-30).

Tablo 2.2.

*Örgütsel Çatışmanın Nedenleri*

| <b>İletişime İlişkin Nedenler</b> | <b>Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler</b> | <b>Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Algılama farklılıkları         | 1. Örgütün büyüklüğü                    | 1. Kişilik                                           |
| 2. Yetersiz bilgi alışverişi      | 2. Bürokratik nitelikler                | 2. Statü farklılıkları                               |
| 3. Anlama güçlüğü<br>yetersizliği | 3. Yönetim sistemindeki farklılıklar    | 3. Amaç farklılıkları                                |
| 4. İletişim engelleri             | 4. İş bölümü                            | 4. Yaşam biçimi (Din ya da ideoloji farklılıkları)   |
|                                   | 5. Denetim biçimi                       |                                                      |
|                                   | 6. Bireyler arası farklılıklar          |                                                      |
|                                   | 7. Kaynakların sınırlılığı              |                                                      |
|                                   | 8. Ödül sistemi ve rekabet              |                                                      |
|                                   | 9. Yetki ve sorumluluğun belirsizliği   |                                                      |

Kaynak : Varlık, 2008, s.18.

#### ***2.4.1. İletişime ilişkin nedenler***

İletişime ilişkin nedenler; algılama farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi, anlama gücü ve yetersizliği ve iletişim engelleri aşağıda açıklanacaktır (Ertürk, 2000; Koçel, 2003; Tutar, 2003).

Organizasyonlardaki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır (Ertürk, 2000, s.227). Çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci ‘anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi’ şeklinde tanımlandığında, örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel değişkenler, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir (McKenna, 2000, s.418-419).

Anlam güçlükleri genel olarak, belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı bölümlerin mesleki terimlerin birbirlerince bilinmemesi, mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2003, s.670). Örgütlerde personel ve birimler arasında gerekli ilgi akışını sağlayan kanalın yeterince açık olmaması çatışmaya neden olduğu gibi, karmaşık örgütlerde bölümlerin bir diğerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmaları durumunda da çatışma görüldüğü bilinmektedir (Bumin, 1990, s.18).

Bir örgütte bir bilginin hedefine ulaşmak için belli bir süreci izlemesi gereği vardır. Eğer bu süreç iyi işlemiyorsa sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyecektir. Bunların üstüne bir de iletişimi engelleyen faktörler eklenince çatışma kaçınılmaz

olacaktır. Bireyler aldıkları mesajları bilgilerine, inançlarına, tutumlarına göre yorumlayabilirler. İletişim sürecinde gerekli dikkat gösterilmediği sürece mesajı yanlış anlama, yanlış yorumlama, bilgi eksikliği gibi engellerin yaşanması da doğaldır (Tutar, 2003).

#### ***2.4.2.Örgütsel yapıya ilişkin nedenler***

Örgüt içinde çatışmayı ortaya çıkaran başlıca nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

##### ***2.4.2.1.Örgütün büyüklüğü***

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına uygun şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2000, s.228).

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. Örgütün büyüklüğü de çatışma miktarını arttırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur (Tengilimoğlu, 1991, s.134).

##### ***2.4.2.2.Bürokratik nitelikler***

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 2000, s. 229). İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile

çerçeveslendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir (Korkmaz, 1994, s.26).

#### *2.4.2.3. Yönetim sistemindeki farklılıklar*

Her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme vb. konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu yönetim üslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ile astlar arasında bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Koçel, 2003, s. 671).

#### *2.4.2.4. İş bölümü*

Örgütün temel niteliğinin bir gereği de örgütlerdeki iş bölümüdür. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2000, s.224). Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu durum da çatışmaya kaynaklık etmektedir (Gümüşeli, 1994, s.41). Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir (Ertürk, 2000, s.224).

#### *2.4.2.5. Denetim biçimi*

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkmasını etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2000, s.229). Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına

inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini plânladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1994, s.310).

#### *2.4.2.6. Kaynakların sınırlılığı*

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Ertürk, 2000, s.225). Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 1995, s.335). Okuldaki işlerde de kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 2003, s.259).

#### *2.4.2.7. Ödül sistemi ve rekabet*

Ödül ve teşvikler, çalışanları motive etmek için önemli bir araçlardır fakat ödüllendirme ve teşvik konularındaki eşitsizlikler çatışmalara yol açabilmektedir. Gruplar için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa, çatışma kaçınılmaz olabilmektedir. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Her ne kadar adil bir sistem olsa da bu tarz ödüllendirme sistemleri kişileri psikolojik açıdan birbiriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına itmektedir. Birbiriyle çekişmeye ve birbirini engellemeye çalışan bireyler, birbirlerine yardımcı olmak yerine çatışma ortamına sürüklenebilirler. (Ertürk, 2000).

#### *2.4.2.8. Yetki ve sorumluluğun belirsizliği*

Organizasyonlarda bazen hangi çalışanın hangi alan ve konuda, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt çalışanlarının kendi üzerine düşen bireysel sorumluluklarını bilmemeleri, çalışanları

olduğu kadar örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Bu nedenle; ortak amaçların belirgin/açık hale getirilmesi ve ortak hedeflerde çalışanlara birey olarak düşen rollerin neler olduğunun bildirilmesi, yanlış ve eksik olarak yapılmamış olan görev tanımlarından kaynaklanabilecek olan çatışmaların engellenmesi bakımından önemlidir (Allnoch, 1998, s.8). Özetlenecek olursa, bir bölüm tarafından iyi belirlenmediği için sahiplenilmeyen ve ortada kalan görev ve sorumluluklar çatışmalara neden olur. Bu nedenle örgütlerdeki yetki ve sorumlulukların sınırlarının netleştirilmesi, çatışmaya neden olan konuların azaltılması bakımından önemlidir.

#### *2.4.2.9. Örgütsel değişim*

Örgütsel değişim, örgütün personeline, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasında ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişim olarak tanımlanır. Değişime karşı gösterilen direnç, örgütsel çatışmaya neden olan bir etkidir. Değişim, örgütlerde çatışma yaratmaktadır. Örgütlerde organizasyon yapısının değişmesi, küçülmeye gidilmesi işletme stratejilerinin değişmesi belirsizliği artırır ve kaynak çatışmalarına neden olur. Ayrıca yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmelerine neden olabilir. İki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimler de örgütler ve üyeleri arasında bir güç çatışmasını ortaya çıkarmaktadır (Silah, 2000).

#### *2.4.2.10. Görevler arası karşılıklı bağımlılık*

İki birey ya da iki grubun karşılıklı olarak kendi görevlerini yerine getirmek için bağımlı olmaları durumunda, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için gerekli ortamın oluşmasına sebep olur (Ertürk, 2000). Örgüt içerisinde bazı görevlerin tamamlanabilmesi diğer görevlerin tamamlanmasına bağlıdır; bu bağımlılığa ise fonksiyonel bağımlılık denir (Jehn ve Bendersky, 2003). Örgüt içindeki bu bağımlılık sorunların çoğalmasına ve çatışma çıkma olasılıklarının yükselmesine neden olacaktır.

### ***2.4.3. Kişisel davranış etmenine ilişkin nedenler***

Kişisel davranış etmenine ilişkin nedenler kişilik farklılıkları, statü farklılıkları, amaç farklılıkları, yaşam biçimi (din ve ideoloji) farklılıkları alt başlıklarında sınıflandırılmıştır.

#### ***2.4.3.1 Kişilik farklılıkları***

Çatışmanın doğasını ve çatışmayı ortaya çıkaran faktörleri bireylerin kişilik yapılarının farklı olması değiştirebilmektedir. Ayrıca bireyin tarafı olduğu çatışmaya verdikleri tepkileri ve çatışmaları nasıl yönettiklerini de etkilemektedir. Bazı bireyler kişilikleri gereği daha az çatışma yaşarken, bazı bireyler, çatışmaya daha yatkındırlar ve bir şekilde çatışma içeren olayların içinde olmaktan kurtulamazlar. Kişilik yapılarının farklı olması, çalışanlar arasındaki algılama farklılıklarını da artırarak çatışmaların artmasına neden olabilir. Örneğin mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip olan birisi, işlerin mükemmel olmasını isterken, meslektaşları işleri umursamıyorsa anlaşmazlıklar ve çatışmalar oluşabilir. Bireyler arası farklar çatışmanın sıklığını, yoğunluğunu değiştirdiği gibi, çatışmaya verilen tepkileri veya çatışma yönetimi davranışlarını da etkilemektedir (Tekarslan vd., 2000, s.29).

#### ***2.4.3.2.Statü farklılıkları***

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur (Yeşilyurt, 1991, s.59). Örgütlerdeki bazı kişi ve gruplar kendi statülerini ya da başka bölümde çalışanların statülerini daha yüksek veya prestijli olarak görebilir. Bu durum örgüt içinde bireysel farklılaşmayı artırır ve bilgi akışının kesilmesine yol açabilir Örgütlerde çalışan bireyler bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir (Koçel, 2003, s.670).

#### *2.4.3.3.Amaç farklılıkları*

Örgütlerdeki çatışma ortamını yaratan unsurlardan bir tanesi de örgütlerdeki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olmasıdır. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; bireylerin farklı kültür, farklı yetiştirme tarzları, farklı çatışma düzeyi duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2001, s.183). Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar, ve bu da her alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur (Can, 2002, s.329). Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994).

#### *2.4.3.4.Yaşam biçimi (din ve ideoloji) farklılıkları*

Değer ve inanç farklılıkları denildiğinde genellikle akla dini ve ahlaki değerler ile inançlar gelir. Bu değer ve inançlar çatışmalarda önemli yer tutmakla birlikte, organizasyonlarda çatışmalar, amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları inanışlarından da kaynaklanabilir (Moore, 1986, s.27).

### **2.5. Çatışma türleri**

Çatışma türleri çok farklı şekillerde gruplandırılabilir. Bu gruplandırmalardaki farklılıklar bilim adamlarının konuya bakış açısına göre değişebilmektedir. En çok kabul gören çatışma türleri aşağıdaki gibidir (Gümüşeli, 1994, s.49).

- 1- Çatışmaya taraf olanlara göre
- 2- Çatışmanın niteliğine göre
- 3- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
- 4- Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
- 5- Çatışmanın açıklık derecesine göre



Tablo 2.3

*Örgütsel Çatışma Türleri*

| Gruplandırma Esasları          |                        | Çatışma Türleri           |                                |                                   |                          |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Çatışmalara Taraf Olanlar      | 1.Bireysel Çatışma     | 2. Bireyler Arası Çatışma | 3. Birey-Grup Çatışması        | 4. Grup İçi ve Arası Çatışma      | 5.Örgütler Arası Çatışma |
| Çatışmanın Niteliği            | 1. Fonksiyonel Çatışma |                           | 2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma |                                   |                          |
| Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri | 1. Yatay Çalışma       |                           | 2. Dikey Çatışma               | 3. Emir Komuta - Kurmay Çatışması |                          |
| Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli  | 1. Potansiyel Çatışma  | 2. Algılanan Çatışma      | 3. Hissedilen Çatışma          | 4. Açık Çatışma                   |                          |
| Çatışmanın Açıklık Derecesi    | 1. Açık Çatışma        |                           | 2. Kapalı Çatışma              |                                   |                          |

Kaynak : Gümüşeli, 1994, s.50.

**2.5.1. Çatışmaya taraf olanlara göre çatışma türleri**

Çatışmalar taraf olanlara göre gruplandırılmaktadır. Bu tür bir gruplandırma birey ya da gruplar arasındaki ilişkilerden doğan çatışmalar ele alınarak yapılmaktadır (Can, 2005; Koçel, 2003; Özgan 2006). Aşağıda çatışmaya taraf olanlara göre çatışma türleri kısaca açıklanmaktadır.

### *2.5.1.1. Bireysel çatışmalar*

Kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Bu çatışmada bireyin kendisi için belirlemiş olduğu rol ile örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bazı durumlarda belli bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile bu rolü arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. beklediği ve kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan kişiyi rahatsızlığa, engellemeye ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Can, 2005, s.380).

Kişinin kendi içinde bir çatışma yaşaması; karar vermede, hareket tarzını seçmede ya da herhangi bir fiili yerine getirmede zorlanmasını ifade eder. Kişisel çatışma, Ataman'ın belirttiği gibi istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelerden birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliktir. (Akt. Güzel, 2010, s.21).

### *2.5.1.2. Bireyler arası çatışmalar*

Bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin çeşitli konularda uyuşamaması ve anlaşamamasıdır. Kişiler arası çatışma genellikle kişilerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi, veriler ve değer yargılarının farklı olmasından kaynaklanır. Örgütün yapısal özellikleri, bozuk iletişim ve bireylerin kişilik özellikleri bu tür çatışmaların diğer önemli nedenlerindendir (Özgan, 2006, s.33).

### *2.5.1.3. Bireyler ve gruplar arası çatışma*

Bu tür çatışma daha çok, bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Aket'e göre grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Akt. Aydın, 2007, s.14).

#### *2.5.1.4. Gruplar arası çatışma*

Aynı örgütte çalışan farklı grupların yapı ve amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır. Gruplar arası çatışmalar örgütlerde sık karşılaşılan çatışma türüdür. (Koçel, 2003, s.668). Gruplar arası çatışmada, değişik amaç ve ilkeleri olan grupların rekabeti etkin olmaktadır. Erdoğan'a göre bir organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için; gruplar arasındaki bağımlılıklarla, iş ilişkisi ve örgütsel sınırların iyi belirlenmesi gerekir. Gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık sıkı işbirliği veya örgütsel çatışma doğurabilir. Grupların kendi aralarındaki çatışmalar rekabet düzeyinin üstüne çıktığında örgütte yıkıcı sonuçlara ulaşılabilindiğini göstermiştir (Akt. Çağlayan, 2006, s.66).

#### *2.5.1.5. Örgütler arası çatışmalar*

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Örgütler arası çatışma, kaynaklar ve işlevsel etkileşimler açısından kaçınılmaz bir olgudur. Örgüt yöneticileri, örgüt içi çatışmaları örgütler arası çatışmalara göre daha sık ve yoğun bir şekilde gerçekleştirirler. Örgütler arası çatışmada, örneğin, örgütle rakip örgütler, örgütle sendika arasında görünen çatışmalardır. Eren'in belirttiği gibi iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Akt. Başak, 2010, s.18).

Klasik yönetim anlayışı içinde yer alan Max Weber'in bürokratik örgütlerinde de çatışmanın ya da kurallardan sapma gösterecek bir davranışın yeri yoktur. Bireylerin davranışı kurallarla belirlenir ve sınırlanır. Örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir yapıyla sağlanır (Rahim, 1992).

### ***2.5.2. Çatışmanın niteliğine göre çatışma türleri***

Çatışmaları örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan sınıflandırmadır. (Uğurlu, 2001:23).

#### ***2.5.2.1. Fonksiyonel olan çatışma***

Fonksiyonel olan çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca, bu çatışma türü, örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır. Örgütlerde meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır (Gümüşeli, 1994, s.54).

#### ***2.5.2.2. Fonksiyonel olmayan çatışma***

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarından uzaklaştıran ya da örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır. Bu çatışma türü, örgüt içinde işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına sebep olur (Şentürk, 2006, s.18).

### ***2.5.3.Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri***

Bir çatışma sürecindeki aşamaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır (Bobbitt vd.,1974, s.138).

#### ***2.5.3.1. Gizli (Potansiyel) çatışma***

Çatışmaların başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Amaçlar konusundaki farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar (Gümüşeli, 1994, s.57). Şendur'un belirttiği gibi örgüt içindeki sınırlı kaynaklar için rekabet, gruplar ve bireyler

arasındaki amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık, yetersiz bilgi alışverişi gibi durumlar potansiyel çatışma için zemin hazırlarlar (Akt. Güzel, 2010, s.25).

#### *2.5.3.2. Algılanan çatışma*

Koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen algı yanılmaları sonucunda ortaya çıkabilirler (Gümüseli, 1994, s.57).

Şendur'a göre algılama; fiziksel bir objenin veya bir durumun içsel dürtüler veya çevresel uyarıcılar, önceden edinilmiş deneyimler ve tutumlar göz önüne alınarak kavranması sürecidir (Akt. Güzel, 2010, s.25). Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir.

#### *2.5.3.3.Hissedilen çatışma*

Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Bu evre de taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. (Şimşek, 2005, s.297). Taraflar arasında kutuplaşmalar yaşanır, ve bu örgüt verimliliği için zararlıdır (Jones, 2001, s.426). Çatışma halindeki tarafların hislerini ifade eden aşamadır. Çatışma halindeki taraflar olaylar konusunda kızgın, kırgın, kaygılı, patlamaya hazırdırlar (Gümüseli, 1994, s.57).

#### *2.5.3.4.Açık çatışma*

Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın bu evresinde, taraflardan biri diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylece, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar (Solmuş, 2004, s.42)

Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Karşılıklı tartışmadan fiziki kuvvet kullanımına kadar şiddeti artabilir (Gümüşeli, 1994, s.58).

#### ***2.5.4.Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri***

Hiyerarşi yapısının etkili olduğu örgütlerde, çatışmada yer alan tarafların örgütsel yapıdaki yerinin bilinmesi; çatışma konusu ile davranışının yorumuna katkı sağlayacaktır. Koçel'in belirttiği gibi çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde olabilir (Akt. Öztay, 2008, s.41).

##### ***2.5.4.1.Dikey çatışma***

Dikey çatışma, dikey hiyerarşide farklı düzeylerdeki gruplar arasında ortaya çıkar. Farklı konularda da olabilir. Örgütte astlar ve üstler arasındaki çatışmayı ifade eder. Üstlerin direktiflerinin kesin olmadığı veya mesajın yanlış anlaşıldığı durumlarda sıkça karşılaşılan çatışma türlerinden biridir. Bu tür çatışmaların önlenmesinde üstlere büyük sorumluluk düşmektedir (Solmuş, 2001, s . 42).

Dikey çatışma örgüt hiyerarşisinde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında görülen çatışmadır (Açıkalın, 1994, s.23). Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde yönetenlerle yönetilenler arasındaki çatışmadır. Kirel ve Özkalp'in belirttiği gibi genellikle bu tür çatışmalara üstlerin astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda ortaya çıkar (Akt. Bal, 2008, s.21).

##### ***2.5.4.2.Yatay çatışma***

Yatay çatışma ise, hiyerarşide aynı düzeydeki gruplar ya da departmanlar arasında ortaya çıkar. Örgütte, benzer hiyerarşi seviyesinde olan çalışanlar arasındaki çatışmayı belirtmektedir. Yetkilerin kesin olmadığı belirsizliğin yüksek olduğu

durumlarda aynı düzeyde çalışanlar arasında ortada kalan, kimin yapacağı belli olmayan işler yani belirsiz iş dağılımının olduğu durumlarda sıkça karşılaşılan çatışma türüdür (Solmuş, 2001; Can, 2005).

Yatay çatışma organizasyon içinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Aksoy vd.'nin belirttiği gibi farklı amaçları paylaşan, kıt olanaklar kullanan, birbirine rakip durumda bulunan eşit hiyerarşi seviyesindeki personel arasındaki çatışmalar olarak gösterilebilir (Akt. Öztay, 2008, s.41).

#### *2.5.4.3.Emir komuta-kurmay çatışması*

Organizasyonda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu olan emir komuta personeli ile kurmay personel arasında çatışma yaşanabilir. Bir örgütte, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden, kurmay yöneticileri ise yetkilerini uzman olmalarından almaktadırlar. Bu nedenle; kurmay olan ve danışma biriminde çalışanlar, yürütme yetkisine sahip değildirler. Dikey örgüt kademelerinde yer alan komuta yöneticileri ise, emri altında çalışanların uyum içinde çalışmasını sağlarlar. Tortop vd.'nin belirttiği gibi bu çalışmaların verimliliğini artırmak için, alanında uzman personellere ihtiyaç vardır. İşte bu hizmetleri kurmay ya da danışman olarak adlandırılan personel yapar. (Akt.Başak, 2010, s.18)

### **2.6.Çatışmanın sonuçları**

Çatışmaları günlük yaşamın her alanında, her yaşta, her düzeyde değişik nitelikte çatışmalarla karşılarız. Bazen çatışmalarda etkin olarak yer alırız bazen de çatışmaların gözlemcisi oluruz. En az iki kişinin olduğu her yerde çatışmanın çıkmaması neredeyse mucizedir ve hatta bu iki kişi birbirini çok seven, değer veren veya çok yakın kan bağı taşıyan kişiler olsa bile bu geçerlidir (Bilgin, 2008, s.1)

Elma'nın belirttiği gibi çatışmanın olumlu ya da olumsuzluğunu belirleyen etkenler:

1. Çatışmaya taraf olanların özellikleri
2. Tarafların birbirleriyle olan eski yaşantıları
3. Çatışma konusunun özelliği
4. Çatışmanın olduğu toplumsal çevre
5. Çatışmayı izleyen ilgiler
6. Çatışmalarda taraflarca izlenen strateji ve yöntemler
7. Katılımcıların ve diğer ilgili tarafların çatışma sonuçlarıdır (Akt. Özgan, 2006, s.38).

Çatışan tarafların çatışmanın sonuçlarını etkileyen etmenleri, çatışmalarını iyi yönetme adına, bilmeleri gerekmektedir. Çünkü, bu etmenler çatışmanın sonucunu belirleyici işlevlere sahiptir.

#### **2.6.1. Çatışmanın olumlu sonuçları**

Çatışmanın olumlu olması sonucun her iki taraf içinde kabul edilebilir olması demektir. Çatışma sonucunun taraflardan biri için olumsuz olması birey ve örgüt için yararlı olmasını güçleştirir.

Çatışmanın yararları Karip, Başaran, Elma'nın belirttiği gibi şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1.Daha iyi ilişkilerin oluşturulmasını sağlayabilir.
2. Karşılıklı düşüncelerin dinlenmesi psikolojik olgunluğu sağlayabilir.
- 3.Bireyin kendisine saygının geliştirilmesi, bireysel gelişimi sağlayabilir.
- 4.Etkinliğin ve verimliliğin geliştirilmesini sağlayabilir.
- 6.Problemlerin farkına varılmasını ve problemlerin tanınmasını sağlayabilir.
- 7.Daha iyi çözümler oluşturmasını sağlayabilir.
- 8.Örgütsel değişimi ve gelişimi sağlayabilir.
- 9.Monotonluğu azaltır ve işin daha zevkli hale gelmesini sağlayabilir.
10. Ahenkli ve etkili bir takım çalışmasının oluşturulmasını sağlar.
- 11.Yenileşmenin kaynağıdır.
- 12.Örgütte kararsızlık, uyuşmazlık yerine bütünleşme sağlanır.



13. Örgüt iklimini iyileştirebilir.
14. Örgütün amaçlarının güncelleşmesini ya da yeni amaçların oluşturulmasını sağlayabilir.
15. Çalışanları güdeleyerek uyusukluğu ortadan kaldırabilir.
16. Çalışanların görüşlerini geliştirebilir, yeni ilgiler oluşturabilir, dostlukları pekiştirebilir ve kendilerini sınamalarına yol açabilir.
17. Örtük sorunların ortaya çıkmasına ve ilgililerce duyulmasına aracı olabilir.
18. Örgüt kaynaklarının adil ve dengeli dağılımına yol açabilir.
19. Örgütte yetki dağılımını dengeleyebilir.
20. Örgütte çalışanların iletişim kanallarının açılmasına ve bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olabilir.
21. Daha olumlu görüşlerin üretilmesini sağlar.
22. Yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına fırsat oluşturur.
23. Gizli kalan, sürekli ertelenen sorunların ortaya çıkmasını ve çözülmesini sağlar.
24. Tarafları güdüler ve yaratıcılığı geliştirir.
25. Bireylerin gizil güçlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlar (Akt. Özgan, 2006, s.42-44).

### ***2.6.2.Çatışmanın olumsuz sonuçları***

Çatışmaların olumsuz sonuçları Başaran (1992, s.266)'a göre iş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilmesi, örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açması, örgütün verimliliğini düşürmesi, örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilmesi olarak belirtmiştir.

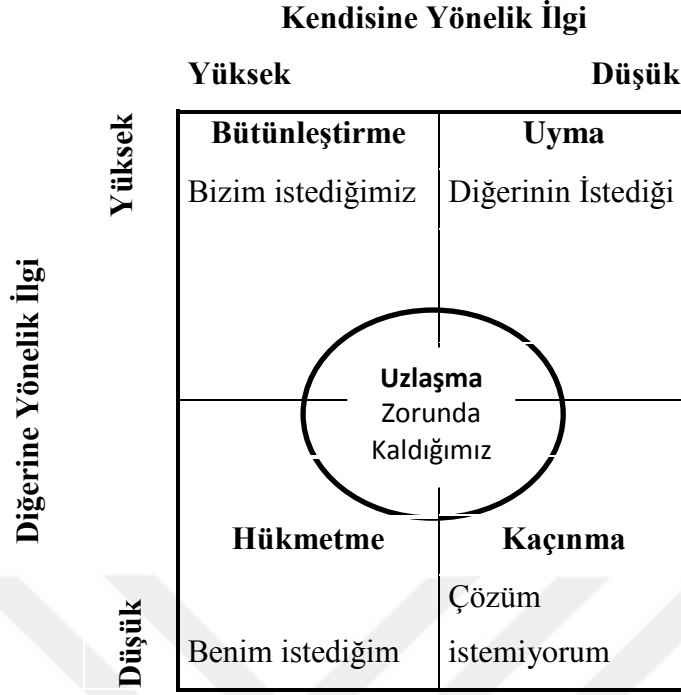
Çatışmaların örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçları Rahim'in ve Türel'in belirttiği gibi şu şekilde özetlenebilir:

- a) Stres ve işten bıkkınlık
- b) Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- c) Güvensizlik ve şüphecilğin hakim olduğu bir havanın oluşması
- d) İş doyumu ve performansın düşmesi

- e) Değişime karşı direnmenin artması, ve
- f) Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması (Akt. Karip, 2010, s.40)
- g) Bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir,
- ı) Düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına somutlaşmasına neden olabilir,
- i) Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir,
- j) Örgütü amaçlarından saptırabilir,
- k) Tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir (Akt. Başak, 2010).

## **2.7.Çatışma yönetim stilleri**

Araştırmacılar (Follett, 1940; Blake ve Mouton, 1964; Thomas, 1976; Rahim ve Bonoma, 1979) kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini “kendine önem verme” ve “başkalarına önem verme” olmak üzere iki ana boyutta ele almışlardır. Birinci boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesini açıklarken ikinci boyut diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesini açıklar. Bu iki boyutun sonucunda beş temel çatışma yönetim stratejisi ortaya çıkar. Örgütsel çatışmaların yönetiminde izlenebilecek temel yöntemler bütünleştirme (tümleştirme), uzlaşma (ödüne verme), hükmetme (üstünlük kurma), kaçınma ve uyma (itaat etme) olmak üzere beş grupta toplanabilir (Karip, 2000, s.60-65; Şimşek ve Çelik, 2009, s.154-155; Güney, 2011, s.308-311).



Şekil 2.1.

*Çatışma Yönetim Stilleri*

Kaynak : Rahim,M.Aflazur akt. Karip, 2010.

Şekle bakıldığında bütünleştirme yöntemini kullanan bireylerin kendilerine ve diğerlerine verdiği önemin yüksek; uyma yöntemini kullanan bireylerin kendilerine verdiği önemin düşük, diğerlerine verdiği önemin yüksek; hükmetme yöntemini kullanan bireylerin kendilerine verdiği önemin yüksek, diğerlerine verdiği önemin düşük; kaçınma yöntemini kullanan bireylerin hem kendilerine hem de diğerlerine verdiği önemin düşük; uzlaşma yöntemini kullananların ise her iki tarafa verdikleri önemin orta derecede olduğu görülmektedir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.7.1.Bütünleştirme (tümleştirme) stili**

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu yaklaşım kullanılır. (Karip, 2010, s. 64) Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Bu stratejinin diğerlerinden ayırıcı öğeleri karşılama ve problem çözmedir.

Dinçer ve Fidan'ın belirttiği gibi bu yöntemde amaç kimin haklı ya da haksız, doğru ya da yanlış olduğunu ortaya çıkarmak değil, çatışan tarafların ortak noktalarını açığa çıkarabilmek, taraflar arasındaki görüş ayrılıklarının belirlenmesi ve tarafların bunun altında yatan nedenlerle yüz yüze gelmelerini sağlamaktır (Akt. Açıköz, 2009).

Taraflar bir araya gelerek açık bir iletişimle yanlış anlamalar ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir. (Karip, 2010). Bu stilinin diğer stillerden farklı bir özelliği örgütsel çatışmayı çözmeyi amaçlamasıdır. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması bu stilin üstün bir niteliğidir (Aydın, 1994, s.318).

#### ***2.7.2.Uzlaşma-ödün verme stili***

Bu stilde taraflar kendi amaçlarından fedakarlık yaparlar ve belirli bir noktada buluşurlar. Çatışmanın kesin bir galibi yoktur (Koçel, 2003).

Bu stratejiyi kullanan kişiler hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarına orta düzeyde önem verirler. Taraflar kendi ve karşı tarafın çıkarlarını dikkate alarak çatışmanın çözülmesi için karşılıklı fedakârlıkta bulunmaya her iki tarafın kabul edeceği orta bir nokta bulmaya çalışırlar. Bu süreç, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Dolayısıyla da bir çözüm yolunun bulunması ve bir anlaşmaya varılması için çaba göstermeleri söz konusudur (Karip, 2010).

Bir tarafın karşılığında diğer taraftan gerektiğinde bir şeyler elde etmek ümidiyle bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğu zaman bir stil olarak kullanılabilir (Gümüşeli, 1994, s.92). Çatışma yaşayan taraflar bu çözüm yolundan, bütünleştirme yönteminde olduğu kadar memnun kalmazlar fakat bütünleştirme yönteminin kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir.(Karip, 2010).

### **2.7.3.Hükmetme-üstünlük kurma stili**

Bu yöntem uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Koçel'in belirttiği gibi bu yöntem çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder (Akt. Açıkgöz, 2009).

Bu stratejide birey, kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözme gayreti içindedir. Owens ve Sargut'un belirttiği gibi karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının giderilmesi önemli görülmez ve dikkate alınmaz. Bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve sadakat yatar, işbirliğine kapalılık son derece belirgindir (Akt. Polat ve Arslan, 2004).

Tarafların biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ve emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda bu strateji yaygın olarak kullanılır. Kısa dönemde özellikle, astlar üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 2010, s. 64-65).

### **2.7.4.Kaçınma stili**

Tarafların her ikisi için de verilen önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan yöntemdir. Çekilme, konuyu önemsiz görme, sorunları görmezlikten gelme, kayıtsız kalma davranışları bu yöntemde görülen davranışlardandır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 2010, s.67). Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol çatışmadan kaçınmadır. Kaçınma, özellikle çatışma taraflarının rollerini yerine

getirmede karşılıklı bağımlı olmadıkları durumlarda etkin bir yöntemdir. Kaçınma yönetimi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Ertürk, 2000, s.233).

Rahim'e (1985) göre bu stil bir tarafın ya da kişinin kendisinin haksız olabileceğine ya da sorunun karşı taraf için çok daha önemli olduğuna inandığı zaman yararlıdır. Bir tarafın karşılığında diğer taraftan gerektiğinde bir şeyler elde etmek ümidiyle bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğu zaman bu stil kullanılabilir (Akt. Gümüşeli, 1994, s.92).

### **2.7.5. Uyma-itaat etme stili**

Bireyin kendine verdiği önemin düşük karşı tarafa verdiği önemin yüksek olduğu durumlarda yani kişiler kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın çıkarını düşündüklerinde kullanılan yöntemdir. Bu durumda uyma davranışı gösteren taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğer, ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakârlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir, ama bu yaklaşım gelecekte başka bir çatışmanın ortaya çıkmasına ortam hazırlar ve taraflardan birinin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını önler. Bu yöntem ilişkilerin bozulmamasını sağladığı gibi, bir tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını yok saydığından hem olumlu hem de olumsuz özellikleri vardır (Karip, 2010, s.65).

Tablo 2.4.

#### ***Çatışma Yönetimi Stratejilerini Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar***

| <b>Uygun Olduğu Durumlar</b>             | <b>Uygun Olmadığı Durumlar</b>  |
|------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Tümleştirme</b>                       |                                 |
| ➤ Konu karmaşık.                         | ➤ Problem basit.                |
| ➤ Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli. | ➤ Acilen karar verilmesi gerek. |

- Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var.
- Problem çözme için yeterli zamana ihtiyaç var.
- Bir taraf problemi tek başına çözemez.
- Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var
- Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor
- Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil.

---

### Uyma

- Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor.
- Taraflardan biri bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı
- Konu bir taraf için daha önemli
- Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf. İlişkinin devamlılığı çok önemli
- Konu sizin için çok önemli.
- Haklı olduğunuza inanıyorsunuz.
- Diğer taraf yanlış ya da haksız.

---

### Hükmetme

- Konu basit/önemsiz.
- İvedilikle karar verilmesi gerek.
- Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak.
- Astlarla baş edebilmek için zorunlu.
- Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyen bir kararın size maliyeti çok yüksek.
- Konu karmaşık.
- Her iki taraf eşit güce sahip.
- İvedilikle karara ihtiyaç yok.
- Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.

- Astlar kararlar için gerekli yeteneklere sahip değil.
- Konu sizin için çok önemli.

---

### **Kaçınma**

- Konu basit önemsiz
- Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla.
- Durulma süresine ihtiyaç var.
- Konu sizin için önemli.
- Karar sizin sorumluluğunuzda.
- Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu.
- İvedilikle çözüm gerekli

---

### **Uzlaşma**

- Tarafların amaçları bir birini dışlıyor.
- Her iki tarafta eşit güce sahip.
- Görüş birliği sağlanamıyor.
- Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız
- Karmaşık bir sorun için geçi bir çözüme ihtiyaç var.
- Bir taraf diğerinden daha güçlü
- Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

---

Kaynak : Rahim, M.A., 1992. Managing Conflict in Organizations. Praeger, Westport,Connect akt. Erol, 2009, s.13)

### **2.7.6.Çatışma yönetim stillerinin kullanımı**

Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede Rahim'in belirttiği gibi üç temel ölçütün kullanılması gerekir:



- Stratejinin örgütsel etkinliğe katkısı,
- Toplumun ihtiyaçlarının tatmini ve
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması (Akt. Karip, 2010).

Çatışma yönetim stilleri bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde, itaat etme, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise daha çok taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılabilmektedir (Karip, 2010).

Çatışmaların olumsuz yönlerini en aza indirmek ve bu durumu örgüt lehinde avantaja döndürebilmek o durumdaki en uygun yöntemin seçilmesine bağlıdır. Her olayın çözümü için en iyi yöntem olayın şartlarına ve durumuna göre değişmektedir. Her olayda yöntemin iyisi kötüsü yoktur, duruma uygun olan veya olmayan yöntem vardır. Rahim'in (1992) geliştirdiği modelde hangi yöntemin kullanılacağı, çatışmanın içindeki kişilerin algısı, konunun karmaşıklığı, zaman, ilişkinin devamlılığın önemi, kişilerin sorumluluğu ve konumu dikkate alınarak belirlenmektedir.

## **2.8.Eğitim örgütlerinde çatışma**

Eğitim örgütleri de toplumu oluşturan diğer örgütler gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerdir. Ancak eğitim örgütlerinin topluma açık bir sistem olması, girdisi ve çıktısının insan olması, amaçları toplumun bütün bireylerini yakından ilgilendirmesi, iş görenlerin çoğunluğu değişik uzmanlık alanlarında yetişmiş olması gibi özelliklerinden dolayı diğer örgütlerden önemli ölçüde ayrılmaktadır (Özgan, 2006).

Okulda da bireyler arası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı kurumlar olduğundan bu ortamda da çatışmaların yaşanması doğaldır. İnsan iletişiminin ve etkileşiminin en fazla olduğu sistemlerden biri olan okullarda, çatışmalara neden olabilecek pek çok etken bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin görevlerini yerine getiriş biçimleri, okul kaynaklarının kullanılması, okulun örgüt yapısı, okulun bağlı olduğu çevre ve daha

pek çok unsur, çatışmaların ortaya çıkışında etkili olabilmektedir. Karip (2010, s.221) özellikle öğretmenler ve yöneticilerin, eğitim öğretim hizmetlerinin daha iyi yürütülebilmesi için yeni fikir ve düşüncelere sahip olduklarını ve bu düşüncelerin kimi zaman diğer düşüncelerle çelişmesi durumunda, çatışmaların yaşandığını ifade etmektedir. Karip'e (2010, s.197-226) göre, okulda yaşanan çatışma nedenlerinden birkaçının sırasıyla, görev dağılımı, parasal konular, sınıf içi-dışı öğretim etkinlikleri, değerlendirme-ödül-ceza, güç ve yetkinin kullanımı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Thompson'un belirttiği gibi çalışanlardan biri sorunların çözümüne ilişkin yeni bir öneri getirir, öneri doğrudan reddedilirse çalışan bu durum karşısında fikirlerine değer verilmediğini düşünerek hayal kırıklığına uğrar ve işini umursamaz bir tavır takınabilir (Akt. Kaya, 2008, s.55). Bu da öğretmen ve yönetici arasında çatışma yaşanmasına neden olur.

Alan yazında, çatışmalara neden olan bir başka konu da, örgütlerdeki iletişim sorunlarıdır. İletişim eksikliği, bir yandan çatışmalara yol açarken diğer yandan da çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi önünde engel teşkil etmektedir. İletişim, bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir. İletişim tek yönlü veya çift yönlü olarak gerçekleşir. Sabuncuoğlu ve Tüz'ün belirttiği gibi bir işletme iletişim sorunlarına gereken önem ve özeni göstermezse o örgütte yönetici-yönetilen ilişkileri olduğu kadar çalışanlar arası ilişkiler de pek istenen düzeyde gerçekleşmez, bu da çatışmaya neden olur (Akt. Kaya, 2008, s.55).

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yaşanan bazı sorunların, çatışmalara neden olması kaçınılmazdır. Öğretmenler ile yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar çoğu zaman yönetsel aksaklıklardan kaynaklanmaktadır, okul yönetiminin tüm öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verebilmesi zordur. Okul yönetimi, tüm öğretmenlere mümkün olduğunca eşit bir işbölümü yapmak, kaynakların ve görevlerin dağıtımında adil olmak, okul yönetiminin dikkate alması gereken en önemli noktalardan biridir (Koçak, 2012).

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olabilmektedir. Acar'ın belirttiği gibi eğitim çalışanları arasındaki gerilim, moral bozukluğu, iletişim için isteksizlik, işlerin aksatılması, geç gelme, bağırma ve kapıların çarpılması çatışmanın varlığının belirtileridir (Akt. Açıköz, 2009, s.41). Ceylan'ın belirttiği gibi yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı demokratik veya otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları, adaletli oluşları, personele saygısı, çalışanlara rehberlik yapması gibi yönetici tutumları çalışanlar üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler oluşturur. Çatışmayı önleyici ve çatışmayı arttırıcı yönde etki yapar (Akt. Kaya, 2008, s.55).

Okullarda amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli yürütülebilmesi için yönetici, öğrencilerin daha disiplinli olmaları gerektiğini; öğretmen ise, öğrencilerin rahat davranmalarının gerektiğini düşündüklerinde, amaç farklılığından dolayı bir çatışmanın çıkması doğaldır. Yine öğretmenlerin daha yumuşak denetimi benimserken yöneticilerin sıkı denetim modelini benimsemeleri amaç ve değer farklılıklarından kaynaklanan çatışma nedeni olabilir (Kaya, 2008, s.54).

Okullarda yaşanan çatışmaların ders ve nöbet saatlerinin planlanması, okul kaynaklarının dağıtımı, eğitici çalışmalar, rehberlik ve öğrenci disiplin işleri, okul aile birliği çalışmaları gibi eğitim-öğretim etkinliklerinde yaşandığını göstermektedir. Bu durum da, okul amaçlarına ulaşma yolunda öğretmen ya da okul yöneticisine ait davranışsal tercihlerin, diğer bir öğretmen ya da yönetici tarafından uygun bulunmaması durumunda çatışmaların yaşanabileceğini göstermektedir (Koçak, 2012, s.12).

Çatışmalar etkili yönetilirse yapıcı sonuçlara yönelebilir, burada görev okul yöneticisine düşmektedir. Çünkü çatışmanın yararları da olduğundan çatışmayı yok etmek yerine yönetmek yapıcı sonuçlara yönlendirmek gerekmektedir. Ural'ın belirttiği gibi yönetilebilen çatışmalar örgütün gelişimine katkıda bulunurken yönetilemeyen çatışmalar ise problemleri arttırmaktadır. Çatışmalar, örgüt amaçlarına ulaşmak için gereken ekip çalışmasını ve koordinasyon sürecini sağlayacak şekilde yönetilmelidir (Akt. Açıköz, 2009, s.42).

Evan'ın belirttiği gibi eğitim örgütleri, ürünü değer ağırlıklı ve kültürel havası ile hiyerarşik fakat aynı zamanda esnek örgüt özellikleri bakımından kendine özgü örgüt yapısı olan açık sistemlerdir (Akt. Özmen, F., Aküzüm C., Aküzüm, L. 2011). Yapılan araştırmalardan da anlaşılabacağı üzere sosyal birer sistem olarak kabul edilen örgütlerde, çatışmalara neden olan pek çok etken olduğu görülmektedir. Bu durum çatışma yönetiminde, yönetim kadrosuna önemli roller düştüğünü göstermektedir. Eğitim kurumları çatışmaların farkında olmalı ve okullardaki çatışmanın olumsuz etkileri uygun çatışma çözme sistemleri ile azaltılmalıdır.

## **2.9. İlgili araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde çatışma yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara yer verilecektir.

### **2.9.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde çatışma konusunda yapılan araştırmalardan ilki Aydın (1979) tarafından yapılmıştır (Akt. Gümüşeli, 1994). “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları” başlığını taşıyan bu araştırmada, değişik makamlarda bulunan yöneticilerin görevsel doyumluluk ve görevsel ilişkisinden kaynaklanan sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Alan yazında çatışma konusu ile ilgili pek çok araştırmacı tarafından ilköğretim okullarında, ortaöğretim okullarında, yükseköğretimde ve genel olarak çatışma yönetimiyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde sırasıyla ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim ve genel olarak çatışma konusuyla ilgili çalışmalar ve sonuçları anlatılacaktır.

Elma (1998) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri” konulu araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmada yöneticiler ve öğretmenler, çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme, çatışmaya

taraf olanların tepkilerini kestirebilme, çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme konularında kendilerini yeterli bulmuşlardır.

Türnüklü, Şahin, Öztürk (2002) “İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri” konulu araştırmasında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin, okullarda öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerini öğretmen bakış açısından incelemiştir. Analiz sonuçları, öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin en önemli benzerliklerinin okul üyelerinin kullandıkları stratejilerin genelde yetkeci ve dış kontrol odaklı olup psikolojik şiddet ve fiziksel şiddet öğelerini içermesidir.

Girgiç (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Uyuşmazlıkları ve Çözümünde Okul Yönetimince Kullanılan Yöntemler” konulu doktora tezine göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların en fazla okulun eğitim işleri ile ilgili konularında yaşandığı ortaya çıkarılmıştır. Okulun eğitim işleri içinde ise çatışmaların sırasıyla, nöbet işleri, öğrenci disiplin işleri, okul-aile birliği ve koruma çalışmaları, eğitici kol çalışmaları, ders gün ve saatlerinin plânlanması, ders kitaplarının ve araç-gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, öğretimin yapılması ve denetlenmesinde ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Özgan (2006) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalar kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Öztay (2008) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri” adlı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri algı düzeyleri ile bu çatışma stillerinin (tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) demografik

özellikleri ile ilişkileri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin çatışma yönetiminde ödün verme yaklaşımını kullanma durumlarının cinsiyetine göre farklılık gösterdiği, bu davranışa kadın yöneticiler tarafından erkeklere oranla daha sık başvurulduğu saptanmış, yöneticilerin çatışma yönetiminde tümleştirme yaklaşımını kullanma durumlarının en son mezun oldukları okula göre farklılık gösterdiği, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve genel çatışma puanları ile mesleki kıdem, yöneticilik seminerine katılma durumları ve yaşları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kırçan (2009) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri” adlı araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin görev yapılan bölgeye göre ve kişilerin demografik özelliklerine göre nasıl bir değişime uğradığını incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stilleri onların görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye göre değişiklik göstermektedir. Ankete katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre de sonuçlarda farklılaşmalar görülmektedir.

Erol (2009) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” konulu çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini algılaması ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri değerlendirilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve en az da hükmetme stilini kullanmaktadırlar.

Gümüşeli (1994) “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini ne derecede kullandıklarını ve müdürlerin bu

çatışma stili tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Gümüşeli araştırması sonucunda okul müdürlerinin, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra hükmetme stilini az, uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını belirlemiştir.

Sarpkaya (2002) “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetiminde Bir Örnek Olay” konulu çalışmasında okullardaki çatışmanın nedenleri ve yönetilmesini örnek olaya dayalı olarak açıklamaktır. Araştırmanın temel bulgularında “örgüt içinde çatışma doğaldır, bilgisayar bölümündeki çatışma, kaynak, işbölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu ve güç mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çatışmayı görmezden gelmek yerine, onu yönetmeyi düşünmelidir” sonucuna varılmıştır.

Türnüklü (2005) “Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi” araştırmasında okul yöneticilerinin öğrenci çatışmalarını çözüm strateji ve taktiklerini sosyal oluşturmacılık perspektifinden incelemiş ve çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin kullandığı çatışma çözüm stratejisi ve taktiklerine ilişkin olarak öğrenci, öğretmen ve yönetici görüşlerinin birbirinden farklılaştığı saptanmıştır.

Uysal (2006) “Çatışma Çözme Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Düzeyindeki Öğrencilerin Çatışma Çözme Becerilerine Etkisi” konulu araştırmasında çatışma çözme eğitim programının ortaöğretim dokuzuncu sınıf düzeyindeki öğrencilerin çatışma çözme becerilerine etkisi incelenmiştir.

Türnüklü (2007) “Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri” araştırmasında lise öğrencileri arasında yaşanan kişiler arası çatışmaların doğasını ve çözüm stratejilerini öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bakış açısından incelemiştir. Araştırmanın sonucunda öğrencilerin kendilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrencilere ilişkin algıları arasında farklılıklar saptanmıştır.

Tanrıverdi (2008) “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklim Algıları Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında; okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin uygun olmayışı örgüte zararlar verebilmekte olduğu saptanmış, özellikle meslek lisesi yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir.

Polat (2008) “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi” konulu çalışmasında en fazla stres yaratan stillerin hükmetme ve ödün verme olduğu, en az stres yaratan stilin kaçınma olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Işık, (2009) “Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri” konulu araştırmasında, yönetici ve öğretmenlerin çatışma nedenleri algıları arasında cinsiyet, medeni durum, konum, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre fark olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmenler, çatışmaların eğitim öğretim hizmetleri alanında daha fazla yaşanmakta olduğu algısını paylaşmaktadırlar. Çatışmalar en çok, yöneticilere göre “boş geçen derslerin doldurulması” nedeniyle, öğretmenlere göre ise “öğretmenin ödüllendirilmesi” nedeniyle yaşanmaktadır.

Ceylan’a (2010) göre öğretmen ve okul yöneticileri arasında çıkan çatışma konuları şu şekilde sıralanmaktadır: Öğrenci ve öğretmen gereksinimlerinin yerine getirilmesinden kaynaklanan, okulun kaynaklarının kullanımından ve paylaşımından kaynaklanan, yönetimin denetim görevini yerine getirmede ortaya çıkan, çalışanlar arasındaki dengesiz iş yükünden doğan, bireysel farklılıklardan doğan aksaklıklar olarak belirtilmiştir.

Koçak (2012) “Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma ve çatışmalara çözüm getirme düzeyleri ele alınmıştır.



Okul yöneticilerinin kullandığı yöntemler bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemleri çevresinde incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; genel liselerde bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanılmasına yönelik eğilim daha fazla iken, mesleki teknik liselerdeki eğilim kaçınma ve hükmetme yöntemleri olduğu belirlenmiştir. Genel olarak uzlaşma yöntemi tüm çatışma durumlarında yüksek düzeyde kullanılmakta ve yine yüksek düzeyde çözüm getirdiği ortaya çıkarılmıştır.

Koçak ve Başkan (2013) “Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri” çalışmasının sonuçlarına göre; kullanılan yöntemlerin etkinlik düzeylerinin öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalara göre farklılıklar gösterdiği, okullarda bulunan öğretmen sayılarının okul türlerinin de bu algıları farklılaştırdığı belirtilmiştir.

Cebeci (2006) tarafından yapılan “Rehberlik ve Araştırma Merkez Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kendi Algıları ile İncelenmesi” konulu çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarına göre; yöneticilerin en fazla bütünleştirme, sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve baskı kurma stilini kullandıkları belirtilmiştir.

Kaya (2008) “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları” konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri; ilköğretim okullarında, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan, hissedilen, bireyin kendi iç çatışması ara sıra ve genellikle yaşanmaktadır. Kurumlaşmış çatışmanın ise her zaman yaşandığı belirlenmiştir.

Açıkgöz (2009) “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla türleştirme stilini en az da hükmetme stilini kullanmaktadırlar.

Karakuş, Çankaya (2009) “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmada, yöneticilerin kişilik özelliklerinin çatışma çözme üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Başer, Kaya (2010) “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Algıları” çalışmada okul müdürleri tümleştirme yöntemini sık sık; uzlaşma, kaçınma, hükmetme yöntemlerini ara sıra; ödün verme yöntemini ise nadiren kullanmaktadırlar.

Özmen ve Aküzüm’ün (2010) “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” konulu makalelerinde yöneticilerin çoğunluğu okullarında çatışmaların yaşandığını belirtmişlerdir. Okullarında yaşanan çatışmaların en çok, derse giriş, okul nöbetleri, ders programları, bireysel kültür farklılıkları, okul kurallarında yaşandığını; bunları ideolojik ve çıkar çatışmalarının izlediği belirlenmiştir. Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları araştırmasında okullarda genellikle çatışmaların iyi karşılanmadığı; bununla birlikte okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini göstermektedir.

Özmen, Aküzüm ve Aküzüm (2011) tarafından yapılan “Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okuldaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavır Alışları” çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetme tarzlarına ilişkin olarak, en çok tümleştirme ve uzlaşma, en az ise hükmetme ve kaçınma tarzına başvurdıkları anlaşılmaktadır.

Karcioğlu, Alioğulları (2012) “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi” konulu araştırmasında Erzurum’daki bankalarda çatışma konusunu araştırmış ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; çalışanların demografik özellikleri ile onların tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Alan yazında çatışma ile ilgili yapılan araştırmalar ilköğretim okullarında, ortaöğretim okullarında, yükseköğretimde ve genel olarak çatışma yönetimiyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Çatışma bütün bu araştırmalarda farklı boyutlarıyla ve değişkenleriyle incelenmiştir. Sonuç olarak; çatışmaları yapıcı bir şekilde çözümlemek için önce toplumda ve daha sonra örgütlerde bir çatışma çözme anlayışının oluşturulması gerekmektedir. Çatışma çözme becerileri sürekli geliştirilmeli, çatışma çözme kültürü oluşturulmalı ve böylece örgütte ve toplumda hoşgörü ve saygı ortamı sağlanmalıdır. Bu çalışmada da E.M.L.lerindeki çatışmalar incelenerek literatüre katkı sağlanacaktır. E.M.L.lerinde yapılan bu araştırma da çatışmanın konuları, nedenleri ve sonuçları konusunda yapılan diğer araştırmalarla birebir aynı olmamakla birlikte kullanılan çatışma yönetim stilleri genelde aynı, ama stillere başvurma sıklıkları ve tercih edilme öncelikleri farklılıklar göstermektedir.

### ***2.9.2.Yurt dışında yapılan araştırmalar***

Bu bölümde yurtdışında konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Ashworth'un (1990) "Ohio'daki İlk ve Orta Dereceli Devlet Okulları Müdür ve Deneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri" konulu araştırmasındaki bulgular, üç yönetici grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda ortaokul yönetici ve denetici gruplarının kendi içinde de anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Johnson (1991), "Okullarda Çatışmanın Örgüt İklimi ile İlişkisi" konulu çalışmasında müdürlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında güçlü bir ilişkisi olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışmayı yönetme biçimlerinin okul iklimi üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlı bulunmuştur (Açıkgöz, 2009, s.83).

Donovan (1993) tarafından "Yüksekokul ve Üniversitelerde Dekanların Çatışmaları Yönetme Stilleri ve Etkinlikleri" doktora tezinde bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerinin arasında yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır. En fazla etkinlik derecesi

olan çatışma yönetim yönteminin bütünleştirme en az olanın ise hükmetme olduğu açıklanmıştır.

Campbell'in (1994) "Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Tercih Ettikleri Çatışmayı Yönetme Biçimleri" konulu araştırmasında müdürlerin çatışmayı yönetme biçimleri ile örgütsel düzey, cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Açıkgöz, 2009, s.83).

Cornille ve arkadaşları (1999) "Öğretmenlerin Öğrenci Velileri ve Öğrencilere Uyguladığı Çatışma Yönetim Tarzları" araştırmasının sonuçları öğrencilerin kaçınma, rekabetçi yönetim tarzından daha çok işbirliği yapan veya sosyal uzlaşa sağlayan çatışma yönetimlerini seçtiğini gösteriyor.

Tjosvold ve Sun'ın (2002) araştırmasında; toplumcu gruplarda çatışmadan kaçınmanın, doğru yönetildiği takdirde kaliteli ilişkilerde faydalı olabileceği saptanmıştır. İlişki iyi sürdürüldüğünde, tarafların başarıma konusunda motivasyonu yüksek iken, karşılıklı güven ve saygı olduğunda çatışmalardan kaçınılabileceği ve yapıcı sonuçlara ulaşılabileceği ifade edilmiştir.

Ohbuchi ve Suzuki'nin (2003) "Japonya'da Yapılan Üç Boyutlu Çatışma Konuları ve Örgütsel Olaylardaki Çözüm Stratejilerinin Etkililiği" araştırmasında çatışma sorunları (kazan/kaybet, haklı/haksız, doğru/yanlış) kaygı çeşitleri (grup düzenleri, grup performansı, şahsi çıkarlar) ve çatışma çözüm stratejileri (işbirliği, meydan okuma, kaçınma) arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır.

Holt ve De Vore (2005) "Kültür (bireyci/toplumcu), Cinsiyet ve Örgütsel Rol (üst/ast/akran) ile Çatışma Yönetim Tarzları" araştırmalarında ilişkileri sorgulamışlardır. Bireyci kültürün, toplumculardan daha fazla hükmeden yönetim tarzını kullandığı, toplumcuların ise bireycilerden daha fazla kaçınan, uzlaşan ve tümleştiren yönetim tarzını tercih ettiği belirlenmiştir. Her iki kültürde de uzlaşan tarza en çok kadınların eğilimli oldukları saptanmıştır. Erkeklerin ise üstlerine karşı hükmeden tarzı, kadınlardan daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Morris-Rothschild ve Brassard (2006) “Öğretmen Çatışma Yönetim Stilleri: Sınıf Yönetiminin Etkililiği ve Bağlılık Stillerinin Rolü”nün yönetimde algılanan etkinlik, yakın ilişkiden kaçınma ve ilişkide gerginlik ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir araştırmada, yönetimde etkinliği tümleştiren, uzlaştıran ve ödün veren yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yakın ilişkiden kaçınmanın tümleştiren, uzlaştıran ve ödün veren yönetim tarzları üzerinde negatif etkisinin bulunduğu; ilişkide gerginliğin tümleştiren yönetim tarzı üzerinde negatif etkisinin bulunduğu gözlenmiştir.

Chan ve arkadaşlarının (2008) “Amire Güven, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ile Çatışma Yönetim Tarzları” araştırmasında çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Yöneticilerin işbirlikçi yönetim tarzının; çalışanların tatmini ve amire güven üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Desrayaud (2008) “Çıkar Durumlarında Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stillerine Etkisi” yüksek lisans tezinde çatışma yönetim durumunda cinsiyet dinamiklerinin etkisini araştırmıştır. Bireyin çatışma tarzını belirlemede çıkar en belirleyici etken olmuştur.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda da çatışmayı yönetme biçimleri, çatışma konuları ve örgüte olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Çatışmaların doğru yönetildiği takdirde örgütlerde faydalı olabileceği saptanmıştır.

Hem yurt içindeki hem yurt dışındaki çatışmaları incelediğimizde; çatışma konusu üzerine pek çok çalışmanın yapıldığını, her örgütte yaşandığını ve kaçınılmaz olduğunu görmekteyiz. Çatışmalar; konularının neler olduğu, nedenleri, sonuçları, nasıl çözümlendikleri ve yönetim stillerinin neler olduğuna yönelik farklı bakış açılarından incelenmiştir. Çatışma yönetim stilleri görev yapılan bölgeye, kişilerin demografik özelliklerine, stres düzeyine, okul yöneticisinin liderlik davranışı özelliklerine ve bu stillerin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğine, etkililik

durumlarına, okul çalışanlarının tavır alışlarına göre incelenmiştir. Araştırmaların metotlarında nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır. Çatışma konusunda çalışmaların çoğunluğunun nicel yapılması ve Endüstri Meslek Liseleriyle ilgili derinlemesine bir nitel çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle bu çalışma literatürdeki boşluğu dolduracaktır. E.M.L.'lerinde çatışmalar sık sık yaşanmaktadır. Sektörün istediği niteliklere sahip ve beklentilere cevap veren meslek elamanı yetiştiren, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun seçenek sunma özelliği taşıyan bu okullarda çatışma gibi temel bir sorunla ilgili araştırmanın yapılması önemlidir. Günümüzde işgücünden beklenen nitelikler geçmişle kıyaslanmayacak kadar yüksek bilgi ve beceriler gerektirmektedir. Endüstri Meslek Liselerindeki çatışmaların farkında olup doğru yönetilebilmesi günümüzdeki bilgi temelli ekonomide de meslek öğretimi kadar önemli olacaktır. Araştırma sonuçlarının hem ilgili alan yazına hem de uygulamaya katkıda bulunması beklenmektedir.

## **Bölüm III**

### **3.Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma deseni, veri toplama araçları ve verilerin çözümü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.1.Araştırmanın modeli**

Bu çalışmayla amaçlanan Ankara’da E.M.L.lerinde görev yapan okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma yönetim stillerinin neler olduğu ile ilgili geniş bir bakış açısı elde etmektir. Bu nedenle çalışma özü itibariyle bir nitel çalışmadır. Frankel ve Devers’in belirttiği gibi nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırma yöntemlerine göre daha derinlemesine bilgi sağlarlar. Nitel araştırmalar, geleneksel araştırma yöntemleriyle ifade edilmesi zor olan sorulara cevap bulmak için gereklidir (Akt. Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2013). Ashworh (1990), Johnson (1991), Gümüşeli (1994), Yiğit (1996), Cebeci (2006), Uysal (2006), Şener (2006), Açıkgoz (2009), Kodaz (2010), Başak (2010), Koçak ve Baskan (2013) tarafından çatışma ile ilgili nicel çalışmalar yapılmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

#### **3.2. Katılımcılar**

Araştırmanın yapıldığı 2013–2014 eğitim öğretim yılında Ankara’da İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı E.M.L.lerinden her merkez ilçeden okul sayısına oranlama

yapılarak okul seçilmiştir. Araştırma da altı merkez ilçeden; Keçiören, Altındağ, Çankaya, Mamak, Etimesgut, Gölbaşı'ndan 11 E.M.L.sinden katılımcılar seçilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak seçilen okullarda amaçlı örneklem ve bu grubun içinde tabakalı örneklem yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Goetz ve LeCompte'nin belirttiği gibi bu örnekleme yöntemlerini kullanan nitel araştırmacıların birincil kaygısı, nitel araştırmalarda olduğu gibi belirli bir evrende olması çeşitlilik, zenginlik, farklılık ve aykırılıkları çalışmalarına dâhil ederek bütüncül bir resim elde etmektir (Akt. Şimşek ve Yıldırım, 2013). Nitel araştırmada amaç genelleme değil, bütüncül bir resim elde etmektir. Bu araştırma çalışılan konuyu derinlemesine tüm olası ayrıntıları ile incelemeyi amaç edinmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

Araştırma süresince 74 yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Bu yöneticilerin 11'i erkek ve okul müdürü, 51'i erkek müdür yardımcısı, 12'si de kadın müdür yardımcısıdır. Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliği sağlanırken Mamak ilçesindeki bir E.M.L.sinde 9 yönetici ile pilot görüşmeler yapılmış ve bu nedenle bu okul araştırma dışında değerlendirilmiştir.

### **3.3. Veri toplama aracı**

Çalışmanın amacının ışığında nitel veri toplama araçlarından biri olan “yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılmıştır. Briggs (1986) görüşmenin, sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemi olduğunu savunmakta bu durumun görüşme yönteminin; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin, görüşülene kendini ifade etme imkânı, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama avantajı vardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2013). Görüşmede standardı sağlamak ve karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek için de yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yönteminin kullanılmasının nedeni kişinin içsel dünyasına girmeye ve olayları onun açısından anlamaya ve kavramaya çalışmaktır (Patton, 1987). Böylece, kişilerin kendi deneyimleri, onların ifadelerinden çok daha iyi anlaşılacaktır.



Kavramsal çerçeveyi oluşturmak ve görüşme sorularını nitelikli hazırlamak amacıyla kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra görüşme formu oluşturulmuştur. Form *Ek A*'da yer almıştır. Veri toplama aracı olarak alt sorularla birlikte 9 maddelik yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu uzman görüşü alındıktan sonra pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma araştırmacının da çalıştığı okul olan Ankara Mamak'taki bir E.M.L.sinde yapıldı. Ankara'da İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı E.M.L.lerinden seçilen yönetici ile okullarında yaşadıkları ve gözlemledikleri çatışmaları ve çözümüne yönelik kullandıkları yaklaşımları belirlemek için karşılıklı konuşmalar şeklinde görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yönergesinde pilot denemesinden sonra bazı soruların içerik ve biçimlerinde değişiklikler yapılmıştır. Aynı tür cevapların geldiği sorular değiştirilmiş, pilot görüşmede 30-45 dakika kadar süren görüşme, ifadeler ve sorular daha açık hale getirilerek görüşme süresi kısaltılmıştır. Bazı cümle yapıları değiştirilmiş, anlamsız, yinelenen sözcükler, gereksiz sondalar atılmış, katılımcı anlaması için daha açık ve daha net hale getirilmiştir. Karmaşık anlaşılması güç ya da yanlış anlamaya neden olabilecek sorular, görüşülen birey tarafından kolayca anlaşılabilmesi için mümkün olduğunca açık ve belirgin ifade edilmiştir. Soruların ifade edilmesinde akademik ve teknik bir dil kullanmak yerine görüşülen bireylerin anlayabileceği uygun ifadeler kullanılmıştır.

Pilot çalışmada veri toplarken birey ile etkili, verimli bir iletişimin önemli olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacı tarafından soruların aynı biçimde açık ve belirgin olması için alternatif ifadeler ya da sondalar hazırlanmıştır. Bunun amacı görüşülen bireyi belirli bir düşünceye yönlendirmek değil, aksine hali hazırda görüşülen bireyin belirteceği görüşlere ya da deneyimlere farklı yollardan ulaşmaya çalışmak amacıyla yapılmıştır. Sorular mantıklı bir biçimde düzenlenmiştir, görüşmelere güven oluşturunca bir giriş (Görüşme nedeniyle görüşülen bireye zarar gelmeyeceği, kayıtların görüşülen bireyin iznine tabi olduğu, bireyin verdiği bilgilerden rahatsızlık duyduğunda kayıtların bireye teslim edilebileceğinin söylenmesini ifade eden) hazırlanmıştır. İlk soruları daha kolay yanıtlanabilecek sorulardan oluşmuş, öncelikle odaklı sorular yer almış ve genel ve soyut soruların daha sonraki sorulara bırakılmıştır. Görüşme formu 7 soruya indirilmiş, pilot görüşmenin sonuçları rapor şeklinde yazılmıştır ve sonrasında veri toplama sürecine geçilmiştir.

### 3.4. Verilerin toplanması

Araştırma sırasında okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde araştırmacı tamamen objektif olmuştur. Görüşmede belirtilen görüşme sürecinin niteliğini arttıran ölçütlere sadık kalınmıştır. Bu ölçütler, görüşme sürecinde yanıtların amaçtan sapmamasına dikkat etmek, ses kaydı ve notlar almak, yanıtların sorulardan çok daha uzun ve detaylı olması, zengin ve derinliğe sahip yanıtlar elde etmek ve katılımcının fikirlerine müdahale etmemek olarak belirtilmiştir (Kvale, 1996).

Veriler, hazırlanan görüşme formu ile yüz yüze yapılan görüşmeler yolu ile toplanmış ve görüşmeler, aynı ortamda görüşmeciyi ya da araştırmacıyı etkileyecek üçüncü bir şahıs olmadan yapılmıştır. Görüşme sürecini etkili ve verimli hale getirmek için akışa göre araştırmacı tarafından gerekli değişiklikler yapılmıştır, sorular konuşma tarzında sorulmuş araştırmacı gerektiğinde gerek sözel gerekse sözel olmayan iletişim biçimiyle geri bildirimlerde bulunmuştur ve görüşme süresince yansız ve empatik olmaya çalışmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında okul yöneticilerine 7 soru doğrudan iletilmiş cevapları alınıp kaydedilmiştir. Kayıt öncesinde görüşme ilgili not alma ve kayıt izni alınmıştır. Katılımcıların izni alınarak görüşmelerde ses kaydı yapılmıştır ve görüşmelerin çoğu kayıt cihazına alınmıştır, böylece veri kaybına sebebiyet verilmemiştir. Bazı görüşmecilerin izin vermemesi nedeniyle not alma yöntemi kullanılmıştır. Aynı yöntem kayıt yaparken de sözel olmayan davranışları not ederken de kullanılmıştır. Not alma yöntemiyle de alınan veriler analiz aşamasında değerlendirmelere eklenmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular olduğu gibi ekleme ya da çıkartma yapılmadan değiştirilmeden kullanılmıştır. Görüşülen bazı kişilerde, araştırmacı görüşülen kişinin girdiği gereksiz ayrıntılara ya da anlattığı ilgisiz olaylara olumsuz bir tepkiye yol açmayacak şekilde, nazik tonda görüşülen bireye müdahale etmiştir. Bunun dışında araştırmacı görüşme sırasında okul yöneticilerinin söylediklerine olumlu ya da olumsuz müdahale ve tepkilerde bulunmamıştır. Patton'ın (1990) belirttiği gibi veri kaybı ya da tahribatını önlemek için sürekli olarak görüşme kayıtlarına tekrar tekrar dönülüp, kontrol edilerek adil bir yorumlama süreci gerçekleştirmeye çalışılmıştır.

### 3.5.Verilerin analizi

Görüşmeler sonucunda elde edilen ses kayıtlarının yazılı dökümleri bilgisayarda Word programında yazılmış ve 74 yöneticiye ait 92 sayfalık bir veri seti elde edilmiştir. Ses kaydına izin vermeyen katılımcıların görüşme verileri, görüşülen kişilerin izni ile görüşmeler sırasında birebir yazılı notlar alınarak elde edilmiştir. Veriler temalara göre gruplanarak Microsoft Excell programı yardımı ile içerik analizi yapılmıştır.

İçerik analizinde metin veya metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik aramalar yapılır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesajla ilişkin çıkarımlarda bulunur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2013). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir, önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkmasına olanak tanır (Şimşek ve Yıldırım,2013).

Temalar alan yazına dayalı kavramsal çerçeve ve görüşme soru ve alt sorularının çerçevesinde belirlenmiş ve Akşit (1998) tarafından geliştirilmiş olan nitel verileri sayısallaştırma yöntemi kullanılmıştır (Akt. Şimşek, 1999). Verilerin analizi aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada görüşme sonucunda elde edilen veriler bilgisayar kullanılarak Word program dosyasına aktarılıp, sonra içerik analizi yapılmıştır. Kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan veriler araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Tüm veriler kodlandıktan sonra anahtar liste hazırlanmıştır. Verileri kodlama sürecinde veriler birkaç kez okunup kodlar üzerinde tekrar çalışma yapılmıştır. Kodlama güvenilirliğine ilişkin çalışma yapılmıştır. Kodlardan yola çıkarak kodları belirli temalar altında toplayabilen temalar bulunmuştur. Elde edilen bu anlam durumları, içeriklerine göre benzer olanlar aynı gruba birleşecek biçimde indirgenmiştir. Analiz sürecinde Word dosyasına kaydedilmiş veriler okunarak çatışmaya ilişkin çağrışımlar çatışmanın türleri, nedenleri ve bu çalışmaları çözmek için kullanmış oldukları çözüm stratejilerine ve taktiklerine işaret eden anlam öbekleri ve temalar

saptanmıştır. Ortaya çıkan temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturmalarına ve temaların verileri anlamlı bir şekilde açıklamasına dikkat edilmiştir.

Tablo 3.1.

*Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Soru İçin Örnek Birinci Düzey Kodlama*

| Katılımcı Kodu (Yönetici 1=Y1) |   |                                    |                                         |
|--------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                |   | Genel Kategori (O:Olumlu)          |                                         |
| Y1                             | O | BA                                 | Bireysel Gelişim                        |
| Y1                             | O | BA                                 | Psikolojik Olgunluk                     |
| Y2                             | O | BA                                 | Etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesi |
|                                |   |                                    | Katılımcının görüşü                     |
|                                |   | Ana Kategori (BA: Bireysel açıdan) |                                         |

Tablo 3.2.

*Microsoft Excel Üzerinde Dördüncü Soru İçin Örnek İkinci Düzey Kodlama*

| Katılımcı Kodu |   |                |              |                                             |
|----------------|---|----------------|--------------|---------------------------------------------|
|                |   | Genel Kategori |              |                                             |
|                |   |                | Ana Kategori |                                             |
|                |   |                | Alt Kategori |                                             |
| Y1             | O | BA             | BG           | Bireysel gelişimdir.                        |
| Y2             | O | BA             | PO           | Psikolojik olgunluktur.                     |
| Y3             | O | BA             | EVG          | Etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesidir. |
|                |   |                |              | Katılımcı görüşü                            |

Son şekli verilen tema ve kodlar tekrar metindeki anlamlarıyla karşılaştırılıp görülme sıklığına bakılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde belirli olgulara göre verileri tanımlamalar ve yorumlamalar yapılmıştır. Analiz sonuçları frekans analizi yapılarak sayısal tarzda verilmiştir. Veriler düzenlenip, veriler özet hale getirilip ve en

son olarak da okuyucunun anlayabileceği bir dilde veriler yorumlanmış, birbiriyle ilişkili bir şekilde sunulmuştur. Araştırma verileri analizi nitel araştırma yöntemi olan içerik analiz yöntemi ile elde edilen bulgulara dayalı olarak ve araştırma çerçevesinde yorumlar yapılmıştır. Yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar kodlanan isimleri ile betimlenmiştir. Son olarak da araştırmanın verileri analiz edilmiş, tablolar halinde gösterilmiş ve elde edilen veriler yorumlanmıştır.

### **3.6.Geçerlilik güvenilirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Araştırılan olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak olan bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi) kullanması gerekir. Doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (geçerlilik) ve araştırma sürecini ve verileri açık ayrıntılı bir biçimde tanımlanması (güvenilirlik), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve bu form Mamak'daki bir E.M.L.sinde 9 yöneticiye uygulanarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Görüşme yönergesinin pilot denemesinden sonra bazı soruların içerik ve biçimlerinde değişiklikler yapılmış, 7 soruya indirilmiş ve veri toplama sürecine geçilmiştir. Sorularla ilgili iki kişiden uzman görüşü alınmış ve veriler kodlanıp kontrol edilmiştir. Verilerin analiz sürecinde metindeki anlam öbekleri temaları önceden belirlenmiş kategorilere ne kadar tutarlı ve doğru kodlandığını tespit etmek için 'kodlama güvenliğine' bakılmıştır (Silverman,1993; Miles Huberman 1994; Kvale,1996; Bakeman ve Gottman,1997). Araştırmanın verileri bir hafta arayla iki kez aynı sınıflamalara araştırmacı tarafından kodlanarak, araştırmacının kendi tutarlılığına bakmak yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kodlama güvenlik katsayısı “.95” bulunmuştur. Verilerin özenle toplanmasına özenle ve sistematik bir şekilde analiz edilmesine ve sonuçların yazılması ve paylaşılmasında verilere sadık kalınmasına dikkat edilmiştir.

## Bölüm IV

### 4. Bulgular

Bu bölümde araştırma problemleriyle ilgili analizler doğrultusunda elde edilen bulgular; yaşanan çatışma türleri ve sıklığı, çatışma konuları, çatışmanın nedenleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yöntemleri, çatışmaları azaltmak için öneriler üzerinde durulacaktır.

#### 4.1. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde çatışma türleri ve sıklığına ilişkin bulgular

Çatışma türlerinin neler olduğu ve bunların yaşanma sıklığı konusunda yönetilen sorular ve bunlara verilen yanıtların analizi sonucunda elde edilen temalar Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Türleri ve Sıklığına İlişkin Verileri*

| Temalar       |                | Sıklığı       | Sayı<br>N=74 |
|---------------|----------------|---------------|--------------|
| Grup içi      | Öğrenci        | Sık sık       | 45           |
|               |                | Ara sıra      | 12           |
|               |                | Her zaman     | 6            |
|               |                | Belirtilmeyen | 2            |
|               |                | Belli         | 1            |
|               |                | zamanlarda    |              |
|               | Toplam Öğrenci |               | 66           |
|               | Öğretmen       | Sık sık       | 6            |
| Ara sıra      |                | 5             |              |
| Belirtilmeyen |                | 1             |              |

|                        |                            |                            |    |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|----|
| Toplam Öğretmen        |                            |                            | 12 |
|                        | Yönetici                   | Sık sık                    | 1  |
| Toplam Yönetici        |                            |                            | 1  |
| Toplam Grup içi        |                            |                            | 79 |
| Bireyler arası         | Öğrenci - Öğretmen         | Sık sık                    | 16 |
|                        |                            | Ara sıra                   | 8  |
|                        |                            | Belirtilmeyen              | 2  |
|                        |                            | Belli zamanlarda           | 1  |
|                        |                            | Her zaman                  | 1  |
|                        |                            | Toplam Öğrenci - Öğretmen  |    |
|                        | Yönetici - Öğretmen        | Ara sıra                   | 7  |
|                        |                            | Sık sık                    | 5  |
|                        |                            | Belli zamanlarda           | 1  |
|                        |                            | Toplam Yönetici - Öğretmen |    |
| Öğretmen - Veli        | Ara sıra                   | 4                          |    |
|                        | Sık sık                    | 3                          |    |
|                        | Toplam Öğretmen - Veli     |                            | 7  |
| Yönetici - Veli        | Sık sık                    | 3                          |    |
|                        | Ara sıra                   | 1                          |    |
|                        | Belirtilmeyen              | 1                          |    |
| Toplam Yönetici - Veli |                            | 5                          |    |
| Öğrenci - Yönetici     | Belli zamanlarda           | 1                          |    |
|                        | Toplam Öğrenci - Yönetici  |                            | 1  |
| Toplam Bireyler arası  |                            |                            | 53 |
| Gruplar arası          | Yönetici - Öğretmen        | Sık sık                    | 3  |
|                        |                            | Belli zamanlarda           | 1  |
|                        | Toplam Yönetici - Öğretmen |                            | 4  |

Araştırmada çatışma türleri “bireyler arası, grup içi, gruplar arası” olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. Buna göre Ankara’da E.M.L.lerinde görev yapan yöneticiler okullarında ortaya çıkan çatışma türlerinin en çok grup içi (N=79 ) çatışmalar olduğunu, ikinci olarak bireyler arası çatışmaların (N=53) yaşandığını ve gruplar arasında ise (N=4) çok daha az çatışmaların olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine göre en çok çatışmanın grup içinde ve öğrenciler arasında yaşandığı belirlenmiştir (N=66). 45 yönetici öğrenciler arasındaki çatışmaların sık sık, 12 yönetici ara sıra, 6 yönetici her zaman ve bir yönetici de belli zamanlarda olduğunu belirtmiştir. 2 yönetici de sıklığını belirtmemiştir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Çatışmalar okulumuzda öğrenciler arasında sıkça yaşanıyor.”*  
(EMY33)

*“Yaşanılan çatışmaların içinde en yaygın olanı öğrencilerimizin arasında olan çatışmadır.”* (EM4)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından bireyler arasında en çok öğrenci-öğretmen arasında (N=28) çatışmalar olduğu belirlenmiştir. Bunların sıklığı konusunda da 16 yönetici sık sık, 8 yönetici ara sıra, 1 yönetici her zaman, 1 yönetici belirli zamanlarda olduğunu belirtmiş ve 2 yönetici ise sıklığını belirtmemiştir. Yöneticiler bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Öğrenci- öğrenci ve öğretmen- öğrenci en yaygın görünendir.”*(EMY3)

*“Öğrenciler arasında sıkça yaşanıyor, öğretmen öğrenci arasında da oldukça yaşanıyor.”* (EM8)

Bireyler arası grubunda ise yönetici ile öğretmenler arasında olduğu yöneticiler tarafından belirtilmiştir (N=13). Bu yöneticilerden 7 kişi ara sıra, 5 kişi sık sık, 1 kişi de belli zamanlarda diye dile getirilmiştir.



*“Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar mevzuatın uygulanması noktasında da sıkça yaşanmaktadır.”(EMY2).*

*“Kuralların uygulanması konusunda idare öğretmen çatışması yaşanır.” (EMY42)*

Araştırmaya katılan okul yöneticileri grup içinde öğretmenler arasında çatışmaların (N=12) olduğunu, bunlardan 6 yönetici sık sık, 5 yönetici ara sıra olduğunu belirtmiş ve bir yönetici ise sıklıkla ilgili bilgi vermemiştir.

*“Öğretmenler arasındaki çatışma daha fazla öğretmenler odasında ve kurul toplantılarında yaşanıyor. Kurul toplantılarında oldukça fazla, öğretmenler odasında iş ve işleyişler konusunda (ortak sınavlar konusunda) sınavlar bitene kadar yaşanmaktadır.” (EMY21)*

Bireyler arası grupta öğretmen ile veli arasında çatışmalar olduğunu belirten (N=7) yöneticilerin 4’ü ara sıra 3’ü ise sık sık olduğunu söylemişlerdir..

*“Zaman zaman da öğretmen ve veliler arasında da çatışmalar görülüyor.” (EMY2)*

Bireyler arası grupta yönetici-veli arasında çatışmalar olduğunu belirten (N=5) yöneticilerden 3’ü sık sık 1’i ise ara sıra olduğunu söylemiş, 1 yönetici de sıklığı konusunda görüş beyan etmemişlerdir.

*“Velilerle okulumuzda çatışmalar yaşıyoruz, kültür ve eğitim seviyeleri çok düşük onlarla iletişime geçmekte zorlanıyoruz.” (EMY3)*

Gruplar arası grubunda yönetici ve öğretmenler arasında çatışma olduğunu belirten (N= 4) yöneticilerden 3’ü sık sık 1’i belirli zamanlarda olduğunu belirtmiştir.

*“Çatışmalar genellikle okul idaresi- öğretmenler arasında yaşanır. Belirli dönemlerde daha çok olur, ders dağıtımı, görev dağıtımı gibi zamanlarda.” (EMY20)*

Öğrenci- yönetici arasında olduğunu belirten 1 yönetici olmuş ve sıklığına belli zamanlarda diye ifade etmiştir. Grup içi çatışmalardan yöneticiler arasında olduğunu belirten bir yönetici olmuş sıklığı konusunda sık sık olduğundan bahsetmiştir.

#### 4.2. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışma konularına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere genellikle hangi konularda çatışma yaşandığı sorulmuştur. Yöneticilerin cevapları Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Konularına İlişkin Verileri*

| Temalar                             | Alt Temalar                        | Sayı<br>N=74 |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Yönetimle ilgili                    | Ders Programları                   | 22           |
|                                     | Nöbetler                           | 19           |
|                                     | Derse giriş ve çıkışlar            | 13           |
|                                     | Disiplin                           | 11           |
|                                     | Kurallara uyma/uyumama             | 11           |
|                                     | Görev dağılımı                     | 7            |
|                                     | Rapor izin                         | 6            |
|                                     | Mevzuat ile ilgili konular         | 2            |
|                                     | Devam-devamsızlık                  | 1            |
|                                     | Yönetmelik değişiklikleri          | 1            |
| <b>Toplam Yönetimle ilgili</b>      |                                    | <b>93</b>    |
| Bireysel davranış ve tutumla ilgili | Kız-erkek arkadaşlığı              | 13           |
|                                     | Davranış bozuklukları ve sorunları | 12           |
|                                     | Çıkar                              | 9            |
|                                     | Ergenlik problemleri               | 8            |
|                                     | Sınıf yönetimi sorunları           | 7            |
|                                     | Fikir ve görüş ayrılıkları         | 6            |
|                                     | Gruplaşma                          | 6            |
|                                     | Çeteleşme                          | 4            |

|                                                   |                |            |
|---------------------------------------------------|----------------|------------|
| <b>Toplam Bireysel davranış ve tutumla ilgili</b> |                | <b>65</b>  |
| Diğer                                             | Her alanda     | 11         |
| <b>Toplam Diğer</b>                               |                | <b>11</b>  |
| Öğretimle ilgili                                  | Ders İşlenişi  | 5          |
|                                                   | Ortak Sınavlar | 3          |
|                                                   | Not            | 1          |
| <b>Toplam Öğretimle ilgili</b>                    |                | <b>9</b>   |
| <b>Genel Toplam</b>                               |                | <b>178</b> |

Okul yöneticilerinin meslek liselerinde yaşanan çatışma konularının neler olduğuna dair görüşleri; “yönetimle ilgili konular (N=93), bireysel davranışla ilgili konular (N=65), öğretimle ilgili konular (N= 9)” ve bunların dışındaki konuları da “diğer (N=11)” başlığı altında sınıflandırılmıştır.

Yönetimle ilgili olarak; ders programları (N=22), nöbetler (N=19), derse giriş ve çıkışlar (N=13), kurallara uyup uymama (N=11), disiplin (N=11), görev dağılımı (N=7), rapor izin (N=6), mevzuatla ilgili konular (N=2), devam devamsızlık (N=1) ve yönetmelik değişiklikleri (N=1) konularında çatışmalar yaşandığını okul yöneticileri belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Görevlerin yapılmaması konusunda yaşanıyor.” (EMY7).*

*“İşlerin yapımı, nöbet, ders programı konusunda çatışmalar yaşıyoruz.” (BMY3).*

*“Yetki paylaşımı, öğretmenlerin kullandıkları izin ve raporlar.” (EM5).*

Bireysel davranış ve tutumlarla ilgili; kız- erkek arkadaşlığı (N=13), davranış bozuklukları ve sorunları (N=12), çıkar (N=9), ergenlik problemleri (N=8), sınıf yönetimi sorunları (N=7), gruplaşma (N=6), fikir ve görüş ayrılıkları (N=6) ve çeteleşme (N=4) konularında çatışmalar yaşandığı söylenmiştir. Yöneticilerin görüşlerine ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Kız- erkek öğrenci ilişkileri, kutuplaşmalar, ekonomik düşüklükten kaynaklanan çatışmalar var.” (EMY35)*

*“Kız- erkek arkadaşlığından, davranışlarını ayarlayamadığından, kendini çevresine ve arkadaşlarına kabul ettirmek istemesinden, kaynaklanan sıkıntılar.” (EM8)*

*“Ergenlik problemlerinden kaynaklanan sorunlardan sık sık çatışma yaşıyor.” (EMY47)*

*“Kız- erkek ilişkileri, davranış bozukluğu, istediği başarıyı gösteremeyen öğrenci kendini farklı alanlarda göstermeye çalışıyor. Ego, ben duygusu, konusunda.” (EMY48)*

*“Birçok konuda çatışma yaşadık. Kız- erkek arkadaşlığı, çeteleşme- grup oluşturma, ego, ben duygusu ve çıkar çatışmaları sıkça gördük.” (EMY49)*

Bunların dışındaki konularda “diğer başlığı” altında verilen her alanda çatışma yaşandığı (N=11) ifadelerinde belirtilmiştir. Örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Öğrenciler arasında her şey olabiliyor.” (EM7).*

*“Fındikkabuğunu doldurmayan her şeyden çatışma çıkıyor.” (EMY36)*

Öğretimle ilgili ders işlenişi (N=5) ortak sınavlar (N=3) ve not (N=1) konularda çatışmalar yaşandığı belirtilmiştir. Yöneticilerin bu konuda söylediklerine ilişkin alıntılar aşağıda verilmiştir.

*“Ortak sınavlar, sınav görevleri- kurum iş ve işleyişi.” (EMY21).*

*“Ödev yapma, ders dinleme, öğrenci takibindeki yetersizlik, temizlik, dersteki şakaların dozunu aşması.” (BMY10).*

*“Derslere ilgisizlik, saygısızlık, sınıf hâkimiyetindeki sıkıntılar, davranışlar, üslup ve tarzla ilgili konular, not, çıkar çatışmaları.” (EM11).*

#### **4.3. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde çatışmaların nedenlerine ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine okullarında çatışmaların sebepleri sorulmuştur. Yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 4.3 de görülmektedir.

Tablo 4.3.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Verileri*

| Temalar                           | Alt Temalar                                 | Sayı<br>N=74 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| Bireysel özellikler               | Eğitim ve ekonomik seviyesinin düşük olması | 14           |
|                                   | Kişilik çatışması                           | 13           |
|                                   | Hoşgörüsüzlük                               | 12           |
|                                   | Değer ve İnanç Farklılıkları                | 10           |
|                                   | İlgisizlik                                  | 8            |
|                                   | Sorumluluk / görev yerine getirmeme         | 7            |
|                                   | Saygısızlık                                 | 6            |
|                                   | Kıskançlık                                  | 5            |
|                                   | Disiplinsizlik                              | 5            |
|                                   | Ayrılmış aile çocukları                     | 4            |
|                                   | Beklentiler                                 | 4            |
|                                   | Çıkar                                       | 4            |
|                                   | İş yoğunluğuna dayalı stres                 | 4            |
|                                   | Kendini ispat etme                          | 4            |
|                                   | Parasal konular                             | 4            |
| <b>Toplam Bireysel özellikler</b> |                                             | <b>104</b>   |
| İletişim                          | İletişimsizlik                              | 14           |
|                                   | Yanlış anlama                               | 4            |
| <b>Toplam İletişim</b>            |                                             | <b>18</b>    |
| Örgüt yapısı                      | Örgütsel Gelişim ve Değişim                 | 10           |
|                                   | Yetki ve sorumluluğun belirgin olmamasından | 3            |
|                                   | Meslek ve kültür öğretmeni olma (Branş)     | 3            |
|                                   | Kaynak Paylaşımı                            | 1            |
|                                   | Yönetim biçimindeki farklılıklar            | 1            |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>Toplam Örgüt yapısı</b>         | <b>18</b>  |
| Neden Belirtmeyenler               | 6          |
| <b>Toplam Neden Belirtmeyenler</b> | <b>6</b>   |
| <b>Genel Toplam</b>                | <b>146</b> |

Meslek liselerinde yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin veriler “bireysel özellikler, örgüt yapısı ve iletişim” olarak üç başlık altında incelenmiştir. Bireysel özellikli nedenler (N=104), iletişim( N=18) ve örgüt yapısı ile ilgili (N= 18) sonuçlara ulaşılmıştır.

Bireysel özelliklerden eğitim ve ekonomik seviyesinin düşük olmasının (N=14), kişilik çatışması (N=13), hoşgörüsüzlük (N=12), değer ve inanç farklılıkları (N=10), ilgisizlik (N=8), sorumluluk ve görevi yerine getirmeme (N=7), saygısızlık (N=6), disiplinsizlik (N=5) kıskançlık (N=5) en belirginleri olmuştur. Bunların yanı sıra ayrılmış aile çocukları (N=4), beklentiler (N=4), çıkar (N=4), iş yoğunluğuna dayalı stres (N=4), kendini ispat etme (N=4), parasal konularda (N=4) çatışmaların sebepleri olarak yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Yöneticilerin görüşlerine ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Öğrenci ve velinin kısacası toplumun eğitim seviyesinin düşük olması, toplumdaki ekonomik seviyenin düşük olması, ihtiyaçları karşılayamama, her şeyi hak gibi görüp davranışları ayarlayamama.” (EM8)*

*“Öğrenci profilimizle ilgili sıkıntı var, hiçbir okula giremeyen öğrenci bizim okullarımıza geliyor. Sosyal, kültür, eğitim seviyesi en düşük öğrenciler. Sevgisizlik, hoşgörüsüzlük, saygısızlık temel neden.” ( EMY33)*

*“Ben merkezli düşünme ve davranma. Egolar ve çıkarlar.” (EMY49)*

*“Ailede yaşanan sorunların okula yansması, ailelerin eğitim seviyelerinin iyi olmaması da buna etken.” ( EMY6)*

*“Ego, farklı kültürler, siyasi yapı, kutuplaşma, kültür seviyesinin düşük olması.” (EMY19)*

Örgüt yapısından kaynaklanan nedenlerden en göze çarpanı örgütsel değişim ve gelişim (N=10) olmuş, meslek ve kültür öğretmeni olma (branş), yetki ve

sorumlulukların belli olmaması (N=3), kaynak paylaşımı ve yönetim biçimindeki farklılıklar da (N=1) neden olarak ifade edilmiştir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Eğitim sistemimizin sık sık değişmesi ve daha çok öğrenci merkezli ders işleme ve bu arada öğretmenin itibarsızlaştırılması.” (EMY34).*

*“Öğretmenlerin çoğu görev tanımını bilmiyor ve de değişen kanun yönetmelikleri takip edip okumuyorlar. Bence temel neden budur.” (EMY7.)*

*“Öğretmenler arasında ise ciddi bir biçimde meslekçi- kültürcü çatışması yaygındır.” (BMY12).*

İletişimle ilgili en çarpıcı nedenler iletişimsizlik (N=14), yanlış anlama (N=4) olarak belirtilmiştir. Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Yanlış anlamalar, aynı şeyi farklı ifade etme, bireysel çıkar, ego, kendini ispat etme, ortak noktayı bulamamadır.” (BMY1).*

*“Empati kuramama ve iletişim eksiklikleri temel nedenlerdir.” (BMY7.)*

#### **4.4. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışmaların sonuçlarına ilişkin bulgular**

Meslek liselerinde yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları sorulduğunda yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 4.4 de görülmektedir.

Tablo 4.4.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Verileri*

| Sonuçlar | Temalar            | Alt Temalar                             | Sayı<br>N=74 |
|----------|--------------------|-----------------------------------------|--------------|
| Olumlu   | Birey<br>açısından | Bireysel gelişim                        | 24           |
|          |                    | Psikolojik olgunluk                     | 5            |
|          |                    | Etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesi | 4            |

|                           |                    |                                                       |            |
|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------|------------|
|                           |                    | Daha iyi ilişkilerin oluşturulması                    | 3          |
|                           | Örgüt<br>açısından | Yeni fikirler ve çözümler                             | 14         |
|                           |                    | Örgütsel değişim                                      | 9          |
|                           |                    | Takım çalışması                                       | 9          |
|                           |                    | Problemlerin farkına varmak ve problemleri<br>tanımak | 5          |
|                           | Her açıdan         |                                                       | 17         |
| <b>Toplam<br/>Olumlu</b>  |                    |                                                       | <b>90</b>  |
| Olumsuz                   | Birey<br>açısından | Kırgınlık, küskünlük, huzursuzluk                     | 35         |
|                           |                    | İş doyumu açısından                                   | 24         |
|                           |                    | Diyalog ve iletişimin azalması                        | 3          |
|                           | Örgüt<br>açısından | Olumsuz İklim                                         | 20         |
|                           |                    | Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması              | 2          |
|                           |                    | Kaos ortamı                                           | 1          |
|                           |                    |                                                       |            |
| <b>Toplam<br/>Olumsuz</b> |                    |                                                       | <b>85</b>  |
| <b>Genel<br/>Toplam</b>   |                    |                                                       | <b>175</b> |

Meslek liselerindeki yöneticilerin görüşlerine göre çatışmaların birey açısından ve örgüt açısından olumlu (N=90) ve olumsuz (N=85) sonuçları iki bölümde incelendi.

Birey açısından olumlu sonuçları; bireysel gelişim (N=24), psikolojik olgunluk (N=5), etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesi (N=4) ve daha iyi ilişkilerin oluşmasıdır (N=3). Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Eksikler görülüyor, kişiler kendilerine çeki- düzen verebiliyorlar.” (EMY19).*



*“Çatışmalar bazen insanı olgunlaştırıyor, birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar.” (EMY35).*

Örgüt açısından olumlu sonuçları; yeni fikirlerin ortaya çıkması ve çözüm yollarının görülmesi (N=14), örgütsel değişim (N=9), takım çalışması (N=9), problemlerin farkına varma ve problemin tanınmasıdır (N=5). Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Kuşak çatışması oluyor, empati kurma ve birbirini anlama kolaylaşır. Beklentiler karşılanmayınca herkesin her şeyi yapamayacağı ortaya çıkar.” (EMY49)*

*“Farkındalık sağlanıyor, yeni yeni fikirlerin ortaya çıkması farklı bakış açılarından görmek.” (EM3)*

Birey açısından olumsuz sonuçları; kırgınlık, küskünlük, huzursuzluk ortamı (N=35), iş doyumunu açısından olumsuz olması (N=24), diyalog ve iletişimin azalmasıdır (N=3). Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Kişilerin psikolojileri, motivasyonları, işteki huzur ortamı bozuluyor.” (EM4).*

*“Gerginlik, öğretmenin derse girme isteği motivasyonu bozuluyor, rapor veya izin alıyor.” (EMY21).*

Örgüt açısından olumsuz sonuçları; olumsuz iklimin oluşması (N=20), örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması (N=2) ve kaos ortamının azalmasıdır (N=1). Bu görüşlere ilişkin bazı örnek alıntılar aşağıdaki gibidir.

*“Barış ortamını bozar, moral, motivasyonu, huzuru, kurum kültürünü bozar.” (EM3)*

*“İletişimsizlik, takım ruhunun yok olmasıdır.” (EMY39.)*

*“İşleyişin engellenmesi, kırgınlık, küskünlükler oluyor.” (MY32).*

#### **4.5. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışma yöntemlerine ilişkin bulgular**

Okul yöneticileri yaşanan çatışmaları çözmek için neler yaptıklarını Tablo 4.5 de görülmektedir.

Tablo 4.5.

*Okul Yöneticilerinin Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Yöntemlerine İlişkin Veriler*

| Temalar                         | Sayı N=74 |
|---------------------------------|-----------|
| Bütünleştirme                   | 47        |
| Uzlaşma - Karşılıklı ödün verme | 26        |
| Hükmetme-Üstünlük kuma          | 12        |
| Kaçınma                         | 4         |
| <b>Genel Toplam</b>             | <b>89</b> |

Literatüre göre alt kategoriler oluşturulup katılımcıların belirttikleri stratejiler bu kategoriler ışığında değerlendirildi. Okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışmaları çözmeye yönelik neler yaptıklarını belirten birkaç örnek verilmiştir:

*“Rehberlik servislerimiz bu konuda hem öğretmenlerimiz hem de öğrencilerimiz ile görüşüyor. Aile eğitimleri veriliyor, görüşmeler yapılıyor, farklı iletişim yolları deniyor.” (EMY6)*

*“İletişim ve konuşma- görüşme- uzlaşmadır.” (EMY9)*

*“Rehberlik servislerimiz bu konuda hem öğretmenlerimiz hem de öğrencilerimiz ile görüşüyor. Aile eğitimleri veriliyor, görüşmeler yapılıyor, farklı iletişim yolları deniyor.” (EMY6)*

*“Sorunun kaynağı, nedeni belirlenmeye çalışılıyor, sonrasında ilgili herkes ile konuşulup, iletişim yoluyla çözülmeye çalışılıyor.” (EM4)*

Alıntılara göre yöneticilerin tutum ve davranışları incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme stilini (N=47) kullandıkları belirlenmiştir.

*“Barıştırmaya ve yapıcı konuşmalar yapıyoruz.” (BMY10)*

*“Etkili iletişim yöntemlerinin tamamı, göz teması, değer verdiğini hissettirme, empati kurmadır.” (BMY4)*

*“İletişim, yatıştırma, uzlaşma sağlıyoruz, nasihatler veriyoruz, ortak noktalar bulmaya çalışıyoruz.” (EM10)*

*“Tarafları objektif bir biçimde dinliyorum, orta yolu bulmaya çalışıyorum, çatışma uzuyorsa ve çevresine zarar veriyorsa resmi yollara başvuruyorum. Öğretmenler arası kaynaşmayı ve stres aymayı sağlamak için sosyal faaliyetler düzenliyorum.” (EM5)*

Yukarıdaki alıntılardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin tutum ve davranışları incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stilini ikinci sırada kullandıkları söylenebilir. (N=26).

*“Sağlıklı iletişim yöntemleri, yasal hak ve ödevlerin hatırlatılmasıdır.” ( EM2)*

*“Konuşma, görüşme, yasal mevzuatın gereği yerine getirilir.” (EMY23)*

*“Çatışmanın kiminle yaşandığına ve çeşidine göre değişebiliyor. Bazı durumlarda makam ve yetkilerimizi kullanıp resmi yollara başvurabiliyoruz.” (EM1)*

Alıntılara göre yöneticilerin tutum ve davranışları incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden Hükmetme ve üstünlük kurma stilini üçüncü sırada kullandıkları görülmektedir. (N=12).

*“Bazen de problemi görmezden gelebiliyoruz.” (EM11).*

*“İletişim yoluyla, arabuluculuk yapıyoruz, çekilme olabiliyor, zaman varsa zamana bırakma da çözüm olabiliyor.” ( EM6).*

Yöneticilerin tutum ve davranışları incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden kaçınma stilini dördüncü sırada kullandıkları görülmektedir. (N=4).

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerinin meslek liselerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için uyguladığı tutumlar, iletişim, konuşma görüşme uzlaşma, tarafları dinlemek, nasihatler ve örnekler verme, ortak noktalar bulmaya çalışmadır. Bunların yanında rehberlik servisinden yardımlar alma, çatışmaların uzaması nedeniyle resmi yollara başvurma ve yasal mevzuatın gereği yerine getirme, okullarında belirli dönemlerde sosyal faaliyetler düzenleyerek öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamaktır. Bunların dışında belirtilen tutumlar problemleri görmezden gelme, zamana bırakma ve

çekilme, sorunu anlamaya çalışmak ve beklentilerini karşılamak için ödün vermektir. Literatüre göre alt kategoriler oluşturulup katılımcıların belirttikleri stratejiler bu kategoriler ışığında değerlendirildi. Genel olarak verilen cevaplara baktığımızda meslek liselerindeki okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için uyguladıkları tutumlar sırasıyla Bütünleştirme (N=47), uzlaşma ve karşılıklı ödün verme (N=26), hükmetme üstünlük kurma (N=12) ve kaçınmadır (N=4). Verilen cevaplara baktığımızda meslek liselerindeki okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için uyguladıkları tutumlar en çok bütünleştirme ile uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stilini ara sıra hükmetme üstünlük kurma ve en az da kaçınma stilini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.6. Okul yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde yaşanan çatışmaları azaltmak için önerilere ilişkin bulgular**

Okul yöneticilerinin yaşanan çatışmaları azaltmak için önerilerini gösteren Tablo 4.6 da görülmektedir.

Tablo 4.6.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaları Azaltmak İçin Önerilerine İlişkin Veriler*

| Temalar                     | Sayı N=74  |
|-----------------------------|------------|
| Azaltmak için               |            |
| İnsan İlişkileri            | 28         |
| Örgüt Yapısı                | 25         |
| Eğitim                      | 21         |
| Demokratik Yaklaşım         | 18         |
| Politika                    | 13         |
| Ekonomi                     | 1          |
| <b>Toplam Azaltmak için</b> | <b>106</b> |
| <b>Genel Toplam</b>         | <b>106</b> |

Okul yöneticilerinin meslek liselerinde yaşanan çatışmaları azaltmak için önerilerine ilişkin verilerde insan ilişkileri (N=28), örgüt yapısı (N=25), eğitim (N=21), demokratik yaklaşım (N=18), politika (N=13), ekonomi (N=1) ile ilgili öneriler alt başlıkları altında toplanmıştır.

İnsan ilişkileri alt başlığı altında yöneticiler; güçlü, etkili doğru iletişim ve hoşgörü, sevgi, sabır, saygı, empati kurabilmek ve ötekileştirilmezse örgüt yapısı ile ilgili; herkes sorumluluklarını iyi bilir, görevlerini yerine getirirse, kurallara uyar ve çevremizdekilere karşı saygılı olursa, kurum kültürü oluşursa; sosyal etkinlikler, faaliyetler arttırılır ve bu ortamlarda daha fazla birlikte olunursa çatışmaların azalacağını belirtmişlerdir.

Yöneticiler eğitim ile ilgili olarak; eğitim seviyesi artırılır, toplumun bireye bakış açısı değiştirilirse, eğitimler (bireysel gelişim, kişilik geliştirme, ergen psikolojisi, anne baba eğitimi, çatışma çözme eğitimi) verilirse çatışma ortamlarının azalacağı paylaşımında bulunmuşlardır.

Demokratik yaklaşımla ilgili olarak ise yöneticiler; eşit ve adaletli davranılırsa, farklı kültür ve fikirlerin farkındalığını kazanılırsa ve ortak noktalarda buluşulabilirse, herkesin düşüncesini rahatlıkla ifade edebilmesi sağlanırsa ve fikrine saygı gelişirse, şeffaf ve herkesin katılımının sağlandığı yönetimler olursa çatışmaların kurumlarında azalacağından söz etmişlerdir.

Politika ile ilgili yöneticiler Milli eğitim politikaları net ve belirgin olursa, bu kadar çok yönetmelikler değişmezse, ekonomi ile ilgili ekonomi düzelirse çatışmaların azalacağı belirtilmiştir.

#### **Araştırma sonucunda özetle şu bulgulara ulaşılmıştır:**

- Ankara'da E.M.L.lerinde görev yapan yöneticiler okullarında ortaya çıkan çatışma türlerinin en çok grup içi çatışmalar olduğunu, ikinci olarak bireyler arası çatışmaların yaşandığını ve gruplar arasında ise çok daha az çatışmaların olduğu tespit

edilmiştir. En çok çatışmanın grup içinde öğrenciler arasında, bireyler arasında öğrenci öğretmen arasında, gruplar arasında da yönetici öğretmen arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.1.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Türleri ve Sıklığına İlişkin Özet Veriler*

|                |    |                     |    |
|----------------|----|---------------------|----|
| Grup İçi       | 79 | Öğrenci             | 66 |
|                |    | Öğretmen            | 12 |
| Bireyler Arası | 53 | Öğrenci - Öğretmen  | 28 |
|                |    | Yönetici - Öğretmen | 13 |
|                |    | Öğretmen - Veli     | 7  |
| Gruplar Arası  | 4  | Yönetici - Öğretmen | 4  |

- E.M.L.lerinde yaşanan çatışma konularının neler olduğuna dair okul yöneticilerinin görüşleri ilk sırada “yönetimle ilgili konular daha sonra bireysel davranışla ilgili konular en son sırada da öğretimle ilgili konular ve bunların dışındaki konuları da “diğer başlığı altındaki konular olduğu bulunmuştur.

Çizelge 4.2.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Konularına İlişkin Özet Veriler*

|                                     |    |                                    |    |
|-------------------------------------|----|------------------------------------|----|
| Yönetimle İlgili                    | 93 | Ders Programları                   | 22 |
|                                     |    | Nöbetler                           | 19 |
|                                     |    | Derse Giriş ve Çıkışlar            | 13 |
|                                     |    | Disiplin                           | 11 |
| Bireysel Davranış ve Tutumla İlgili | 65 | Kız-Erkek Arkadaşlığı              | 13 |
|                                     |    | Davranış Bozuklukları ve Sorunları | 12 |
| Diğer                               | 11 | Her Alanda                         | 11 |
| Öğretimle İlgili                    | 9  | Ders İşlenişi                      | 5  |

- Meslek liselerinde yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin veriler “bireysel özellikler, örgüt yapısı ve iletişim” olarak üç başlık altında incelenmiştir. Sırasıyla en çok bireysel özellikli nedenler, daha sonra iletişim ve örgüt yapısı ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

Çizelge 4.3.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Özet Veriler*

|                     |     |                                             |    |
|---------------------|-----|---------------------------------------------|----|
| Bireysel özellikler | 105 | Eğitim ve Ekonomik Seviyesinin Düşük Olması | 14 |
|                     |     | Kişilik çatışması                           | 13 |
|                     |     | Hoşgörüsüzlük                               | 12 |
|                     |     | Değer ve İnanç Farklılıkları                | 10 |
|                     |     | İletişim                                    | 18 |
| Örgüt yapısı        | 18  | İletişimsizlik                              | 14 |
|                     |     | Örgütsel Gelişim ve Değişim                 | 10 |
|                     |     | Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması     | 3  |

- Meslek liselerindeki yöneticilerin çoğunluğu, çatışmaların birey açısından ve örgüt açısından olumsuz sonuçlarına göre daha olumlu sonuçları olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.4.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Özet Veriler*

|         |    |                 |    |                                   |    |
|---------|----|-----------------|----|-----------------------------------|----|
| Olumlu  | 90 | Birey Açısından | 36 | Bireysel Gelişim                  | 24 |
|         |    |                 |    | Psikolojik Olgunluk               | 5  |
|         |    | Örgüt Açısından | 37 | Yeni Fikirler ve Çözümler         | 14 |
|         |    |                 |    | Örgütsel Değişim                  | 9  |
| Olumsuz | 85 | Birey Açısından | 62 | Kırgınlık, Küssünlük, Huzursuzluk | 35 |
|         |    | Örgüt Açısından | 23 | Olumsuz İklim                     | 20 |

- Meslek liselerindeki okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için uyguladıkları tutumlar sırasıyla Bütünleştirme, uzlaşma ve karşılıklı ödün verme, hükmetme üstünlük kurma ve kaçınmadır.

Çizelge 4.5.

*Okul Yöneticilerinin Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışma Yöntemlerine İlişkin Özet Veriler*

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Bütünleştirme                 | 47 |
| Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme | 26 |
| Hükmetme-Üstünlük Kurma       | 12 |
| Kaçınma                       | 4  |

- Okul yöneticilerinin meslek liselerinde yaşanan çatışmaları azaltmak için önerilerine ilişkin verileri 6 alt başlık altında toplanmıştır. Bunlar, insan ilişkileri, örgüt yapısı, eğitim, demokratik yaklaşım, politika, ekonomidir.

Çizelge 4.6.

*Okul Yöneticilerinin Endüstri Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaları Azaltmak İçin Önerilerine İlişkin Özet Veriler*

|                     |    |
|---------------------|----|
| İnsan ilişkileri    | 28 |
| Örgüt Yapısı        | 25 |
| Eğitim              | 21 |
| Demokratik Yaklaşım | 18 |
| Politika            | 13 |
| Ekonomi             | 1  |



## **Bölüm V**

### **5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu bölümde araştırmayla ilgili bilgiler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

#### **5.1.Sonuçlar ve tartışma**

Araştırma, Ankara’da E.M.L.lerinde görev yapan yöneticilerin okullarında ortaya çıkan çatışmaların belirlenmesi ve çözümlenmesinde uyguladıkları yaklaşımları belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan görüşme formuyla elde edilen bilgilerin analiz sonuçlarına göre araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

E.M.L.lerinde çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun belirttiğine göre okullarda çatışmaların meydana geldiği, en çok grup içi çatışmaların yaşandığı, çatışmaların öğrenciler arasında sık sık olduğu sonucuna varılmıştır. Okul içerisindeki gruplar göz önüne alındığında en çok mevcuda sahip grubun öğrenci grubu olduğu ve bunun sonucu olarak grup içi iletişim sayısının da bu oranın çok daha üstünde olduğu göz önüne alındığında çatışma sayısının en çok bu grup içerisinde görülmesinin gerçeğe yakın bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Karip’e (2010) göre grup içi çatışmada grubun amaçları, görevleri üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmaların olduğu belirtilmiştir. Okul içerisinde de öğrencilerin sayılarının fazla olması amaç farklılıklarının fazla olmasını ve bu da aynı veya farklı amaçlar için ilerleyen öğrencilerin izledikleri yolda yaşadıkları iletişimlerde çatışmaların artmasına sebebiyet vermektedir. Öğrenci sayısının fazlalığı onlara verilen görevlerde çeşitliliğin artmasına, uygulanan okul kurallarının detaylandırılmasına sebebiyet vermekte ve bu çeşitlilik de kurulan ilişkilerde yaşanan farklılıklara dayalı olarak çatışma sayısını ve sıklığını arttırmakta olduğu değerlendirilmektedir. Eren’de (2001, s.551) de belirttiği gibi özellikle grup içinde grup normlarına uymayan, görüşleri ters gelen ve başkaldıran

birey, grup ile çatışma içine girecektir. Öğrenciler de okul içerisindeki bu tanıma uyabilecek en büyük kitledir.

E.M.L.lerinde bireyler arasında grubunda ise öğrenci öğretmen arasında sık sık çatışmalar yaşanmaktadır. Bu okullardaki öğretmen ile öğrenci arasındaki öğrencilerin derslere olan ilgisizlikleri, derslere devam etmemeleri, derse katılım sağlayan öğrenciler ile katılım sağlamayanlar arasındaki çatışmalar öğretmenin de derse olan motivasyonunu, özverisini azaltmakta olumsuz bir sınıf atmosferinin oluşmasına neden olmaktadır. Eğitimi ve öğretimi engelleme ve aksatma türünden davranışlarla karşılaşılın sınıf atmosferinde öğretmenler ilgisini mecburen bu çatışmaların çözümüne kaydırmaktadır. Böylece de öğretim niteliksiz olmaktadır. Öğretimin niteliksiz olduğu sınıflarda ve okullarda da öğrenciler sıkılmakta ve istenmeyen davranışlar sergilemektedirler. Öğretmenin öğrenci davranışlarını başarıyla yönetebilmesi için öncelikle insan davranışları konusunu iyi bilmesi gerekmektedir (Güleç ve Alkış, 2004). Bu nedenle çatışmaları görmezden gelmek yerine çatışmanın kaynağını bulup çatışmanın kontrolünü sağlamak eğitim ve öğretimde başarının artması ve okulun amaçlarına ulaşması açısından önemlidir. Öğretmenlerin öğrenciler tarafından sürekli örnek alındığı düşünüldüğünde öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki bu güçlü etkilerini olumlu yönde kullanmaları bu konuda dikkatli davranmaları çatışmaların azalmasında olumlu katkı sağlamaktadır.

Gruplar arasında ise yönetici- öğretmen arasında sık sık çatışmaların görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. E.M.L.lerinde bu çatışmaların sebebinin öncelikle tüm öğretmenlerin istek ve taleplerine yönelik düzenlenmeye çalışılan ders programları veya nöbet gibi hususlarda yaşanan sıkıntılar olduğu, sonrasında ilgili atölyelerin ve eğitim yardımcı malzemelerinin tahsisi ve kullanımı konusunda tüm çalışmaların düzenlenmesinin zorluğu konusunda yaşanan sıkıntıların olduğu değerlendirilmektedir. E.M.L'lerindeki etkinliklerin tamamında öğretmenler arasında olabildiğince eşit iş bölümü yapmanın, hem kaynak kullanımında hem de görev dağılımlarında adil davranmanın çatışmaların azalmasında önemli etkisinin olacağı bilinmektedir.

Çatışmanın konusu çatışmanın ne hakkında olduğu ile ilgilidir (Karip, 2010). Meslek Lisesi Yöneticilerine göre en çok çatışma sebebi olan konular; öncelikle ders programı, nöbetler, kız erkek arkadaşlığı, davranış bozuklukları ve sorunları, disiplin, kurallara uyma/uymama, ergenlik problemleri olarak sıralanmıştır. Bunları sırasıyla, sınıf yönetimi sorunları, çıkar, görev dağılımı, fikir görüş ayrılıkları, gruplaşma, rapor ve izinler, ders işlenişi konuları izlemektedir. Bunların da dışında çeteleşme, ortak sınavlar, mevzuatla ilgili konular, çıkar, yönetmelik değişiklikleri ve notlar konularında da Endüstri Mesleki Liselerinde çatışmalar yaşanmaktadır. E.M.L.lerinde belirlenen çatışma konuları alan yazındaki çalışmalar ile benzerlik ve farklılıklar göstermektedir. Sarpkaya (2002) çalışmasında belirlenen konular; işbölümündeki belirsizlikler, iletişim kopukluğu ve güç mücadelesidir. E.M.L. lerindeki çatışma yaşanan konular arasında bu konular ile benzerlik göstermekle birlikte daha fazla konuda çatışmaların yaşandığı belirlenmiştir. Özmen, Aküzüm (2010) çalışmasında çatışmaların en çok derse giriş, okul nöbetleri, ders programları, bireysel ve kültür farklılıkları, okul kurallarında yaşandığını; bunları ideolojik çıkar çatışmalarının takip ettiğini belirtmişlerdir. Endüstri Meslek Liselerinde belirlenen çatışma konularıyla benzerlikler (ders programı, nöbetler, derse giriş-çıkışlar, kurallara uyma-uymama, görüş ayrılıkları, çıkar konuları) olmuştur bununla birlikte E.M.L.sinde yapılan çalışmada bu çatışma konularının dışında daha farklı konularda çatışmaların yaşandığı görülmüştür. Çatışma konuları okulun sosyo-ekonomik seviyesine, okulun türüne, yönetici, öğretmen, öğrenci algılarına göre farklılıklar göstermektedir. E.M.L.leri çok çeşitli bölümlerden oluşmaktadır ve bu bölümlerin her birinin ayrı özellikleri (atölye, araç-gereç ve laboratuvar kullanma durumları) birbirine göre farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar sebebiyle ders programlarının, nöbet ve ders giriş-çıkış saatlerinin düzenlenmesinde sorunlar ve zorluklar yaşandığı değerlendirilmektedir. E.M.L.lerinde nöbet konusu öğretmenler açısından diğer okul türlerine göre zorluklar içermektedir. Genelde bu tür okullara düşük puanlı ve sosyo-ekonomik seviyeleri düşük olan aile çocukları geldiği için bunlarla ilgili yaşanan davranış bozuklukları nöbet görevinin zorlaşmasına neden olmaktadır. Kurallara uyup uymama ve disiplin işlemleri konusu öğrencilerin davranış sorunlarının olması nedeniyle ön plana çıkmıştır. E.M.L.lerindeki öğrencilerin ergenlik çağına olduğunu düşündüğümüzde; kız-erkek ilişkilerinin bu dönemde artması nedeniyle bu tarz sorunların yaşandığı görülmektedir. Genelde kendini derslerde

gösteremeyen öğrenciler bu tarz ilişkilerle okuldaki popülaritesini artırmaya çalışmaktadır. Kız-erkek arkadaşlığı yaşanırken pek çok sorunların ve çatışmaların da ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu okullardaki öğrencilerin genelinin aile içi eğitim yetersizliğine dayalı davranış sorunları vardır. Bu öğrencilerin çok çocuklu aile çocukları olmaları, ailelerinin ekonomik seviyelerinin düşük olması ve bu öğrencilerin ders başarı durumlarının diğer okullara göre düşük olması davranış sorunlarını, onlar da okul ortamındaki çatışmaları doğurmaktadır. Işık (2009) da çalışmasında çatışmaların eğitim öğretim hizmetleri alanında daha fazla yaşandığını belirtmektedir. Girgiç (2005) ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların en fazla okulun eğitim işleri ile ilgili konularında yaşandığını belirtmiştir. E.M.L.lerinde yapılan bu çalışmada en çok çatışmaların yönetimle ilgili konularda olduğu belirlenmiştir. E.M.L.lerinde yaşanan çatışma konularına baktığımızda bunların örgütü geliştirecek çatışma konuları olmadığını görüyoruz. E.M.L.lerinde çatışma konuları ile ilgili klasik kuramın günümüzde de geçerliği olduğu söylenebilir. Çatışmaların her okulda olduğu düşünülürse, çatışma konuları okulların türlerine, imkânlarına ve yerlerine göre çeşitlilik göstermektedir.

İnsan iletişiminin ve etkileşiminin en fazla olduğu okullarda çatışmaya neden olabilecek etken sayısının da fazla olduğu görülmektedir. Araştırma sırasında görüşleri alınan okul yöneticilerine göre E.M.L.lerinde yaşanan çatışmaların sebepleri arasında öncelikli olarak iletişimsizlik, eğitim ve ekonomik seviyenin düşük olması, kişilerin egolarının güçlü olması, herkese ve her şeye karşı yapılan hoşgörüsüzlükler, değer ve inanç farklılıklarımız, örgütsel değişim ve gelişimin kurum içinde görülmesi olarak ifade edilmiştir. Eshraghi ve Salehi'ye (2010) göre örgütlerdeki iletişim eksikliği ile çalışanlar arasında yaşanan çatışma yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. E.M.L.lerinde en belirgin çatışma kaynaklarından biri de iletişimdir. İletişim eksiklikleri ve iletişimde meydana gelen aksaklıklar çatışmaların yaşanmasında etkin rol oynamaktadır. Bu sebeplerin yanında öğrencilerin derslerine ve çevrelerine karşı olan ilgisizliği, sorumluluk ve görevi yerine getirmeme, saygısızlık, disiplinsiz davranışları, kendini ispat etme çabaları, ayrılmış aile çocukları olmalarından kaynaklanan sorunları, beklentileri, yanlış anlamaları da karşılaşılan çatışma sebepleridir. E.M.L.si öğrencilerinin başarı düzeylerinin Anadolu Liselerine göre çok

düşük olması, öğrencilerin derslerde başarısız olması, derslerine ve çevresine olan ilgisizliği; ortaokul sonunda yapılan TEOG sınavı sonuçlarına göre Mesleki Teknik Liselerinin, Fen ve Anadolu liselerinin çok gerisinde tercih edildiği, hatta son sıralarda tercih edildiğini desteklemektedir. Öğretmenler ve yöneticiler açısından bakıldığında iş yoğunluğuna dayalı stres, çıkar meseleleri, parasal konularla ilgili rekabet, kişilik çatışması, meslek ve kültür öğretmeni olmadan kaynaklanan sebepler, yetki ve sorumlulukların belirgin olmamasından kaynaklı nedenler, kaynak paylaşımı sorunları ve yönetim biçimindeki farklılıklar meslek liselerinde çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. E.M.L.lerinde çalışan yöneticiler ‘meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri’ diye adlandırılan bir ayrımın olması, aynı okulda çalışan iki öğretmen grubunun çalışma saatleri, ücretleri, şartlarının birbirinden farklı olması ve bu tür okullarda bazı bölümlerde döner sermaye bölümlerinin bulunması ve bu bölümlerden branş öğretmenlerinin yararlanamaması rekabet, çıkar ve ayrımların ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğunu ifade etmektedirler. Okuldaki çatışma nedenlerinin çeşitliliği ve kaçınılmaz olduğu göz önüne alındığında önemli olanın, okulu olumsuz etkileyebilecek çatışma nedenlerini en aza indirmek ve okul gelişimini sağlayacak çatışmaları en etkili şekilde yönetmek olduğu belirtilebilir. Ortaya çıkan tüm çatışma sebeplerini görmezden gelmek ya da ortadan kaldırmak, okullardaki çatışmaların çözümüne katkı sağlamayacak hatta okulun değişiminin, gelişiminin ve amaçlarının gerçekleşmesini önleyecektir.

Okullarda yaşanan çatışmaların sonuçları ise olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak gruplandırılmıştır. Bunlar da birey açısından ve örgüt açısından sınıflandırılmıştır. Buna göre birey açısından olumlu sonuçları sırasıyla; bireysel gelişim, psikolojik olgunluk, etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesi ve daha iyi ilişkilerin oluşmasıdır. Örgüt açısından olumlu sonuçları ise; yeni fikirlerin ortaya çıkması ve çözüm yollarının görülmesi, örgütsel değişim ve takım çalışması, problemlerin farkına varma ve problemin tanınması olarak belirlenmiştir. Çatışmaların olumsuz yönleri ise sırasıyla birey açısından olumsuz sonuçları; kırgınlık, küskünlük, huzursuzluk ortamı, iş doyumu açısından olumsuz olması, diyalog ve iletişimin azalmasıdır. Örgüt açısından olumsuz yönleri ise olumsuz iklimin oluşması, örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması, kaos ortamının azalmasıdır.

Günlük hayatımızın bir parçası olan çatışmalar, yaşantımızın ve zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz örgütsel yaşantımızın da bir parçası olduğunu yadsıyamayız. Diğer örgütlerde olduğu gibi E.M.L lerinde de aynı sosyal ortamı paylaşan kişilikleri, değer yargıları, amaçları birbirinden farklı öğrenci, öğretmen, yönetici, veli grupları arasında sıkça çatışmaların yaşanması doğaldır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre E.M.L.leri de en sık çatışma yaşanan yerlerden biridir. E.M.L.lerinde yöneticilerin birçoğu “Her çatışma, bireye ve örgüte zarar verir” yaklaşımı yerine “Konusuna göre çatışma faydalı olabilir” görüşünü dile getirmişlerdir. Tjosvold’a (1997) göre iyi ve etkin bir şekilde yönetilmiş çatışmalar bireylerin gerçeklerle yüz yüze gelmelerini ve sınırlarını kabul etmelerini ve kendilerini ifade etmelerini, özgüvenli olmalarını, empati yeteneklerinin gelişmesini sağlayacaktır. Katılımcıların verdiği cevaplara göre E.M.L.lerindeki çatışmaların olmasının birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlarının olduğu ve çatışmayla ilgili olumsuz bir fikre sahip olmadıklarını göstermiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin meslek liselerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için uyguladığı tutumların en çok bütünleştirme ile uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stilini ara sıra hükmetme üstünlük kurma ve en az da kaçınma stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görün (2009) ise araştırmasında yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini; sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilleri olarak sıralamıştır. Açıkgöz (2009) ise okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden en fazla “tümleştirme” en az ise “hükmetme” stilini kullandıkları, “ödün verme”, “uzlaşma” ve “kaçınma” stillerini ise “ara sıra” kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Koçak (2012) liselerde bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanılmasına yönelik eğilimin daha fazla iken, mesleki teknik liselerdeki eğilimin kaçınma ve hükmetme yöntemlerine yönelik olduğunu belirtmiştir. Başer, Kaya’nın (2010) çalışmasında okul müdürleri, “tümleştirme” yöntemini “sık sık”; “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” yöntemlerini “ara sıra”; “ödün verme” yöntemini ise “nadiren” kullanmakta olduğunu saptamıştır. Gümüşeli (1994), araştırması sonucunda okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra hükmetme stilini az, uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını belirlemiştir. Gümüşeli’de (1994) yaptığı araştırmanın

sonuçları bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca bu konuda pek çok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmanın sonucu diğer araştırmacıların bulgularıyla uyuşması açısından değerlendirildiğinde; diğer araştırmalarla birbirleriyle birebir uyuşan sonuçlar değildir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri genelde aynı olmakla birlikte bu stillere başvurma sıklıkları ve tercih edilme öncelikleri farklılıklar göstermektedir. Sonuç olarak çatışma çözüm yöntemlerinden hangisinin daha başarılı olacağı, çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin uygulama becerisine ve yönetimin kişisel değerlerine bağlıdır.

Okul Yöneticilerinin “Meslek Liselerinde Yaşanan Çatışmaları azaltmak için öneriler” temasına ilişkin veriler de insan ilişkileri, örgüt yapısı, eğitim, demokratik yaklaşım politika ekonomi ile ilgili öneriler alt başlıkları altında toplanmıştır. E.M.L.lerindeki ihtiyaçların yetkililerce belirlenmesi ve temin edilmesi sağlanırsa performans düşüklüğüne neden olan çatışmaların azaltılması mümkün olabilir. Tanrıverdi'nin (2008) yaptığı çalışmanın sonucunda Meslek Lisesi yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda eğitime ihtiyaç duyduklarını saptamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yöneticiler, çatışmalara karşı nasıl davranmaları ve hangi uygun çatışma yöntemini seçmeleri gerektiğini açıklayan çatışma çözme eğitimi aldıkları takdirde okullarındaki çatışmaların etkilerini olumlu olarak değiştirebileceklerinden bahsetmişlerdir. Yöneticiler iletişim, sevgi, saygı, hoşgörü, empati kurabilme, ötekileştirmelerin olmaması ve herkesin görevini iyi yapması, kurallara uyması, kurum kültürü oluşturulursa, sosyal faaliyetler artırılırsa çatışmaların E.M.L.lerinde azalacağını dile getirmişlerdir. Bunların yanında eşit ve adaletli davranılır, şeffaf ve herkesin katılımının olduğu yönetimler olursa, ekonomimiz daha güçlü olursa, milli eğitimin politikaları bu kadar çok değişmez ve net olursa çatışmaların azalacağından bahsetmişlerdir.

Olumlu ve olumsuz özellikleri beraberinde getiren çatışmaların doğru ve etkili yönetilmesi önemlidir. Olumsuz sonuçlarından dolayı etkin ve doğru yönetilmeyen çatışmaların okullarda yaşanması istenmez. Çatışmaların etkin ve doğru yönetilmesi, bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri anlayıp empati kurabilmesi, okulların gelişimi ve değişimi için gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin okullarındaki çatışmaları yok

saymaları, görmezlikten gelmeleri doğru ve yapıcı değildir. Johnson ve Johnson (1996) çatışmaların yaşam içindeki konumu, bir metaforla “Yerkürenin kendi eksenini etrafında dönmesini engellemek ne kadar olası ise, kişiler arası çatışmaları da toplumsal yaşamın dışına çıkarmak o kadar olasıdır.” diyerek açıklamıştır. Toplumsal yaşamımızın içinde çatışmalar ve anlaşmazlıklar ne yapılırsa yapılsın ortaya çıkacaktır (Akt. Törnükü, 2005). Asıl sorun çatışmaların olabildiğince yapıcı, olumlu ve çatışan tarafları bütünleştirici ve ilişkiler geliştirici nitelikte yönetilip yönetilmeyeceğidir (Törnükü, 2005). Bu konuda da E.M.L.lerinde çalışan yöneticilerine ciddi sorumluluk ve görevler düşmektedir.

Sonuç olarak, çatışma madalyonun iki yüzü gibidir. Bir yüzünde işlevsel yani yararlı sonuçları vardır. Diğer yüzünde ise işlevsel olmayan zararlı sonuçları vardır. E.M.L.lerinde çatışmaların varlığı doğaldır. Çünkü E.M.L.leri içlerinde farklı türde okul türü, farklı program, farklı fiziki şartlar ve farklı atölye, laboratuvar, derslik özellikleri olması nedeniyle diğer okul türlerine göre daha fazla çatışmalar yaşanmaktadır. Aynı zamanda kişilerin tercihlerinde istek, değer, inanç, çıkar, amaç farklılıkları olan ve iletişimin ve etkileşimlerin yoğun yaşandığı E.M.L.lerinde çatışmaların ortadan kaldırılması mümkün görülmemektedir. E.M.L.lerinde çatışma konusu ile ilgili paradigma değişikliklerine ihtiyaç vardır. Geçmişte yıkıcı olduğu düşünülen bu yüzden uzak durulan çatışma, günümüzde pek çok alanda kullanılmakta olan yapıcı bir olgudur.

Çatışma alanlarını, aşamalarını, okul ortamındaki kişilerin çatışma sebebi olarak algıladıkları konuları ve farklı koşullarda uygulanabilecek olan çatışma yönetimi modellerini daha iyi anlamak, E.M.L.lerindeki okul yöneticilerinin anlaşmazlık durumunda daha bilinçli bir hareket tarzı seçmesine yardımcı olacaktır. Özdemir’in (2012) belirttiği çatışmaya ilişkin etkili bir yönetim tarzı oluşturulduğunda, çatışma örgüt için bir virüs değil, örgüt verimliliği için bir ilaç olacaktır. Böylece E.M.L.nin hedeflerine daha kolay ulaşmasına okul ortamındaki kişilerin daha verimli kullanmasına, bu sebeple de; okul ortamındaki kişilerin yaşam kalitesinin daha iyi seviyeye çıkarılmasına katkı sağlayacaktır. Bu durumda E.M.L.lerinin yöneticilerinin görüş ve tutumları okul ortamlarının eğitim ve öğretim için kaliteli, güvenli ve verimli bir ortama dönüşmesinde çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesi önemli rol



oynamaktadır ve bu okullarda çalışan yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

## **5.2. Öneriler**

### ***5.2.1.Uygulayıcılara yönelik öneriler***

1. Okul yöneticileri çatışmaların kaçınılmaz olduğunu bilerek bunları okulun amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönetmelidirler.

2. Çatışmaların yönetilmesinde en etkili faktör okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim yeterliliklerini geliştirmek amacıyla hizmet içi eğitim kurslarına katılmaları faydalı olabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, çatışma yönetimi konusunda sürekli yayınlar ve hizmet içi eğitimlerle çatışma yönetimi becerilerinin artırılması sonucu okuldaki çatışmalar okulun amaçlarına katkı sağlayacaktır.

### ***5.2.2.Araştırmacılara yönelik öneriler***

1. Araştırmamızın sonuçları Ankara’da E.M.L.lerinden seçtiğimiz sınırlı bir grubun verilerine dayanılarak elde edilmiştir. Aynı araştırma farklı illerde farklı örneklem grupları ile yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

2. İlerde yapılacak araştırmalarda yöneticilerin çatışma yönetme stillerinin farklı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.

3. Yapılacak araştırmalarda örneklem grubuna öğretmenler ve öğrenciler de dâhil edilerek okullarda meydana gelen çatışmaların nedenleri, türleri ve sonuçları hakkında öğretmen ve öğrenci görüşleri de alınabilir.

4. Örgütsel çatışmaların engellenmesi ve yönetilmesi sürecine dönük uzun vadeli bilimsel çalışmalar gerçekleştirilebilir.

5. Öğretmenler ve öğrenciler örnekleme dâhil edilerek okul müdürlerinin çatışmayı yönetme stilleri konusunda öğretmen ve öğrenci görüşlerine yer verilebilir.

6. Çatışma yönetimi konusunda eğitim almış ve almamış yöneticilere yönelik araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

Açıkalin, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan kaynağının Yönetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınevi.

Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Allnoch, A. (1998, Feb.). *Clarity Communication Reduce Corporate Conflict*. IIE Solutions, Vol.30 Issue 2.

Ashworth, M. A. (1990). *A Study of Conflict Management Styles of Principals and Superintendents In The Public Schools of Ohio*. Dissertation Abstracts International. Vol.50, No:8.

Aydın, M.( 1994). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Basyay Matbaası.

Aydın, U. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakeman, R. ve Gottman, J. M. (1997). *Observing interaction: Introduction to sequential analysis* (2. ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Bal, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci Çatışmalarını Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Eğitim Bilimler Enstitüsü. Burdur.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul:Kariyer Developer.

Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara:Radioğlu Matbaası.

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.

Başer, M., Kaya, T. (2010). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*. E-International Journal of Educational Research, 1(2). 79-94.

- Bayram, A. (2012, 06-09 Aralık). *İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri (Ankara-Çankaya ilçesi örneği)*. Girne / Kuzey Kıbrıs
- Bilgin, A. (2008). *Çatışma Çözme*. Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Bobbitt, R., Breinholt Jr. R., Doktor, R. ve Mcnaul J. (1974). *Organizational Behaviour; Understanding and Prediction*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara:Bizim Büro Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cebeci, S. (2006). *Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Öğretmen ve Yöneticilerin Kendi Algılarıyla İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). ODTÜ/Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Ceylan, S. (2010). *Eğitim Kurumlarının Öğretmen ve Yöneticileri Arasındaki Çatışma Alanları Üzerine Bir Araştırma. (Kütahya Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Chan,KW.,X.Huang ve P.M. N.G. (2008.25.2). *Managers' Conflict Management Styles and Employee Atitudinal Oucomes: The Mediating Role of Trust' Asia Pac J Manage*. P.277-295.
- Cornille,T:A,R:E Pestle ve R:W.Vanwy. (1999.10.1) *Teachers' Conflict Managemen Styles with Peers and Students' Parents*. The International Conflict Management. P. 69-79.
- Çağlayan, O. (2006) . *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Desrayaud, N. (2008). *Effects of Gender on Conflict Management Style in High and Low Stakes Situations*. (Yüksek Lisans Tezi). Faculty Of The Graduate School Of University At Buffao, New york.
- Donovan, M.M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict*. (Doktora Tezi). Marquette University, Visconsin.

- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:İ.F.Yay. No:236.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yay.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi SBE, Uşak.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eshraghi, H., Salehi, L. (2010). *The Effect of Organizational Communications System on Interpersonal Conflict in Physical Education Offices of Isfahan Province*. IRAN. World Academy of Science, Engineering and Technolog, 66. 683-689.
- Folger, Poole, Stutman. (2013). *Working Through Conflict*. Prof.Dr. Füsün Akkoyun (Ed.) *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Girgiç, A. A. (2005). *İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Uyuşmazlıkları ve Çözümünde Okul Yönetimince Kullanılan Yöntemler*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Görün, L. (2009). *Düzce ve Bolu İleri Merkez Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gray, Lerry L. ve Starke Frederick A. (1984). *Organizational Behavior*, University of Manitoba.
- Güleç, S. ve Alkış, S. (2004). *Öğretmenlerin Sınıf Ortamında Kullandıkları Davranış Değiştirme Stratejileri*. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(17), 247-266.
- Gümüşeli, A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yay.

- Güzel, H. (2010). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Holt, J.L. ve C.J. De Vore. (2005). *Culture, Gender, Organisational Role , and styles of Conflict Resolution: A meta- Analysis*. International Journal of Intercultural Relations, 29, 165-196.
- Işık, Ö. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İpek, C. (2003). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları*. Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar-Uygulamalar ve Sorunlar*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Jehn, A. & Bendersky, C. (2003). *Intragroup Conflict In Organizations: A Contingency Perspective On The Conflict Outcome Relationship*. Research in Organizational Behavior, 25, 187-242.
- Johnson, D. W. Ve Johnson, R. T. (1996). *Peacemakers: Teaching Students To Resolve Their Own And Schoolmates Conflicts*. Focus On Exceptional Children. 28 (6), i-ii.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory*. New Jersey: (Third Edition). Prentice-Hall.
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karakuş, M., Çankaya, İ. H. (2009). *Okul Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin, Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi*. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi: 14-15 Mayıs 2009, (s.258-262). Denizli: Bildiri Kitabı.
- Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z.D. (2012). *Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:26, Sayı:3-4, s.215-237.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, T. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kılıç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Ed.) S. Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, S., Baskan, G.A. (2013). *Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44:212-224.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Basım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış – Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kodaz, A.F.(2010). *İnegöl Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Becerilerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, S. (1994). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*. İstanbul: M.P.M. Yayını.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction To Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mckenna, E. (2000). *Businesss Psvchologyand Organisational Behaviour*. Psychology Press.
- Miles, B., M.&Huberman, A.,M. (1994). *Qualitativedata analysis* (2. ed.). London:Sage Pub.
- Moore, Christoper W. (1986). *The Mediation Process:Practical Strategies For Resolving Conflict*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, Inc.
- Morris-Rothschild ve Brassard (2006). *Teachers Conflict Management Styles: The role of Attachment Styles and Classroom management Efficacy*. Journal of School Psychology, 44, 105-121.
- Ohbuchi ve Suzuki, (2003.14.1). *Three Dimensions Of Conflict Issues And Their Effects On Resolotion Strategies İn Organizational Settings*. The International Journal of Conflict Management, 61-73.

Özdemir, A.A, Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, Ceylan, M. (2012, Haziran). Doç.Dr. Esra Ceyhan (Ed.) *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*. Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517.

Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özmen, F., Aküzüm C. (2010). *Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2). 65-75.

Özmen, F., Aküzüm C., Aküzüm, L. (2011). *Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Alışları*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. 16. s.86-100.  
[http://zgefdergi.com/Makaleler/1552541794\\_16\\_06\\_Ozmen-Akuzum.pdf](http://zgefdergi.com/Makaleler/1552541794_16_06_Ozmen-Akuzum.pdf).

Öztay, S. (2008), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Polat, A. (2008). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Polat, S., Arslan, H.(2004). *Conflict Management Strategies Of Administrators In Higher Education*. Number:39 page:430-457.

Rahim, M.A.(1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*. Human Relations. V.38

Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger, Westport, Connecticut.

Rahim,M.A.(1994) Introduction. In M. Aflazur Rahim&A:A. Blum (Eds.).*Global Perspectives on Organizaional Conflict*. Preager, Westport, Connecticut.

Rahim, M. A., Wolfe, R. A., (2000). *Innovation and Conflict Management*.

Rahim, M.A. (2002) *Toward A Theory of Managing Organizational Conflict*. The International Journal of Conflict Managemen,13(3). 206-235.

Rahim, M.A.(1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*. Human Relations. V.38

Sarpkaya, R. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi Ve Bir Örnek*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:31, ss. 414-429. Ankara.

Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: SAGE Publication.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Şener, C. (2006). *Ankara İli Keçiören İlçesindeki Kamu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Arabuluculuk Yoluyla Çatışma Çözme Davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Şimşek Ş. ve Çelik A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan H. ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. Yayın No:278. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

Tengilimoğlu, D. (1991). *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*. TODAİ Dergisi, 24(2).

Tjosvold, D. (1997). Conflict with interdependence: its value for productivity and individuality. C. de Dreu & E. Van de Vliert (Ed.), *Using Conflict in Organizations* (s.23-37). USA: Sage Publications,

Tjosvold, D ve H.F.Sun (2002, 13,2). *Undersanding Conflict Avoidence: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences*. International Journal Of Conflict Management, 142-164.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Türnüklü, A. (2005). *Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı : 42, ss.255-278.



Türnüklü, A. (2007). *Liselerde Öğrenci Çatışmaları Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt:13, Sayı:1.

TÜRNÜKLÜ, A.; Şahin, İ.; ÖZTÜRK, N. (2002) *İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 32, ss.574-597.

Uğurlu, F. (2001).*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

UYŞAL, Z. (2006). *Çatışma Çözme Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Düzeyindeki Öğrencilerin Çatışma Çözme Becerilerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Adana.

Varlık, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yeşilyurt, N. (1991). *Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yiğit, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel çatışma Kaynakları, Ankara İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zartman, W. (2008). *I.Negotiation And Conflict Management: Essays On Theory And Practice*. New York, Routledge, Taylor and Francis Group.

## GÖRÜŞME SORULARI

### OKUL YÖNETİCİLERİNE

**YÖNERGE:** Tez çalışmama öncülük etmesi bakımından aşağıda açık uçlu sorular bulunmaktadır. Bu çalışmaya katılanların ismi ve okulun ismi hiçbir yerde geçmeyecektir. Vereceğiniz cevapların içten ve doğru olması benim tez çalışmamın doğru bir kanala yönlenmesine katkı yapacaktır. Konu okulda yaşanan çatışmalardır. **Çatışma en kısa tanımıyla iki kesim arasındaki anlaşmazlık/uyuşmazlık durumudur.** Katkı yaptığınız için teşekkürler.

**1.Okulunuzda ne tür çatışmalar yaşanır? Bu çatışmaların yaşanma sıklığı nedir?**

**2.Okulunuzda genellikle hangi konularda çatışma yaşanmaktadır?**

**3. Sizce çatışmaların sebepleri nelerdir?**

**4. Okulda yaşanan çatışmaların olumlu sonuçları nelerdir?**

**5. Okulda yaşanan çatışmaların olumsuz sonuçları nelerdir?**

**6.Okulda yaşanan çatışmaları çözmek için neler yapıyorsunuz, ne gibi yöntemler kullanıyorsunuz?**

**7. Çatışmaları azaltmak için neler yapılabilir?**

**Bunların dışında neler söylemek istersiniz.  
Teşekkürler...**



**T.C.**  
**ANKARA VALİLİĞİ**  
**Milli Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı : 14588481/605.99/1464858**

**09/04/2014**

**Konu: Araştırma izni**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 03/04/2014 tarihli ve 431 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Sevgi GÜRSES KÜRÇE' nin "**Ankara'da endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma yönetim stilleri**" konulu araştırması kapsamında çalışma yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (2 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini arz ederim.

Hakan GÖNEN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

Adı : Sevgi Soyadı : GÜRSES KÜRÇE  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Tarihi : 22.04.1976 Doğum Yeri : Saruhanlı/MANİSA

### Şimdiki

Görev Yeri : Abidinpaşa Mesleki Teknik ve Anadolu Lisesi  
Görev Ünvanı : İngilizce Öğretmeni  
İş Adresi : Abidinpaşa Mesleki Teknik ve Anadolu Lisesi Mamak / ANKARA  
İş Tlf. No. : (312) 364 39 31 İş Fax No. : (312) 364 39 70  
e-posta : [Sevgigurses@gmail.com](mailto:Sevgigurses@gmail.com)

### İLK VE ORTA ÖĞRENİM DURUMU

| Okul                          | İl/İlçe        | Giriş | Çıkış |
|-------------------------------|----------------|-------|-------|
| Atatürk İlkokulu              | Sarıgöl/MANİSA | 1982  | 1987  |
| Akın Lisesi (Ortaokul Bölümü) | Buldan/DENİZLİ | 1987  | 1990  |
| Akın Lisesi                   | Buldan/DENİZLİ | 1990  | 1993  |

### YÜKSEK ÖĞRENİM DURUMU

| Üniversite                 | Ülke    | Giriş | Çıkış | Unvan  |
|----------------------------|---------|-------|-------|--------|
| Mustafa Kemal Üniversitesi | Türkiye | 1993  | 2000  | Lisans |

### ÇALIŞTIĞI KURUMLAR

| Kurum                                                          | İl/İlçe               | Giriş | Çıkış | Görevi   |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|-------|----------|
| Milli Eğitim Bakanlığı<br>(Vakıfbank Türkbirliği İlköğrt.Okı.) | Manisa/Merkez         | 1998  | 2003  | Öğretmen |
| Milli Eğitim Bakanlığı<br>(Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi)       | Balıkesir/Merkez      | 2003  | 2005  | Öğretmen |
| Milli Eğitim Bakanlığı<br>(Bingöl Anadolu Öğretmen Lisesi)     | Bingöl/Merkez         | 2005  | 2008  | Öğretmen |
| Milli Eğitim Bakanlığı<br>(Pınarhisar Anadolu Lisesi)          | Kırklareli/Pınarhisar | 2008  | 2010  | Öğretmen |

## DİĞER YAYINLAR

[1] “Türkiye’de ve Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Bir Model Önerisi” Bildiri. ULEAD (Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Derneği) 2014. 2. Kongre (25-27 Nisan 2014). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Yüksek Okulu. İzmir.

[2] “Türkiye’de Öğretmen Yetiştirmenin Tarihçesi, Öğretmen Yetiştirme Modelleri ve Son Gelişmeler.” Bildiri. ITEC (International Teacher Education Conference) 2014. 05-07 Şubat 2014. Dubai, UAE.

