



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Orhan GÖÇER

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN

ALANYA

2021

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Orhan GÖÇER

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program Adı: Eğitim Yönetimi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN

Bu tez çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen nolu proje kapsamında desteklenmiştir (Tez Çalışması Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir).

ALANYA

(2021)

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Orhan GÖÇER'in "Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri" başlıklı tezi 11/06/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Unvanı-Adı Soyadı		İmza
Üye (Jüri Başkanı)	: Prof. Dr. Kamile DEMİR Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Üye	: Doç. Dr. Ramazan GÖK Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi İshak Suat ÖVEY
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....

Orhan GÖÇER

ÖNSÖZ

Dünyanın bir ucunda ortaya çıkıp bizleri evlerimize ve bilgisayar başına mahkum eden bir hastalığın her yeri sardığı günlerde hayatımıza girerek neşemize neşe, hayatımıza anlam katan sevgili oğlum Utku'ya atfettiğim elinizdeki bu yüksek lisans tezi için;

Ders aşamasından tez aşamasının bitimine kadar benden desteğini esirgemeyen, her zaman kibarlığı ve sabrı ile kendime örnek aldığım değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Ders döneminde bana öğrettikleri bilgiler ve sağladıkları ilhamla bugün bu tezin oluşumunda çok büyük katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Kamile DEMİR'e ve Doç. Dr. Duygu KOÇAK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Süreçten bunalıp yorgun düştüğümde, çok uzaklardan bile bana sağladıkları destek, fikir ve motivasyon için dostlarım Tolga DEMİR ve Behiye DİNÇER'e teşekkür ederim.

Doğduğum günden bu yana ellerindeki her türlü imkanı kullanarak beni bu günlere ulaştıran, hayatımın her anında desteklerini hissettiğim sevgili babam Tahsin GÖÇER, canım annem Ebide GÖÇER ve biricik ablam İlkay KAPAR'a teşekkür ederim.

Beni öz evladından ayırmayan, her ihtiyacımız olduğunda yardımımıza koşan sevgili kayınpederim Ömer İN, sevgili kayınvalidem Zeynep İN'e ve özellikle hayat telaşı içinde biz yanında olamadığımızda Utku'ya ikinci bir anne baba olan, bize sağladığı zaman ile bu tezin yazımında büyük emek sahibi sevgili baldızım Özgül İN'e teşekkür ederim.

Tanıdığım günden bu yana her daim yanımda olan, karşılaştığım her türlü zorluk ve çıkmazda elimden tutan; enerjisine, eşliğine ve anneliğine her an tekrar tekrar hayran olduğum, hayattaki en büyük şansım, sevgilim, eşim Özlem GÖÇER'e yürekten teşekkür ederim.

.....

Orhan GÖÇER

ÖZET

ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Orhan GÖÇER

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Haziran, 2021 (166 Sayfa)

Bu araştırmanın amacı ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Çalışma grubuna 7 ortaokul müdürü dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacı tarafından hazırlanmış 1 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 4 adet örnek olay formundan oluşmaktadır. Bu araştırmada veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Veriler nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleri incelendiğinde ortaokul müdürlerinin çoğunlukla çatışmayı bir iletişim problemi olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokullarda genellikle okul yöneticileri ile öğretmenler arasında dikey ve öğretmenlerin kendi arasında ise yatay türde çatışmalar yaşanmaktadır. Ortaokullarda genellikle bireysel farklılıklardan, kaynakların dağıtılması ile ilgili süreçlerden veya kaynak yetersizliğinden, yönetici değişikliklerinden kaynaklanan uyum sorunları ve tutarsız yöneticilik davranışları ile MEB'in ve okulların bürokratik yapılarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır. Ortaokullarda yaşanan çatışmalar öğrencileri, öğretmenleri ve okulun genelini olumsuz yönde etkilemektedir. Ortaokul müdürleri taraf oldukları çatışmalarda çoğunlukla hükmetme stratejisini kullanırken, taraf olmadıkları çatışmalarda çoğunlukla uzlaşma stratejisine

yönelmektedirler. Yaşanan çatışmaların şiddeti arttıkça hükmetme stratejisi daha çok kullanılmaktadır. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine ilişkin algıları genel itibariyle olumsuzdur.

Anahtar Kelimeler: Ortaokul Müdürü, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Senaryo Çalışması.



ABSTRACT

LOWER SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' OPINIONS ON CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

Orhan GÖÇER

Department of Educational Sciences

Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Graduate Studies,

June, 2021 (166 Pages)

The aim of this study is to determine secondary lower school principals' views on organizational conflicts and conflict management strategies. Case study which is among qualitative research methods, was used in the study. Criterion sampling and maximum diversity sampling methods were used together in determining the study group. Seven lower secondary school principals were included in the study group. The data collection tools used in the study consist of 1 semi-structured interview form and 4 case forms prepared by the researcher. In this study, data were collected through individual interviews. The data were analyzed using thematic content analysis method, which is one of the qualitative data analysis methods.

When lower secondary school principals' views on conflict and conflict management were examined, it was concluded that lower secondary school principals mostly saw conflict as a communication problem. In lower secondary schools, there are generally vertical conflicts between school administrators-teachers and horizontal conflicts between teachers. In lower secondary schools, conflicts arising from individual differences, processes related to the distribution of resources or resource insufficiency, adaptation problems arising from manager changes and inconsistent managerial behavior, the bureaucratic structures of the Ministry of National Education and schools are generally experienced. Conflicts in lower secondary schools affect students, teachers and the school in general negatively. Lower secondary school principals mostly use the strategy of dominating in the conflicts they are a party to, while they mostly turn to the strategy of compromising in the conflicts they are not a party to. As the violence of the

conflicts increases, the domination strategy is used more. Lower secondary school principals' perceptions of conflict and conflict management are generally negative.

Keywords: Lower Secondary School Principal, Conflict, Conflict Management, Scenario Study.



İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlılar (Varsayımlar)	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Giriş.....	6
2.2. Çatışma Kavramı	6
2.3. Çatışma Kaynakları	11
2.3.1. Yapısal faktörler	12
2.3.1.1. İşbölümü	12
2.3.1.2. İşlevsel bağımlılık	13
2.3.1.3. Kıt kaynaklar	13
2.3.1.4. Amaç farklılıkları	13
2.3.1.5. Statü farklılıkları	13
2.3.1.6. Örgütün büyüklüğü	14
2.3.1.7. Yetki belirsizliği.....	14
2.3.1.8. İletişim eksikliği.....	14

2.3.1.9. Ödüllendirme sistemi	14
2.3.2. Bireysel faktörler	15
2.3.2.1 Beceri ve yetenek farklılıkları.....	15
2.3.2.2. Kişilik farklılıkları	15
2.3.2.3. Ahlaki değer ve yargılar.....	15
2.4. Çatışma Türleri.....	15
2.4.1. Fonksiyonelliğine göre çatışma türleri	16
2.4.1.1. Fonksiyonel olan çatışmalar	16
2.4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar.....	16
2.4.2. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma türleri	17
2.4.2.1. Potansiyel çatışmalar.....	18
2.4.2.2. Algılanan çatışmalar	18
2.4.2.3. Hissedilen çatışmalar	19
2.4.2.4. Açık çatışmalar	19
2.4.3. Taraflarına göre çatışma türleri	19
2.4.3.1. Birey içi çatışmalar	19
2.4.3.2. Bireyler arası çatışmalar.....	20
2.4.3.3. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar	20
2.4.3.4. Gruplar arası çatışmalar	20
2.4.3.5. Örgütler arası çatışmalar	21
2.4.4. Örgüt içerisindeki yerine göre çatışmalar	21
2.4.4.1. Dikey çatışmalar	21
2.4.4.2. Yatay çatışmalar.....	21
2.4.4.3. Komuta-kurmay çatışmaları.....	21
2.5. Çatışma Yönetimi.....	22
2.5.1 Çatışma yönetimi stratejileri.....	24
2.5.1.1. Hükmetme.....	26
2.5.1.2. Kaçınma	27
2.5.1.3. Uyma.....	28
2.5.1.4. Tümleştirme	28
2.5.1.5. Uzlaşma.....	28
2.6 Örgütsel Çatışmanın Diğer Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi	30
2.6.1. Örgütsel çatışma ve duygusal zeka	31

2.6.2. Örgütsel çatışma ve iletişim becerileri	31
2.6.3.Örgütsel çatışma ve iş tatmini.....	32
2.6.4. Örgütsel çatışma ve işgören performansı	33
2.6.5. Örgütsel çatışma ve örgüt iklimi.....	33
2.6.6. Örgütsel çatışma ve örgütsel adalet	34
2.6.7. Örgütsel çatışma ve örgüt kültürü.....	34
2.6.8. Örgütsel çatışma ve liderlik stilleri	35
2.6.9. Örgütsel çatışma ve kişilik özellikleri	36
2.5.10 Örgütsel çatışma ve özyeterlilik algısı.....	36
2.7. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi	37
2.8. İlgili Araştırmalar	41
2.8.1. Yurtiçinde yapılan çalışmalar	41
2.8.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar	43

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	47
3.2. Çalışma Grubu.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları	49
3.4. Veri Toplama Süreci	54
3.5. Verilerin Analizi.....	55
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	56

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Ortaokul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri	57
4.2. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaların Türlerine İlişkin Görüşleri.....	58
4.3. Ortaokul Müdürlerinin Okullarda Yaşanan Çatışmaların Kaynaklarına Yönelik Görüşleri.....	69
4.4. Ortaokul Müdürlerinin Okulda Yaşanan Çatışmaların Etkilerine Yönelik Görüşleri.....	80
4.4.1. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerine etkilerine yönelik görüşleri	80
4.4.2. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik görüşleri	82

4.4.3. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerine etkilerine yönelik görüşleri	84
4.5. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejileri .	87
4.5.1. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejileri	87
4.5.2. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejileri	95
4.6. Ortaokul Müdürlerinin Çatışmaya ve Çatışma Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları	104
4.6.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik algıları	105
4.6.2. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları	107

BÖLÜM V

SONUÇ. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	110
5.1.1. Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	110
5.1.2. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Türlerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma ...	110
5.1.3. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	112
5.1.4. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Etkilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma ..	113
5.1.5. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	116
5.1.5.1. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin sonuçlar ve tartışma	116
5.1.5.2. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	118
5.1.6. Ortaokul Müdürlerinin Çatışma ve Çatışma Yönetimine İlişkin Metaforik Algılarına Yönelik Sonuçlar ve Tartışma	119
5.1.6.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik algılarına dair sonuçlar ve tartışma.....	119
5.1.6.2. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik algılarına dair sonuçlar ve tartışma	121
5.2. Öneriler.....	123
5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler	123
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler	124
KAYNAKLAR	125
EKLER.....	139
EK-1: Etik Kurul İzin Belgesi.....	139

EK-2: Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi	140
EK-3: Veri Toplama Araçları.....	141
EK-4 İntihal Raporu	146
ÖZGEÇMİŞ.....	147



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Keltner'e göre çatışmanın aşamaları.....	7
Tablo 2.2. Çatışma ile ilgili yaklaşımların karşılaştırması.....	10
Tablo 2.3. Çatışma yönetim biçimlerinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar	29
Tablo 2.3. Çatışma yönetimi stratejileri: 2'li-5'li modeller	24
Tablo 3.1: Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler.....	48
Tablo 3.2. Araştırmanın alt problemleri ve araştırma soruları matrisi.....	53
Tablo 4.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşleri.....	57
Tablo 4.2. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların türlerine yönelik görüşleri	59
Tablo 4.3. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1'de yaşanan soruna yönelik görüşleri..	61
Tablo 4.4. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2'de yaşanan soruna yönelik görüşleri...	63
Tablo 4.5. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3'te yaşanan soruna yönelik görüşleri ...	65
Tablo 4.6. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4'te yaşanan soruna yönelik görüşleri ...	67
Tablo 4.7. Ortaokul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların kaynaklarına yönelik görüşleri	70
Tablo 4.8. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1'de yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri	71
Tablo 4.9. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2'de yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri	73
Tablo 4.10. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3'te yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri	75
Tablo 4.11. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4'te yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri	77
Tablo 4.12. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerine etkilerine yönelik görüşleri	80
Tablo 4.13. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik görüşleri	82
Tablo 4.14. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerine etkilerine yönelik görüşleri	85
Tablo 4.15. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmalara müdahale stratejileri	87
Tablo 4.16. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2'de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri	89

Tablo 4.17. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3’te yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri	92
Tablo 4.18. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmalara müdahale stratejileri	95
Tablo 4.19. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri	97
Tablo 4.20. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri	100
Tablo 4.21. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik analiz sonuçları.....	105
Tablo 4.22. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik analiz sonuçları	107



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Çatışma ve örgütsel iş başarımı.....	8
Şekil 2.2. Çatışma süreçlerinin aktif-pasif durumu.....	16
Şekil 2.3. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci.....	22
Şekil 2.4. Tarafların çatışmaya karşı tutumları.....	24
Şekil 3.1. Verilerin analiz edilme aşamaları.....	55



KISALTMALAR LİSTESİ

- MEB : Millî Eğitim Bakanlığı
CİMER : Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
BİMER : Başbakanlık İletişim Merkezi



BÖLÜM I.

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, problem cümlesi ve alt problemler, sayılılar (varsayımlar), tanımlar ile kapsam ve sınırlılıklar açıklanmıştır.

1.1.Problem Durumu

Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insan topluluklarıdır. İnsanlar ortak hedefe ulaşabilmek için bir örgüt çatısı altında birleşirler ve beraber çalışırlar. Ancak bu insanlar; ilgi, yetenek, algı, değer, beklenti, kişilik vb. bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli anlaşmazlıklar doğurması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde yaşanan bu anlaşmazlıklar örgütün verimliliğine direkt olarak etki eden bir olgudur ve kontrol altında tutulması gerekir. Bu durum göz önüne alındığında diğer örgütlere oranla insan ilişkilerinin oldukça fazla olduğu örgütler olan okullarda, okul yöneticilerinin bu anlaşmazlıklara dair deneyimleri ve bu anlaşmazlıkları yönetmekte kullandıkları stratejileri oldukça önem kazanmaktadır. Bu durum “çatışma” kavramının eğitim yönetimi alanyazınında önemli bir yer edinmesini sağlamıştır.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde çatışma kavramına bakış açısında değişiklik yaşanmıştır. Bu değişiklik genel olarak bilimdeki paradigma değişimini yansıtmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar çatışmanın örgüt için tehdit oluşturduğunu ve mümkün olan en kısa zamanda ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürerken, davranışçı yaklaşımlar örgütteki bazı problemlerin fark edilmesini sağladığından çatışmaların örgütsel kimi faydalarının olabileceğini kabul etmiştir. Negatif duygu ve durumlarla anılan bir kavram olsa da günümüzde çatışmanın örgütsel faydası, üzerinde anlaşılmış bir konudur. (İpek, 2012, s. 235) Optimal düzeyde çatışma örgütteki durağanlığı önler ve yaratıcılığı tetikleyebilir. Bu sayede örgüt gelişime açık bir şekilde yaşamına devam edecektir (Daft, 2008, s. 611). Modern yaklaşım ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder, yaşanan çatışmaların örgütteki üretkenliğin ve yenilenmenin bir göstergesi olarak gördüğünden çatışmaları teşvik eder (İpek, 2012, s. 247).

Okullar insan temelli örgütlerdir. Diğer örgütlere nazaran insan ilişkileri daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık içerisinde okullarda çeşitli çatışmalar doğabilmektedir.

Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okul çevresi gibi çatışmaya taraf olabilecek birçok bileşenden oluşan okullarda çatışma yönetimi kavramı daha da önem kazanmaktadır. Okulun kendisinden beklenen işlevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için tüm bu bileşenler arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Aksi halde okul hedeflerinden uzaklaşabilir ve beklenenleri karşılamakta yetersiz kalabilir. Okulun tüm unsurları arasındaki ilişkilerin okula fayda sağlayacak şekilde yönetilmesinde yük, büyük oranda okul yöneticilerine düşmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algı ve deneyimleri oldukça önem kazanmaktadır.

Alanyazında çatışma yönetimi stratejileri üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde okul müdürlerinin kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin ve okulun verimliliği üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Atay (2014) tarafından 300 öğretmen üzerinde yürütülen ve öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri algıları ile stres düzeyi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada, hükmetme davranışını sıklıkla sergileyen okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin stres düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Himmetoğlu (2014) tarafından 831 öğretmen ile yürütülen ve okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stratejisi ile okul kültürünün ilişkisinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada ise okul müdürlerinin kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin algıladıkları okul kültürü düzeyi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Şanlımeşhur (2015) tarafından yürütülen ve örgütsel adalet ile çatışma ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel çatışma arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Genç (2011) tarafından yürütülen bir araştırmada da okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerinin öğretmen performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalar okullarda çatışmaların doğru yönetilememesinin okulların etkililiğine ve verimliliğine negatif etkilerde bulunabileceğini göstermektedir. Bu sebeple okul müdürlerinin kullanmış oldukları çatışma yönetme stratejilerinin ve çatışma yönetimi deneyimlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde çalışmaların büyük çoğunluğunun nicel araştırma yöntemleri ile örgütsel çatışma ölçekleri kullanılarak yapılan çalışmalardan oluştuğu görülmektedir (Demir, 2019; Yurdunkulu, 2016; Koç, 2016; Yiğit, 2015). Ortaokul müdürlerinin gerçek çatışma durumlarında ve uygulamada

hangi stratejilere yöneldiklerine ilişkin yürütülmüş senaryo çalışmaları yok denecek kadar azdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı ortaokul müdürlerinin örgütsel çatışmalara ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel çatışmalara ilişkin görüşlerini belirlemek üzere birebir yüz yüze görüşmelerle katılımcılara sorular sorulmuş; ikinci olarak hikayeleştirilmiş kurgusal çatışma senaryoları (örnek olay) üzerinden katılımcıların kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu genel amaçtan hareketle aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Ortaokul müdürleri çatışmaları nasıl tanımlamaktadır?
2. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların türlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların kaynaklarına dair görüşleri nasıldır?
4. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların etkilerine dair görüşleri nasıldır?
5. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?
6. Ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullardaki çatışmaların doğru yönetilmemesi durumunda okulların etkililiği ve verimliliği zarar gördüğünden bir örgüt lideri olarak okul müdürlerinin çatışma deneyimlerinin ve algılarının ortaya koyulması oldukça önem arz etmektedir (Koçak, 2018). Özkara (2019) tarafından 622 öğretmen üzerinde yürütülen ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada; çatışma stratejilerinin alt boyutları ile okul kültürünün alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Yüksel (2020) tarafından 2096 öğretmen ve 76 okul müdürü üzerinde yürütülen ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin motivasyonları

arasındaki ilişkisini belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; okul müdürlerinin tümleştirme ve ödün verme davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaptığı, hükmetme ve kaçınma davranışlarının ise öğretmenlerin motivasyonu üzerinde negatif etkiler yaptığı saptanmıştır. Durak (2010) tarafından 254 öğretmen ile yürütülen ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışmalara neden olan davranışlarının belirlenmesi ve bu çatışmaların örgütün performansına etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; çatışma yaşayan öğretmenlerin performanslarının negatif şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu sebeple okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusundaki bilgi, beceri ve eğilimlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmaların çoğunluğunda nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleri ile çatışmaları yönetirken kullandıkları stratejiler okullarda yaşanabilecek örnek çatışma senaryoları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Senaryo yöntemiyle gerçek durumlar oluşturulabilir ve bu sayede bir olgu üzerine derinlemesine incelemeler yapılabilir (Alacapınar, 2015, s. 3). Okullarda ortaya çıkabilecek her türlü çatışma durumu okul yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerini yansıtabilecekleri birer durum olarak düşünülebilir. Bu bağlamda kullanılan senaryo durumları ile ortaokul müdürlerinin idealde kullanacakları çatışma yönetimi stratejilerinden çok, gerçeğe yakın durumlarda yönelecekleri ve kullanmayı tercih edecekleri stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle bu çalışma alanyazındaki diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

1. Katılımcılar araştırma konusu ile ilgili yaşantı ve deneyime sahiptir.
2. Katılımcılar veri toplama araçlarındaki sorulara samimi bir şekilde cevap vermişlerdir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılında Antalya ili Alanya ilçesinde devlet ortaokullarda görev yapan yedi ortaokul müdürünün görüşleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın sonuçları bireysel görüşmeler yoluyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Okullarda ortaya çıkan örgütsel veya kişilerarası kaynaklı sorun ve anlaşmazlıklardır.

Çatışma yönetimi: Çatışmanın taraflarının yaşanan sorun veya anlaşmazlığa ilişkin takındığı tutum ve yönelimleri ifade etmektedir.

Çatışma yönetimi stratejisi: Çatışmada tarafların çatışma ile baş etme yöntemidir.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Giriş

Bu bölümde genel olarak çatışma kavramının ortaya konulmasının ardından, çatışma kaynakları, çatışma türleri, çatışma stratejileri ve eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi konuları alanyazın tarama yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde çatışma konusunda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara da değinilmiştir.

2.2. Çatışma Kavramı

Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insan topluluklarıdır (Eren, 2004, s. 21). İnsanlar ortak hedefe ulaşabilmek için bir örgüt çatısı altında birleşirler ve beraber çalışırlar. Ancak bu insanlar; ilgi, yetenek, algı, değer, beklenti, kişilik vb. bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli anlaşmazlıklar doğurması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde yaşanan bu anlaşmazlıklar örgütün verimliliğine direkt olarak etki eden bir olgudur ve kontrol altında tutulması gerekir (Altan, 2010, s. 5). Bu düşünce “çatışma ve çatışma yönetimi” kavramlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Örgütler bir yönüyle çıkar üreten, bir yönüyle de çıkar dağıtan sosyo-ekonomik organizmalardır. Önceden dizayn edilmiş hiçbir uyum, örgüt üyelerinin çıkarlarının tam anlamıyla karşılanmasını sağlayamaz. Bu sebeple çağdaş örgütler her zaman çatışma olgusunu bünyesinde barındırmaktadır (Yeniçeri, 2009, s. 35). March ve Simon (1958) çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında yaşanan bir kırılma ya da birey ve grupların bir alternatif seçmede yaşadıkları zorluk olarak nitelendirmişlerdir (akt. Rahim, 2001, s. 17). Wall ve Callister (1995, s.517) çatışmayı “bir birey ya da grubun çıkarlarının başkaları tarafından engellenmesi ya da buna dair inancın oluşması sonucunda ortaya çıkan süreç” olarak tanımlamıştır. Üzerinde anlaşılmış bir tanım bulunmasa da çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2004, s. 563). Baron (1990, s.198) bir dizi çatışma tanımını gözden geçirdikten sonra, tanımların aynı olmamakla birlikte aşağıdaki unsurlarla örtüştüğü sonucuna varmıştır:

1. Çatışma, bireyler veya gruplar arasındaki karşıt çıkarları içerir;
2. Çatışmanın var olabilmesi için bu tür karşıt çıkarların tanınması gerekir;
3. Çatışma, kişinin çıkarlarının diğerleri tarafından engelleneceği (ya da hâlihazırda engellendiği) inancını içerir;
4. Çatışma bir süreçtir; bireyler arasındaki mevcut ilişkilerden gelişir veya grupları ve geçmiş etkileşimlerini ve bunların gerçekleştiği bağlamları yansıtır;
5. Bir tarafın veya her iki tarafın eylemleri aslında başkalarının hedeflerine engel teşkil eder.

Keltner (1994) çatışmayı altı aşamaya ayırmış ve özelliklerini Tablo 2.1.'deki gibi sıralamıştır (akt. Karip, 2015, s. 14):

Tablo 2.1. Keltner'e göre çatışmanın aşamaları

Aşamalar	1. Aşama Basit Farklılık	2. Aşama Anlaşmazlık	3. Aşama Uzlaşmazlık	4. Aşama Zıtlaşma	5. Aşama Yasal Çekişme	6. Aşama Şiddet ve Kavga
Faktörler						
Çözüm Götüren Süreç	Tartışma Müzakere	Tartışma Pazarlık	Tartışma Münakaşa Pazarlık	İkna Baskı	Vekalet Kanıtlama	Şiddet kullanma
Problem Çözme Davranışı	Ortak problem çözme	Seçenekleri değerlendirir ek kabul etme	Ussal kanıtlar bulma Oyunu kurallara göre oynama	Duygusal ve mantıklı stratejiler kullanma	Yargıçlar önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar Arasındaki ilişki	Dostluk Ortaklık	Yarışma	Karşıtlık Muhafif olma	Rekabet	Davalı- davacı	Düşmanlık
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok sayar
Karşı tarafa Yaklaşım	İş birliği ve anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-kaybet1 Düşmanca	Kazan- kaybet2 Uzlaşmaz	Kazan- kaybet3 Dışlayıcı	Bir araya gelemez
İletişim	Açık ve dostça	Açık fakat kısıtlı	Sınırlı ve gergin	Sınırlı ve planlı	Kontrollü Bloke edilmiş	Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar Verme	Ortak kararlar	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma Arabuluculuk yoluyla ortak karar	İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	Yargıç ya da jüri kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol

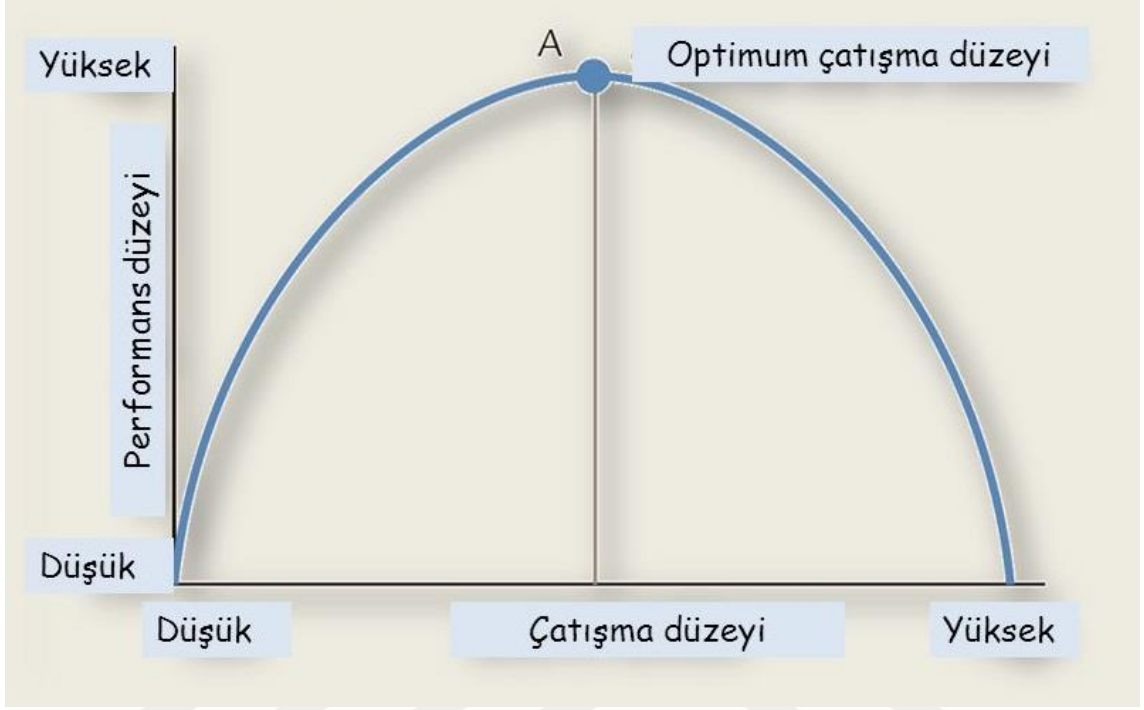
Müdahale Olasılıkları	Müdahaleye gerek yok	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu, hakemliği	Yansız üçüncü tarafın hakemliği Oylama Seçim	Uzlaştırma Yargıç ya da jüri	Güç kullanarak müdahale Polis ya da askeri müdahale
Olası Sonuçlar	Ortak anlaşma Ortak tatmin	İki tarafın da tatmin olduğu, her iki taraf için de kabul edilebilir anlaşma	Ödün verme Uzlaşma Bir ya da iki taraf da tatminsiz	Bir taraf kazanır ya da çekilir Kazanan memnun kaybeden kabuleder fakat tatminsiz	Bir taraf kazanır Kaybeden kırgındır, çaresizdir	Biri kazanır Her ikisi de zarar görebilir Korku vardır
Kontrolde Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

Kaynak: Karip, 2015, s. 14

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi çatışma basit farklılıklardan şiddete uzanan bir çizginin üzerinde herhangi bir aşamada tanımlanabilir. Bu çizgi üzerinde çatışmanın bulunduğu aşamayı betimlemek çatışmayı etkileyen, çatışmanın şiddetini belirleyen faktörleri anlamaya, çözüm seçeneklerini belirlemeye ve olası sonuçları kestirmeye yardımcı olacaktır (Karip, 2015, s. 15).

Çatışma; genellikle olumsuzluklar, savaşlar, acılar gibi olumsuz duygu ve durumlarla birlikte kullanılmış bir kavramdır. Ancak örgütsel çatışma kavramı olumlu veya olumsuz bir nitelik taşımamaktadır. Olumlu veya olumsuz durumlar çatışma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple önemli olan bir örgütte çatışma olup olmaması değil, bu çatışmaların nasıl sonuçlandığıdır (İpek, 2012, s. 235). Çatışma hem bireysel hem de örgütsel bakımdan çeşitli negatif durumlar meydana getiren bir kavram olarak ele alınmasına rağmen etkili bir şekilde yönetilen çatışma durumlarının örgüte sağladığı olumlu sonuçlar “çatışma yönetiminin” önemini ortaya koymaktadır. Hampton, Summer ve Weber (1982) çatışma yönetimini “örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi” olarak tanımlamışlardır. Çatışma durumları iyi yönetildikleri takdirde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur

(Eren, 2004, s. 563). Örgütsel çatışma ve örgütsel iş başarımı arasındaki ilişki Şekil 2.1.'de gösterilmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 30):



Kaynak: Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 30

Şekil 2.1. Çatışma ve örgütsel iş başarımı

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere optimum düzeyde örgütsel verimliliğe ulaşılabilmesi için örgüt içinde orta düzeyde bir çatışma olması gereklidir (İpek, 2012, s. 247). Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve yüksek seviyede çatışmanın bulunduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (Koçel, 2013, s. 646). Çok güçlü olan, kişisel odaklı sorunlar veya uygun şekilde yönetilmeyen çatışmalar örgütün moralini bozabilir ve verimliliğini düşürebilir. Çok fazla çatışma yıkıcı olabilir, ilişkileri parçalayabilir ve sağlıklı fikir ve bilgi alışverişini engelleyebilir (Daft, 2008, s. 611). Örgütsel çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir sonucudur. İnsanların bir arada buldukları ve çıkarlarının çatıştığı ortamlarda çatışma kaçınılmazdır. Her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş olan, farklı ihtiyaç ve çıkar ilişkilerine sahip olan insanların bir arada bulunduğu

örgütler için çatışma kavramı örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır(Genç, 2007, s. 271).

Örgütler içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmalar ile ilgili çeşitli yaklaşımların var olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerin zamanla değişikliğe uğramasıdır (Şahin, Emimi, ve Ünsal, 2006, s. 555). Geleneksel yaklaşım çatışmayı, örgütün uyum içinde ve verimli şekilde işlemlerini engelleyen bir durum olarak ele almıştır. Bu yaklaşıma göre çatışmaların ortaya çıkması önlenmeli, eğer önlenemediyse mümkün olan en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır(Koçel, 2013, s. 646). Geleneksel yaklaşım, çatışmanın kötü olduğunu varsayar. Çatışma olumsuz bir şekilde ele alınır ve olumsuz ilişkisini güçlendirmek için güç, yıkım ve mantıksızlık terimiyle eş anlamlı olarak kullanılır. Bu yaklaşıma göre mümkün olduğu kadar çatışmadan kaçınılmalıdır (Robbins, 2002, s. 164). Davranışçı yaklaşım bütün çatışmaların örgüt için olumsuzluklar doğurmadığını, bazı çatışmaların örgütteki kimi problemlerin varlığına işaret ettiğini ve çözüm için yöneticileri harekete geçirme fonksiyonu bulunduğunu öne sürmektedir. Ancak davranışçı yaklaşım da geleneksel yaklaşımda olduğu gibi çatışmanın mümkün olan en kısa sürede çözülmesi gerektiğini savunur(Şimşek, 2002, s. 289). Etkileşimci yaklaşım ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder ve davranışçı yaklaşımdan farklı olarak çatışmaların yaşanmadığı örgütlerin yenileşme ve değişme hareketlerine karşı duyarsız kalacağını, bu tarz örgütlerde sadece ilgisizlik ve durağanlık olacağını, bu yüzden gerektiğinde çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğini savunur(İpek, 2012, s. 247). Etkileşimci yaklaşım, uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirlikçi bir grubun muhtemelen statik, kayıtsız ve değişim ve yenilik ihtiyaçlarına cevap veremeyeceği gerekçesiyle çatışmayı teşvik eder. Bu nedenle, etkileşimci yaklaşım grup liderlerini; grubu canlı, özeleştirel ve yaratıcı tutmaya yetecek kadar süregelen minimum düzeyde çatışmayı sürdürmeye teşvik etmektir (Robbins, 2002, s. 165). Anlatılan yaklaşımlara dair karşılaştırmalı tablo Tablo 2.2.'deki gibidir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016, s. 175):

Tablo 2.2. Çatışma ile ilgili yaklaşımların karşılaştırması

Geleneksel Yaklaşım	Davranışçı Yaklaşım	Etkileşimci Yaklaşım
---------------------	---------------------	----------------------

Ana Fikir	Fitneciler tarafından çıkarılır. Kötüdür. Kaçınılmalıdır. Bastırılmalıdır.	İnsanlar arasında kaçınılmazdır. Her zaman kötü değildir. Değişimin doğal sonucudur. Yönetilebilir.	Amaçlara bağlılıktan çıkar. Sıklıkla fayda sağlanabilir. Teşvik edilmelidir. Yaratıcılık ortaya çıkarmalıdır.
Performansa Etkileri	Çatışma düzeyi arttıkça performans düşer.	Performans, çatışmanın ne kadar etkili idare edildiğine bağlıdır. Genel olarak, performans belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.	Performansı artırmak için bazı tür çatışmalar gereklidir. Performans çatışma ile belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.
Tavsiye Edilen Hareket	Eğer $a = d$ ise bir şey yapma Eğer $a > d$ ise çatışmayı çöz. ($d = 0$ olduğunda)	Eğer $a = d$ ise bir şey yapma Eğer $a > d$ ise çatışmayı çöz. ($d \sim 0$ olduğunda)	Eğer $a = d$ ise bir şey yapma Eğer $a > d$ ise çatışmayı çöz. Eğer $a < d$ ise çatışmayı canlandır. ($d > 0$ olduğunda)

a = personel arasında var olan çatışma düzeyi; d = istenen çatışma düzeyi

Kaynak: Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016, s. 175

2.3. Çatışma Kaynakları

Örgütlerde farklı düzeylerde ve farklı taraflar arasında çıkan çatışmaların kaynaklarının bilinmesi, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir (Koçel, 2013, s. 650). Örgütsel çatışmalar birçok farklı faktörden kaynaklanabilmektedir ve örgütsel çatışmaların kaynaklarına ilişkin birçok sınıflandırma yapılmıştır. March ve Simon (1969) çatışma kaynağı ve nedeni olan konuları üç ana başlıkta toplamışlardır (akt. Eren, 2004, s. 564):

-Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar

- Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar
- Faaliyetlerin zamanlamasında karşılıklı bağımlılıklar
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda bağımlılıklar

-Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar

- Sınırlı kaynaklara bağlılık

- b) Rekabetçi ödüllendirme sistemleri
- c) Bireysel amaçlardaki farklılıklar
- d) Örgütsel amaçları sübjektif çalıştırılması

-Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar

- a) Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar
- b) Bilgi sağlamada bağımsızlık
- c) Zaman ufkunda farklılıklar
- d) Bölüm amaçlarında farklılıklar
- e) Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar
- f) Yeniliklerin getirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

Başaran ise (1997) çatışmanın kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır (akt. İpek, 2012, s. 241):

- a) Kıt kaynaklar
- b) Kümeleşme (doğal grupların oluşması)
- c) Ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı
- d) Yenileşmeye karşı direnme eğilimi
- e) Kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi
- f) Yapısal bozukluklar (yetki, görev ve iş akışının binişimi)
- g) Yönetim biçimi
- h) Çatışma eğilimli kişilik.

Yapılan sınıflandırmalar farklı olsa da örgütsel çatışmaya neden olan kaynaklar, örgütün ve işin doğasından kaynaklanan yapısal faktörler ve bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan bireysel faktörler olarak iki grupta toplanabilir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000, s. 42).

2.3.1. Yapısal faktörler

Takip eden bölümde çatışmaların yapısal kaynaklarına yer verilmiştir.

2.3.1.1. İşbölümü

Örgütte işbölümü “toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek şekilde, akılcı olarak ögelerine ayrılması” şeklinde tanımlanabilir. İşbölümü sonucunda çeşitli bölümlere ayrılmış olan işgörenler kendi işlerini diğer

bölümlerin işlerinden daha önemli görme eğilimine girebilirler. Her bölümün çalışanları öncelikle kendi işlerini gerçekleştirme amacıyla olacağından diğer bölümlerin çalışanlarıyla aralarında anlaşmazlıklar çıkabilir (Tuğlu, 1996, s. 35). Örgütlerdeki iş bölümünün artması örgütsel etkinliklerin karmaşıklaşmasına ve sonuç olarak çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır (Genç, 2007, s. 277).

2.3.1.2. İşlevsel bağımlılık

İşlevsel olarak birbirine bağlı olan bölümlerden herhangi birinin işleyişindeki aksaklık veya işi zamanında yerine getirememesi diğer bölümlerin işleyişini aksattığında, bu bölüm çalışanları arasında çatışmalar meydana gelebilir (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000, s. 43).

2.3.1.3. Kıt kaynaklar

Kaynaklar para, bilgi ve malzemeleri içerir. Örgüt üyelerinin kıt veya azalan kaynaklar için rekabet etmesi gerektiği her durumda çatışma neredeyse kaçınılmazdır (Daft, 2008, s. 612). Bir örgütün sınırlı kaynaklara sahip olması örgüt üyelerini bu kaynaklar için mücadele etmek zorunda bırakır. Bu mücadele bireyler ya da gruplar arasında çatışmalar meydana gelmesine sebep olur (İpek, 2012, s. 242). Kaynakların bölümler arasında adil dağıtılmaması, bazı bölümlerin kaynaktan daha büyük bir pay almaları da çatışma durumlarının oluşmasına sebep olabilir (Tuğlu, 1996, s. 39).

2.3.1.4. Amaç farklılıkları

Örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmemesi veya çalışanlar ile yöneticilerin aynı amaca sahip olmaması söz konusu olabilir. Bu durum örgütün bütüncül çalışma sistemine zarar verebilir (Temel, 2017, s. 5). Örgütlerde amaç farklılıkları doğaldır. Örgüt üyelerinden birinin amaçları bir diğeriyle ya da bir bölümün hedefleri diğer bölümün hedefleriyle çelişebilir. Örgütte örgütün amaçlarına dair net bir anlayış yoksa veya örgüt üyeleri bu amaçlara bağlılık göstermiyorsa bu durum çatışmalara yol açabilir (Daft, 2008, s. 613).

2.3.1.5. Statü farklılıkları

Örgütteki bazı kişi ve grupların kendilerini diğerlerinden daha üstün veya prestijli görmeleri sebebiyle bazı iletişim ve algı sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bu durum birey ya da grupların çatışmasına sebep olabilmektedir (Ceylan, Ergün, ve Alpan, 2000, s. 43). Örneğin geçici kadrolarda çalışan işgörenler devamlı kadrolarda çalışan işgörene göre

daha ağır şartlarda çalıştırılmaktadır ve bu durum diğerleri ile çatışmalarına sebep olmaktadır(İpek, 2012, s. 243).

2.3.1.6. Örgütün büyüklüğü

Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formel bir nitelik kazanır ve bilginin çok fazla basamaktan geçme zorunluluğuna bağlı olarak değişikliğe uğrama ihtimali artar. Her işgören kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler çatışma ihtimalini artırır(Genç, 2007, s. 277).

2.3.1.7. Yetki belirsizliği

Örgütlerde bazı zamanlarda kimin hangi alan ve konularda kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısı ile farklı kişi ve gruplar aynı alan ile ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmaya yol açabilmektedir(Koçel, 2013, s. 652).

2.3.1.8. İletişim eksikliği

Örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda bir araya gelmelerini sağlayacak bir iletişim sisteminin bulunmaması çalışanların gruplaşmasına neden olur (İpek, 2012, s. 243). Haber akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi veya değiştirilmesi, mesajın yeterince açık olmaması gibi iletişim engelleri kişilerin veya grupların farklı kararlar almalarına ve davranmalarına neden olabilir (Koçel, 2013, s. 652). Örgüt üyelerinin performansları hakkında düzenli geri bildirim almaması üyelerin moralinin bozulmasına ve örgüt yönetiminin direktiflerine karşı isteksizliğe yol açabilir. Departmanlar arasında iletişim eksikliği yıkıcı rekabete yol açabilir. Yanlış tanımlanmış beklentiler, gizli gündemler ve samimiyetsizlik, çatışmaya neden olabilecek iletişim kesintilerine ek örneklerdir (Smith ve Piele, 1996, s. 390).

2.3.1.9. Ödüllendirme sistemi

Örgütlerde ödüllendirmenin hangi davranışa, hangi kriterlere göre yapılacağı hususlarının net olmaması işgörenlerin ödüllendirmenin adil yapılmadığına dair bir algı oluşturmalarına sebep olur ve bu durum da çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Ada, 2013, s. 68). Ayrıca çoğu örgütteki ödüllendirme sistemi örgüt üyelerini birbiriyle rekabete sokacak şekilde dizayn edildiğinden ödüller (terfi, bütçe artışı, güç artışı, statü vb.) kazanan üyelere dağıılmakta ve bu durum kazanmayan üyeler tarafından ödüllendirme sisteminin kendilerine haksızlığı şeklinde algılanmaktadır. Kişilerde oluşan bu algı zamanla sistemdeki “haksızlığı” düzeltmeyi amaçlayan eylemlere zemin

hazırlayabilmekte ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Baron, 1990, s. 202).

2.3.2. Bireysel faktörler

Takip eden bölümde çatışmaların bireysel kaynaklarına yer verilmiştir.

2.3.2.1. Beceri ve yetenek farklılıkları

Özellikle işlevsel bağımlılıkların bulunduğu alanlarda işgörenler arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları çatışma durumları yaratabilmektedir. Örneğin tecrübeli bir çalışanın tecrübesiz personellerle çalıştırılması hem işin aksamasına hem de çalışanlar arasında bir çatışmaya sebep olacaktır (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000, s. 43).

2.3.2.2. Kişilik farklılıkları

Kişiler arasındaki kişilik farklılıkları örgüt içerisinde çatışmalara yol açabilmektedir. Örneğin mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip olan bir çalışan işlerin mükemmel şekilde yapılmasını beklerken, diğer çalışanlar bu beklenti içerisinde değilse bir çatışma oluşabilecektir (Ceylan, Ergün, ve Alpkan, 2000, s. 43). Kişilik çatışmaları; kişilik, değerler ve tutumlar gibi temel farklılıklardan kaynaklanır. Bazı kişilik farklılıkları aşılabılır. Ancak, şiddetli kişilik çatışmalarını çözmek zordur. Çoğu zaman basitçe tarafları birbirleriyle etkileşime girmelerine gerek kalmayacak şekilde ayırmak etkili bir çözüm yolu olabilir (Daft, 2008, s. 612).

2.3.2.3. Ahlaki değer ve yargılar

Bireylerin öncelikleri, hayata veya örgüte dair ilkeleri ve değerler sistemi birbirinden farklı olabilir. Bu farklılıklar sebebiyle üyelere aynı olguyu veya olayı farklı şekillerde algılayabilir ve farklı tepkilerde bulunabilirler (Erem, 2008, s. 29). Dini ve ahlaki değerler, mesleki değer yargıları ve inanışlar örgütlerde yaşanan çatışmalarda önemli bir rol oynamaktadır. Amaçlara manevi değer yüklediği durumlarda amaçlara bağlılık artar ve amaçlarda ortaklık sağlansa bile eylemlerde uyuşmazlık baş gösterecektir. Bu durum örgütlerde çatışma meydana gelmesi için yeterli neden oluşturur (Karip, 2000, s. 17).

2.4. Çatışma Türleri

Günümüz örgütlerinde örgütsel yaşamın karmaşıklığı ve üyelerin amaç farklılıkları dolayısı ile sık sık çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum da farklı şekillerde

çatışmalar yaşanmasına sebep olmaktadır. Uzmanların çatışmalara farklı yaklaşımları pek çok farklı sınıflandırmayı da beraberinde getirmiştir (Topaloğlu ve Boylu, 2006, s. 5). Çatışma türleri hakkında birçok farklı sınıflandırma yapılmış olsa da çatışma türlerini; fonksiyonelliğine göre, ortaya çıkış şekline göre, çatışmanın taraflarına göre ve örgüt içerisindeki yerine göre göre ayrı ayrı sınıflandırmak mümkündür(Koçel, 2013, s. 647).

2.4.1. Fonksiyonelliğine göre çatışma türleri

Fonksiyonelliğine göre çatışma türleri fonksiyonel olan çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

2.4.1.1. Fonksiyonel olan çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine yarar sağlayan çatışmalardır. Yöneticilerin dikkatini örgütün bazı bölümlerinde çeşitli problem veya rahatsızlıkların bulunduğu yöneltmek örgütün bütüncül yapısına katkı sağlamaktadır(Kaya, 2008, s. 10).Fonksiyonel çatışma sınıflandırmasının kriterleri geleneksel yaklaşıma uymamaktadır. Geleneksel yaklaşıma göre bir çatışmanın örgüte olarak herhangi bir faydası olamaz. Modern yaklaşımlar ise bir çatışmanın fonksiyonel olup olmama ayrımını kabul etmektedirler(Akcan, 2014, s. 17).

Tjosvold (1991) bir çatışmanın fonksiyonel olabilmesi için örgütün sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (akt. Şanlımeşhur, 2015, s. 45):

- a) Yönetici ve çalışanlar arasında ortak değerler sistemi oluşturulmalıdır.
- b) Örgüt içerisindeki farklı görüş ve bakış açılarına saygı duyulmalıdır.
- c) Örgütün yeniliğe ve değişime açık olması ve değişikliklere sağlıklı şekilde adapte olabilmesi için örgütte güven ortamı oluşturulmalıdır.

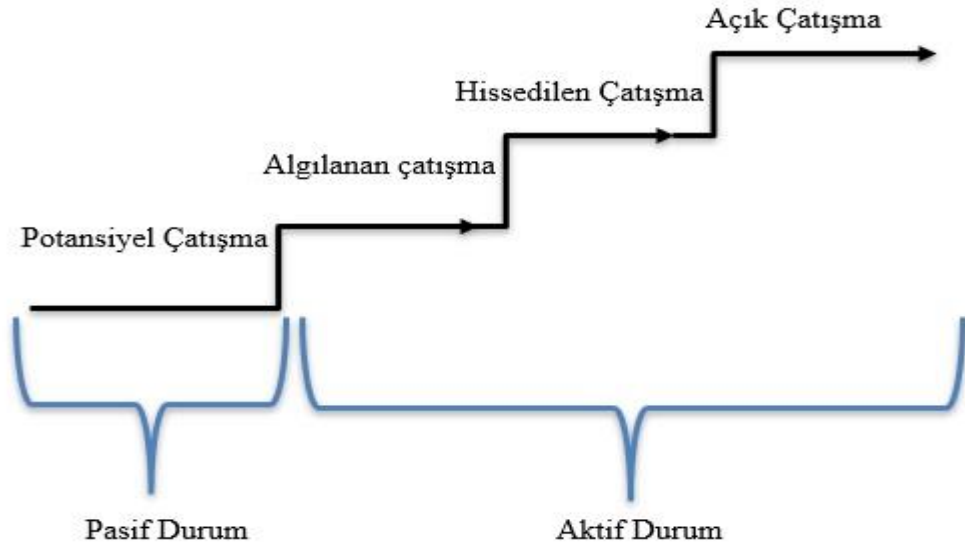
2.4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütü amaçlarına ulaşılmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır (Koçel, 2013, s. 647). Çatışmaların fonksiyonel olamamasının en önemli sebeplerinden birisi çatışmanın yıkıcı olarak algılanmasıdır. Üyeler ve yöneticiler tarafından tamamen negatif olarak algılanan bir çatışmada taraflar, en kısa sürede çatışma durumundan kurtulmayı deneyeceklerdir (Akcan, 2014, s. 18). Fonksiyonel olan ve olmayan çatışmalar arasında net bir ayrım

yapılması güçtür. Çatışma sürecinde mühim olan üyelerin çatışmayı nasıl algıladıklarıdır. Bu algı çatışmanın olumlu veya olumsuz olmasını belirleyecek etkileri oluşturur (Nergiz, 2018, s. 33). Bireyler arasındaki ilişkilerden doğan çatışmaların doğasında var olan sürtüşme ve kişilerarası düşmanlıkların kişilik çatışmalarını artırdığı ve karşılıklı anlayışı azalttığı, dolayısıyla örgütsel görevlerin tamamlanmasını engellediği görülmektedir. Bu sebeple kişiler arası ilişkilerden doğan çatışmaların genel olarak fonksiyonel olmadığı söylenebilir (Robbins, 2002, s. 165).

2.4.2. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma türleri

Pondy'e (1967) göre çatışma süreci dört aşamadan oluşmaktadır ve bu dört aşama dört basamaklı bir merdivene benzetilebilir. Bu basamaklar sırasıyla potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır. Çatışma sürecinde yukarı basamaklara çıkıldıkça riskler, örgüt ve bireyler için artmaya başlar. Çatışmanın aşamaları, pasif-aktif çatışma şeklinde de değerlendirilebilir. Pasif çatışmada, çatışmanın başlamadığı ama çatışma nedenlerinin birinin veya birçoğunun bulunması söz konusuyken, aktif çatışmada bu çatışma nedenlerinin algılanması, hissedilmesi ve açığa çıkması söz konusudur. Çatışmanın pasif durumdan aktif duruma geçmesiyle birlikte çatışmanın diğer aşamaları başlar. Yani merdivenin ilk basamağı pasif çatışma diğer üç basamağı sırasıyla algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır (Akcan, 2014, s. 42). Bu süreç Şekil 2.2.'de gösterilmiştir (Akcan, 2014, s. 43):



Kaynak: Akcan, 2014, s. 43

Şekil 2.2. Çatışma süreçlerinin aktif-pasif durumu

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere Pondy (1967) örgütsel çatışmaları dört basamak ve iki aşamaya ayırmış, çatışmanın ilk basamağı olan potansiyel çatışmaları pasif, diğer basamakları ise aktif çatışma olarak nitelendirmiştir (akt. Akcan, 2014, s. 40).

2.4.2.1. Potansiyel çatışmalar

Örgüt içerisinde henüz bir çatışmaya sebep olmayan ancak çatışmaya sebep olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan söz edilir. Örgütteki sınırlı kaynakların örgütün çeşitli bölümlerine dağıtılırken izlenen yol ve yöntemler, örgütteki grupların amaç farklılıkları gibi durumlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Uslu, 2014, s. 22). Pondy’e (1967) göre bir örgütte üç ana potansiyel çatışma sebebi bulunmaktadır (akt. Kapıcı, 2015, s. 8):

- a) Kıt kaynaklar için rekabet
- b) Bağımsızlık dürtüsü
- c) Grup amaçlarının farklılaşması.

Kıt kaynaklar için rekabetin potansiyel çatışma kaynağı oluşturmasının temelinde, tarafların taleplerinin toplamının, örgüte arz edilen kaynakların toplam miktarını aşması vardır. Bağımsızlık dürtüsü ile bir taraf, diğer tarafın kendi tasarrufu altında saydığı sahada kontrol imkânı arar veya böyle bir kontrolden kendisini ayırmak isterse bağımsızlık ihtiyacı potansiyel çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Potansiyel çatışmanın kaynağı olarak amaç farklılaşması, ortak bir faaliyet için iş birliği yapması gereken iki tarafın bu davranışta bir anlaşmaya varamaması halinde ortaya çıkmaktadır. Birden çok potansiyel uyumsuzluk, aynı anda ortaya çıkabilmektedir (Kapıcı, 2015, s. 9).

2.4.2.2. Algılanan çatışmalar

Çatışmaya konu olan tarafların çatışmanın gün yüzünde olmayan koşullarının farkına varmaları, diğer bir deyişle olay ve durumları çatışma olarak algılamalarıdır (Koçel, 2013, s. 647). Algılanan çatışma, potansiyel çatışmadan sonra çatışma süreci merdiveninin ikinci basamağıdır. Bu basamağı bir veya daha fazla tarafın çatışmanın öncül koşullarının varlığının farkına vardıkları basamak olarak tanımlamak mümkündür (Robbins ve Judge, 2017, s. 459). Bu aşama ile beraber aktif çatışma süreci de başlamış olur. Potansiyel çatışma genel olarak örgütler için bir risk oluşturmazken aktif çatışmanın ilk aşaması olan algılanan çatışma ile örgüt için riskler oluşmaya başlamıştır (Akcan, 2014, s. 42).

2.4.2.3. Hissedilen çatışmalar

Hissedilen çatışma algılanan çatışma sonrasında kişinin veya grubun gösterdiği ruh hali olarak adlandırılabilir. Hissedilen çatışma temelde duygularla ilgilidir. Bu aşamada taraflar kızma, kırgınlık, endişe gibi duygularını açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar(Açıkgöz, 2014, s. 48). Duygu ve tutumlar var olan durumun çatışmaya dönüşecek şekilde bireyselleştirilip bireyselleştirilmeyeceğini etkiler. Bireyselleştirilmemiş durumların problem çözme yolu ile çözümü mümkünken, bireyselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkiye dair duygu ve tutumlar nihai davranışa yön verecektir(Çağlayan, 2006, s. 61).

2.4.2.4. Açık çatışmalar

Bu aşamada çatışmadaki taraflar hal, tavır ve davranışlarını fiili olarak gösterirler. Bu davranışlar karşılıklı tartışma, kötü sözler kullanma, bilgileri karşı tarafa göndermeme ya da fiziksel şiddet şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Fiziksel şiddet örgütlerde nadiren görülürken daha çok karşı tarafın plan ve amaçlarını sabote etme, engelleme davranışları şeklinde ortaya çıkmaktadır(Şanlımeşhur, 2015, s. 48).

2.4.3. Taraflarına göre çatışma türleri

Takip eden bölümde taraflarına göre çatışmalar; birey içi çatışmalar, bireysel arası çatışmalar, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar, gruplar arasındaki çatışmalar ve örgütler arasındaki çatışmalar başlıkları altında verilmiştir.

2.4.3.1. Birey içi çatışmalar

Birey içi çatışma bireyin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Kişinin kendisinden ne istendiğini tam olarak bilemediği durumlarda, aynı konu hakkında kendinden farklı davranışlar beklendiği durumlarda veya yapabileceğinden fazlasının istendiği durumlarda ortaya çıkar. Kişi kendisini baskı altında hisseder ve strese girer (Şahin, 2005, s. 6). Bireyin kendi içinde yaşadığı ve nasıl davranacağını bilemediği bu çatışma türünü üç kısımda incelemek mümkündür (Topaloğlu ve Boylu, 2006, s. 9):

-Yaklaşma-yaklaşma olarak adlandırılan bu durumda kişi iki çekici davranış alternatifinden hangisini seçeceğine karar veremez ve kendi içinde çatışmaya girer. Çünkü birey seçeneklerden birisini tercih ettiğinde diğer seçenekten mahrum kalacaktır(Uslu, 2014, s. 19).

-*Yaklaşma-kaçınma* olarak adlandırılan bu durum bireyin hem olumlu hem olumsuz sonuçları olan bir konu hakkında karar vermesi gerektiğinde yaşadığı durumdur. Bir öğretmenin yönetici olarak yetki kazanmak isterken, artacak olan mesai saatleri sebebiyle ailesine daha az zaman ayırabilecek olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir(Kaya, 2008, s. 15).

-*Kaçınma-kaçınma* olarak adlandırılan bu durumda birey olumsuz sonuç doğuran iki seçenektan hangisini seçeceğine karar veremez. İşinden memnun olmayan ama işsiz de kalmak istemeyen bir çalışanın içinde bulunduğu durum bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Topaloğlu ve Boylu, 2006, s. 10).

2.4.3.2. Bireyler arası çatışmalar

Bireyler arası çatışma kişilerin birbirleriyle çeşitli nedenlerle görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Bunların yanında aynı örgütsel düzeyde bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar da yaşanabilmektedir(Genç, 2007, s. 274).

2.4.3.3. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar

Bu tür çatışmalar daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üstünde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grupla çatışmaya girecektir(Şimşek, 2002, s. 295).

2.4.3.4. Gruplar arası çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar çoğunlukla aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğmaktadır. Örgütlerde formel bölümler arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açılardan anlaşmazlıklar çıkabilmektedir(Eren, 2004, s. 571). Gruplar arasındaki amaç farklılıkları ve kıt kaynaklar için girişilen mücadele de gruplar arasında çatışmalara sebep olabilmektedir(Bhattacharyya, 2009, s. 237).

2.4.3.5. Örgütler arası çatışmalar

Açık sistem anlayışı içinde çalışan örgütler ilişki ve rekabet içinde buldukları diğer örgütlerle çatışmaya girebilirler. Bu türdeki çatışmalar aynı sektördeki iki rakip örgüt arasında, üretici-bayi arasında, vergi denetimi kuruluşları ile denetledikleri örgütler arasında, örgüt-sendika arasında yaşanabilir(Uslu, 2014, s. 21). Bu tür çatışmalar yapıcı olabileceği gibi (yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi, düşük fiyatlama vb.) örgütlerin zarar görmesine de sebep olabilmektedir(Şimşek, 2002, s. 297).

2.4.4. Örgüt içerisindeki yerine göre çatışmalar

Takip eden bölümde örgüt içerisindeki yerine göre çatışmalar; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve komuta-kurmay çatışması başlıkları altında verilmiştir.

2.4.4.1. Dikey çatışmalar

Dikey çatışmalar örgüt içerisinde farklı hiyerarşilerde bulunan bireyler arasında çıkan çatışmadır. Üstün astından beklediği bir davranışın yapılmadığı veya astın üstünden beklediği davranışın yapılmadığı durumlarda ortaya çıkar(Tuğlu, 1996, s. 29). Her örgütte emir-komuta sistemi olsa da ast ve üst her zaman her konuda anlaşamayabilir. Bunun sonucunda da yönetici ve çalışan arasında çatışmalar meydana gelebilir(Genç, 2007, s. 274).

2.4.4.2. Yatay çatışmalar

Örgüt içerisinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişi ve gruplar arasında görülen çatışma türüdür. Kaynakların paylaşılması, amaç uyumsuzlukları, terfi rekabeti, kendi bölümünü öne çıkarmak isteği, kişisel çekişmeler gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır(Şanlımeşhur, 2015, s. 52).

2.4.4.3. Komuta-kurmay çatışmaları

Bu çatışmanın kökeninde komuta ve kurmay elemanların birbirlerine ve örgütteki rollerine karşı farklı bakış açlarına sahip olmaları yatmaktadır. Bu farklılıklar komuta ve kurmay grupların bir yandan işlerini yapmalarını zorlaştırırken, bir yandan da bu iki grup arasında çatışmalar doğmasına sebep olmaktadır(Şimşek, 2002, s. 298). Komuta ve kurmay grupları arasındaki çatışmalar genellikle yetki ve sorumluluk konusunda yaşanan karışıklıktan meydana gelmektedir. Komuta-kurmay çatışmasının önlenmesinde

sorumlulukların açıklığa kavuşması, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve sorumluluğun ortak olarak dağıtılması etkili olmaktadır(Çağlayan, 2006, s. 63).

Özetle; alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde örgütlerde yaşanan çatışmalar uzmanların çatışmaya farklı bakış açıları ile yaklaşımları sebebiyle çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

2.5. Çatışma Yönetimi

Bir örgütte çalışmak çatışma içinde olmaktır. Birlikte çalışmanın avantajlarından yararlanabilmek için çatışmaların iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Pek çok örgütte üyeler ve yöneticiler çatışmayı taraflardan birinin kazandığı diğerinin kaybettiği ölümcül bir mücadele olarak görmektedirler. Bu tutum ve varsayımlar çatışmaların üretken hale gelmesinin önünde engel teşkil etmektedir (Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 135). Mauren (1991) çatışma yönetme sürecini ilgili tarafların bir araya gelerek sorunu çözmek adına çalışmaları olarak tanımlarken, Duryca (1992) tarafların gereksinimlerinin giderilmesine yönelik pazarlık süreci olarak tanımlamıştır (akt. Erem, 2008, s. 12). Çatışmanın etkili bir biçimde yönetilebilmesi için çatışma döngüsü tam olarak anlaşılmalı ve çatışma stratejilerinin nerede, ne zaman ve nasıl kullanılması gerektiği bilinmelidir. Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde temel olarak yapılması gereken çatışmayı anlamak ve örgütün yararına olacak şekilde kullanmaktır. (Sucuoğlu, 2015, s. 17). Çatışmayı yönetebilmek için ondan haberdar olmak gereklidir. Bu nedenle çatışmaya yol açan veya çatışmayı işaret eden belirtileri tanımak önemlidir. Cornelius ve Faire (1993) bir çatışmanın var olduğunu belirten ipuçlarını basitten karmaşığa doğru şu şekilde sıralamışlardır (akt. Bilgin, 2008, s. 7):

- a) Rahatsızlık: Çatışma yaşayan kişi tam olarak ne olduğunu bilemez. Ancak sezgisel biçimde bir tedirginlik yaşar.
- b) Tekrarlanan rastlantılar: Normal şartlarda kolayca unutulacak bir olayın tekrarlanması olayı tırmanışa geçirebilir.
- c) Yanlış anlama: Yetersiz iletişim sonucunda durum hakkında yanlış varsayımlar yapılmaya başlanır.
- d) Gerilim: Bireyin diğerini algılaması değişir. İlişki zayıflar, sabit fikirler ve olumsuz tutumlar ortaya çıkar.

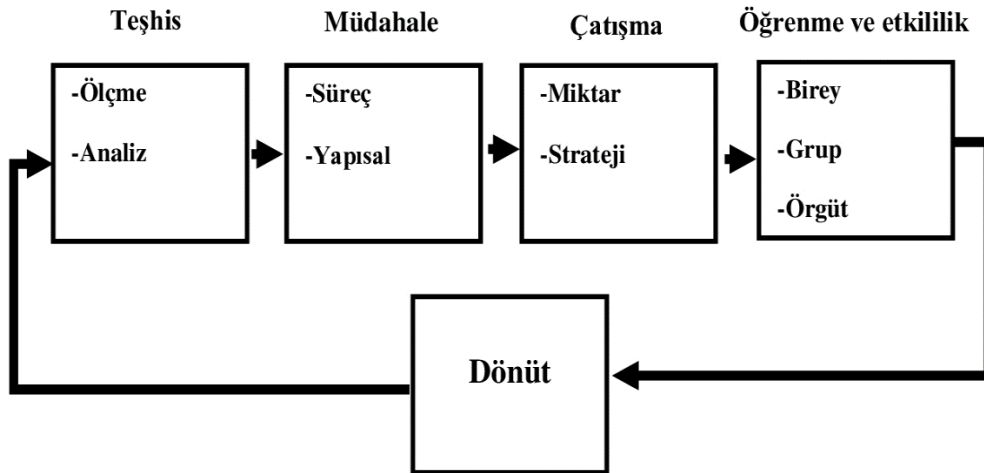
- e) Kriz: Şiddet krizin en kesin belirtisidir. Şiddetli bir tartışma, bağırma, itme, eşyalara zarar verme gibi saldırgan davranışlara dek uzanan olumsuz durumlara yol açar.

Etkili yönetilen çatışma, ekip performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırır. Örgütte görüşler açıkça ve yapıcı bir şekilde tartışıldığında; maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin artırılması gibi gelişimler için yeniden yapılanma süreçleri etkili hale gelecektir. Çatışma yönetimi örgütün kendini geliştirebilmesine yardımcı olur (Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 128).

Schmidt ve Tannenbaum (1972) çatışmanın gelişim aşamalarını şu şekilde tanımlamışlardır (akt. Smith ve Piele, 1996, s. 392):

- Beklenti: Örgütte yaşanacak değişimin kararının yöneticiler tarafından alınması.
- Bilinçli ancak ifade edilmemiş fark: Yaşanacak değişimin örgüt tarafından hissedilmesi ve örgütte gerilimin artması.
- Tartışma: Değişimin formal olarak duyurulması ve farklı fikirlerin ortaya çıkma aşaması.
- Açık Tartışma: Fikirlerdeki farklılıkların daha açık ve keskin şekilde sunulması.
- Açık Çatışma: Taraflardan her biri kendi fikrini kabul ettirmeye çalıştığı aşama. Muhtemel sonuçlar kazanmak, kaybetmek veya uzlaşmaktır.

Rahim (2001, s. 87) örgütsel çatışmanın yönetimi sürecini teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik ve dönüt olmak üzere 5 aşamada ele almıştır:



Kaynak: Rahim, 2001, s. 87

Şekil 2.3. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci

Şekil 2.3'te de görüldüğü üzere bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir müdahale yapmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi ve doğru tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden farklı olabilir. Problemin doğru tanımlanması için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek edinilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksekse ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorsa çatışmaya müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 2000, s. 44) Carroll ve Buchholtz (1999, s. 617-621) çatışma yönetim sürecinde genel olarak aşağıda sıralanmış olan eylem basamaklarının kullanılmasını önermektedir:

- a) Sakinleşmek/Öfke kontrolü
- b) Ön değerlendirme/Bilgi toplama
- c) Pozitif bir atmosfer oluşturmak
- d) Çatışmanın yönetilmesi sürecinde temel kabullere(saygı, nezaket, soğukkanlılık vb.) uygun davranmak.
- e) Problemin tarafların müzakeresi sonucunda tanımlamak
- f) Muhtemel çözümler üretilmesi
- g) İşe koyulan çözümlerin işe yarayıp yaramadığının izlenmesi.

2.5.1. Çatışma yönetimi stratejileri

Örgütlerde çatışmanın yönetilmesi hususunda pek çok yöntem izlenebilir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin çalışmaların çoğu çatışmayı bireysel bir düzlemde ve ikili bir boyutlandırma (iş birliği ve çıkarıcılık) ile ele almıştır. Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalar doğrultusunda farklı isimlerde birçok strateji belirlenmiştir. Bu farklı isimlerdeki stratejiler ayrıntılı olarak incelendiğinde bazı stratejilerin farklı isimlere sahip olsalar da benzer stratejiler olduğu görülmektedir (Şahin, 2007, s. 81). Alanyazındaki çatışma yönetimi stratejilerine dair modellerin karşılaştırılması Tablo 2.3.'teki gibidir:

Tablo 2.3. Çatışma yönetimi stratejileri: 2'li-5'li modeller

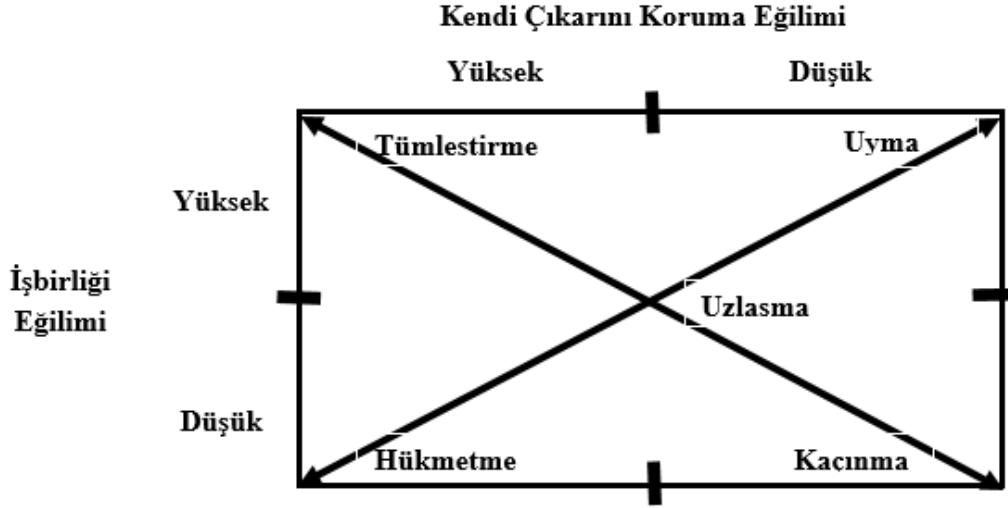
Model	1.	2.	3.	4.	5.
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	Tümleştirme	Uyma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
İkili Stratejiler					
Deutsch (1990)	Cooperation	-----	-----	Competition	-----
Knudson, Sommers ve Golding (1980)	Engagement	-----	Avoidance	-----	-----
Üçlü Stratejiler					
Putnam ve Wilson (1982)	Solution	Non confrontation	-----	Control	-----
Lawrence ve Lorsch (1967)	Confrontation	Smoothing	-----	Forcing	-----
Bilingham ve Sack (1987)	Reasoning	-----	-----	Verbal Aggression Violance	-----
Rands, Levinger ve Mellinger (1981)	-----	-----	Avoid	Attack	Compromise
Dörtlü Stratejiler					
Pruitt (1983)	Problem Solving	Yielding	Inaction	Contending	-----
Kurdek (1994)	Problem Solving	Compliance	Withdrawal	Engagement	-----
Beşli Stratejiler					
Follet (1940)	Integration	Suppression	Avoidance	Domination	Compromise
Blake ve Mouton (1964)	Confrontation	Smoothing	Avoiding	Forcing	Compromise
Thomas (1976)	Collaborating	Accommodating	Avoiding	Competing	Compromising
Rahim (1983)	Integrating	Obliging	Avoiding	Dominating	Compromising

Kaynak: Rahim, 2001, s. 25

Tablo 2.3. incelendiğinde isimlendirmeler farklı olmasına rağmen benzer stratejiler olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Rahim'in sınıflandırması temele alınmış ve araştırma bu sınıflandırma üzerinden kurgulanmıştır.

Rahim ve arkadaşlarına göre çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar gösterebilecekleri iş birliği ve çıkarıcılık eğilimlerine göre beş farklı tutum gösterebilirler. İlgili tutumlara ilişkin görsel Şekil 3'teki gibidir (Rahim, Psenica, Polychroniou, ve Zhao, 2002, s. 308):



Kaynak: Rahim, Psenica, Polychroniou, ve Zhao, 2002, s. 308

Şekil 2.4. Tarafların çatışmaya karşı tutumları

Şekil 2.4.'te de görüldüğü üzere birey diğer bireylere etkisine aldirmeden kendi çıkarlarını tatmin etmek için uğraşıyorsa hükmetme; kişi kendi çıkarlarına da karşı tarafın çıkarlarına da ilgili değilse kaçınma; kendi çıkarlarına düşük seviyede ilgili, karşı tarafın çıkarlarına yüksek ilgili ise uyma; her iki taraf da birbirlerinin çıkarlarını korumaya yüksek düzeyde istekli iseler tümleştirme; her iki taraf da kendi çıkarını korumaya ve işbirliğine orta derecede istekli iseler uzlaşma tavrı ortaya koyacaklardır (Robbins ve Judge, 2017, s. 460).

2.5.1.1. Hükmetme

Çatışma içerisindeki kişinin kendi çıkarlarına yüksek, karşı tarafın çıkarlarına düşük ilgili olduğu durumlarda takındığı tutumdur. Bu tutum içerisindeki kişi kendi çıkarlarını hesaplarken karşı tarafa olan etkilerini göz ardı etmektedir. Hükmedici bir tutum içerisinde olan birey kendi durum/pozisyonunun doğru olduğuna inanır ve ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 560). Hükmetme stratejisine sıklıkla başvuran yöneticiler diğer örgüt üyeleri ile sağlıklı ilişkiler oluşturmaktan çok bireysel hedeflerine ulaşabilmeyi önemsemektedirler. Bu tarz yöneticilerin ilgisi insan ilişkilerinden daha çok iş üzerinde yoğunlaşmaktadır (Akgül, 2011, s. 59). Yönetimsel anlamda bakıldığında hükmedici yöneticiler çatışmayı çözmek ve çatışmadan galip çıkmak için güç ve otoritelerini kullanırlar. Hükmetme tutumu içerisindeki yöneticinin kararları tarafların tümünü memnun etmeyebilir. Ancak bütün

tarafklar bu kararlara uymak zorundadır. Aksi halde yönetici otorite ve yetkisini kullanacak ve çatışma daha karmaşık bir hal alacaktır(Yıldızoğlu, 2013, s. 35). Bu stratejinin çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olan konunun taraflardan birisi için önemli olduğu ve diğer tarafın alacağı kararlardan ötürü zarara uğrama ihtimaline karşı kullanılmasının uygun olduğu düşünölmektedir. Konu kompleks ise ve sağlıklı kararlar alabilmek için yeterli zaman var ise bu stratejinin kullanılması uygun değildir. Ayrıca eğer taraflar eşit güçteyse bu strateji çatışma sürecinin çıkmaza girmesine sebep olabilir (Buğa, 2010, s. 45).

2.5.1.2. Kaçınma

Kaçınan tutum takımın bireylerde iddiacılık yoktur fakat iş birliği de yapmak istemezler. Bireyler hiçbir tarafın görüşünü kabul etmezler. Bu stratejide taraflar çoğu zaman geri çekilme, olana razı olma, ilgisiz kalma gibi davranışlar sergilerler(Nergiz, 2018, s. 44). Kaçınma stratejisi birey tarafından karşı tarafın pozisyonunun daha sağlam olduğunun fark edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Bu sayede kişi sakinleşip uzaklaşarak yeni bir bakış açısı geliştirmekte ve çatışmanın çözümündeki potansiyel çıkarlarını kaybetmemektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s. 128). Kaçınma yaklaşımına yönetici açısından bakıldığında bu tutum içerisindeki yönetici çatışma çözümünde aktif rol oynamamayı tercih etmektedir. Çoğunlukla olaylara karşı kayıtsız kalırlar ve müdahale etmezler. Bu tutum çatışmanın taraflarını umutsuzluğa iter(Şimşek, 2002, s. 305). Kaçınma sonucunda çözümsüz bırakılan problemler zaman içerisinde çok daha şiddetli çatışmalara yol açabilecek bir şekilde bürünebilirler. Bir örgütte çatışmalardan kaçınma oranı yüksekse, o örgütte çatışmaların çözümünde rekabetçi ve kazan-kaybet yollarının da sıklıkla kullanıldığı söylenebilir. Çatışmanın çözümsüz kalması üzerine üyeler üzerinde oluşan hayal kırıklığı ve çatışmadan kaçınma baskısı çatışmanın şiddetini artırır. Kaçınmak veya kazanmak arasında yaşanan gerilim örgütün verimliliğini düşürür (Şendur, 2006, s. 47; Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 135).

Kaçınma stratejisi özellikle çatışmanın tarafları arasındaki tansiyonun sağlıklı bir iletişimi engelleyecek düzeyde olduğu zamanlarda etkili bir şekilde kullanılabilir (Karip, 2000, s. 64). Bu strateji bir “soğuma” dönemi sağlayarak, taraflara çatışmanın çözümüne dair çalışmak için zaman kazandırmaktadır. Bu sayede gerilimin yüksekliğinden kaynaklanacak olası sonuçlardan kendilerini korumaları mümkün olmaktadır (Pelit, 2003, s. 66).

2.5.1.3. Uyma

Boyun eğme olarak da adlandırılan bu stratejide taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Daha çok astlar ile üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar üstü ile ilişkisini korumak amacıyla bu stratejiyi izlerler. Geleneksel bürokratik yapıya sahip ve astlarla üstler arasında güç mesafesinin uzak olduğu örgütlerde astların çatışmada üstlerin ilgi ve ihtiyaçlarına boyun eğme olasılığı yüksektir (Karip, 2000, s. 63). Bu stratejiyi kullanan taraf kendi istek ve ihtiyaçlarını problemi daha da büyüteceği fikriyle geri planda tutar ve diğer tarafı memnun etmek için ikna olmaya hazırdır. Bu stratejiyi örgütteki bireyler arasındaki uyum ve dengenin oldukça önemli olduğu durumlarda tercih etmek uygun ve etkili olabilmektedir (Çarıkcı, 2018, s. 33).

2.5.1.4. Tümleştirme

Çatışmadaki taraflar her iki tarafın da çıkarlarını gözetiyorsa iş birliği ve fayda sağlayan bir sonuç arayışı vardır. Taraflar tüm seçenekleri değerlendirir ve görüş farklılıklarına odaklanırlar. Aranılan çözüm tüm tarafların çıkarına yönelik olduğu için bu strateji kazan-kazan yaklaşımı olarak görülür. Farklılıklar kabullenilir ve herkesin ilgi ve gereksinimlerine çözüm getiren sonuçlara gidilir (Nergiz, 2018, s. 46). Prein (1976), bu stratejinin yüzleşme ve problem çözme olmak üzere iki ayırt edici unsuru olduğunu öne sürmüştür. Yüzleşme problem çözmenin yolunu açması gereken açık ve doğrudan iletişimi içerir. Sonuç olarak, problemlere yaratıcı çözümler üretilebilir (akt. Rahim, 1992, s. 372). Tümleştirme stratejisinde açık bir iletişimle yanlış anlaşılımlar ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim tümleştirme stratejisinin ön koşulu olarak kabul edilir (Karip, 2000, s. 62). Tümleştirme stratejisinde hedefin, çatışmalara neden olan sorunların temeline inerek çözmek olduğu söylenebilir. Bu açıdan çatışma yönetme stratejileri arasında en etkili yöntem olduğu kabul edilmektedir ayrıca uzun dönem planlama, örgütsel hedef ve kuralların belirlenmesi aşamasında da bu stratejinin kullanılması uygundur (Güney, 2009, s. 48; Şener, 2007, s. 55).

2.5.1.5. Uzlaşma

Bu stratejinin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar çıkarlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşurlar. Böylece çatışmanın herhangi bir kazananı veya kaybedeni yoktur. Kimin ne kadar taviz vereceği

ise tarafların gücüne bağlıdır. Çoğu zaman geçici bir çözüm yolu olarak görülür ve tarafların tekrar çatışması olasılığı yüksektir (Koçel, 2013, s. 657). Örgütsel açıdan uzlaşma stratejisi zayıf bir çatışma yönetme yoludur. Çünkü bu çözüm yolu örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine tarafların anlaştığı çözüm, iki tarafın birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu ortalama bir çözümdür (Şimşek, 2002, s. 305).

Örgütündeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmek ve örgüt için maksimum fayda sağlamak isteyen bir yönetici hangi durumlarda hangi stratejiyi seçmesi gerektiği konusunda donanımlı olmalıdır. Rahim (1992) çatışma yönetim stratejilerinin uygun olduğu ve olmadığı durumları Tablo 2.4'teki gibi sıralamıştır (akt. Uzun, 2014, s. 71):

Tablo 2.4. Çatışma yönetim biçimlerinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar

Çatışma Yönetim Biçimleri	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Tümleştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Konu karmaşık - Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Problem basit - Acilen karar verilmesi gerek - Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor - Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil
Uyma	<ul style="list-style-type: none"> -Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor - Konu bir taraf için daha önemli -Taraflardan biri bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı -Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf - İlişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> -Konu sizin için çok önemli -Haklı olduğunuza inanıyorsunuz -Diğer taraf yanlış ya da haksız

Hükmetme	<ul style="list-style-type: none"> -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 -Astlar karar için gerekli yeteneğe sahip değil -Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> -Konu karmaşık -Her iki taraf eşit güce sahip -İvedilikle karara ihtiyaç yok -Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> -Konu basit ve önemsiz -Diğer tarafla karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan fazla -Durulma sürecine ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> -Konu sizin için önemli -Karar sizin sorumluluğunuzda -Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu -İvedilikle çözüm gerekli
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> -Tarafların amaçları birbirini dışlıyor -Her iki taraf eşit güce sahip -Görüş birliği sağlanamıyor -Tümleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız -Karmaşık bir sorun için geçici bir çözüme ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> -Bir taraf diğerinden daha güçlü -Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Uzun, 2014, s. 71

Birey bu beş yoldan birisini çatışma süreci içerisinde kullanmayı seçecektir. Birey taraf olduğu tüm çatışmalarda kaçınmayı tercih ederse duygusuz ve dışarıda kalmış, uzlaşmayı tercih ederse kullanılmış, hükmetmeyi tercih ederse empati ve şefkat göstermekte yetersiz, ödün vermeyi tercih ederse tatmin olmamış hissedecektir. Tümleştirmeyi tercih ettiğindeyse diğer tarafla bağlantı kurmuş ve başarılı hissedecektir. Ancak tümleştirme stratejisi yüksek düzeyde ustalık, zaman ve enerji sarfiyatı gerektirmektedir (Cloke ve Goldsmith, 2018, s. 62). Sonuç olarak örgütteki çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek isteyen bir yöneticinin öncelikle tümleştirme stratejisini tercih etmesi gerektiği, böylelikle çatışmanın taraflarının ve örgütün maksimum fayda sağlayacağı söylenebilir.

2.6. Örgütsel Çatışmanın Diğer Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi

Çatışma kavramı örgüte dair birçok etmen ve değişkenden etkilenmekte ve aynı zamanda bu etmen ve değişkenleri etkilemektedir. Bu bölümde örgütsel çatışmanın bazı örgütsel değişkenler ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.6.1. Örgütsel çatışma ve duygusal zeka

Örgütlerde çatışmaların yaşanması normaldir ve yapılması gereken yaşanan bu çatışmaların örgütün faydasına olacak şekilde yönetilmesidir. Bu da ancak tarafların hem kendi duygularını hem de karşı tarafın duygularını anlaması ile mümkün olabilir (Karaca, 2014, s. 65). Baron'a (1997) göre duygular çatışmaların sonuçları üzerinde önemli etkilere sahiptir. İşlevsel olsun veya olmasın bütün çatışmalar duygusal bir altyapıya sahiptir çünkü çatışmaların kaynağı birey ya da grupların amaçlarının gerçekleşmesi karşısında bir engel algılamalarıdır. Çatışmanın her iki tarafının da duygularını iyi bir şekilde yönetmeden bir çatışmayı fayda sağlayacak bir biçimde yönetmesi beklenmemelidir (Özdemir ve Özdemir, 2007, s. 397). Duyguları algılayabilmek bireyin sosyal hayatında ve iş hayatında diğer birey ve gruplarla etkin iletişimde hayati öneme sahiptir. Birey duyguları doğru şekilde yorumlayabildiği takdirde yanlış anlama ve hatalı algıların önüne geçerek ilişkilerini kuvvetlendirebilmektedir. Birey ve gruplar arasındaki etkileşim ve iletişimin kuvvetli olması taraflar arasında anlaşmazlıkların zarar verici boyutlara ulaşmasını engelleyebilir (Demir, 2010, s. 203). Jordan ve Troth (2004, s. 215) tarafından yapılan bir araştırmada duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal zeka puanları yüksek olan bireylerin puanları düşük olanlara göre çatışmaları daha verimli şekilde çözebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka puanları düşük olan bireyler çatışmaların çözümünde genellikle kaçınma ve uyum sağlama stratejilerine yönelmektedir.

2.6.2. Örgütsel çatışma ve iletişim becerileri

Örgütlerde iletişim kanalları insan vücudunun hayat damarlarına benzetilebilir. Örgütün yaşamına sağlıklı devam edebilmesi için bu kanalların sürekli işler halde bulunması gerekir. Günümüz örgütlerinde bu gereklilik kendini fazlaca hissettirmektedir. Bilgi, haber ya da düşüncelerin örgütün tüm üye ve birimlerine iletilmesi, açık bir veri akışı sağlanması örgütlerin düzenli şekilde işlemesi için ön koşullardandır (Karcıoğlu, Gövez, ve Kahya, 2011, s. 332). Örgütsel çatışmaların birçoğu yanlış veya eksik iletişime bağlı olarak çıkmaktadır. Yöneticilerin yeterli geribildirim vermemesi işgörenlerin moral seviyesini düşürebilir ve verimlilikleri olumsuz etkilenebilir. Ayrıca örgütün birimleri arasındaki kopukluk, İyi tanımlanmamış beklentiler ve belirsizlikler gibi iletişim problemleri de örgütlerde çatışmaya neden olabilmektedir (Ağaoğlu, 2017, s. 22). Bir örgütte meydana gelen çatışmaların tümünün iletişim problemlerinden kaynaklandığı söylenemese de birçok yönetici iletişim yetersizliğini çatışmaların temel sebebi olarak

düşünmektedirler. Ayrıca iletişim engelleri bireylerin birbirlerini anlamamalarına ve güvenmemelerine sebep olabilmektedir. Catchart, Samovar ve Henman örgütsel çatışmaların çoğunluğunun temel ögesinin iletişim olduğunu vurgulamaktadırlar. Yaşanan çatışmaların yapıcı mı yıkıcı mı olacağı çoğu zaman taraflar arasındaki iletişimin etkililiğine göre değişmektedir (akt. Şahin, 2007, s. 95). Çatışmanın etkileşimsel bir süreç olduğu ve uyuşmayan amaçlara sahip birbirine bağımlı bireylerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Karşılıklı bağımlılık ise iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durumda, çatışma yönetimi sürecinde ve özellikle de çatışmaların işlevsel kılınmasında etkili iletişimin göz ardı edilemez olduğu söylenebilir. İletişimin etkinliğinde ise iletişim becerileri önemli bir gösterge konumundadır (Kayhan, 2014, s. 56).

2.6.3. Örgütsel çatışma ve iş tatmini

Wright ve Davis (2003) iş tatminini, işgörenlerin işlerine dair beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma oranı ile ortaya çıkan, işgörenler ve iş ortamının karşılıklı etkileşimi olarak tanımlarken; Agho (1993) işgörenin işini sevme derecesi olarak tanımlamıştır. Genel olarak düşünüldüğünde iş tatmini kavramı çalışanın işe ve işteki tecrübelerine dair pozitif ruh hali, işten alınan haz, işine karşı tutumu ve duygusal tepkileri olarak tanımlanabilir (akt. Bakan, Eyitmiş, Erşahan, Doğan, ve Bulunmaz, 2011, s. 9). Günümüzde çalışanlar iş tercihlerinde sunulan maddi imkanlar kadar işten elde edecekleri haz duygusunu etkileyen, örgütün kültürel özellikleri ve politikaları, örgüt çevresi ve örgütün bireysel isteklere duyarlılık derecesi gibi unsurları da göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu taraftan bakıldığında bireyin iş ortamıyla yaşadığı etkileşimin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olacağı söylenebilir (Takım, 2012, s. 72). Kişinin işe karşı tutumu kişiden kişiye göre değişir ve kişilerin örgüt içerisindeki davranışlarını ve verimliliklerini etkiler. Bu yüzden bireylerin işlerine dair tutumları önem kazanmaktadır. Bir örgütte çatışma yaşanmasının engellenemediği düşünüldüğünde kişinin işine karşı tutumu çatışmaların seyrini büyük ölçüde etkilemektedir (Özdemir, 2008, s. 97). Alanyazındaki çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda bir örgütte çatışmaların etkin bir şekilde yönetilememesi kaynakların israfına, çalışanın moralinin bozulmasına, iş tatmininin ve verimliliğin azalmasına ve örgütsel bağlılığın olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Sütlü, 2007, s. 57). İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün

göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Üngüren, Cengiz, ve Algür, 2009, s. 42).

2.6.4. Örgütsel çatışma ve işgören performansı

Kohli (1985) performansı, işgörenin kendisiyle aynı statüdeki diğer işgörelere oranla verimlilik düzeyi olarak tanımlarken, Rousseau ve McLean (1993) performansı işgörelerin ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak tanımlamıştır. Örgütlerde işgörelerin performanslarını etkileyen birçok etmen vardır. Bunlar fiziki çalışma ortamı ve örgütsel amaçlar gibi örgütten kaynaklanan etmenler olabileceği gibi, yaş, cinsiyet, yetenek tutum gibi bireysel etmenler de olabilir. Ayrıca ekonomi, siyaset, din gibi çevresel faktörler de işgören performansı üzerinde etkilidir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016, s. 173). Etkili bir biçimde yönetilen çatışmalar, bireyin ve toplamda örgütün performansı üzerinde; görüş çeşitliliği, örgütsel değişim ve gelişim, örgütsel amaçlara ulaşmada kolaylık, uyumlu bir takım çalışması, yetki dağılımının dengelenmesi, bireysel gelişim gibi olumlu etkilere sahipken etkili yönetilmeyen çatışmalar da; örgütsel amaçlara ulaşmada zorluk, bireysel ilişkilerin bozulması, örgütsel gerginliğin artması, stres ve bıkkınlık, iş tatminin azalması gibi olumsuz etkilere sahiptir. Örgütsel çatışmanın performansı olumlu yönde etkilemesi her şeyden önce çatışma ortamının yönetilmesine ve bu yönetim için kullanılan metotlara bağlıdır (Yatkın, 2008, s. 15).

2.6.5. Örgütsel çatışma ve örgüt iklimi

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sağlıklı bir örgüt kültürüne ve olumlu bir örgüt iklimine ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamanın yolu da etkili bir iletişim ve etkileşim ortamıdır. İletişim ve etkileşimin sağlıklı yürümediği örgütlerde işgörelerin motivasyonu, performansı ve sonuçta verimlilikleri düşerken; stres ve tükenmişlik seviyeleri artacaktır. Bu sebeple örgüt ikliminin örgütlerin verimliliğini etkileyen önemli unsurlardan olduğu söylenebilir (Şahin, 2016, s. 117). Küçük'e (2003) göre işgörelerin çalışmaktan haz duydukları bir örgüt iklimi, verimliliği artırmakta, işgörelerin örgüt bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. Demirel (1997) ise yaptığı araştırmada işgörelerin karar verme mekanizmalarına katıldığı, sağlıklı bir güven ve samimiyet ortamının bulunduğu bir örgüt iklimine sahip örgütlerin diğerlerine kıyasla daha verimli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Tanrıverdi, 2008, s. 79). Çatışma ve örgüt iklimi kavramları birbiriyle bağlantılı olan kavramlardır. Çatışma, işgörelerin örgüte dair bütün algılamalarından etkilendiğinden olumlu bir örgüt iklimi çatışmaları etkileyecek ve örgüt

yararına kullanılabilmesine zemin hazırlayacaktır (Çatakdere, 2014, s. 30). Olumlu bir örgüt iklimine sahip örgütlerde işgörenler arasında yıkıcı çatışmaların yaşanma olasılığı düşüktür, işgörenlerin verimlilikleri ve iş tatminleri ise yüksektir. Bu örgütlerde işgörenler örgütsel hedefler için takım çalışmasına yatkındırlar ve örgütsel kurallar diğer örgütlere göre daha çok içselleştirilmiştir (Tanrıverdi, 2008, s. 79).

2.6.6. Örgütsel çatışma ve örgütsel adalet

İşgörenlerin etkililiği ve verimliliği günümüz örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir. Yöneticiler gösterdikleri yönetici davranışları sayesinde örgütün verimliliğine, yenileşmesine, yeterliliğine ve daha birçok özelliğine etki ederler. Bu anlamda çatışma yönetimi ve örgütsel adalet kavramları örgütsel hedefler doğrultusunda birlikte ele alınması gereken iki önemli kavramdır (Toytok ve Açıkgoz, 2013, s. 27). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde işgören ve yöneticilerin çalışmalarında etik ve adaletli uygulamaların hakim kılınmasını ve örgütü bu yönde motive etmeyi içerir. Kaynakların nasıl paylaşıldığı, ödüllendirme sistemi, işgörenler arasındaki etkileşim ve ücret gibi çok farklı etmenler işgörenlerin adalet algılarını etkilemektedir. Özellikle kaynakların dağıtımında kullanılan iş ve işlemler örgütlerde sıklıkla çatışmalara neden olabilmektedir. Yöneticilerin davranışları işgörenler tarafından sürekli değerlendirilmektedir ve bu değerlendirme sonucunda kişi, yöneticinin davranışını adil olarak algılasa olumlu davranışlar; adaletsiz olarak algılasa örgütsel hedeflere ulaşmayı zorlaştıracak hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Açıkgoz, 2009, s. 3).

2.6.7. Örgütsel çatışma ve örgüt kültürü

Örgüt kültürü örgüt içerisinde grup ve kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, örgütün felsefesi, örgüt üyeleri tarafından üzerinde uzlaşmış inançlar ve beklentilerin toplamıdır. Tüm bu içeriğinden ötürü örgüt kültürü örgütün kimliği ve kişiliğini ortaya koymaktadır. Bireyler örgüt içerisindeki deneyimleri ve sosyalleşme süreci ile birlikte örgüt içerisinde hangi tür davranışların kabul edilebilir olduğuna dair normlar geliştirir ve bunu örgüte yeni katılan veya katılacak olan üyelere aynı yolla aktarırlar (Özarallı, 2015, s. 12). Örgütler ortak amaçlar etrafında birleşmiş üyelere oluşan sosyal yapılardır. İçinde bulunduğu toplumla ve üyeleri ile devamlı etkileşim içerisinde. Örgütte uygulanan gelenekler, iş yapma şekilleri, seçilen örgüt üyeleri bu

sosyal yapının birer parçasıdır ve örgüt içerisinde bir örgüt kültürü oluşturur (Kocaman, Kocaman, ve Çakır, 2012, s. 168).

Bireyler farklı kültürlerde davranışlarının olası sonuçlarını farklı şekillerde öngörürler. Örgütler çalışanlarının davranışlarını etkilemek için bazı davranışları ödüllendirip bazılarını cezalandırırlar. Hangi davranışların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı ise, örgüte hakim olan kültür özelliklerinin belirleyiciliğindedir. Örgüt çalışanlarının karşılıklı etkileşimlerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan çatışma durumlarında da, çatışmanın yer aldığı ortam ve taraf olan kişiler çatışmanın en önemli bileşenlerindedir. Çatışmanın oluşması, algılanması, çatışma çözümünün çatışma sonucuyla ilişkilendirilmesi ve belirli bir çözüm stratejisinin ödüllendirilmesi örgüt kültürünün özelliği ile ilişkilidir. Bu da bireylerin seçecekleri çatışma çözüm stratejisinin çatışma sonucunda elde edecekleri fayda ile ilişkisini kurarken söz konusu çatışmanın cereyan ettiği kültürün özelliklerini de hesaba kattıklarını açıklar. Dolayısıyla çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir (Özarallı, 2015, s. 13).

2.6.8. Örgütsel çatışma ve liderlik stilleri

Örgütlerde çatışmaların oluşması kaçınılmazdır ve örgütün kendini geliştirmesi için de optimal düzeyde gereklidir. Aksi takdirde örgüt durağanlaşır. Çatışmayı etkin biçimde kullanmak örgütü geliştirmenin etkili yollarındandır. Yöneticiler örgütün gelişimi için bir vizyon belirlerler ve diğer örgüt üyelerine de bu vizyonu benimsetmeye çalışırlar. Bu süreçte ortaya çıkacak olan çatışma durumlarında, üyelerin farklı istek ve beklentileriyle nasıl baş edeceklerini bilmelidirler (Uzun, 2014, s. 72).

Günümüz yöneticilerinin liderlik tarzları örgütte yaşanabilecek çatışmaların örgüt yararına sonuçlanmasına yardım edebileceği gibi, yıkıcı çatışmaların da meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Çünkü yöneticinin aldığı kararlar tüm üyeleri memnun etmeyebilmektedir. Yönetici tüm iş ve işlemlerinde etik kurallar çerçevesinde hareket etmeli, çatışma yönetimi konusunda kendisini geliştirmelidir. Bu sayede çatışmanın olumsuz etkilerinden örgütü ve üyeleri koruyabilecektir (Konak, 2014). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, örgütsel özellik, öncelikler, örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin özellikleri vb. birçok etken, liderlik tarzını etkilemekte ve çeşitlendirmektedir. Bu kapsamda bakıldığında, alan yazındaki liderlik tarzları belli birtakım alanlara verilen öneme göre, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik,

moral liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik gibi birçok şekilde dile getirilmektedir. Ancak, her durumda belli bir liderlik tarzını sergilemek her zaman geçerli olmayabilir. Liderler, sergileyecekleri liderlik tarzlarında örgütün özellikleri, kültürü, örgüt üyelerinin nitelikleri, ulaşılmak istenen amaçlar, öncelikler gibi birçok durumu göz önüne alarak sergilemek durumundadırlar (Özmen ve Aküzüm, 2010, s. 68).

2.6.9. Örgütsel çatışma ve kişilik özellikleri

Kişilerin çatışma sürecinde tercih ettikleri çatışma yönetme stratejilerine içinde bulunulan durum, çatışmanın konusu, tarafların ilişkileri, astlık-üstlük gibi pek çok farklı değişken etki edebilmektedir. Bu değişkenlerden birisi olan kişilik özellikleri de bireyin çatışma sürecinde sergilediği davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Kişilik bireylerin davranışlarını farklılaştırmaktadır ve bu durum birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler meydana getirmektedir. Oluşan bu fark, aynı durumları farklı algılamalarına ve farklı çatışma yönetimi stratejileri kullanmalarına sebep olabilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 218). Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların tamamının kişilik özelliklerinden etkilendiği düşünüldüğünde bireyin çatışma sürecinde hangi stratejiyi seçtiği kişilik özelliklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin uyumlu bir kişiliğe sahip bireyler diğer bireylerle ilişkilerinde nispeten daha uyumlu davranışlarda bulunurken, çatışmalara yaklaşımı da daha olumlu ve çözümcü olmaktadır (Aslıpek, 2014, s. 53).

Schneer ve Chanin'e (1987) göre çatışma alanında yapılan araştırmalarda disiplinlerarası bir yaklaşım uygulanmalıdır. Yapılan çalışmalar genelde çatışma yönetim stratejileri üzerine yoğunlaşırken yöneticilerin en uygun stratejiyi seçebilecek durumda olup olmadığının incelenmemesini eleştirmektedirler ve bu durumun yönetici seçimi ve yerleştirilmesi, çatışma yönetimi ve örgütsel çatışma yönetimi sürecinde arabuluculuk gibi alanları olumsuz etkilediğini öne sürmektedirler. Çatışma durumunda çatışma taraflarının, özellikle yöneticilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan farkların bilinmesinin karar alma süreçlerini olumlu etkilediğini iddia etmektedirler (Niederauer, 2006, s. 47).

2.5.10. Örgütsel çatışma ve özyeterlilik algısı

Bir örgütte meydana gelen çatışmaların daha iyi analiz edilebilmesi için işgörenlerin kişilik özelliklerinin bilinmesi ve incelenmesi gerekir çünkü kişilik

özellikleri bireylerin çatışma içerisinde seçimlerini ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bireyin çatışma sürecinde nasıl davranacağını belirleyen bir diğer etmen de öz yeterlik algısıdır. İşgörenlerin öz yeterlik algılarının incelenmesi örgütsel çatışmanın daha kolay anlamlandırılmasını sağlar ve bu sayede örgütte çıkan çatışmalar daha kolay yönetilebilir (Gerçek, 2018, s. 2). Öz yeterlik algısı yüksek olan kişiler yaşanan sorunlara olumlu bir yaklaşım göstermekte, sorunu aşabileceklerine inanmakta ve bu sayede sorunlara uygun çözümler geliştirebilmektedirler. Öz yeterlik algısı bireyin karşılaştığı engellere karşı ısrarcılığını da etkilemektedir. Öz yeterlik algısı yüksek bireyler sorunlar karşısında daha çok çabalamakta, duygusal tepkiler yerine akılcı çözümlere yönelmektedirler. Öz yeterlik algısı düşük olan bireylerse çıkan sorunlar karşısında başarısız olacaklarına dair bir inancıya sahip olmakta ve bu durum kişiyi pasif davranışlara itmektir. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında öz yeterlik algısı bireyin çatışma sürecinde sergileyeceği davranışlarda oldukça belirleyici olmaktadır (İnandı, Tunç, ve Gündüz, 2013, s. 279).

2.7. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de farklı nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Okullar hammaddesini toplumdan alan ve hammaddesini işledikten sonra tekrar topluma iade eden örgütlerdir. Bu nedenle okulların birey boyutu diğer örgütlere oranla daha duyarlıdır ve okulların informel yanı sıra formel yanından daha baskındır (Zembar, 2012, s. 206). Eğitim örgütleri diğer örgütlere göre insan ilişkilerinin daha girift olduğu örgütlerdir. Bu sebeple okullar çatışmanın daha sık yaşandığı kurumlardır. Okullarda birçok farklı kültürlerden, ırklardan veya sosyo-ekonomik çevrelerden gelen, farklı istek ve ihtiyaçlara sahip öğretmenler, yöneticiler, diğer okul çalışanları, öğrenciler, veliler bir arada bulunmaktadır ve bu insanlar birbirleriyle sürekli ilişki halindedirler (Boyras, 2015, s. 28). Okullar temelinde bir arada, uyum içinde çalışmayı ve karşılıklı yardımlaşmayı amaç edinen bir yapıya sahiptir. Fakat her bireyin her an bu uyuma entegre olarak sorunsuz şekilde çalışması olanaksızdır. Bu nedenle diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışma kaçınılmazdır (Şentürk, 2006, s. 17). Okullarda yaşanan çatışmalara dair yönetici görüşleri üzerine yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan yöneticilerin %90'ı okullarında çatışma yaşandığını belirtmişlerdir (Özmen ve Aküzüm, 2010, s. 68). Çatışmaların yaşanmadığı bir örgüt varlığını sürdürülemez. Yetkin okul yöneticileri okullarında çatışmaların yaşanmasının doğal olduğunu bilir ve bu durumu okul yöneticiliğinin bir çalışma alanı olarak kabul ederler.

Bu kabul okullarda yaşanan problemlerin çözüme kavuşturulması için ön koşuldur. Bu nedenle okul yöneticileri okuldaki gruplaşmaları, klikleri, çatışmaların türleri ve içerikleri hakkında bilgilere sahip olmalıdır (Övün, 2007, s. 42). Okulun dinamik özelliklerinden haberdar olan yöneticiler ortaya çıkabilecek çatışmaları tahmin ederek kontrol altında tutabilir. Ayrıca okulun diğer üyelerinin birbirleriyle olan bağlarını güçlendirerek güçlü bir iş birliği ortamı yaratabilir ve okul yönetimini kuvvetlendirebilir (Açıkgöz, 2009, s. 43). Okul yöneticilerinin ve liderlerinin çatışma yönetiminde neyin gerekli olduğunu anlamaları ve okullarında etkili olabilmek için yüksek çatışma yetkinliğine ihtiyaçları vardır. Çatışma yöneticileri bir çatışma durumunda çatışmanın doğasını belirlemiş ve tanımlamışsa, onu çözmenin yollarını bulmaya çalışırlar (Msila, 2012, s. 26).

Okullarda çatışmalar farklı kaynaklardan ortaya çıkabilmektedir. 28 devlet okulunda personel çatışmalarını inceleyen Corwing (1969), yapısal farklılaşma, karar vermenin ademi merkezîyetçiliği, düzenleyici prosedürler, heterojenlik ve istikrar, kişilerarası yapı olmak üzere çatışmaya yol açan beş değişken tespit etmiştir (akt. Mhehe, 1997, s. 7). Karip'e (2000) göre okullarda yaşanan çatışmalar genellikle;

- a) Görev dağılımı
- b) Parasal kaynaklar
- c) Sınıf içi öğretim etkinlikleri
- d) Ödül, ceza, değerlendirme
- e) Güç ve yetki kullanımı
- f) Geç gelme
- g) İzin
- h) Siyasi konular
- i) Kılık-kıyafet
- j) Öğrenci davranışları

konularında yaşanmaktadır (akt. Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 559). Bayar (2015, s. 136) tarafından yapılan ve 10 okul müdürü ile yürütülen bir araştırmada katılımcıların %65'i çatışma kaynaklarını "örgütün büyüklüğü, iletişim problemleri ve yönetim farklılığı" olarak sıralamışlardır.

Çok çeşitli sebeplerden meydana gelen çatışmalar okulların işleyişini sekteye uğratabileceği gibi, etkin bir çatışma yönetimiyle okula fayda sağlayacak şekilde değerlendirilebilir. Bunun için örgütlerde çatışma yönetiminin birinci unsuru olan okul

müdürlerinin çatışmaları yok saymak, inkar etmek yerine okula pozitif katkı sunacak bir unsur olarak görmeleri gerekmektedir(Uğur, 2018, s. 53). Çatışmaların iyi yönetilmesi sonucunda okul dinamikleşecek ve güç kazanacaktır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimi konularında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları önem arz etmektedir(Casiadi, 2017, s. 22).

Okullar eğitim ortamının stresi, işin doğası, etkileşimlerin çeşitliliği gibi özelliklerinden ötürü çatışmalara duyarlı yapılardır. Bu sebeple okulların en etkin aktörleri olan yönetici ve öğretmenlere önemli sorumluluklar düşmektedir (Himmetoğlu, 2014, s. 39). Okullarda en sık rastlanan çatışmalar, yönetici ve öğretmenlerin taraf oldukları çatışmalardır. Öğretmenlerin gücü kaynağını bürokrasiden çok akademik uzmanlığa dair bilgi ve becerilerden alırken, yöneticilerin gücü genel olarak kaynağını okul içerisindeki hiyerarşik konumundan kaynaklanan biçimsel yetkiden alır (Kayhan, 2014, s. 44). Bu durum öğretmen ve yöneticilerin sıklıkla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Okul müdürlerinin otokratik yönetim anlayışları okulun diğer paydaşlarını çoğunlukla karar mekanizmalarına dahil etmemektedir. Bu da okulun düzenli işleyişini ve sağlanması gereken iş birliğini olumsuz etkilemekte ve çatışmaların doğmasına sebep olmaktadır (Açıkgöz, 2009, s. 44).

Çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesinin okula kazandıracakları şu şekilde sıralanabilir (Karip, 2000, s. 22):

- a) Daha iyi ilişkilerin oluşturulması
- b) Psikolojik olgunluk
- c) Bireyin kendisine saygının gelişmesi
- d) Bireysel gelişim
- e) Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi
- f) Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
- g) Daha iyi çözümler oluşturmak
- h) Örgütsel değişimi sağlamak.

Tüm bu getirilerinin yanında efektif şekilde yönetilmeyen çatışmalar bireyleri ve grupları kutuplaştırır, okulda düşmanca bir havanın hakim olmasına sebep olur. Zaman, para ve enerji kaybına yol açar. Okuldaki güven ortamını zedeler(Çağlayan, 2006, s. 71).

Okul müdürlerinin görevi okulu sadece yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yönetmek değildir. Okul müdürlerinin görevlerinden bir tanesi de okul iklimini pozitif hale getirmektir. Bunun sağlanabilmesi için okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulması, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulması gerekir (Arslantaş ve zkan, 2012, s. 559). atışmanın okul üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında okul müdürlerinin görevi okullarda çatışmaları önlemek değil; kurumun gelişebilmesi için çatışmaları desteklemek, yönlendirmek ve etkili bir Şekilde yönetmek olmalıdır (Demirkaya, 2012, s. 13). Okul müdürü çatışmanın okula katacağı olumlu yönlerden yararlanırken, çatışmaların zaman ve emek kaybına yol açabileceğini de göz önünde bulundurmalı, çatışmaları optimum seviyede tutmalı ve bu çatışmaları etkili Şekilde yönetmelidir. Fakat bu süreçte sürekli olarak yetki ve makam gücüne dayanarak çatışmaları bastırmaya çalışmamalıdır. Bu tarz bir yaklaşım çatışmaların ertelenmesine sebep olur ancak çatışmaları etkili bir çözüme kavuşturmaz (Maral, 2016, s. 99). Okul müdürlerinin okullarını başarıya yönlendirebilmeleri için çatışma yönetiminde güçlendirilmeleri gereklidir. Çatışma yönetimi hakkında teorik ve uygulamalı bilgi ve deneyimle donanmış okul müdürleri okullarının vizyonunu geliştirebilir. Büyüyen ve gelişen okullar çatışmaların yaşandığı ve bunların etkili bir Şekilde yönetildiği okullardır (Msila, 2012, s. 33).

Okullar yapısı dolayısı ile insan temelli örgütlerdir. Diğer örgütlere nazaran insan ilişkileri daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık içerisinde okullarda da çeşitli çatışmalar doğabilmektedir. Yönetici, ğretmen, ğrenci, veli, okul çevresi gibi çatışmaya taraf olabilecek birçok bileşenden oluşan okullarda çatışma yönetimi kavramı daha da önem kazanmaktadır. Okullarda yaşanan çatışmaların örgütün etkililiğine ve verimliliğine pozitif yönde katkıda bulunabilmesi için okulun paydaşları arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturulmalı, güven ortamı sağlanmalı, farklı görüş ve düşüncelere saygı gösterilmelidir. Aksi halde çatışmalar negatif algılanacak, okula bir fayda sağlamayacak, aksine okulun işleyişini bozacaktır. Bu konuda en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Etkili bir kültürel liderlik ile okul kültürünün çatışmalardan optimum düzeyde fayda sağlanacak Şekilde yeniden dizayn edilmesi gerekmektedir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel çatışma ile ilgili yapılmış çalışmalar yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalar olarak ayrı ayrı ve en yeni tarihliden en eski tarihliye doğru kronolojik bir biçimde sıralanarak sunulmuştur.

2.8.1. Yurtiçinde yapılan alışmalar

Gerdan (2018, s. x) tarafından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine göre MEB okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının çatışma durumlarını çözme becerileri üzerine etkilerinin araştırıldığı bir araştırmaya göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin makam gücüne daha az başvurduğunu düşünürken, ilkokul öğretmenleri de diğer kademelere göre okul yöneticilerinin daha olumlu yaklaşarak ve toplantılar yaparak problemi çözme yoluna gittiğini düşünmektedirler. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma durumlarını çözme becerilerinin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bala (2018, s. iv-v) tarafından İstanbul ilinde tesadüfi örneklem yoluyla ulaşılan 390 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile çatışma stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre kaçınma çatışma yönetim stratejisi ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki varken, uzlaşma, tümleştirme, hükmetme ve uyma stratejileri ile pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tan Kılıç (2017, s. iii-iv) tarafından okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği, örneklemini Çanakkale ilinden rastgele seçilen 12 okulun oluşturduğu çalışmada çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejileri ile öz yeterlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu, “uyma” stratejisi ile ise negatif yönlü bir anlamlılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tan (2016, s. iv-v) tarafından İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan 156 okul yöneticisi üzerinde okul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada okul idarecilerinin çatışma süreçlerinde en çok kullandıkları stilin tümleştirme stili olduğu belirlenmiştir. En çok kullandıkları problem çözme yaklaşımı ise aceleci yaklaşım olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada okul idarecilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bağdatlı (2015, s. xii-xiii) tarafından İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde 41 okulda görev yapan 103 yönetici ve 300 öğretmeni kapsayan, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürünü oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada okul yöneticilerinin “tümleştirme” tutumlarının yüksek, “hükmetme” ve “kaçınma” tutumlarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin okul kültürü algılarından “başarı” ve “destek” kültürü algılarının yüksek, “güç” ve “rol” kültürü algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. İdarecilerin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt kültürü ölçeği arasındaki ilişkilere dair veriler incelendiğinde ise “tümleştirme” stratejisi ile “destek” ve “başarı kültürleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde, “hükmetme” stratejisi ile “rol” ve “güç” kültürleri arasında düşük ve orta seviyelerde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Karabulut (2015, s. v-vi) tarafından okul idarecilerinin kaygı düzeyleri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada okul müdürlerinin iş yükü kaygısının müdür yardımcılara oranla düşük olduğu, bütünleştirme stratejileri ile yönetim süreci kaygısı, uzlaşma stratejileri ile yönetim süreci kaygısı, uzlaşma stratejileri ile iş yükü kaygısı, bütünleştirme stratejileri ile iş yükü kaygısı, uyma stratejileri ile yönetim süreci kaygısı, uyma stratejileri ile iş yükü kaygısı, kaçınma stratejileri ile iş yükü kaygısı, hükmetme stratejileri ile yönetim süreci kaygısı, hükmetme stratejileri ile iş yükü kaygısı arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmaya göre okul yöneticilerin kaygı düzeyleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

Yılmaz (2014, s. xxii-xxiii) tarafından tabakalı örneklem yoluyla belirlenmiş her seviyeden 48 okulda çalışan ve seçkisiz şekilde belirlenmiş 381 öğretmen üzerinde yapılan, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada okullarda meydana gelen çatışmaların en çok “iletişim yetersizliği/bozukluğu” olduğu, okul idarecilerinin orta seviyede müzakere becerilerine sahip oldukları ve “tümleştirme” stratejisinin en çok kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul idarecilerinin tümleştirme çatışma stratejisi ile müzakere becerileri arasında yüksek seviyede ve pozitif yönde, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma stratejileri ile müzakere becerileri arasında orta seviyede ve pozitif, hükmetme stratejisi ile müzakere becerileri arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Durak (2010) tarafından Niğde ilinde görev yapan 254 öğretmen üzerinde yapılan, öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin çatışmaya neden olan davranışları ve bu davranışların performansları üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada herhangi bir biçimde çatışmaya taraf olan öğretmenlerin verimliliklerinin olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri okullarında çatışma seviyesini azaltarak örgüt performansının artırabilecekleri belirlenmiştir.

Topluer (2008, s. iv-v) tarafından tabakalı oranlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 615 öğretmen üzerinde öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir araştırmada öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerini yeterli gördükleri, yaş ve branş değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Şahan (2006, s. xviii) tarafından İstanbul ili Avrupa Yakası'nda bulunan 26 ortaöğretim okulunda çalışan 261 öğretmen ile yürütülen, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisinin incelendiği çalışmada öğretmenlere göre okul müdürlerinin en çok başvurduğu çatışma yönetme stili "tümleştirme" olarak tespit edilirken, en az kullandıkları stil ödün verme olarak saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre öğretmenler okul müdürleri "hükmetme" stilini kullandıklarında stresi en yoğun yaşarken, en az strese "ödün verme" stilini kullandıklarında girmektedirler. Ayrıca okul müdürü ile çatışma durumunda kadın öğretmenlerin erkeklere oranla daha fazla stres yaşadığı tespit edilmiştir.

2.8.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Batool, Khattak ve Saleem (2016, s. 229) tarafından özel ve resmi ortaokullarda çalışan 100 ortaokul müdürü ile yürütülen ve ortaokul müdürlerinin yaşları ve yöneticilik deneyimleri ile kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada; okul müdürlerinin yaşları ile kullandıkları stratejiler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işbirliği çatışma yönetim stratejisi ortaokul müdürleri tarafından en çok kullanılan strateji iken, kaçınma en az kullanılan stratejidir.

Martinez (2015, s. vi) tarafından 39 ortaokul müdürü ile yürütülen ve okul müdürlerinin müdür-öğretmen çatışmalarında kullandıkları stratejileri belirlemeye yönelik araştırmada; okul müdürlerinin cinsiyetleri ile işbirlikçi çatışma stratejisi arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre kadın okul müdürleri işbirlikçi çatışma yönetme stratejisini erkek okul müdürlerine göre daha sık kullanmaktadırlar. Ek olarak araştırma sonuçlarına göre okul müdürünün okuldaki çalışma süresi arttıkça rekabetçi çatışma yönetim stratejisini kullanma sıklığı azalmaktadır.

Boucher (2013, s. v) tarafından 7 okul müdürü ile yürütülen ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin ve bu stratejilerle okul iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; okul müdürlerinin en sık kullandığı çatışma yönetim stratejisi tümleştirme olarak belirlenirken, okul müdürlerinin kullandıkları strateji ile okul iklimi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmemiştir.

Monroe (2005, s. iii) tarafından 89 müfettiş, 96 lise müdürü ve 9 okul yönetim kurulu başkanı ile yürütülen ve okul müfettişleri ile okul yönetim kurulu üyeleri arasında ve okul müfettişleri ile lise müdürleri arasında algılanan çatışma kaynaklarının, bu çatışmaların sıklık ve ortalama yoğunluk düzeylerinin ve bu tür çatışmaları azaltmada etkili olduğu algılanan stratejilerin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; müfettişler ile okul yönetim kurulu üyeleri arasında ve müfettişlerle okul müdürleri arasında çatışmalara sebep olan kaynakları personel sorunları, veli sorunları ve okulun finansmanı olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bu tür çatışmaların azaltılmasında en etkili yol, olarak okul bölgesi için ortak bir vizyon geliştirilmesidir.

Blackburn (2002, s. viii) tarafından 30 ortaokul müdürü ve 150 ortaokul öğretmeni üzerinde yürütülen ve ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi stili ile mesleki gelişim ve öğretmen işbirliğine ilişkin iki okul kültürü faktörü arasındaki ilişkideki cinsiyet farklılıklarının incelenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; mesleki gelişimi ve öğretmen işbirliğini desteklemek için uygun çatışma yönetimi stilini seçmede kadın müdürlerin erkek müdürlere göre daha olumlu algılanma eğiliminde oldukları saptanmıştır.

McCormick (1996, s. iv-v) tarafından 3 okul müdürü ile katılımcı olmayan gözlem yöntemiyle yürütülen ve literatürden türetilen çatışma ve çatışma yönetimi kuramlarının okul müdürlerinin karşılaştığı çatışmayı analiz etmek için ne ölçüde

kullanılabileceğinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; yaşanan çatışmaların çoğunlukla okulların örgütsel yapısından ve okul müdürleri üzerinde talepler ve etkiler yaratan kişilerarası ilişkilerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri tarafından beş tür çatışma yönetimi stratejisi yerine sıklıkla iki tür (işbirliği ve hükmetme) strateji kullanıldığı, diğer stratejiler ise duruma göre bu iki stratejiyle beraber çeşitli kombinasyonlarda kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Allison (1991, s. iv) tarafından 44 öğretmen, 4 okul müdürü ve 4 müdür yardımcısı ile yürütülen ve devlet liselerindeki farklı sorun durumlarında, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin algıları arasındaki ilişkinin çatışma düzeylerine göre incelenmesinin ve çatışmadaki yoğunluk seviyesinin okul müdürü tarafından seçilen çatışma yönetim stratejisinin türü üzerindeki etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada; okul müdürlerinin en çok problem çözme stratejisini en az kaçınma stratejisini kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri ve müdür yardımcıları arasındaki etkileşim arttıkça okul müdürlerinin çatışmayı üretken bir biçimde yönetme olasılığı da artmaktadır. Araştırmada elde edilen başka bir sonuca göre ise yaşanan çatışmanın yoğunluğu, okul müdürlerinin seçtikleri strateji üzerinde etkili olmaktadır.

Hoover (1990, s. iii-iv-v) tarafından 24 farklı lisede çalışan toplam 510 öğretmen üzerinde yürütülen ve okul müdürünün çatışma yönetimi davranışı ile okulun iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada; problem çözme, uzlaşma ve ödün verme davranışları ile okul ikliminin açıklığı arasında pozitif, hükmetme ve kaçınma davranışları arasında ise negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici desteği ve öğretmenlerin karar alma mekanizmalarına katılımı çatışma düzeyini düşürürken, kontrolcü yönetici davranışları ve öğretmenlerin yaşadıkları hayalkırıklıkları çatışma düzeyini yükseltmektedir.

Tankersley (1990, s. iii) tarafından 6 ortaokul müdürü ile yürütülen ve ortaokul müdürlerinin çatışmaya yaklaşma biçimlerini belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; okul müdürlerinin çatışmalara öncelikle tümleştirme stratejisi ile yaklaştıkları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çatışmanın taraflarından birinin kadın olması durumunda etkileşimin süresi erkek-erkek çatışmasına göre daha uzundur ve kaçınma stratejisi daha sıklıkla kullanılmaktadır. Erkek-erkek çatışmalarında ise daha doğrudan ve tümleştirici davranışlar gözlenmiştir.

Adams (1989, s. iii-iv) tarafından 3 okulda 3 okul müdürü ve 75 öğretmenle yürütülen ve çatışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ve çatışma ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada; okul müdürünün çoğunlukla hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandığı okulların yüksek düzeyde çatışma yaşadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin genel olarak problem çözme stratejisini kullanma eğilimindedirler ancak bu strateji başarısız olduğunda müdürlerin tümü hükmetme stratejisini kullanmayı seçmektedirler. Araştırmaya göre okul müdürlerinin kullandıkları stratejinin türü cinsiyet, eğitim düzeyi, okul dışı etkinliklere katılım ve çatışma konusu değişkenlerinden etkilenmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin ise öğretmenlerin yenilikçi programlar geliştirme özgürlüğünden, yöneticilerden aldığı destekten ve müdürün görev süresinden etkilendiği görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ilgili süreçler ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına dair açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin nasıl olduğunun ve okullarında yaşadıkları çatışmalara dair nasıl deneyimlere sahip olduklarının ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Yin (1984) durum çalışmalarını, güncel bir olguyu kendi gerçekliği içinde çalışan, olgu ve içerik arasındaki sınırların kesin olarak belirgin olmadığı ve birden fazla veri kaynağının bulunduğu durumlarda kullanılan bir model olarak tanımlamıştır. Gall, Borg ve Gall (1996) durum çalışmalarının kullanılış amaçlarını bir olayı oluşturan detayları tanımlamak ve görmek, bir olaya ait açıklamaları geliştirmek ve bir olayı değerlendirmek olarak sıralamışlardır (akt. Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018, s. 268).

Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışma durumlarında, çatışmayı nasıl yönettikleri, bu çatışma yönetim stratejilerini seçmelerinde etkili olan yöntemlerin neler olduğu, çatışma yönetimine ilişkin hangi deneyimlere sahip oldukları ve çatışmaya ilişkin görüşlerinin neler olduğu araştırılacağından durum çalışması deseninin kullanılması uygun görülmüştür.

3.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışma grubunu, Antalya ilinin Alanya ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 7 ortaokul müdürü oluşturmaktadır. Creswell'e (2002, s. 21) göre nitel araştırmalarda çalışma grubunun 5 ile 13 arasında katılımcıdan oluşması idealdir. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi katılımcıların belirlenmiş özelliklere sahip kişi, olay, nesne veya durumlardan seçilmesi olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s.94-95). Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ise Yıldırım ve Şimşek'e (2008, s. 49) göre çalışılan araştırma problemine taraf

olabilecek kişilerin ve durumların çeşitliliğini araştırmaya en üst düzeyde yansıtacaktır ve bu yöntemde amaç genelleme yapmak amacıyla çeşitliliği artırmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortaklık olup olmadığını aramak ve problemin değişik yönlerini ortaya koymaktır. Bu bilgiler ışığında katılımcılar devlet ortaokullarında müdür olarak çalışmak ve en az 3 yıllık müdürlük deneyimine sahip olmak kriterlerini sağlayanlar arasından kırsalda/kent merkezinde bulunan bir okulda müdürlük yapıyor olmak, okuldaki personel sayısı 20'den az/fazla olan bir okulda müdürlük yapıyor olmak, öğrenci sayısı 300'den az/fazla olan bir okulda müdürlük yapıyor olmak durumları göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 3.1.'de verilmiştir (katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması amacıyla her bir katılımcı M1, M2, M3... şeklinde kodlanmıştır):

Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Kod	Eğitim Düzeyi	Branş	Mesleki Deneyim(yıl)	Müdürlük Deneyimi(yıl)	Personel Sayısı 20'den	Öğrenci Sayısı 300'den
M1	Lisans	Teknoloji ve Tasarım	13	4	Az	Az
M2	Lisans	Fen Bilimleri	10	5	Az	Az
M3	Lisans	Teknoloji ve Tasarım	22	10	Fazla	Fazla
M4	Lisans	Fen Bilimleri	10	6	Fazla	Fazla
M5	Lisans	Sınıf	22	12	Az	Az
M6	Yüksek Lisans	Teknoloji ve Tasarım	14	8	Fazla	Fazla
M7	Lisans	Fen Bilimleri	11	9	Fazla	Fazla

M1 lisans düzeyinde eğitime sahip teknoloji ve tasarım öğretmenidir. 13 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 4 yıldır bir köy ortaokulunda müdürlük yapmaktadır. Okuldaki personel sayısı 20'den azdır. Okulun öğrenci sayısı 300'den azdır.

M2 lisans düzeyinde eğitime sahip fen bilimleri dersi öğretmenidir. 10 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 5 yıldır bir köy ortaokulunda müdürlük yapmaktadır. Okuldaki personel sayısı 20'den azdır. Okulun öğrenci sayısı 300'den azdır.

M3 lisans düzeyinde eğitime sahip teknoloji ve tasarım öğretmenidir. 22 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 10 yıldır çeşitli okullarda müdürlük görevini yürütmektedir. Son 3 yıldır ilçe merkezindeki bir ortaokulda müdürlük görevine devam etmektedir. Okulun personel sayısı 20'den fazladır. Okulun öğrenci sayısı 300'den fazladır.

M4 lisans düzeyinde eğitime sahip fen bilimleri dersi öğretmenidir. 10 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 6 yıldır çeşitli okullarda müdürlük görevini yürütmektedir. Son 3 yıldır ilçe merkezindeki bir okulda müdürlük görevine devam etmektedir. Okulun personel sayısı 20'den fazladır. Okulun öğrenci sayısı 300'den fazladır.

M5 lisans düzeyinde eğitime sahip sınıf öğretmenidir. 22 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 12 yıldır çeşitli okullarda müdürlük görevi yapmıştır. Son 9 yıldır bir köy ortaokulunda müdürlük görevini sürdürmektedir. Okuldaki personel sayısı 20'den azdır. Okulun öğrenci sayısı 300'den azdır.

M6 yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip teknoloji ve tasarım öğretmenidir. 14 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 8 yıldır çeşitli okullarda müdürlük yapmıştır. Son 2 yıldır ilçe merkezindeki bir ortaokulun müdürlüğünü yapmaktadır. Okulun personel sayısı 20'den fazladır. Okulun öğrenci sayısı 300'den fazladır.

M7 lisans düzeyinde eğitime sahip fen bilimleri öğretmenidir. Devlet okullarında 11 yıllık mesleki deneyime sahiptir ve 9 yıldır okul müdürlüğü görevi yürütmektedir. Son 3 yıldır ilçe merkezindeki bir ortaokulun müdürlüğünü yapmaktadır. Okulun personel sayısı 20'den fazladır. Okulun öğrenci sayısı 300'den fazladır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacı tarafından hazırlanmış olan 1 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 4 adet örnek olay formundan oluşmaktadır. Bu araştırmada veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu; açıklama bölümü, kişisel bilgiler bölümü ve ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin genel düşüncelerini ortaya koymalarına yönelik açık uçlu sorulardan oluşan sorular bölümü olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır (EK-3E). Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara;

1. Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
2. Okulunuzda yaşanan çatışmalar nelerdir? Örneklendirir misiniz?
3. Sizce bu çatışmalara neden olan şeyler nelerdir? Açıklar mısınız?
4. Okulunuzda yaşanan çatışmaların etkileri (yarar/zarar) hakkında neler düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?

Öğrenciler üzerindeki etkileri:

Öğretmenler üzerindeki etkileri:

Okul üzerindeki genel etkileri:

5. Okulunuzda yaşanan çatışmaları nasıl müdahale ediyorsunuz?

Sizin taraf olduğunuz çatışmalar:

Sizin taraf olmadığınız çatışmalar:

6. Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?
7. Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirdiniz? Niçin?

soruları yöneltilmiştir.

Araştırmacı bu araştırmada kullanılan örnek olay formlarını oluştururken ortaokullarda sıklıkla yaşanan veya yaşanabilecek çatışma durumlarını göz önünde bulundurmuş ve bu durumları kurgulayarak örnek olay formlarını oluşturmuştur. Bu formlar açıklama bölümü, kişisel bilgiler bölümü, örnek olay bölümü ve sorular bölümü olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Formlar hazırlandıktan sonra 7 farklı öğretmene uygulanmış ve elde edilen cevapların çeşitliliğinin alanyazınla uyumlu olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan örnek olaylardan örnek olay 2 ve örnek olay 3 ortaokul müdürlerinin çatışmaya

taraf oldukları, örnek olay 1 ve örnek olay 4 ise ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf olmadıkları şekilde kurgulanmıştır. Ayrıca örnek olay 2 ve örnek olay 4 çatışma şiddeti yüksek, örnek olay 1 ve örnek olay 3 çatışma şiddeti düşük olacak şekilde kurgulanmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olan örnek olaylar aşağıdaki gibidir:

Örnek olay 1

İlçe merkezine 55 km'lik bir mesafedeki bir köy okulunda 4 yıllık görevimi tamamlamamın ardından yönetici atamaları ile ilçe merkezine daha yakın bir okula müdür olarak tayin oldum. Tayin istemeden önce okul ile ilgili yaptığım araştırmada okulun sekiz şubeli çok da kalabalık olmayan bir ortaokul olduğunu ve öğretmen kadrosunun genelde genç insanlardan oluştuğunu öğrenmiştim. Okulun fiziki olanakları kötü değildi ve okulun son üç yıl içerisinde geçirdiği fiziksel değişimin ünü, çok uzak bir köy okulunda çalışmama rağmen bana kadar ulaşmıştı. Ayrıca merkezi sınavlarda aldıkları sonuçlar hiç de fena değildi. İlçede bulunan 60 ortaokul arasında ilk 25 içerisindeydiler ve bu bir köy okulu için oldukça başarılı bir derecedeydi. Halbuki daha üç yıl önce ilçedeki okullar arasında son sıralardaydılar.

Yeni okulunda haziran ayında göreve başladım. Okulun kadrosu gerçekten çok gençti. Öğretmenlerin birçoğu henüz beş yılını doldurmamışken, on yılını doldurmuş sadece bir öğretmen vardı. Göreve başladığım ilk gün öğretmenlerin dinamizmine hayran kalmıştım. Yaz tatilinin ardından sene başındaki seminer döneminde yapılan toplantıda konu okulumuzda sekizinci sınıf okuyacak olan öğrencilerin sınava hazırlıkları için yapılacak çalışmaların planlanmasına geldiğinde ortamın gerildiğini sezebiliyordum. Bazı öğretmenler sekizinci sınıf öğrencilerinin tüm enerjilerini sınava hazırlık için harcamaları gerektiğini savunurken diğer kısmı ise buna şiddetle karşı çıkıyordu. Karşı çıkan gruptaki öğretmenlerin sanat ve spor dersleri öğretmenlerinin olduğunu fark etmem uzun sürmedi. Söz alan beden eğitimi öğretmeni Yakup Bey:

-Okulda sadece akademik başarı önemseniyor, bizler öğretmen olarak dahi görülüyoruz, öğrenciler sürekli birbir ders verilmek üzere derslerimizden alınıyor, dedi. Konuşurken sık sık aynı zamanda bir fen bilimleri öğretmeni olan yardımcım Ercan Bey'e sert bakışlar atıyordu. Belli ki bu konu daha önce de onlar arasında problem olmuştu. Söz alan Türkçe öğretmeni Müslüm Bey ise:

-Eğitim sisteminin gerçekliği bu, çocuklar önünde sonunda sınava girecek, okul ve öğretmen başarısında ölçüt öğrencilerin sınav başarısıdır, bu gerçekliğe uygun davrandığım için de özür dilemeyeceğim, dedi. Öğretmenlerin dinamizminin altında bir saatli bomba yatıyordu. (Ek-3A)

Örnek olay 2

Mithat Bey kalabalık bir ilçenin en gözde okullarından birinde okul müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Mithat Bey'in okulu; ilçenin tam merkezinde, oldukça başarılı ve çevredeki velilerin çocuklarını yazdırmak için yarıştığı bir okuldur. Bünyesinde hem ilk hem de ortaokul bulunduran bu okul her geçen yıl öğrenci sayısını artırmaktadır. Öyle ki her sene yapılan fazladan öğrenci kayıtları ile öğrenci sayısı gittikçe artmış, derslik sayısı yetersiz gelmeye başlamış ve okul mecburen ikili öğretime geçmek durumunda kalmıştır.

Okulda sabahları ortaokul öğrencileri, öğleden sonraları ilkököl öğrencileri eğitim görmektedir. Sınıflar ortak olarak kullanılmaktadır ve bu ortaklık bazı sorunlara yol açmaktadır. Sınıflarda devamlı olarak eşyalar kaybolmakta, sınıf demirbaşlarına zarar verilmektedir. Sınıf öğretmenlerine göre ortaokul öğretmenleri ve öğrencileri sınıfları pis

bıraktıkları ve sınıf öğretmenleri sürekli pis bir ortamda ders yapmak zorunda kalmaktadırlar. Ortaokul öğretmenleri ise sınıf öğretmenlerinin ortak alanlara devamlı öğrenci çalışmalarını yapıtırtmalarından yakınmaktadırlar. Sınıf öğretmenleri de ortaokul öğretmenleri de birbirlerini suçlamakta ve gerekli özeni göstermemekle birbirlerini itham etmektedir. Sınıf öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri arasındaki bu sürtüşme giderek gözle görülür bir hal almaktadır.

Bir öğleden sonra okula gelen Sınıf Öğretmeni Hasan Bey, sınıfında kullandığı yazıcının yere düşmüş ve kırılmış olduğunu görür. Hali hazırda kavgacı bir mizaca sahip olan Hasan Bey çok öfkelenir ve idarecilerin bulunduğu ikinci kata doğru ilerlerken sınıfı ortak kullandığı Matematik Öğretmeni Mustafa Bey'i görür ve üzerine yürüyerek yüksek sesle:

-Bilerek yapıyorsun, değil mi? Bilerek eşyalarımı zarar veriyorsun, bilerek sınıfı kirli bırakıyorsun, der.

Neye uğradığını şaşırın Mustafa Bey:

-Ne saçmalıyorsun be adam? Neyine zarar verdim ben senin?

-Sınıftaki yazıcımı yerde buldum, kendi başına düşmedi ya! Ya sen attın yere, ya da öğrencilerin, benim için ikisi de aynı!

Sinirlenen Mustafa Bey:

-Siz sınıf öğretmenleri ağlamayı ne zaman bırakacaksınız? Adam olun da malınıza sahip çıkın, anca şikayet ediyorsunuz başka bir bildiğiniz yok!

Sesleri duyarak koridora çıkan Mithat Bey ve yardımcıları iki öğretmeni sakinleştirmeye çalışmışlar ancak Hasan Bey Mithat Bey'e dönerek:

-Sen de onların tarafındasın bilmiyor muyuz sanki! diyerek arkasını dönüp gitmiştir. (Ek-3B)

Örnek olay 3

Bir önceki okulunda çok başarılı bir müdürlük dönemi geçiren Asım Bey yönetici atamaları sonrası başka bir ortaokula tayin olmuştur. Okulundan ayrılırken tüm okul personeli ile vedalaşmış ve onların gözlerindeki hüznü görebilmişti. Okuldaki tüm çalışanların kendisini gerçekten bu kadar sevip sayması onu mutlu etmişti. Okuldan ayrılırken geriye baktığında onlarca güzel anı ve başarı hikayesi görmekteydi. Beş yıl içerisinde okulun fiziki olarak tüm eksiklikleri giderilmiş ve öğrenci başarısı ciddi derecede artırılmıştı. Öğretmenler ve diğer personel tam bir ekip ruhu içerisinde çalışmaktaydılar. Okul-aile birliği bütçesi de bir devlet ortaokuluna göre çok çok iyi durumdaydı.

Asım Beyin atandığı yeni okul çok bakımsız bir durumdaydı. Görevindeki ilk bir ayında yaptığı gözlemlere göre bu durum okulda ondan başka kimseyi de rahatsız etmemekteydi. Birçok kere öğretmenleri proje ve fikirler üretmek adına yüreklendirmeye çalıştıysa da bir sonuç elde edememiş, muhataplarında en ufak heyecan kıpırtısı görememişti. Asım Bey okula kaynak yaratmak adına kendisi birkaç girişimde bulunmuştu da bir sonuç elde edememişti. Bu durum onun da stres düzeyini artırmıştı ve bu verimsizliğin sorumlusu olarak öğretmenleri görmeye başlamıştı. Öğretmenlerle diyalogları azalmış, müdür yardımcıları ile ise iş dışında iletişimi kesmişti.

Tüm bu sıkıntılar öğretmenlerin kullandığı fotokopi cihazının arızalanması ile donuk noktasına ulaştı. Cihaz tamire verildiyse de tamir için gerekli meblağın çok yüksek olması sebebiyle tamir edilememiştir. Öğretmenlerle arası hali hazırda çok gergin olan Asım Bey de çok oralı olmamış ve çözümün ortağı olmak konusunda pek hevesli davranmamıştı. Bu şekilde geçen iki hafta sonunda öğretmenlerden sesler yükselmiş ve Asım Bey'e konunun çözüme kavuşturulması için baskılar başlamıştı. Çalışma şevki kırılmış olan Asım Bey hemen bir kırtasiyeden fotokopi cihazı kiralayıp okula götürmüş ve öğretmenlere "parasını ödeyerek" istedikleri kadar fotokopi çekebileceklerini söyleyip öğretmenler odasını terk etmiştir. Asım Bey'in arkasından odasına gelen Mesut öğretmen öfkeyle:

-Bu yaptığınız öğretmenlere hakarettir. Bu okulda kimse para ödeyerek fotokopi çekmez. Fotokopiyi sağlamak idarecinin görevidir, yapamıyorsanız bırakın gidin.

diye bağırıp çağırır ve müdür odasını terk eder. (Ek-3C)

Örnek olay 4

Sıradan bir okul gününde kat nöbeti tutmakta olan Matematik Öğretmeni Selim Bey öğle arasında 8-A sınıfının önünden geçerken bir grup öğrencinin sınıfın köşesinde toplanmış olduklarını görüp merakla onlara doğru yaklaşmıştır. Öğrencilere fark ettirmeden yaklaşan Selim Bey okulun en haylaz öğrencilerinden olan Ali'yi elinde cep telefonuyla arkadaşlarına bir şeyler izlettirirken görür. Selim Bey hemen Ali'nin elinden telefonu alır ve öğrenciye okula telefon getirmenin yasak olduğunu ve telefonuna el koyacağını söyler. Arkadaşlarının yanında küçük düştüğünü hisseden Ali, Selim Bey'e buna hakkının olmadığını, telefonun kendisine ait olduğunu, içinde şahsi bilgi ve fotoğrafların bulunduğunu dolayısıyla el koyamayacağını söyler. Selim Bey geri adım atmayınca da öğrenci bağırp çağırma ve Selim Bey'e hakaretler etmeye başlar. Selim Bey Ali'yi kolundan tutarak kendisiyle gelmesini söylediye de Ali hızlıca kolunu kurtarmış ve yaşanan arbedede Selim Bey'e vurmuştur. Kendini kurtaran Ali okuldan çıkmış ve koşarak uzaklaşmıştır. 10 dakika sonra ders zili çalmasına rağmen Ali'nin okula dönmediğini fark eden Selim Bey durumu Okul Müdürü İhsan Bey'e anlatmak için odasına gider. Henüz müdür odasında iken içeriye Ali ve babası hışımla girer. Ali'nin babası hiçbir şey söylemeden Selim Bey'in üzerine yürür. (Ek-3D)

Her örnek olay formunda katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1. Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
2. Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
3. Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?

Araştırmanın alt problemleri ve bu alt problemlerin yanıtlanması adına hazırlanmış sorulara ilişkin matris Tablo 3.2.'deki gibidir:

Tablo 3.2. Araştırmanın alt problemleri ve araştırma soruları matrisi

Alt Problem	Araştırma Sorusu
1. Ortaokul müdürleri çatışmaları nasıl tanımlamaktadır?	-Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
2. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların türlerine ilişkin görüşleri nelerdir?	-Okulunuzda yaşanan çatışmalar nelerdir? Örneklendirir misiniz? Örnek olaylara ilişkin: -Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
3. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların kaynaklarına dair görüşleri nasıldır?	-Sizce bu çatışmalara neden olan şeyler nelerdir? Açıklar mısınız? Örnek olaylara ilişkin: -Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
4. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların etkilerine dair görüşleri nasıldır?	-Okulunuzda yaşanan çatışmaların etkileri (yarar/zarar) hakkında neler düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?

	Öğrenciler üzerindeki etkileri: Öğretmenler üzerindeki etkileri: Okul üzerindeki genel etkileri:
5. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?	-Okulunuzda yaşanan çatışmaları nasıl müdahale ediyorsunuz? Sizin taraf olduğunuz çatışmalar: Sizin taraf olmadığınız çatışmalar:
6. Ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları nasıldır?	-Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin? -Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirdiniz? Niçin?

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecine geçmeden önce Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (10.12.2019/24453415 tarihli ve sayılı yazı) ve Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan (2020/03) gerekli izinler alınmıştır.

Gerekli izinlerin alınmasının ardından çalışma grubu belirlenmiş ve katılımcılara çalışma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmaya katılmak isteyen okul müdürleri ile mesai saatlerine uygun olacak şekilde randevular ayarlanmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yöntemi Büyüköztürk ve diğerleri (2018, s.158) tarafından en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen, yanıt aranan sorular çerçevesinde katılımcılardan veri toplama yöntemi olarak tanımlanmıştır. Formlar görüşme yönteminin doğasına uygun olarak katılımcılarla birebir yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek uygulanmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür. Görüşmelerde katılımcılara öncelikle yapılandırılmış görüşme formundaki sorular sorulmuş ve cevaplamaları istenmiştir. Sonrasında ise örnek olay formları uygulanmıştır. Örnek olay formları katılımcılara verilmiş, katılımcılardan örnek olayı okumaları istenmiş ve anlamadıkları noktaları sorabilecekleri belirtilmiştir. Katılımcılar örnek olayları okuduktan sonra örnek olaylarla ilgili sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

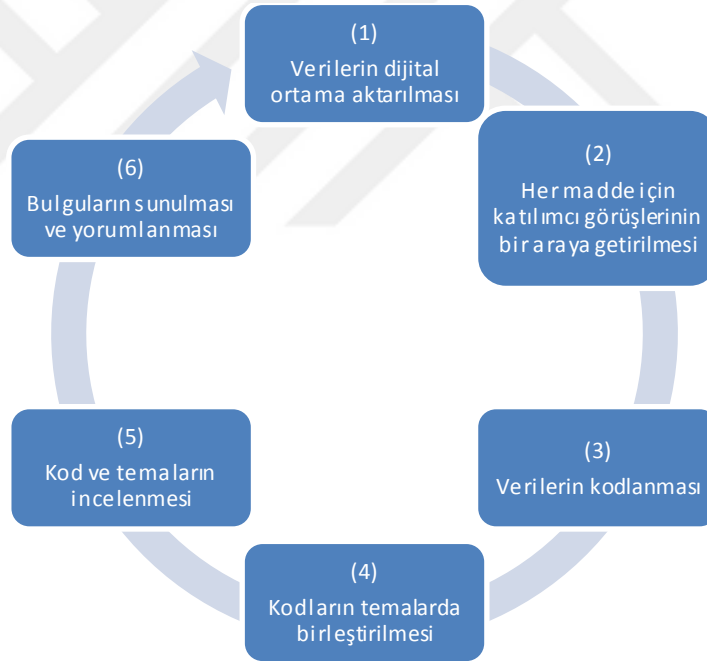
Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından alınan notların yanı sıra, ses kaydı alınmış ve bunlar görüşme sonrasında araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilmesi aşamasında ses kayıtlarının içeriğine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin analizi dört aşamada gerçekleşmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2008, s. 85):

- a) Verilerin kodlanması
- b) Temaların bulunması
- c) Kodların ve temaların düzenlenmesi
- d) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Bu araştırmada veriler nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi tekniği metinde belirtilen özellikleri sistematik ve nesnel biçimde tanımlayarak çıkarımlar yapmak amacıyla kullanılan bir tekniktir (Neuendorf, 2002, s. 10). Verilerin analiz edilmesi süreci 6 aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar şekil 3.1’de gösterilmiştir:



şekil 3.1. Verilerin analiz edilme aşamaları

Veriler öncelikle ses kayıtlarından dinlenilerek dijital ortama aktarılmış ve formlardaki her madde için katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bir araya getirilmiştir. Ardından kodlama işlemine geçilmiştir. Kodlama işleminden sonra kodlar temalarda bir araya getirilmiş ve yapılan gözden geçirmelerin ardından bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliği ve güvenirliği araştırmacının kendi deneyimleri ve ön yargılarından etkilenebilmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için araştırma sürecinin nasıl yürütüleceğinin ayrıntılı şekilde planlanması, tüm araştırma sürecinin bir alan uzmanı tarafından takip edilmesi, araştırma sorularının alan uzmanı tarafından incelenmesi, verilerin gereken durumlarda tekrar incelenebilmesi için kaydedilmesi, ulaşılan bulguların dayanaklarının belirtilmesi gibi biz dizi önlem alınabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s. 112-127; Yıldırım ve şimşek, 2008, s. 96-105). Bu önlemler göz önünde bulundurularak bu araştırmada süreç tüm detayları ile planlanmış ve her aşama araştırma danışmanının kontrolünde ilerletilmiştir. Katılımcılara görüşme sırasında yöneltilecek olan sorular önceden hazır edilmiş, görüşme esnasında doğaçlama gelişen sorular da araştırmacı tarafından görüşme formuna not edilmiştir. Ayrıca tüm görüşmeler ses kayıt cihazlarıyla kaydedilmiş ve bu kayıtlar dijital ortama yazılı olarak aktarılmıştır.

Araştırmanın geçerliğinin sağlanabilmesi için görüşme sırasında katılımcı teyidi yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı teyidi yöntemi araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşmasını engellemek amacıyla bir teyit mekanizmasının işe koşulmasıdır ve katılımcılara, elde edilen verilerin düşüncelerini doğru bir biçimde yansıtıp yansıtmadığını sorma yöntemidir (Yıldırım ve şimşek, 2008, s. 100). Bu anlamda görüşme sürecinde her bir form için elde edilen veriler katılımcıya özetlenmiş ve bunların doğruluğuna dair teyit istenmiştir. Araştırmada elde edilen tüm veriler gerektiğinde tekrar değerlendirilmek veya denetlenmek üzere arşivlenmiştir. Ayrıca araştırmanın geçerliğinin sağlanması için verilerin analizi süreci tüm ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

Araştırmanın güvenirliğinin sağlanması için Miles ve Huberman modeli uygulanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre aynı veri setinin farklı iki kodlayıcı tarafından kodlandıktan sonra karşılaştırmanın yapılması elde edilen bulgu ve tanımların belirginleşmesini sağlamaktadır. Bu anlamda araştırma verileri araştırmacı dışında alan uzmanı bir kodlayıcı tarafından tekrar kodlanmış ve bu sonuçlar araştırmacının kodlamaları ile karşılaştırılmıştır. Kodlayıcı ile % 93 benzerlik oranına ulaşılmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre tutarlılığın sağlanması için benzerlik oranı %90 ve üzerinde olmalıdır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Ortaokul müdürlerinin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin ve kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu nitel çalışmada öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler, daha sonra ise örnek olay formlarından elde edilen veriler araştırmanın alt problemleri doğrultusunda analiz edilerek bu bölümde sunulmuştur.

4.1. Ortaokul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri

Ortaokul müdürlerine “Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?” sorusu sorulmuş ve çatışmaya dair kendi tanımlarını yapmaları istenmiştir. Soruya verilen cevaplardan elde edilen veriler kategorileştirildiğinde verilerin iletişim problemi, fikir ayrılığı ve tehdit olmak üzere üç temada birleştiği görülmektedir. Verilerden elde edilen kodlar ve temalar Tablo 4.1.’deki gibidir:

Tablo 4.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
İLETİŞİM PROBLEMİ (n=4)							
İletişim kuramama			✓	✓	✓	✓	
Empati eksikliği					✓	✓	
Saygısızlık			✓				
Güvensizlik				✓			
FİKİR AYRILIĞI(n=3)							
Farklı fikirleri savunmak	✓	✓					
Anlaşmazlık	✓				✓		
TEHDİT(n=1)							
Kriz							✓

Tablo 4.1. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşlerinin en çok birleştiği tema iletişim problemi teması olmuştur. Dört ortaokul müdürü çatışmayı iletişim kuramama, iki ortaokul müdürü empati eksikliği, bir ortaokul müdürü saygısızlık, bir ortaokul müdürü ise güvensizlik olarak tanımlamıştır. İletişim problemi teması ve bu tema altında verilen iletişim kuramama kategorisi ortaokul müdürleri tarafından en çok dile getirilen görüş olmuştur. M3 “Çatışma iki insanın birbiriyle iletişim kuramamasıdır, birbirlerine saygı duymamasıdır. Başka yok. İyi niyetli insanlar çatışmaz zaten sadece bilgi alışverişi olur ama çatışıyorsa iletişim kuramamıştır istisnalar hariç tabi.”

sözleriyle çatışmanın özünde kişilerin iletişim kuramamaları ve birbirlerine saygı duymamaları olduğunu belirtmiştir. M4 çatışmanın tanımına dair görüşlerini “Çatışmayı ben tek bir cümle ile ifade etmek istiyorum çatışma hangi türde olursa olsun tamamen iletişim kopukluğudur bence. Bence birbirini anlayabilen iki insan, dinleyebilen iki insan çatışmaz niye çatışsın ki tamamen iletişimsizlik ve güvensizlik.” sözleriyle ifade ederek çatışmanın bir iletişim ve güven problemi olduğunu belirtmiştir. M5 ise “Çatışma bence İnsanların birbirlerini anlamamaları olarak görüyorum iletişimsizlikten kaynaklanan her türlü probleme çatışma diyebiliriz. Yani benim edindiğim geniş tecrübelerde birçok çatışmanın kaynağının aslında insanların birbirlerini dinlemediğinden kaynaklandığını, birbirlerini anlamamaktan empati yapmamaktan kaynaklandığını düşünüyorum. İyi bir iletişimle hiçbir çatışmanın olmasına mahal verilmeyebilir.” diyerek çatışmaların temelinde iletişim ve empati sorunlarının bulunduğunu belirtmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok birleştiği ikinci tema fikir ayrılığı teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışma farklı fikirlerin savunulması ya da ortak bir fikirde birleşilememesidir. M2 “Çatışma ayrı fikri savunmaktır. Yani iki farklı fikir varsa sonuçta bir çatışma oluşabilir, orta yolu bulana kadar çatışmadır. Aynı fikirde hemfikir olunana kadar çatışmadır.” diyerek çatışmanın fikir ayrılıkları olduğunu ve çatışmanın ortak bir fikirde anlaşılincaya kadar devam edeceğini belirtmiştir. Bu konuda M1 de “Çatışma bir karşıtlıktır. Aynı düşünceye sahip olmamak ve anlaşmamak durumudur.” sözleriyle çatışmanın karşıt fikirlerin savunulması ve ortak bir karar üzerinde anlaşılammaması olduğunu belirtmiştir.

Çatışmayı birey için tehdit oluşturan bir kriz anı olarak gören M7 ise “Çatışmaları bir kriz anı olarak tanımlayabilirim. Kişilerin yaşadıkları durumlarla ilgili karşılıklı çıkan krizler olarak tanımlayabiliriz. Bu krizler kişilerin okuldaki geleceklerini etkileyebilecek kırılma anlarıdır.” sözleriyle çatışmaların kişinin örgütsel yaşamına dair önemli dönüm noktaları olduğuna dair görüşlerini dile getirmiştir.

4.2. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaların Türlerine İlişkin Görüşleri

Ortaokul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 2. sorusu olarak “Okulunuzda yaşanan çatışmalar nelerdir? Örneklendirir misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve bu bağlamda okullarında yaşanan çatışmalara dair örnekler vermeleri istenmiştir. İlgili soruya verilen cevaplar kategorize edildiğinde verilen cevapların kaynakların dağıtımı,

bireysel ilişkiler, yönetim uygulamaları ve iletişim sorunları olmak üzere 4 farklı temada birleştiği görülmektedir. Verilerden elde edilen kodlar ve temalar Tablo 4.2.'deki gibidir:

Tablo 4.2. Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların türlerine yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
KAYNAKLARIN DAĞITIMI(n=3)							
Çıkar çatışmaları		✓		✓			✓
Önceliklerde anlaşamama		✓					
BİREYSEL İLİŞKİLER(n=2)							
Kişisel sürtüşmeler				✓			
İş dışı ilişkiler					✓		
İdeolojik farklılıklar					✓		
YÖNETİM UYGULAMALARI(n=3)							
Karar mekanizmalarına katılım	✓						
Önceki yönetimden kalma alışkanlıklar			✓				
İş yükü						✓	
İLETİŞİM SORUNLARI(n=2)							
Saygısızlık							✓
Empati kuramama				✓			

Tablo 4.2. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmalara ilişkin görüşlerinin en çok yoğunluk gösterdiği tema kaynakların dağıtımı olmuştur. Ortaokul müdürlerine göre ortaokullarda çatışmalar çoğunlukla kaynakların dağıtımı ile ilgili süreçlerle ya da sınırlı kaynaklardan daha fazla pay alma mücadelesi ile ilgilidir. M7 “Bizim okulumuzdaki çatışmalar genelde çıkar amaçlı olabiliyor, belli bir çıkar üzerinden mesela ders dağılımında, ders programında çatışma yaşanabiliyor, ders yükü dağılımında ya da öğretmenler odasında çatışmalar olabiliyor.” diyerek okulunda yaşanan çatışmaların büyük oranda çıkar çatışmalarından meydana geldiğini belirtmektedir. M2 de bu konuda “Okul idaresi kendi çıkarlarını gözetiyor, öğretmenler kendi çıkarlarını gözetiyorlar ve birbirini ikna edemiyorsa sonuç olarak çatışma yaşanıyor.” sözleriyle okullarında yaşanan çatışmaların tarafların kendi çıkarlarını savunmaya çalışmalarıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. M4 ise “Öğretmenler birbirlerini şikayet etmeler birbirleriyle yarış halindedir istediği şeyi yapmak için. Yetenek dersi öğretmenleri neden sınıf almıyor da biz neden sınıf alıyoruz gibi. Çıkar çatışmaları yaşanıyor diyebiliriz.” sözleriyle okulunda yaşanan çatışmaların öğretmenlerin kendi çıkarlarını gözetmeleri ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca M2 “Orta noktayı

bulamadıkları için bir konuda çatışıyorlar ikisinin istekleri de önemli ama önceliğimiz “bu” noktasına ulaşana kadar yaşadıkları şey çatışma.” diyerek kaynakların dağıtımı ile ilgili yaşanan bir başka çatışma türünün de öğretmenlerin öncelikli olan ihtiyaçlar konusunda anlaşmamaları olduğunu belirtmektedir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçünün görüşlerine göre okullarında yaşanan çatışmalar genelde insanların bireysel ilişkileri ile ilgilidir. Bu ortaokul müdürlerine göre yaşanan çatışmalar öğretmenler arası şahsi sürtüşmelerden, iş ile ilgili olmayan konulardaki ilişkiler ve bireyler arasındaki ideoloji farklılıkları ile ilgilidir. M5 bu konuda *“Okul dışı mevzulardan da çok sıkıntı yaşanabiliyor. Okul dışında çok samimi olan iki öğretmen arkadaşımızdan biri, bu öğretmen arkadaşımız daha sonra nitelikli dolandırıcılıktan sürgün edildi bu öğretmenimizle matematik öğretmenimiz arasında bir alacak verecek mevzusundan bir sıkıntı yaşandı, biz bu olaya müdahil olduk. Her gün bunların sürekli öğretmenler odasında tartışmalarını gözlemledik. Aykırı tipli öğretmenler de olabiliyor, öğretmenler arasında ideolojik çatışmaların yaşanması önceki süreçlerde de çoktu.”* sözleriyle yaşanan çatışmaların iş dışındaki ilişkiler ve öğretmenler arasındaki ideolojik farklılıklarla ilgili olabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçü okulda yaşanan çatışmaların yönetsel uygulamalarla ilgili olabildiğini belirtmişlerdir. Bu konuda M1 *“Biz idareciler olarak bir önceki yıla bakarak planlama yaparız. Bu şekilde eksikliklerimizi tamamlarız. Önceki senelerde öğrencilerin destekleme ve yetiştirme kurslarına devamı ile ilgili sorun yaşanan haftalar oldu. Öğrencilerin devam etmemesi kursların kapatılması ile sonuçlanıyor. Önceki yıllara bakarak devamsızlıkların en çok tatil çıkılacak olan haftalarda ve tatil dönüşlerinde olduğunu tespit ettik ve kurs planlamasını bu şekilde yaptık. Bu planlamayı öğretmenlerin fikirlerine başvurma gereği görmeden yaptık. Bu sene de bakanlık tarafından yeni bir uygulama ile üç ara tatil yapılması kararlaştırıldı. Plan böyleyken işleyişte öğrencilerin devamının geçen senelere göre çok artmış olduğu görüldü ama resmiyette düzeltilmedi. Öğretmenler de haklı olarak öğrenciler devam ederken kursun kapatılmasına karşı çıktılar. Biz gerekçeleri sunduk ama onlara inandırıcı gelmedi ve böyle bir çatışma ortamı oluştu.”* sözleriyle planlama sürecine öğretmenlerin dahil edilmemesinden doğan bir çatışma örneği vermiştir. M3 ise bir önceki okul müdürünün yaratmış olduğu alışkanlıklardan ileri gelebilen çatışmalar yaşanabildiğini *“Daha önceki görev yerimde nöbetini tutmayan bahçe nöbetini katta tutmaya çalışan öğretmenler oldu. Ondan sonra uyardığımda yine daha önceki*

idarecilerden kaynaklanan ya ne olacak ki burada tutsak tavırları gösterdiler. Hep daha öncekilerin boş vermişliklerinden önemsememelerinden kaynaklanan sorunlar.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi ise okullarında yaşanan çatışmaların genel itibarıyla iletişim sorunlarıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. M7 “Öğretmenlerin kendi arasında rahatlıkla söylediği bir şey karşı tarafın hoşuna gitmiyor ve düşünceler uyuşmayınca ve öbürü de kendi düşüncelerini saygısızca tak tak diye söyleyince karşıdakini rencide edebileceğini düşünmeden değerlerine zarar verebileceğini düşünmeden çatışma yaşanabiliyor.” diyerek okulunda yaşanan çatışmaların düşüncelerin saygısızca ve düşüncesizce ifade edilmesiyle ilgili olabildiğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 1’e ilişkin “Sizde okulda yaşanan sorun nedir?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar fikir çatışması, gruplaşma, iletişim problemleri ve duygusal tükenme olmak üzere dört farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.3.’teki gibidir:

Tablo 4.3. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de yaşanan soruna yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
FIKİR							
ÇATIŞMASI(n=3)							
Başarı hedeflerine ilişkin ayrılık	✓	✓					
Eğitime bakış açısı			✓				
GRUPLAŞMA(n=1)							
Kıskançlık					✓		
Sistemsel sorunlar					✓		
İLETİŞİM							
PROBLEMİ(n=1)							
İletişimsizlik				✓			
Okul yönetimine güven duymama				✓			
DUYGUSAL							
TÜKENME(n=2)							
Aidiyet eksikliği							✓
Değersiz hissetme						✓	✓

Tablo 4.3. incelendiğinde örnek olay 1’de yaşanan soruna ilişkin ortaokul müdürlerinin görüşlerinin çoğunlukla birleştiği tema fikir çatışması teması olmuştur. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçü örnek olay 1’de yaşanan sorunu tarafların

hedeflerinin ve eğitime bakış açılarının farklı olması olarak belirtmişlerdir. Bu konuda M1 “*Öğretmenlerin bakış açısı farklı, anladığım kadarıyla burada bir reklam yüzü oluşturulmak isteniyor. Bu da akademik başarıdan geçiyor. Ama diğer sanat öğretmenleri sadece ölçününün akademik başarı olmadığını düşünüyorlar. Tamamen fikir çatışması.*” sözleriyle tarafların öğrenci başarısı anlamında ortak hedeflere sahip olmadıklarını ve bu anlamda bir fikir çatışması yaşadıklarını ortaya koymuştur. M2 ise “*Okulda yaşanan sorun bence beden eğitimi öğretmenin eğitim sistemimizin gereklerini anlamamış olmasıdır. Eğitim sistemimizde şu an sınava dayalı bir sistem yürütülüyor. Evet sportif ve sanat etkinlikleri yapılmalı ama bunlar sekizinci sınıfta bir nebze azaltılmalı diye düşünüyorum. Beden eğitimi öğretmenini buna inandırmalı. 5-6-7. Sınıflarda öğrencilerin bu faaliyetlere daha sık katılımı sağlanabilir. Beden eğitimi öğretmenin 8. Sınıftaki sınav ortamını anlaması sağlanmalı bence.*” diyerek okulda yaşanan sorunu tarafların başarı tanımlarındaki farklılığın bir sonucu olarak tespit etmiştir. M3 ise bu konuda “*Sorun şu: sınav mı hayat mı? Yani hayatın bir bütünü mü yoksa bir kısmı olan sınav mı? Öncelik hangisine verilecek şu an sorun o.*” sözleriyle okulda yaşanan sorunu tarafların eğitimin temel amacına ilişkin bakış açılarındaki farklılık olarak ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi okulda yaşanan sorunu duygusal tükenme olarak belirtmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre söz konusu yetenek dersi öğretmenleri okula karşı aidiyet duygusuna sahip değillerdir ve kendilerini değersiz hissetmektedirler. M7 “*Bir defa bu müdür buraya yeni gelmiş ve daha önce bu ekip doğru yönetilmemiş, eski okul müdürü insanları değerli kılmadığı için, doğru bir vizyon vermediği için onlarda da değersizlik duygusu oluşmuş ve tepkisel yaklaşıyorlar olaylara ister istemez.*” sözleriyle okulda yaşanan sorunu öğretmenlerin örgütsel aidiyetlerinin oluşmaması ve değersizlik hissi olarak belirlemiştir. M6 ise bu konudaki görüşlerini “*Sorun aslında bir kimlik karmaşası, herkes kendini çok değerli hissetmek ister. Böyle bir durumda yan branş diye adlandırdığımız grup kendini önemsiz hissediyor halbuki onlar da önemli olduklarını ispatlamaya çalışıyor, yaşanan sorun budur.*” diyerek belirtmiş ve yaşanan sorunun yetenek dersi öğretmenlerinin değersiz hissetmesi olduğuna dair inancını ortaya koymuştur.

M4 okulda yaşanan sorunun bir iletişim ve güven problemi olduğuna dair görüşlerini “*Yani bence basit bir cümle olacak ama tamamıyla iletişimsizlik. Ben hep olaylara şu açıdan bakıyorum okulda her türlü fikir sunulabilir her türlü talep de*

oluşturulabilir. Yeter ki bu talebi anlatalım. Eğer öğretmen idarecisine güveniyorsa hiçbir sorun çıkmıyor. Küçük de olsa bir güvensizlik onu çığ gibi büyütüyor. Burada iletişim ve güven sorunu var bence.” sözleriyle ortaya koymuş ve okulda yaşanan sorunun okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim ve güven problemi olduğuna dair inancını belirtmiştir.

M5 ise okulda yaşanan sorunun öğretmenler arasındaki, sınav sisteminin bir getirisi olarak kıskançlık olduğunu “Okulda yaşanan sorun akademik başarıya giden yolda akademik başarı gerektiren derslerle yetenek gerektiren dersler öğretmenleri arasındaki çekememezlik, kıskançlık. Daha doğrusu sistemsal bir sorun aslında, sadece lokal okul olarak bakmak yanlış olur.” sözleriyle belirtmiştir. M5’e göre sınav dersi öğretmenleri ile yetenek dersi öğretmenleri arasındaki gruplaşma, öğretmenlerin birbirlerine karşı kıskançlık duygusu beslemelerine sebep olmuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 2’ye ilişkin “Sizce okulda yaşanan sorun nedir?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar birey ve grup ilişkileri ile yönetsel hatalar olmak üzere iki farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.4.’teki gibidir:

Tablo 4.4. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de yaşanan soruna yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
SAĞLIKSIZ BİREY VE GRUP İLİŞKİLERİ(n=5)							
Aidiyet sorunu							✓
Gruplaşma	✓	✓		✓			✓
Bireysel sürtüşmeler					✓		
YÖNETİMSEL HATALAR(n=3)							
Okul kapasitesinin aşılması	✓		✓			✓	

Tablo 4.4. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de okulda yaşanan soruna yönelik görüşlerinin çoğunlukla birleştiği tema birey ve grup ilişkileri olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun, öğretmenlerin birbirleri ile olan sağlıksız ilişkileri ve öğretmenlerin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri olarak gruplaşmalarıdır. M2 bu konuda “Okulun politikası okulun işleyişini etkileyecek duruma gelmiş ve öğretmenler arasında ister istemez bir problem, bir gruplaşma oluşmaya başlamış ancak okulun politikasını dışarıda

tutarsak okulda yaşanan sorun aslında sınıf ve branş öğretmenlerimizin tamamen birbirlerine karşı olan tahammülsüzlükleri birbirlerine karşı olan özsaygısızlıkları.” sözleriyle okulda yaşanan sorunu farklı kademelerde derse giren öğretmenlerin gruplaşmaları olarak belirtmiştir. M7 *“Ben bir okulda öğretmenlerin değerli hissedebilmeleri için beraber vakit geçirmeleri gerektiğine inanıyorum. Bu da nasıl olacak öğretmenlerin kaynaşması gerekiyor, gruplaşmalar olmaması gerekiyor. Buradaki çok bariz bir gruplaşma aslında sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri çok klasik.”* diyerek okulda yaşanan sorunu sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin kaynaşamamış olması olarak belirlemiştir. M4 ise okulda yaşanan sorunu öğretmenlerin gruplaşması olarak gördüğünü *“Şimdi sınıf öğretmenlerinin çok farklı bir yapısı var branş öğretmenlerinin çok farklı. Biraz empati sorunu da var ortaokul öğretmeni ilkökul öğretmeni anlayamıyor. Anlayamadıkları için de birbirleriyle iletişim kuramamışlar ve gruplaşmışlar.”* sözleriyle dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden dördü okulda yaşanan sorunu okul yönetiminin yapmış olduğu hatalar olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre örnek olay 2’de yaşanan sorun öğrenci sayısının okul kapasitesini aşmasına izin vermek ve öğretmenlerin aidiyet duygusu geliştirmesini sağlayamamak olmuştur. Bu konuda M6 *“Yaşanan sorun öncelikle okullardaki nüfus arttıkça eğitim kalitesi düşmekte, burada okulun nüfusu korunamamış. Her okulun bir kontenjanı var dersliklerin bir kontenjanı var bu korunmadığı için okul ikili eğitime sürüklenmiş. İkili eğitim her ne kadar işinizi iyi yapsanız da zor bir süreçtir eğitimin kalitesini düşüren asli unsurlardan bir tanesidir.”* sözleriyle okulda yaşanan sorunun okulun mecburi olarak ikili eğitime sürüklenmesi olduğunu belirtirken, M1 *“Burada görülen bir fiziksel alan yetersizliği var. Bir okul başarılıysa sürekli öğrenci gelir evet. Bundan kaynaklı bir şişme var. Bu durum personel üzerinde etki etmiş olabilir. En ufak eksiklikleri de bu yüzden büyütüyor olabilirler.”* diyerek yaşanan sorunu okul kapasitesinin aşılması ve sonucunda fiziksel alanın yetersizliği olarak tespit etmiştir. M3 de yine aynı doğrultuda *“Okulda yaşanan sorun bir defa öğrenci sayısının artmasına izin vermek olmuş az olsun öz olsun. Sayıyı çoğaltmak yanlış olmuş güzel olabilecek şeyleri de bozmuş.”* sözleriyle sorunu yönetsel bir hata olan öğrenci sayısının artmasına izin vermek olarak belirlemiştir.

M7 ise okulda yaşanan sorunu yönetsel bir eksiklik olarak öğretmenlerde aidiyet sorunu şeklinde tespit ettiğini *“Şimdi buradaki problem şu: ilkökul ve ortaokul*

aynı binada eğitim öğretim yapıyorlar ama sınıf öğretmeni müdürün de ortaokul öğretmeni olduğu yerde kendini oraya ait hissetmiyor. Müdür kendini kabul ettirememiş. Çünkü doğru lider, iyi bir lider iyi bir okul yöneticisi oraya geldiği anda o kavga bir anda bitmez belki ama nihayetinde o sözü söylemez. Yani buradaki problem aidiyet sorunu kendini oraya ait hissetmemek okul müdürünü kendi müdürü imiş gibi kabul etmeme.” diyerek belirtmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 3’e ilişkin “Sizce okulda yaşanan sorun nedir?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar yönetsel hatalar ve değişime karşı direnç olmak üzere iki farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.5.’teki gibidir:

Tablo 4.5. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3’te yaşanan soruna yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
YÖNETSEL HATALAR(n=6)							
Yöneticinin uyum sorunu							✓
Yöneticinin aceleciliği				✓	✓		
Gözlem eksikliği					✓		✓
Profesyonel davranmama	✓	✓				✓	
DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ(n=2)							
Alışkanlıkların etkisi			✓	✓			

Tablo 4.5. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 3’te okulda yaşanan soruna yönelik görüşlerinin çoğunlukla birleştiği tema yönetsel hatalar teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun yöneticinin yeni atandığı okuldaki uyum sürecini sağlıklı yürütememesi, yeni atandığı okulu, okul bölgesini ve personeli yeterince inceleyip gözlemlememesi, tasarladığı işleri hayata geçirmekteki aceleciliği ve profesyonel olmayan davranışları olarak belirtilmiştir. M7 okulda yaşanan sorunun okul müdürünün bir önceki görev bölgesinin alışkanlıklarını devam ettirmesi ve personeli hakkında yeterli gözlemi yaparak bilgi edinmemesi olduğunu “Burada sorun yönetici hasbelkader okul müdürü doğru şartlar üzerinde doğru ortama gelmiş doğru bir iklime gelmiş kendini göstermiş iyi bir ekip yakalamış oradan yürümüş okul başarılı olmuş vesaire ama liderlik yöneticilik duruma adapte olmayı gerektiriyor. Burada problem şu şimdi siz yeni bir yere gelmişsiniz daha önceki bakiyenizi sırtınıza alıp önünüze bakmanız lazım orada yaptığınızın aynısını burada yapmak mümkün değil. Ama şimdi anladığım kadarıyla mevcut ortam önceki

ortam gibi değil önceki ortamda her şey belki iklim müsaitti ve yürüdünüz ama burada bir ekip kurmanız lazım, durumu tespit etmeniz lazım, öğretmenleri tanımanız yöneticileri yardımcılarını tanımanız gerekiyor. Önce onları tanıyıp onlara göre hareket etmek gerekiyor. Yani buradaki problem olayı iyi analiz etmeden durum tespiti yapmadan daha önceki yaptıklarını yapmaya çalışmak.” sözleriyle ortaya koymuştur. Aynı doğrultuda M5 de okulda yaşanan sorunu yöneticinin aceleci davranması ve yeterince gözlem yapmamış olması olarak tespit ettiğini *“Şimdi bu olayda öncelikle müdür beyin yaptığı ilk hata gelir gelmez işe başlamak olmuş, bir çevreye vardığımız zaman öncelikle benim şahsi kanaatim bir ay bir buçuk ay bir gözlem dönemi olması lazım. Hatta hiçbir şeye karışmayıp sadece okulun gidişatını, müdür yardımcısı ilgileniyorsa müdür yardımcısının ilgileniş tarzını takip edip nasıl işlediğini, sistemin nasıl yürüdüğünü, hangi öğretmenin hangi karakterde olduğunu, hangi öğretmenlerde liderlik kapasitesi olduğunu hangi öğretmenin velilerle iletişimi iyi bunları gözlemesi lazımdı.”* diyerek belirtmiştir. M4 ise okulda yaşanan sorunu benzer şekilde okul müdürünün aceleciliği olarak belirlediğini *“Ben hep şuna inanıyorum her şey bir anda olmaz her şeyin başı güven. Güven tesis ettikten sonra bazı talepler oluşur. Aslında benim söylemek istediğim konu bu yani hiçbir şey damdan düşme olmaz yine beklemek, biraz görmek, izlemek, güven tesis etmek. En önemlisi burada Asım beyin sorunu biraz tez canlı olması tez canlılık yöneticilikte biraz tehlikelidir.”* sözleriyle ifade etmiştir.

M1, M2 ve M6 ise okulda yaşanan sorunu okul müdürünün profesyonel olmayan bir küsmeye davranışına yönelmesi olarak belirlemişlerdir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun okul müdürünün işe duygularını karıştırmış olmasıdır. M6 bu konudaki görüşlerini *“Şimdi okulda yaşanan problem kurumsallığın dışında gelişmiş bir küsmeye davranışı. Karşılıklı olarak artık ben size geldim size ihtiyacım vardı siz bunu sağlayamadınız sonra siz bana geldiniz siz benim uzattığım eli tutmadınız ben de sizin uzattığınız eli tutmuyorum buna gelmiş konu böyle bir sorun var ortada.”* sözleriyle ifade etmiş ve sorunu okul müdürün kurumsal olmayan davranışları olarak belirlemiştir. M1 okulda yaşanan sorunu okul müdürünün karşılaştığı engeller ve olumsuz tepkiler neticesinde hayal kırıklığına uğrayarak kendini personeli ile etkileşime kapatması olarak tespit ettiğini *“Aslında dışarıdan gelen Asım bey bir ateşle gelmiş özveri ile çalışan bir müdür olduğunu düşünüyorum ama karşılaştığı ortam onun umudunu kırmış, enerjisini aşağıya çekmiş. Burada yaşanan sorun Asım beyin beklentilerinin boşa çıkması ve hayal kırıklığından sonra olumsuz etkilere verdiği*

olumsuz tepkidir. Şevki kırılan Asım bey yardımcıları ile bile “merhaba-merhaba” dan öteye iletişim kurmamaya başlamış tam bir iletişim kopukluğu yaşanmaya başlamış.” sözleriyle ortaya koymuştur. M2 de benzer şekilde okuldaki sorunun okul müdürünün insani tepkileri olduğunu “Aslında bu bir çoğumuzun işimizi profesyonel değil duygusal yapmamızdan kaynaklanıyor. Sorun ne derseniz okul müdürünün de insan olması. Yani eğitim sistemindeki para olmayışı, okul için ödenek verilmeyişi gibi birçok şey sayabilirsiniz ama asıl sorun okul müdürünün de insan olması.” sözleriyle ifade etmiştir.

M3 ise okulda yaşanan sorunu okul personelinin bir önceki okul müdüründen kaynaklanan alışkanlıkları sebebiyle değişime karşı direnç göstermeleri olarak belirlediğini “Sorun bir önceki idareci. Okulu mahvetmiş, ilgilenmemiş, derler ya salla başı al maaşı gibi bir şey olmuş sonuçta böyle bir ortam oluşmuş. Tamamen idarecinin hatası yani daha önceki idarecinin hatası. Okul müdürü birilerini daha öne çıkarmış yani okulu idare etmemiş yine aynı kapıya çıkıyor sadece gelmiş ve gitmiş sonunda birileri egemenlik oluşturmuş. Ve o egemenlik de tembellik olmuş, umursamamak olmuş batmak üzere bu okul.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 4’e ilişkin “Sizce okulda yaşanan sorun nedir?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar kriz yönetimi sorunları, okul kural ve uygulamaları ile ilgili sorunlar ve iletişim sorunları olmak üzere üç farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.6.’daki gibidir:

Tablo 4.6. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan soruna yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
KRİZ YÖNETİMİ SORUNLARI(n=3)							
Kriz anının yanlış yönetilmesi					✓	✓	✓
OKUL KURAL VE UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORUNLAR(n=4)							
Standartlaşmamış uygulamalar	✓		✓				
Kuralların net olmaması	✓		✓	✓	✓		
İLETİŞİM SORUNLARI(n=1)							
Yöneticilerin zamanında bilgilendirilmemesi		✓					

Tablo 4.6. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te okulda yaşanan soruna yönelik görüşlerinin çoğunlukla birleştiği tema okul kuralları ve

uygulamaları ile ilgili sorunlar teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun okul idaresinin ve öğretmenlerin uygulamalarının standartlaşmaması ve okul kurallarının net bir şekilde ortaya konulmamış ya da anlaşılmamış olmasıdır. Bu konuda M4 *“Ben yine okul müdüründe görürüm suçu. Neden? Yönlendirme eksiği var, bir kere telefon okula girmeyecek. Bizde de yeri var, çocuk oraya bırakıyor. Kurallar net değil yani, okulda genel olarak bir düzen eksikliği var.”* sözleriyle okulda yaşanan sorunu kuralların net bir şekilde belirlenmiş olmaması ve okul müdürünün öğrencileri ve öğretmenleri doğru şekilde yönlendirememesi olduğunu bildirmiştir. M1 ise okulda yaşanan sorunu kuralların net bir şekilde ortaya konmaması ya da okul yönetiminin ve nöbetçi öğretmenlerin bu tarz ihlaller karşısında standart bir davranış ortaya koymamaları olarak tespit ettiğini *“Bu çocuk bu kadar rahat şekilde telefon kullanabiliyorsa “Nöbetçi öğretmenler standart bir davranış sergilemiyorlar mı?” sorusu geliyor aklıma. Böyle bir standart yoksa ve çocuktan sert şekilde telefonu aldıysa ne kadar yaptığı davranış nöbetçi öğretmen davranışlarına uygunsa da kara kedi bence Selim Bey'dir. Bence öğrencinin bu kadar rahat hareket etmesinin sebebi nöbetçi öğretmenler arasında ortak bir davranış sergilenmemesidir. Öğrenciler arasında okulda telefon kullanmanın serbest olduğuna dair gayri resmi bir inanç dolaşıyor olabilir. Belirgin bir kural listesi oluşturulmadığını düşünüyorum.”* şeklinde ifade etmiştir. M3 ise *“Okul idaresi o çocuğun telefonu oraya getirmemesi gerektiğini hissettirmemiş çünkü hissetmiş olsaydı öğretmene bu konuşmayı yapamazdı. Yalvarırdı yakarırdı telefonunu geri alabilmek için. Öğrenci kuralın farkında değil daha doğrusu kuralım baskınlığının farkında değil.”* diyerek okul yönetiminin okul kurallarını öğrencilere yeterince hissettiremediğini bu durumun da öğrencilerin kural dışı davranışlarda bulunmasına yol açabildiğini ifade etmiştir. M5 de benzer şekilde *“Şimdi okulda yaşanan problem kurallara uymayan bir öğrencinin kurallara neden uymadığı. Yani bu kural sonuçta okula cep telefonu getirmek yasaksa bu kuraldır. Öğrenci aslında ya kuralın farkında değil ya kural duyurulmamış ya da hissettirilmemiş.”* sözleriyle okulda okul kurallarının duyurulması, hissettirilmesi ve uygulanmasına dair bir sorun yaşandığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan soruna yönelik görüşlerinin en çok birleştiği ikinci tema kriz yönetimi sorunları teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun nöbetçi öğretmenin kriz anını etkili bir şekilde yönetememesi ve kontrolü kaybetmesidir. Bu konuda M7

“Şimdi öğretmenden kaynaklanan bir sorun var başta durumu iyi yönetememiş o anı yönetememiş problem bu. Buraya kadar olan kısım bu, bundan sonra bir problem çıkacak o belli ama buraya kadar olan kısımda öğretmenin o anı yönetememesi, krize müdahale kısmında öğretmenin doğru yöntemi doğru taktiği uygulamaması.” diyerek nöbetçi öğretmenin kural dışı davranışta bulunan öğrenciye yaklaşımının yanlış olduğunu belirtmiştir. M6 ise “Bu bizim sıkça karşılaştığımız bir şey, burada öğretmenin yaptığı doğru yöntemi yanlış. Yani hiçbir özel eşyanın ansızın alınmaması lazım bir yöntem yanlışlığı var. Okul kurallarına uyum için yaptığı müdahale doğru ama yöntemi yanlış böyle bir sıkıntı var burada yönetsel bir sıkıntı var.” sözleriyle okulda yaşanan sorunu öğretmenin olaya müdahale yönetiminin yanlış olması olarak belirlemiştir. M5 de benzer şekilde okulda yaşanan sorunu nöbetçi öğretmenin müdahale yönteminin yanlış olması ve gerilimi yüksek olan kriz anını yönetememesi olduğunu “Burada hatayı öğretmen arkadaşımız yapıyor. Yine burada o çocuğu çağırarak çocukla beraber telefonunu almadan okul idaresine getirip ikinci bir öğretmenle ya da okul idarecisi ile durumu daha yumuşak bir şekilde çözebilirdi.” sözleriyle ifade etmiştir.

M2 ise okulda yaşanan sorunu nöbetçi öğretmenin olayın hemen ardından okul müdürünü bilgilendirmemesi olarak değerlendirdiğini ve temelde bir iletişim problemi olarak gördüğünü “Öğretmenimizin hatası aslında şu olay gerçekleştiği anda okul müdürünün bilgilendirmeliydi ki okul müdürü kendi önlemini alabilsin. Aslında yaşanan problemin en başında öğretmenin okul müdürünü bilgilendirmemesi var. Okul müdürü kendi önlemini alabilecek durumda değil. Şu anda olaydan habersiz olarak başlıyor. Asıl sorun burada okul müdürünün bilgilendirilmemesi.” sözleriyle ortaya koymuştur.

4.3. Ortaokul Müdürlerinin Okullarda Yaşanan Çatışmaların Kaynaklarına Yönelik Görüşleri

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun üçüncü sorusu olarak “Sizce okulunuzda yaşanan bu çatışmalara neden olan şeyler nelerdir? Açıklar mısınız?” sorusu yöneltilmiş ve bu bağlamda okullarında meydana gelen çatışmaların kaynaklarına dair görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. İlgili soruya verilen cevaplardan elde edilen kodlar bireysel faktörler ve yapısal faktörler olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Elde edilen kod ve temalar Tablo 4.7.’deki gibidir:

Tablo 4.7. Ortaokul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların kaynaklarına yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
BİREYSEL							
FAKTÖRLER(n=7)							
Pedagojik formasyon eksikliği							✓
Öğrencilerin gelişimsel özellikleri							✓
Empati eksikliği				✓			
Zümre öğretmenlerinin başarı düzeyi farkları					✓		
Sabit fikirlilik		✓					
Değişime kapalılık		✓					
Velinin eğitim öğretim süreçlerine müdahalesi					✓		
YAPISAL							
FAKTÖRLER(n=3)							
Kaynakların paylaşılması	✓						
Önceki yönetimden kalma alışkanlıklar			✓				
Bürokrasi						✓	

Tablo 4.7. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin dördü okullarında yaşanan çatışmaların bireysel faktörlerden kaynaklandığını, üçü ise yapısal faktörlerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Okulunda yaşanan çatışmaların genelde bireysel faktörlerden kaynaklandığını yönünde görüş bildiren M5 “*Öğretmenler arasında genelde çalışan öğretmenlerin çalışmayan öğretmenler tarafından biraz kiskanılması onları çekememe gibi durumları oluyor. Yine branşlar bazında sıkıntılar olabiliyor iki öğretmen arasında alanında iyi olan öğretmenin aynı branştaki diğer öğretmenle arasındaki sıkıntılar olabiliyor. Sonuçta sınava dayalı bir sistem olduğu için biraz daha akademik olarak iyi öğretmenler daha ön plana çıkıyor bunlardan dolayı çatışmalar çıkıyor.*” sözleriyle aynı branştaki öğretmenler arasındaki başarı farklılıklarının kıskançlığa yol açtığı ve çatışmaların bu durumdan kaynaklanabildiğini bildirmiştir. M2 ise “*Bana göre çatışmaların temelinde yatan şey herkesin karşısındakini yeterince anlamamış olması. Az da olsa kendimizde bir şüphe uyandırmıyoruz. Çatışmanın temeli “benimki doğru” düşüncesi. Kişi benimki doğru, benim düşüncem doğru, benim yaptığım doğru fikrine kendini inandırdığı için yaşıyor.*” diyerek çatışmaların kişilerin kendi fikrinin tek doğru olduğu yönündeki inancından kaynaklandığını belirtmiştir. M7 “*Öğrenci büyüdükçe geliştikçe ya da yaşantılarına bağlı olarak tepkiler veriyor çocuklar, senin de bu tepkileri doğru şekilde absorbe etmen lazım. Müdahale etmen lazım. Dolayısıyla her öğrenciye verdiğiniz tepki duruma yönelik olmalı. Öğrencilerin özelliklerine göre tepkilerimizi ayarlamamız gerekiyor. Bazı öğretmenlerimizin bu konudaki eksikliklerinden çeşitli sorunlar yaşayabiliyoruz.*” sözleriyle çatışmalara kaynaklık eden

bir durumun da öğretmenlerin pedagojik eksiklikleri ve öğrencilerin kritik gelişim dönemleri olduğunu belirtmiştir.

Okullarında yaşanan çatışmaların yapısal faktörlerden kaynaklandığını belirten okul müdürlerinden M6 “Bakanlıktan veya Milli Eğitim Müdürlüğü'nden bize gelen direktifler oluyor. Çok saçma ve öğretmenlikle ilgisi olmayan yani öğretmenin işi olmayan birçok iş ve emir geliyor. Onların uygulayıcısı biz olduğumuz için biz bunları öğretmenlere söylediğimiz zaman hangi birini hangi zamanda yapalım biraz insaf diye bize serzenişlerde bulunuyorlar ve bu görevleri yerine getirmek istemiyorlar.” diyerek Milli Eğitim Bakanlığının bürokratik yapısının çatışmalara sebep olabildiğini belirtmiştir. Ayrıca M3 yönetici değişimlerinde personelin eski yönetimin uygulamaları sebebiyle edinmiş oldukları alışkanlıklardan ötürü de okullarda çatışma yaşanabildiğini “Nöbet konusunda bir önceki idarecinin yaratmış olduğu bir alışkanlıkla nöbetlerini nizami tutmuyorlar, ilk geldiğimde bu okulda da oldu. Yillardır arkadaşım olan bir öğretmen ben nöbette çay istiyorum dedi, iç de göreyim dedim. Sonradan da açıklamayı yaptım, aslında yıllardır arkadaşım olduğunu ama sonuçta söyledim tabii ki önce bir tepki oluşturdum.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 1’e ilişkin “Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar liderlik hataları, iş tatminsizliği, başarı kriterleri ve bireysel ilişkiler olmak üzere dört farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.8.’deki gibidir:

Tablo 4.8. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
LİDERLİK							
HATALARI(n=1)							
Önceki okul yönetiminin hataları							✓
İŞ							
TATMİNSİZLİĞİ(n=1)							
Değersiz hissetme	✓						
Başarı duygusunu yaşayamama	✓						
BAŞARI							
KRİTERLERİ(n=4)							
Eğitime bakış açısı			✓				
Sınav sistemi		✓			✓	✓	
BİREYSEL							
İLİŞKİLER(n=1)							

İletişimsizlik	✓
Güven problemleri	✓

Tablo 4.8. incelendiğinde örnek olay 1’de okulda yaşanan sorunun kaynağına ilişkin ortaokul müdürlerinin görüşlerinin çoğunlukla bileştiği tema başarı kriterleri teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre örnek olay 1’de okulda yaşanan sorun; veli, öğretmen ve yöneticilerin eğitime bakış açıları ve öğrenci, öğretmen ve okulların başarılı sayılma kriterlerinin okulun bileşenleri üzerinde yarattığı stresten kaynaklanmaktadır. M3 bu konuda “*Sorunun kaynağı at gözlüğü ile bakılan bir rekabet şekli. Oysa bir çocuk başka yollarla başarılı da olabilir, hem zengin olabilir hem mutlu olabilir yani sadece fen lisesini kazanmakla hayatı bitmiyor ki. Aslında sorunun kaynağı velilerin ve öğretmenlerin asıl önemli olanın ne olduğunu bilmeyişi ve ikincisi çocuklarını tanımamalarından kaynaklanıyor.*” sözleriyle başarı kavramı ile sınav başarısı kavramının birbirine karıştığını ortaya koymuştur. M6 “*Sorunun kaynağı kesinlikle sistemsel. Çünkü algı olarak zaten biz şu anda sadece ana dersler üzerinden giden Milli Eğitim’in uzak ve yakın hedeflerinden farklı hareket ediyoruz buna ben de bir idareci olarak katılıyorum sınav odaklıyız. Aslında biz öğrencileri yaşama hazırlamakla mükellefiz ama şu an sadece bir sınava hazırlık üzerinden gidiyoruz.*” diyerek sınav sisteminin kendilerini sınav odaklı çalışmaya mecbur bıraktığını ifade etmiştir. M2 ise aynı doğrultudaki “*Sorunun kaynağı ülkemizdeki sınava dayalı eğitim sistemi. Sorun kesinlikle okulun politikası değil, sınav sistemine karşı okulun aldığı önlem. Aslında sınav sisteminden kaynaklanan bir sorun var bence.*” sözleriyle okulda yaşanan sorunun sınav sisteminin bir getirisi olarak sınav odaklı derslerin daha fazla önemsinmesinden kaynaklandığını belirtmiştir.

M7 örnek olay 1’de okulda yaşanan sorunun bir önceki okul yöneticisinin yöneticilik tarzından kaynaklandığına yönelik inancını “*Sorunun kaynağı önceki yönetim kesinlikle, kesinlikle okul yönetimidir. Burada müdür yardımcısı değildir konu, müdür yardımcısı her ne kadar öyle söylese de buradaki kaynak okulun lideridir önceki müdürdür. Her ne kadar müdür yardımcısı öyle söylese de sonuçta müdürün yardımcısıdır müdürün dili ile konuşuyor dolayısı ile problem okul yönetiminden kaynaklanıyor. Doğru liderliği yapmadığı için problemi doğru tespit etmediği için doğru yönetemediği için.*” sözleriyle ortaya koymuştur. M7’e göre bir önceki okul müdürünün doğru liderlik davranışlarını sergilememesi bu soruna yol açmaktadır.

M1 okulda yaşanan sorunun yetenek dersi öğretmenlerinin okulda başarı duygusunu yeterince yaşayamamalarından ve yeterince iş tatmini yaşayamamalarından kaynaklandığını ve bu fırsatın onlara sağlanmamasından kaynaklanabileceğini “*Belki altında şu olabilir: branşlarının önemsenmediğini düşünüyor olabilirler. Sanat ve yetenek dersi öğretmenleri de güzel sanatlar lisesine veya spor lisesine öğrenci yerleştirdikleri zaman kendilerini mesleki olarak tatmin edebilirler.*” diyerek ifade etmiştir.

M4 ise okulda yaşanan sorunun kaynağına dair “*Bu sorun öğretmenler arasındaki ve öğretmenle okul yönetimi arasındaki iletişimsizlik ve güven problemlerinden kaynaklanıyor. Burada sorun şu: yöneticisine güvendiği zaman zaten öğretmenlerin ben çatışma yaşayacağını çok düşünmüyorum çünkü bağdaştırın birleştiren okul idaresidir. Ama biz yetenek dersi öğretmenine dersek ki hocam sen bir dur o önemsiz ders, bu dendiği an o kişi yöneticisiyle iletişimi keser, duvarı çeker.*” diyerek yaşanan sorunun iletişimsizlikten ve okul yönetiminin öğretmenlerde yeterli güven duygusunu oluşturamamış olmasından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 2’ye ilişkin “Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar yönetsel sorunlar, kişilik farklılıkları ve kıt kaynaklar olmak üzere üç farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.9.’daki gibidir:

Tablo 4.9. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
YÖNETSEL SORUNLAR(n=4)							
Liderlik hataları							✓
Yanlış politikalar		✓	✓	✓			
KİŞİLİK FARKLILIKLARI(n=2)							
Çatışma yönelimli mizaç	✓				✓		
KIT KAYNAKLAR(n=1)							
Fiziksel alan yetersizliği						✓	

Tablo 4.9. incelendiğinde okulda yaşanan sorunun kaynağına yönelik ortaokul müdürlerinin görüşlerinin çoğunlukla birleştiği tema yönetsel sorunlar teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun okul müdürünün doğru liderlik davranışını sergilememesi ve okul yönetiminin okuldaki

öğrenci sayısına ilişkin yürüttüğü yanlış politikalardan kaynaklanmaktadır. M4 “Şimdi burada öngörü eksikliği var. Sorunun kaynağı öngörü eksikliği. Bir okul müdürü her zaman bir adım sonrasını düşünmeli. Bunun olacağı belliydi. Ben her zaman diyorum ilkokul farklı bir alan ortaokul farklı bir alan lise bambaşka bir alan. Bana sorarsanız da en zoru ortaokul. Mesela ilk bir ilkokula gittiğimde en zor ilkokul gibi geliyor. Yani işte bakış açısı. Ama burada işte okul yönetiminin öngörü eksikliği var. Bunu engellemeliydi. Engelleyemediyse önlem almalıydı. En azından küçük bir toplantı yapıp arkadaşlar sınıflar ortak kullanılacak birinde ilkokul küçük çocuklar birinde ortaokul, yani demirbaşlar ile ilgili şunu yapabiliriz birbirimize karşı şöyle saygılı olalım yani böyle bir küçük toplantı sıcak, samimi bir ortamda yapılırsa belki bu sorun yaşanmazdı.” sözleriyle hem öğrenci sayısının artmasıyla ilgili öngörü eksikliğine hem de sonrasındaki sürecin doğru yönetilmemesine vurgu yapmıştır. M3 “Sorunun kaynağı bu kadar öğrenci sayısının artmasına izin vermek. Bu sayı arttıktan sonra ne olacağını öngörmek lazımdı. Yöneticiler burada suçlu. Bu okuldaki öğrenci sayısının artmasının sorumlusu kimse hatalı olan odur ama sonuçta okul müdürünün bunu bir şekilde engellemesi gerekirdi.” diyerek sorunun kaynağının okul yönetiminin yürüttüğü politikalardaki öngörü eksikliği olarak belirlemiştir. M2 ise “Fazladan öğrenci kaydı almak eğer sınıf mevcutları 20 25’i geçmiyorsa ve bu diğer şeyleri etkilemeyecekse fazla öğrenci almanızın faydası olabilir. Ancak buradaki durumda belirtildiği üzere eğer sınıfları bölme ya da daha doğrusu ikili eğitime geçmeye kadar etkileyecek bir durum varsa kesinlikle burada okulun politikası ile ilgili bir hata var.” sözleriyle sorunun kaynağını okul yönetiminin öğrenci sayısını ikili eğitime geçilmek zorunda kalınacak şekilde artmasına izin vermesi olarak belirtmiştir. M7 ise sorunun kaynağını okul müdürünün liderlik davranışlarındaki hatalar olduğunu “Kaynağının yine yönetsel bir kaynağı var. Burada yönetsel deyince sanki ben yönetici olduğum için yönetsel diyorum belki başka alt kaynakları yaşadıkları şeyler vardır ama iyi bir yönetici elinde sihirli değnek yok ama duruşuyla, herkese eşit bir şekilde yaklaşımla, yanlış yapana yanlış yapıyorsun diye söyleyerek net bir şekilde, doğru yapana doğru bir şekilde taltif ederek, haklıyı haksızı yani hiçbir şekilde kıvrımadan net doğru objektif açık net bir şekilde yönettiği zaman ufak tefek problemlerde de bu tarz problemlerde de bu kadar büyümeyecektir. Burada da bariz bir gruplaşma var bu gruplaşmaları çözebilecek olan da yöneticidir başta. Bunu yapamamış.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi okulda yaşanan sorunun çatışmanın taraflarının kişiliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda M1 “Burada özellikle sınıf öğretmenin mizacından bahsediyor kavgacı birisi olduğundan diye. Burada şöyle bir durum var sıkıntılı davranışları öğrenciler yapıyor ve iki öğretmende birbirinin üstüne atmaya çalışıyor suç. Diğer sınıf öğretmenlerine de sormak lazım buradaki mesele Hasan Bey’in kavgacı kişiliğinden mi kaynaklanıyor? Belki de olmayan bir şeyi olmuş gibi gösteriyor da olabilir.” sözleriyle çatışmanın öğretmenlerin çatışma yönelimli mizacından kaynaklanıyor olabileceğini ifade ederken, M5 “Bu sıkıntılarla biz de karşılaşılıyor fakat vardığımız nokta şu oluyor: aslında buradaki sorun öğretmenin kendi karakterini yansıttığından kaynaklanıyor. Mesela A öğretmeni sınıfın ortak kullanıldığının farkına vararak, hem sınıfı çıkarken temizlettiriyor mesela B öğretmeni geliyor sınıf temizlenmiş olmasına rağmen karakterini yansıttığı için çünkü birçok olayda çatışmanın içerisinde. Sonuçta okul idaresi bütün öğretmenlerini gözlemler, yaptığınız gözlemlerde bu tür problemleri çıkaran öğretmenlerin her konuda, normal kendi şahsi yaşamında da problemler çıkardığını gözlemliyoruz.” diyerek sorunun kaynağının öğretmenlerin kavgacı, problem çıkaran karakterleri olarak belirtmiştir.

M6 ise okulda yaşanan sorunun kaynağını fiziksel alanın iki farklı kademedeki iki sınıfın kullanımı için yeterli olmaması olarak tespit ettiğini “Fiziki şartların uygun olmaması. Yani bir sınıfı birden fazla öğretmenin paylaşması asıl problem bu ve yaş kademeleri farklı yaş kademeleri farklı olduğu için herkes öğrencilerle ürünler ortaya koyuyor kendine ait özel eşyaları var sınıfta ama bunlar özelliğinin dışına çıkmış sorun buradan başlıyor.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 3’e ilişkin “Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar yönetici davranışları, kıt kaynaklar değişime karşı direnç ve amaç farklılıkları olmak üzere dört farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.10.’daki gibidir:

Tablo 4.10. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3’te yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI(n=3)							
Liderlik hataları				✓			✓

Profesyonel davranmama	✓	
KIT		
KAYNAKLAR(n=1)		
Ödenek olmaması		✓
DEĞİŞİME KARŞI		
DİRENÇ(n=2)		
Alışkanlıklar	✓	✓
AMAÇ		
FARKLILIKLARI(n=1)		
Ortak hedefe sahip olmama	✓	

Tablo 4.10. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 3'teki sorunun kaynağına yönelik görüşlerinin çoğunlukla yönetici davranışları temasında birleştiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun okul müdürün ortaya koyduğu hatalı ve profesyonellikten uzak liderlik davranışlarından kaynaklanmaktadır. M7 *“Sorunun kaynağı müdür, yönetici doğru bir lider değil, doğru yönetici doğru hamleyi doğru hareketi yapması gerekiyor. Doğru hamle burada ne durum tespiti yapması lazım. Ama burada sen önceki çok başarılı okuldan gel şak diye aynı programı aynı vizyonu oraya koy uymaz, bu anahtar bu kapıyı açmaz. Okul müdürünün yönetsel yönetimsel bir hatası var.”* sözleriyle okulda yaşanan sorunun okul müdürünün etkili yöneticilik davranışlarını gösterememesinden kaynaklandığını ifade etmektedir. M4 aynı doğrultuda *“Okul müdürünün yaklaşımı bence. Ne demek bu yani şimdi okulda Müdür bey çok güzel şeyler yapmak istiyor ama grupta bu güveni tesis edemediği için veya bir heyecan oluşturamadığı için bunlar olmuyor.”* diyerek okulda yaşanan sorunun okul müdürünün okulda yaşanan duruma uygun yaklaşımını ortaya koyamamasından kaynaklandığını ifade etmektedir. M2 ise *“Sorun neden kaynaklanıyor? Evet Asım Bey profesyonel olmayan insani bir tepki ortaya koyuyor ama çözüme ulaştırabilecek bir tepki değil. Evet parayla fotokopi çektirilebilir. Çünkü okulun böyle bir imkanı yok. Öğrencilerden toplanması istenebilir. Ama öğretmenler buna isteksiz olabilir. Asım Bey'in profesyonel olarak değil insani olarak bir yönetici olması aslında temel sorun. Bir çoğumuzun temel hatası bu.”* sözleriyle okulda yaşanan sorunun okul müdürünün ortaya koyduğu çözümlerin etkisizliğinden ve profesyonellikten uzak duygusal tepkilerinden kaynaklandığını ifade etmektedir.

M5 okulda yaşanan sorunun Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinden devlet okullarına ayrılmış bir ödenek bulunmayışından kaynaklandığını ve bu durumun okul yöneticileri üzerinde stres yarattığını *“Temelde yatan aslında işin gerçeğine bakarsan*

burada temelde yatan problem en baştaki sorun aslında eğitimin sistemsel olarak anayasamızda temel eğitim ilköğretim-ortaokul-lise ücretsizdir ve devlet tarafından verilir diye bir madde var ama Türkiye’de okulları okul aile birlikleri ve okul müdürleri finanse ediyor. Özellikle temel eğitimde yani sıkıntının kaynağı bu: temel eğitim ödeneği yok, ödenekler ilçeye veriliyor ilçe de istediği okullara veriyor.” sözleriyle belirtmiştir.

M3 ve M6 örnek olay 3’e ilişkin sorunun personel ve okul çevresinde yer etmiş olan alışkanlıklar ve kabullenilmişliklerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşlerini M6 “ Sorunun kaynağı şöyle aslında kabullenilmişlik. O okulun performansının kötü olduğu öğretmenler tarafından, çevre tarafından kabullenilmiş ve bu kabullenilmişlik sistemine idealist olarak gelen bir yöneticinin de sisteme dahil olması.” sözleriyle ifade ederken, M3 “Sorunun kaynağı bir önceki idareci. Okul müdürünün oluşturmuş olduğu alışkanlıklar. Tüm okul bu şekilde devam etmeye alışmış. Bu alışkanlıkların da birden değişmesini bekleyemezsiniz.” diyerek okulun sahip olduğu alışkanlıklar sebebiyle değişime karşı gösterdikleri direncin sorunun kaynağı olduğunu ortaya koymuşlardır.

M1 ise okulda yaşanan sorunun okul müdürü ile okulun diğer bileşenlerinin ortak amaçlara sahip olmamalarından kaynaklandığına ilişkin görüşlerini “Sorunun sebebi bence ortak bir hedefe sahip olmamalarıdır. Ortak hedef olmayınca öğretmenler ve müdür birbirlerine cephe almışlar.” sözleriyle dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 4’e ilişkin “Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar okul kurallarına ilişkin sorunlar, iletişim sorunları ve mesleki formasyon eksikliği olmak üzere üç farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.11.’deki gibidir:

Tablo 4.11. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan çatışmanın kaynağına yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
OKUL KURALLARINA İLİŞKİN SORUNLAR(n=4)							
Net şekilde belirlenmemiş veya anlaşılmamış kurallar	✓			✓			
Hissettirilmemiş kurallar			✓		✓		

İLETİŞİM				
SORUNLARI(n=1)				
Yöneticilerin zamanında bilgilendirilmemesi	✓			
MESLEKİ FORMASYON EKSİKLİĞİ(n=4)				
Öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun hareket edilmemesi	✓	✓	✓	✓

Tablo 4.11. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin örnek olay 4'te yaşanan sorunun kaynağına yönelik görüşlerinin çoğunlukla birleştiği temalardan biri okul kurallarına ilişkin sorunlar teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan sorun okul kurallarının okulun paydaşları tarafından yeterince içselleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Kuralların içselleştirilmemesinin sebebi de kuralların net bir şekilde ortaya koyulmuş olmaması ya da yeterince hissettirilmemesidir. Bu konudaki görüşlerini M4 *“Ben dediğim gibi okulda kuralların net olarak belirlenmemiş belirtilmemiş olmasından doğan bir sorun görüyorum.”* sözleriyle ortaya koyarken, M3 *“Aslında Sorunun kaynağı okul idaresinin kuralı tam olarak hissettirememiş olması yani kuralın esnetilebilir olduğunu düşünüyor öğrenciler ki telefonu okula getirebilirdi.”* sözleriyle ifade etmiştir. M1 ise okulda yaşanan sorunun nöbetçi öğretmenin görevlerinin öğretmenler ve öğrenciler tarafından yeteri kadar anlaşılmasından kaynaklandığını *“Sorunun kaynağının nöbetçi öğretmenin görevlerinin öğretmenler ve öğrenciler tarafından net şekilde anlaşılmasında ve hareketlerin standartlaşmaması olduğunu düşünüyorum.”* diyerek ortaya koymuştur. M5 ise okulda yaşanan sorunun öğrencinin kuraldan haberdar olmamasından veya kurala uymamayı tercih etmesinden de kaynaklanabileceğini *“Sene başı öğretmenler kurulunda bunlar kararlaştırılır, mesela okula telefon getiren çocukla ilgili öğretmenin nasıl bir davranış sergileyeceği ile ilgili ortak mevcut bir kararın her öğretmenin ortak bir ölçüde uygulayabilmesi için bunun öğretmenler kurulunda ya da sene başı rehberlik kurulunda ya da disiplin kurulunda bunlar kararlaştırılır ve öğrencilere gerek hafta başı bayrak törenlerinde veya sınıflarda rehberlik saatlerinde öğretmen arkadaşlar tarafından duyurulur. Önceden net olarak öğrencilerin anlayabileceği bir şekilde kuralların oluşturulup bu kuralların yazılı hale getirilip öğrencilere duyurulması gerekir. Öğrenci aslında ya kuralın farkında değil ya kural duyurulmamış ya da hissettirilmemiş. Her ikisinin dışında aykırı bir öğrenci olup kuralı çiğneyebilir de.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan sorunun kaynağına yönelik görüşlerinin çoğunlukla birleştiği temalardan bir diğeri pedagojik formasyon eksikliği teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre olaya müdahale eden nöbetçi öğretmen öğrencinin gelişim özelliklerini dikkate almamış ve ergenlik çağındaki bir öğrencinin verebileceği tepkileri hesaba katmamıştır. M7 *“Bu problemin kaynağı formasyon, işin pedagojik bir kısmı var. Ergen bir çocuğa karşı nasıl yaklaşması gerektiğini bilmiyor. Duruma yanlış müdahale etmiş krizi yönetememiş. Mutlaka öğretmenin formasyon olarak pedagojik olarak bu olaya müdahale kısmında sıkıntı var.”* diyerek nöbetçi öğretmenin öğrencinin gelişim dönemine uygun davranmadığını ifade etmektedir. M6 ise sorunun nöbetçi öğretmenin öğrenciye akranları arasındayken bu şekilde müdahale etmesinden kaynaklandığını *“Buradaki sorunun asıl kaynağı iletişim. İletişim daha düzgün kurulabilirdi. Çünkü biz akran grupları içerisinde öğretmenlerle de durmadan konuşuyoruz zaten mesela bir öğrenci uyarırken uyarınız biraz sert olacaksa özellikle son sınıflar için birebir görüşmeyi tercih edin sınıf ortamında çok sert hareketlerde bulunmayın ki sizin dediğiniz gibi biz de o çağlardan geçtik ergenlik çağındaki bir öğrenci kontrolü kaybedebilir küçük bir problem büyük bir olaya dönüşebilir zaten biz toplantılarımızda söylüyoruz bunları.”* sözleriyle ortaya koymuştur. Benzer şekilde M2 de *“Bu telefonun okul idaresine teslim edilmemiş olması öğrenciden beklenebilecek öğrencinin yapabileceği bir davranış. Okulun en başarılısından da en başarısızından da bekleyebileceğimiz bir davranış. Çünkü buldukları yaş itibarıyla ilgi çekme ya da kendi arkadaşları arasında bir konum elde etme çabaları var. Bu da ondan kaynaklı bir durum. Aslında öğrencinin yaptığı hata bu. Evet telefonu getirmiş bir şeyler izliyormuş öğretmenimizin tepkisi belki daha alçak olabilirdi.”* diyerek yaşanan sorunun nöbetçi öğretmenin tepkisinin şiddetinden ve öğrencinin gelişim özelliklerini dikkate almayışından kaynaklandığını belirtmektedir. M5 de aynı doğrultuda *“Ergenlik döneminde çocuklar fevri davranışlar içerisine girebiliyorlar gerek cinsel içerikli bir şey izliyor olabilir ya da farklı bir şey olabilir çocukla ilgili bu da tabii ki özellikle 7. ve 8. sınıf öğrencilerinde karşılaştığımız durumlar. O dönemde çocuklar fazla bilinçli hareket etmediklerinden duygularla hareket ettikleri için çocuğun o öğretmene verebileceği tepkiyi o öğretmen arkadaşımızın iyi bir rehberlik alarak sezmesi gerekirdi.”* sözleriyle öğretmenin müdahale ederken öğrencinin gelişim özelliklerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Okulda yaşanan sorunun okul müdürünün zamanında bilgilendirilmemesinden de kaynaklanabileceğini belirten M2 ise “Arbede yaşandıktan sonra öğretmenin okul idaresini anında bilgilendirilmesi gerekiyordu ki öğrenci gitmiş yani öğrenci okul dışına çıkmış yani okul idaresi bununla ilgili bir önlem almak zorunda. Okul idaresi bunu veliye bildirmek zorunda. Aslında yaşanan problem tamamen öğretmenin okul idaresini geç bilgilendirmesi. Kendince problemi kapatarak çözmeye çalışması.” sözleriyle okul idaresi ile nöbetçi öğretmen arasındaki bilgi akışının kesilmesinin de bu tarz sorunlara yol açabileceğini belirtmiştir.

4.4. Ortaokul Müdürlerinin Okulda Yaşanan Çatışmaların Etkilerine Yönelik Görüşleri

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine “Okulunuzda yaşanan çatışmaların etkileri(yarar/zarar) hakkında neler düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?” sorusu sorulmuş ve çatışmaların etkilerini öğrenciler üzerine etkileri, öğretmenler üzerine etkileri ve okulun geneli üzerine etkileri olarak üç ayrı başlıkta değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların etkilerine yönelik görüşleri öğrenciler üzerine etkileri, öğretmenler üzerindeki etkileri ve okulun geneli üzerine etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır.

4.4.1. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Ortaokul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerine etkilerine yönelik görüşlerine ilişkin soruya verilen cevaplardan elde edilen kodlar olumsuz etkiler ve olumlu etkiler olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Elde edilen kod ve temalar Tablo 4.12.’deki gibidir:

Tablo 4.12. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
OLUMSUZ ETKİLER(n=11)							
Akademik başarıda düşüş	✓		✓	✓	✓		✓
Disiplin problemleri					✓	✓	✓
Duygusal yıkım					✓		
Eğitsel hedeflerden uzaklaşma				✓			
Kafa karışıklığı		✓					
OLUMLU ETKİLER(n=1)							

Tablo 4.12. incelendiğinde araştırmaya katılan tüm ortaokul müdürlerinin çatışmanın öğrenciler üzerine etkilerine dair olumsuz bir görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bağlamda okul müdürleri tarafından dile getirilen olumsuz etkiler akademik başarıda düşüş(n=5), disiplin problemleri(n=3), duygusal yıkım(n=1), eğitsel hedeflerden uzaklaşma(n=1) ve kafa karışıklığı(n=1) olmuştur. Ortaokul müdürlerinin çoğunlukla görüşlerinin birleştiği olumsuz etki öğrencilerin akademik başarılarındaki düşüş olmuştur. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden 5'i okullarda yaşanan çatışmaların öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz etkilediği görüşüne sahiptir. M7 *“Kesinlikle dersin ahengi bozuluyor öğrenciye de şöyle yansıyor: Normalde her zaman severek girdiği dersler kendisi bir hamle yaptığı zaman öğretmenin 3 hamle yaptığı dersin akışını değiştiren öğretmen varken öğretmenin sessizliğinden kafasının dalgalılığından öğrenci derse kendini odaklayamıyor.”* diyerek öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerin öğrenciye akademik başarıda düşüş olarak yansıtacağını belirtmiştir. Aynı doğrultuda M1 de çatışmaların öğretmenlerin motivasyonunu düşüreceğini, dolayısıyla bu durumun öğrenci başarısında olumsuz bir etkiye sahip olacağına dair görüşlerini *“Motivasyonu düşen öğretmen de özveriyle çalışmak yerine sadece görevini yerine getirir. Bu da öğrencilerin başarısına olumsuz olarak yansır.”* sözleriyle ortaya koymuştur. M3 ise bu konuda *“Çatışmanın olduğu bir yerde çatışmanın büyüklüğüne göre başarı iner ya da çıkar, kesinlikle öğrencilere yansır. Kurtuluş yok yani.”* diyerek çatışmaların şiddetinin öğrencilerin akademik başarılarını etkileyeceğine dair görüşlerini dile getirmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğrenciler üzerine olumsuz etkilerine dair görüşlerinin ikinci olarak yoğunluk gösterdiği konu disiplin problemleri olmuştur. Ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan çatışmalar öğrencileri hem sınıf içerisinde hem de okulun açık alanlarında kural dışı ve istenmeyen davranışlara yöneltecektir. Bu konuda M6 *“Onun dışında okuldaki çatışmaları gördükçe okul kurallarına uyum da onlar için düşer. Onlar için özgürce daha bağımsızca hareket etmeyi gündeme getirebilir. Öğretmenleri de kıskırtabiliyorlar.”* diyerek çatışmaların öğrencilerin kurallara uyumunu olumsuz etkileyeceğine dair görüşlerini ortaya koymuştur. Aynı doğrultuda M7 de *“Bu durum aslında disiplin problemlerine de sebebiyet veriyor. Dersle ilgilenmeyen çocuk derse kendini veremeyen çocuk kendini başka şeylere veriyor. Mesela ne yapıyor kız erkek ilişkileri duygusal işler başlıyor. İşte ona laf atma, buna laf atma,*

sınıftaki diğer öğrencilere yansıtma, dersin dışında bir sürü şeyle ilgilenmeye başlıyorlar ve öğretmenle de arası bozulduğu için öğretmene de tepki göstermeye başlıyor.” sözleriyle çatışmaların yol açtığı disiplin problemlerinin sınıf yönetimi üzerinde de olumsuz etkilerinin bulunabileceğine ilişkin görüşlerini ifade etmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğrenciler üzerindeki olumsuz etkilerine dair dile getirdikleri bir diğer konu da çatışmaların öğrencilerin duygusal dünyaları üzerindeki yıkıcı etkilerine dair olmuştur. M5 “İki öğretmenin kavga etmesi mesela bu onun dersine girdiği öğrenciler üzerinde inanılmaz bir duygusal yıkıma yol açabiliyor. Onun gözündeki öğretmen profilini bitirebiliyor.” sözleriyle öğretmenler arasında yaşanan şiddetli çatışmaların öğrencileri duygusal olarak etkilediği ve öğrencinin gözündeki saygın öğretmen pozisyonuna zarar verdiğine dair görüşlerini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden sadece 1’i çatışmaların öğrenciler üzerindeki olumlu etkisine dair görüş bildirmiştir. Bu bağlamda M2 “iki farklı fikir tamamen savunulacak şekilde fikirler tartışılıyorsa oluşan çatışma bir fayda sağlayabilir. Çünkü iki fikirden birinin geliştirilmesini sağlayabilir. Tabii bu iyi anlamda çatışılıyorsa böyle olur. Fikir gerçekten öğrencinin faydasına ise kurumun faydasına kabul edilecekse çatışmada fayda sağlayabilir.” sözleriyle çatışmaların farklı fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlayabileceğine ve geliştirilen bu fikirlerin de öğrencilere olumlu bir katkı yapacağına dair inancını ortaya koymuştur.

4.4.2. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Ortaokul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik görüşlerine ilişkin soruya verilen cevaplardan elde edilen kodlar olumsuz etkiler ve olumlu etkiler olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Elde edilen kod ve temalar Tablo 4.13.’teki gibidir:

Tablo 4.13. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
OLUMSUZ ETKİLER(n=7)							
Aidiyet problemi							✓
Korku							✓

Mesleki performansta düşüş	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yalnızlaşma	✓					
Stres			✓			
Mutsuzluk		✓		✓		
Motivasyonda düşüş	✓			✓		
OLUMLU ETKİLER(n=1)						
Motivasyonda artış	✓					

Tablo 4.13. incelendiğinde araştırmaya katılan tüm ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğretmenler üzerine etkilerine yönelik en az 1 olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Bu anlamda ortaokul müdürleri tarafından dile getirilen olumsuz etkiler mesleki performansta düşüş, mutsuzluk, motivasyonda düşüş, aidiyet problemi, korku ve stres olmuştur. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğretmenler üzerine olumsuz etkilerine ilişkin görüşlerinin çoğunlukla birleştiği nokta mesleki performansta düşüş olmuştur. Bu konuda M2 “Okul müdürü ile ya da öğretmen arkadaşlarıyla bir çalışma yaşıyorlarsa bazı öğretmenler motivasyonunu kaybedebiliyor. Okulla ilgili okula olan inancını okula olan bağlılığını kaybetme noktasına gelebiliyor ve burada öğretmenim performansının düşmesine verimliliğin düşmesine neden oluyor.” sözleriyle çatışma yaşayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını kaybedebileceklerini, bunun da sonuç olarak verimsizliğe yol açabileceğini belirtmiştir. M7 bu konuda “Öğretmen okulda bir şekilde çatışma yaşadığında ben gözlemleyebiliyorum dersi anlatırken hep kafası dalgın derse kendini odaklayamıyor, derine inemiyor, çocuklarla göz teması kuramıyor. Çünkü kafası diğer tarafta, çocuğun verdiği örneği bir tık yukarıya geliştirip sorular sorarak geliştiremiyor sadece ders işleyip çıkıyor verimi düşüyor.” diyerek yaşanan çatışmaların bir şekilde çözüme ulaşana dek öğretmenlerin kafasını meşgul ettikleri ve bunun da sonuçta performanslarında düşüşe yol açtığını ifade etmiştir. M5 ise “Yani şimdi ben kapıya duruyorum gelen öğretmen mutlu mu mutsuz mu mutlu gelen öğretmen sınıfta daha verimli oluyor mesela problemi olan varsa onun yerine gerekirse kendimiz derse giriyoruz bir öğretmen evden mutsuz geliyorsa ve okul dışı yaşam da önemli, mutsuz geliyorsa okuldaki verimi ciddi anlamda düşüyor. Bu anlamda sıkıntı yaşayan öğretmenler eğitim-öğretime yeterli katkıyı veremiyor.” sözleriyle çatışmaların öğretmenleri mutsuz edebildiğini ve bu mutsuz ruh halinin öğretmenin eğitim öğretime süreçlerindeki başarısını olumsuz etkilediği yönündeki görüşlerini dile getirmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğretmenler üzerine olumsuz etkilerine ilişkin bildirdikleri bir diğer görüş de yaşanan çatışmaların öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği görüşü olmuştur. Bu konuda M5 *“İdare eğer adil davranmıyorsa öğretmenler arasında ayrımcılık yapıyorsa vesaire bu tür durumlarda kesinlikle öğretmeni çok etkiliyor idare ile çatışma yaşadığı zaman. Kendisi de mutsuz oluyor idaresi de mutsuz oluyor. Öğretmenin motivasyonu düşüyor. Sonra siz bir istekle giderseniz tabii ki öğretmen tarafında yanıt bulmuyor.”* diyerek öğretmenin okul idaresi ile çatışma yaşadığı durumlarda motivasyonunun düştüğünü, okul idaresinin isteklerine karşı veya yeni projelere karşı kayıtsız kaldığını belirtmiştir.

Ortaokul müdürleri tarafından dile getirilen bir diğer olumsuz etki de yaşanan çatışmaların öğretmenleri mutsuz etmesi ile ilgilidir. Bu konuda M3 *“Okulu bir çatı olarak düşünüyorum ben. Bir sıkıntı varsa eğer herkese yansır yani kurtuluşu yok bunun. Ama mesela ortada bir negatif olay varsa ama pozitif olay çoksa o negatif göz ardı edilebilir ama bir yere kadar. Ama sonuçta rahatsız ediyor. Mutluluk da mutluluğu çekiyor okul içerisinde uyum uyumu çekiyor. Uyum olmazsa çatışma olursa mutsuzluk da mutsuzluğu çekiyor. Okul idaresi de öğretmen de öğrenci de mutsuz oluyor.”* sözleriyle yaşanan çatışmaların okul içerisinde uyumu bozduğunu ve bu uyumsuzluğun da okuldaki önemli unsurlardan olan yönetim, öğretmenler ve öğrencileri mutsuz ettiği yönündeki görüşlerini ortaya koymuştur.

Okullarda yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin tek görüş M2 tarafından *“Bir öğretmen okul idaresi ile çatışıyor ve sonuçta öğretmen çatışmayı kazanan taraf oluyorsa bu kazanım tüm öğretmenler için bir kazanıma dönüşüyor ve bu diğer öğretmenleri için bir motivasyon kaynağı olabiliyor.”* sözleriyle dile getirilmiştir. M2’ye göre öğretmenlerin çatışmaları kazanarak elde ettikleri edinimler tüm öğretmenler için bir motivasyon kaynağına dönüşebilmektedir.

4.4.3. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Ortaokul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerine etkilerine yönelik görüşlerine ilişkin soruya verilen cevaplardan elde edilen kodlar olumsuz etkiler ve olumlu etkiler olmak üzere iki tema altında birleştirilmiştir. Elde edilen kod ve temalar Tablo 4.14.’teki gibidir:

Tablo 4.14. Ortaokul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerine etkilerine yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
OLUMSUZ ETKİLER(n=6)							
Okul başarısında düşüş		✓	✓	✓	✓		✓
Huzursuzluk					✓		✓
İletişimde kesinti	✓						
Disiplin problemlerinde artış					✓		
Okul prestijinin olumsuz etkilenmesi					✓		
Ortak hedeflerde birleşememe						✓	
İşgücü devrinin artması						✓	
OLUMLU ETKİLER(n=1)							
Fikirlerin Geliştirilmesi		✓					

Tablo 4.14. incelendiğinde araştırmaya katılan 7 ortaokul müdürünün okullarda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerindeki etkilerine ilişkin en az 1 olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu anlamda ortaokul müdürlerinin dile getirdikleri olumsuz görüşler okul başarısında düşüş, huzursuzluk, iletişim sorunları, disiplin problemlerinde artış, okul prestijinin olumsuz etkilenmesi, ortak hedeflerde birleşememe, işgücü devrinin artması olmuştur. Tablo 4.6’da da görüleceği üzere çatışmaların okulun geneli üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin ortaokul müdürlerinin görüşlerinin en çok birleştiği konu okul başarısında düşüş olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürleri okulda yaşanan çatışmaların okulun akademik, kültürel, sosyal ve sportif alanlardaki başarılarını olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler. M4 “*Akademik başarıyı yavaş yavaş düşürdüğünü düşünüyorum. Bir anda çökertmiyor ama yavaş yavaş çözülmediği her gün yavaş yavaş aşağıya çekiyor. Bu da zaten tek bir amacımız var amaca hizmet etmemiş oluyor okul. Akademik başarıyı eğitimi-öğretimi kademe kademe sekteye uğrattıyor.*” sözleriyle çatışmaların okulun akademik başarısı üzerinde süreç içerisinde olumsuz etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. M5 “*Problemlili yere başarı uğramaz problem varsa başarı da mutluluk da öğrencilerin asayişinden tutun akademik başarısına kadar her şeyi zincirleme olarak etkiler. Problemlili olan öğretmen dersi de ona göre zaten veriyor.*” diyerek çatışmaları çözülmesi gereken problemler olarak gördüğünü ve bu problemlerin okulun işleyişindeki birçok etmeni olumsuz olarak etkilediğini dile getirmiştir.

Ortaokul müdürlerine göre çatışmaların okul üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi de okul iklimine huzursuzluğun hakim olmasıdır. Bu konuda M7 *“Tabii ki olumsuz bir algı dışarıdan baktığınız zaman bir problem herkese yansıdığı için okulun başarısını da etkiliyor ister istemez bir tane öğretmeni siz dışlar içeriye dahil edemezseniz diğer öğretmenlerin hepsi okulun tamamı huzursuz oluyor.”* sözleriyle okul içerisinde bireylerin yaşadığı çatışmaların okulun tamamına yansıdığını ve okulun tamamında bir huzursuzluk meydana getirdiğini ifade etmiştir.

Okullarda yaşanan çatışmaların okulun okul çevresinde geliştirmiş olduğu prestije zarar verdiği ve bölge halkının okula olan inancını ve güvenini sarstığı görüşü M5 tarafından *“Okulun çevredeki reklamı da okula gelen öğrenci profili üzerinde etkili oluyor A okulu İyi B okulu kötü gibi. Küfür var kavga var gürültü var asayiş problemi çok fazla diye veliler çocukları başka okullara veriyorlar. İyi öğrenciler maalesef başka okullara kanalize oluyor, okulundaki bir öğretmenin yaptığı iyi çalışma da okula öğrenci iyi öğrenci transferini arttırıyor.”* şeklinde dile getirilirken, okulda yaşanan çatışmaların okuldaki işgücü devrini artırdığı, öğretmenlerin çatışmaların olduğu bir okulda çalışmak istemedikleri ve ilk fırsatta ayrılmaya çalıştıkları görüşü de M6 tarafından *“Çatışmaların olduğu bir kurumda kurumsallaşma olmaz ve sonunda da yönetilemez bir hale gelir ve bu da okuldan ayrılmalara, kaçışlara neden olur. Burada aradığı huzuru bulamayan öğretmenler tayin dönemi gelen tayin ister gider, genelde de bu durumlarda çalışmak isteyen kaliteli öğretmenlerimizi kaybederiz.”* sözleriyle dile getirilmiştir.

Okullarda yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerindeki etkilerine dair tek olumlu görüş olan fikirlerin geliştirilmesi konusu M2 tarafından *“Art niyetli düşünülmediği müddetçe her çatışmanın ben okula olumlu bir yansımasının olacağına inanıyorum çünkü çatışma ya çok üst boyutlarla gelerek taraflardan birinin şevkini motivasyonunu kaybetmesine neden oluyor ya da iyi olan okulun faydasına olan fikrin yükselerek uygulanmasına neden olacak yani okul üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini inanıyorum. Her çatışma sonucunda bir kötü bir durum ortaya çıkacağını düşünmüyorum.”* sözleriyle dile getirilmiştir. M2’ye göre çatışmalar yıkıcı olabileceği gibi yapıcı bir niyetle yürütüldüğünde okulun yararına olacak şekilde fikirler üretilmesini sağlayabilir.

4.5. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine “Okulunuzda yaşanan çatışmalara nasıl müdahale ediyorsunuz?” sorusu sorulmuş ve soruyu taraf oldukları çatışmalar ve taraf olmadıkları çatışmalar şeklinde iki ayrı başlıkta değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmalara müdahale stratejileri taraf oldukları çatışmalarda kullandıkları stratejiler ve taraf olmadıkları çatışmalarda kullandıkları stratejiler olmak üzere ayrı ayrı ele alınmıştır.

4.5.1. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejileri

Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin soruya verdikleri cevaplardan elde edilen kodlar kaçınma, tümleştirme, hükmetme ve uyma olmak üzere 4 temada birleştirilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplardan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.15.’teki gibidir:

Tablo 4.15. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejileri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
KAÇINMA(n=2)							
İlimli yaklaşma				✓			
Sakinleşmeyi bekleme				✓	✓		
UZLAŞMA(n=2)							
Üçüncü kişilerin hakemliğini isteme			✓				✓
HÜKMETME(n=3)							
Karşı tarafı ikna etmeye çalışma	✓	✓					
Kendi fikirlerini açıklama						✓	
Makam gücünün kullanılması		✓					

Tablo 4.15. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmalarda izledikleri yolların daha çok hükmetme temasında birleştiği görülmektedir. Ortaokul müdürlerinden ikisi bir çatışmaya taraf olduğunda karşı tarafı ikna etmeye çalıştıklarını, bir ortaokul müdürü kendi fikrinin neden doğru olabileceğini anlattığını, bir ortaokul müdürü ise karşı tarafı ikna edemediği durumlarda makam gücünü kullandığını ifade etmiştir. M2 “*Ama eğer kendim tarafım ve onun faydalı olduğuna inanıyorsam diğer tarafı olabilecek tüm yollarla ikna etmeye çalışırım. Karşı tarafın benim fikrimin daha faydalı olacağına inanmasını sağlamaya çalışırım. İnanmadıysa işte orada mevzuattan gelen güç devreye giriyor ben kendi fikrime inanmışsam ve inanan çoğunluk varsa gücümü kullanırım. Ama yaşananlara göre ya da teamüllere göre, diğer okulların yaşadıklarına göre bu böyle olması gerekiyor problem yaşamamız için ya da örgütün bu olaydan daha iyi çıkabilmesi*

için diyerek orada mevzuatın verdiği yetkiyi kullanırım. ” diyerek ikna çabalarının sonuç vermemesi durumunda müdür yetkilerini kullanarak doğru bildiği uygulamayla devam edeceğini ortaya koymuştur. M6 bir çatışmaya taraf olduğunda ve fikrinin doğruluğuna inandığında karşı tarafa fikrinin veya uygulamasının gerekçelerini açıklayarak fikrini uygulamaya devam edeceğini “Tarafsam öncelikle benim bu uygulamayı neden yaptığının mantığını detaylı bir şekilde tekrar anlatırım. Neden ben bu şekilde davranıyorum, neden bu şekilde davranmak zorundayım, amacım ne bunu ayrıntılarıyla anlatırım. Kabul edip etmeme karşıya kalmıştır.” sözleriyle ifade etmiştir. M1 ise bu konuda “Bir çatışma yaşıyorsan ben kendimi kesinlikle haklı görüyorum demektir. Ama yine de karşı tarafı anlamaya çalışır dinlerim. Onun tarafından bakarak kendimi ikna etmeye çalışırım. Kendimi ikna edemezsem onu ikna etmeye çalışırım. Eğer edemezsem fikirlerinin benim için önemli olduğunu ama ortak noktada buluşamadığımızı veya konu itibarıyla ortak noktada buluşamayacağımızı iyi niyetimle anlatırım. Kendi fikrimin doğru olduğunu düşündüğümden kendi fikrimi uygulamaya devam ederim.” sözleriyle çatışmaya taraf olduğunda karşı tarafın fikirlerini dinleyeceğini ve ikna olmadığı durumlarda kendi fikrini uygulamaya devam edeceğini bildirmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi bir çatışmaya taraf olduklarında sakinleşmeyi beklediklerini, bu sayede iki tarafın da bu çatışmadan zarar görme ihtimalini azalttıklarını belirtmişlerdir. Bir ortaokul müdürü ise çatışmalara taraf olduğunda taraf olmadığı çatışmalara göre daha ılımlı yaklaşma eğilimi içerisinde olduğunu belirtmiştir. M4 “Tarafsam daha ılımlı olmaya çalışıyorum çünkü taraftan biraz okul dışı düşünüyorum biraz daha frenleyerek hareket ediyorum. Çünkü her şeyi sığağı sığağına özellikle bu çatışma anlarında sıcakken her şey ağız da yakar el de yakar. Ben hep böyle bakıyorum okul müdürü de olabilir öğretmen de olabilir temizlik görevlisi de olabilir çatıştığımız an ben beklemekten yanayım.” diyerek çatışmanın olası yıkıcı sonuçlarından kurtulmak için çözümü ertelemeyi tercih ettiğini belirtmiştir. M5 ise “Çatışmada tarafsak ben şimdi burada hep bahsettiğim konu yine karşıdakini bir dinlemek gerektiğini düşünüyorum. İnsanoğlu fevri bir harekette de bulunabilir ama o andaki sinir katsayısı yüksekse bir anlığına uzaklaşıp içinden sayarak veya gezerek sakinleştikten sonra iletişim yoluna başvurup sakinleştikten sonra karşıdaki dinleyince aslında çok büyük bir problem olmadığını da görebilirsin veya o probleme yaklaşım süreci farklılaşabilir. Bu anlamda o anda tartışma ortamından uzaklaşmak bence en iyisi

en sakinleştirici olanı o.” sözleriyle çözümü taraflar sakinleşene dek ertelemenin her iki tarafın da faydasına olabileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi ise bir çatışmaya taraf olduklarında üçüncü bir kişinin hakemliği ile uzlaşmayı tercih edebileceklerini bildirmişlerdir. Bu konuda M7 *“Çatışmanın tarafıysam karşı tarafı dinleme, başkalarının görüşünü, hakemliğini isteme düşüncelerini alman gerekir. Ama başkalarının hakemliğini alırken de doğru hareket etmek lazım. Çünkü siz yöneticisiniz karşınızdaki kişi kim öğrenci mi öğretmen mi müdür yardımcısı mı başka bir yönetici mi duruma göre bir hakem seçmeniz lazım. Onun da kabul edeceği bir hakem seçmeniz lazım. Bunu da sana bir hakem getiriyorum gibi değil doğru şekilde konuşarak yapmak lazım.”* sözleriyle dile getirerek doğru seçilmiş bir hakemin çatışmanın çözülmesi sürecinde etkili olacağı yönündeki inancını ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 2’ye ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan tüm kodlar hükmetme temasında birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve tema Tablo 4.16.’daki gibidir:

Tablo 4.16. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
HÜKMETME(n=7)							
Sert uyarılar yapmak			✓				
Birebir ve toplu görüşmelerle öğütler vermek	✓	✓		✓	✓		✓
Üst mercilerden yardım talebinde bulunmak				✓			
Paydaşları değiştirmek / uzaklaştırmak				✓		✓	

Tablo 4.16. incelendiğinde araştırmaya katılan tüm ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de okulda yaşanan soruna yönelik olarak hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan çatışmaya yönelik olarak taraflara sert uyarılar ve öğütlerle doğru davranışlar anlatılabilir, gerekirse çatışmanın taraflarının kesişim alanları ortadan kaldırılabilir ya da üst mercilerden çatışmaya müdahale etmesi istenebilir. M3 *“İkisini de çağırırdım aslında ikisini de çağırmak yetmez öğretmenler kurulu toplantısı yapardım, toplardım bütün öğretmenleri. Bu tür şeylerin*

yaşanabileceğini bunun çözümünün olmadığını çünkü işin içinde çocuk var bu tür şeyler hep olacak anlaşmaları gerektiğini böyle bir kavga durumunda yasal işlem başlatacağımı söyledim. Çünkü kişilerin bunu çözecek gücü yoktur, olamaz da. Devletin dili ile konuşmak lazım başka çare yok.” diyerek okulda yaşanan soruna ilişkin çözümün öğretmenlerin kesin bir dille uyarılması ve tekrarı olması durumunda disiplin işlemlerinin başlatılması olduğunu vurgulamıştır. M4 okulda yaşanan sorunun çözümüne yönelik olarak okula üst mercilerden birisinin davet edilmesinin okula tekrar devlet kurumu ciddiyeti kazandıracığına ve otoriteyi tekrar sağlayacağına dair inancını *“İlçeden destek alırdım. Yani şu anlamda bir ilçe temsilcisinin, bir üst amirin okula gelmesi biraz daha otoriteyi sağlar görünüşü ile duruşuyla.”* sözleriyle ortaya koymuştur.

M6 ve M4 okulda yaşanan soruna taraf olan öğretmenlerin kullandıkları sınıf gibi ortak noktalarının ortadan kaldırılmasıyla sorunun çözülebileceğini ileri sürmüşlerdir. M6 *“Ben olsam öğretmenlerle konuşarak o çatışmayı bitirmek için paydaşlarını değiştirdim örnek veriyorum o iki öğretmen baktım kronikleşmiş, 2-A bundan sonra matematik dersliği değil de Türkçe dersliği olsun derdim. Ama bunu ortak kararla verirdim. Benim kararım demezdim çünkü onların kabul etmesi gerekir, ikisinin de kabul etmesi gerekir, ortak karar verilmesi gerekir. Müdürün kararı böyle bundan sonra böyle yapacağız dersek o da büyük problem çıkarır ortak kararla yapılması gerekir.”* diyerek her iki öğretmenin de rızasıyla yapılabilir sınıf değiştirme işlemleriyle sorunun çözülebileceğini ifade etmişlerdir. M4 ise *“Otururum onunla güzel bir şekilde durumu anlatırım olması gerekeni söylerim olmadı mı tekrar oturur konuşurum tekrar baktım olmuyor farklı bir yola giderim. Bu farklı yol ne olabilir mesela sınıfları değiştirirsin o kişiler arasında bir ortak payda bırakmazsın.”* diyerek uyarılarına uyulmadığı takdirde ortak kullanım alanlarını değiştirmek yoluna gidebileceğini belirtmiştir.

M2, M4, M5 ve M7 yaşanan soruna dair herhangi bir müdahalede bulunmadan önce tarafların sakinleşmesini beklemenin faydalı olacağını bildirmişlerdir. Bu anlamda kaçınma stratejisine yöneldikleri ve bu sorunun çözümünde iki farklı stratejiyi işe koştukları söylenebilir. M2 müdahaleye başlamadan önce tarafların sakinleşmesinin beklenmesi gerektiğini *“Öncelikle olayı sakinleştiririm ve asla iki öğretmeni aynı anda odama çağırmam, olay sakinleştirilir. O gün olayı kapatırım ama ertesi gün aynı zamanlarda iki öğretmeni de çağırım.”* sözleriyle dile getirirken, M7 *“O atmosferi bir yok etmeye çalışırdım soğumalarını sağlardım hocam sonra görüşelim derdim, branş*

öğretmeni konuşmak istese bile onu bir gönderirdim. Sınıf öğretmeninin de bunu görmesini, onu gönderdiğimi görmesini sağlardım. Aynı ayrı görüşmüyorum daha sonra bu olay üzerine konuşacağız der gibi ötelordim, soğumaya bırakırdım ama bunu sonra konuşacağız derken de biraz zaman geçer daha sonra bunun üzerine konuşurduk.” diyerek belirtmiştir. Aynı doğrultuda M4 de “*Ben hep böyle bakıyorum okul müdürü de olabilir öğretmen de olabilir temizlik görevlisi de olabilir çatıştığımız an ben beklemekten yanayım. Bu şu değil yani kedi gibi bir müdür anlamına gelmesin. Beklerim eğer öfkeli bensem sakinleşirim öfkeli karşımdaki ise sakinleşmesini beklerim.”* diyerek çatışma anında bir an önce sorunun üzerine gitmektense tarafların sakinleşmesini beklemeyi tercih ettiğini belirtmiştir.

Tablo 4.16. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin çoğunluğunun örnek olay 2’de yaşanan duruma yönelik olarak öğretmenlere birebir ve toplu görüşmelerle öğütler vermeyi tercih ettikleri görülmektedir. M1 bu konuda “*İki öğretmenle de birebir görüşürdüm. Önce bir gazını almaya çalışırdım. Tam olarak sebep nedir ne değildir öğrenmeye çalışırdım. İkisi ile de görüştüğten sonra bir öğretmenin devlet malına zarar vermeyeceğini ifade edip ikna ederdim diye düşünüyorum.”* sözleriyle yapılacak olan görüşmelerle ve telkinlerle yaşanacak çatışmaların önlenebileceğini ifade etmektedir. M2 “*Bu olayın akabinde tüm okulun öğretmenleriyle branşçular ve sınıfçular ortak bir toplantı düzenlerim. Toplantıda sınıf öğretmenlerine okulumuzun durumunun bu olduğu gerçeğinin bu olduğu ikili öğretime devam etmek zorunda olduğunu bu konuda çözüm arayışınız olduğunu iletirim. Ancak branş öğretmenlerine de kendilerinden sonra sınıf öğretmenlerinin derse girecek sınıfların temiz, düzenli bırakılması gerektiği, aradaki yarım saatlik sürede okul personelinin kendince temizliğini, düzenini sağlamaya çalışacağı ancak buna yeterli olamayabileceğini anlatırım.”* sözleriyle okulun içinde bulunduğu durum ile yapılması ve yapılmaması gereken davranışların öğretmenlere anlatılması gerektiğine dair düşüncelerini bildirmiştir. M7 ise yapacağı bireysel görüşmelerle ortamın yumuşatılabileceğini ve tarafların hatalarını görebileceğine yönelik düşüncelerini “*Olayla ilgili araştırmaları yaptıktan sonra elimde malzeme olduktan sonra hocamızın bu sınıf öğretmeninin mümkünse aynı gün ya da dışarıda ise bulunduğu mekana giderek direk mevzuya girmeden başka şeylerden kenardan kenardan yaklaşarak samimi bir ortam oluşturup ben meseleye girerdim. Kendisine benim bir hatam olup olmadığını sorardım. Ben mevzuya geldiğimde o zaten kendisi aslında problem orada bu problemin yanında o problem basit kalırdı ve o kendiliğinden derdi ki ben de özür dilerim*

tepkisel yaklaşım der ve o noktaya geldikten sonra ben de kendimce tavsiyelerde bulunur, özrünü kabul eder, bir yerde hani biraz daha böyle bir dahaki sefere bence daha böyle karşılıklı oturalım konuşalım derdim.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 3’e ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlediniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uyma, hükmetme, uzlaşma ve tümleştirme olmak üzere dört farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve temalar Tablo 4.17.’deki gibidir:

Tablo 4.17. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 3’te yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
UYMA(n=1)							
Kaynak için alternatifler bulmak					✓		
HÜKMETME(n=2)							
Grup liderlerini tarafına çekmeye çalışmak		✓	✓				
UZLAŞMA(n=3)							
Sabır göstermek				✓		✓	✓
Israrla çalışmaya devam etmek				✓		✓	✓
TÜMLEŞTİRME(n=1)							
İletişimi başlatmak ve devam ettirmek	✓						

Tablo 4.17. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin çoğunluğunun örnek olay 3’te okulda yaşanan soruna yönelik uzlaşma stratejisine yöneldiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre örnek olay 3’e ilişkin okul müdürü personelinin içinde bulunduğu duruma sabır göstermeli, zaman içinde personelinin kabul göreceğini bilmeli ve ısrarla doğru bildiği şekilde çalışmaya devam etmelidir. Bu süreçte düzenlenecek çeşitli etkinliklerle personel kazanılmaya çalışılmalıdır. M6 bu konuda “*Bu bir süreç işi bir anda her şey her yerde olmuyor zaten bir süreç lazım bu süreçte kabul görmek önemli. Burada bir sürece bırakması lazım erken kırılmış idareci. Bu bir süreç çünkü kesinlikle beni tanımayan benim ne yapmaya çalıştığımı anlamayan bir kişi beni desteklemez. Öncelikle benim ne yapmaya çalıştığımı öğrenmesi lazım. Sosyal projeler gibi bir gezi olabilir, okulda yapılan bir kahvaltı olabilir, bir akşam yemeği planlanabilir daha çok böyle kurumsallaşmak adına ekibi toparlayan işler ekibi arkadaş haline getirebilmek için. İş arkadaşlığı başladığı anda önünüzde hiçbir şey*

durmuyor zaten şu anda çok başarılı olmuş okulların birçoğu bu ekip ruhunu oluşturmuş okullar, dış kaynak sonradan geliyor.” sözleriyle personelin kaynaşmasını sağlayacak etkinliklerle bu tarz sorunların önlenebileceği yönündeki inancını ortaya koymuştur. M4 *“Geçmişte benim değil de eski okul müdürümüzde olmuştu. 13 öğretmenli bir okuldu 13 öğretmen düşman gibiydi müdüre. Aynı böyle tez canlıydı. Ben aslında uyardım zamanla olur dedim, bir heyecanla geldi burayı kolej yapalım uçuralım dedi ama insanlarda güven oluşmayınca yapmıyor. Bir samimiyet oluşması lazım bir duygu bağı oluşması lazım. Çok sorun yaşad odasını basan oldu, bırak git bu işi diyen de oldu soruşturma da açmadı yılmadı da. Gerçekten çok sabır gösterdi en son okuldan ayrılırken herkes seviyordu onu. Yılmadı, burada en önemlisi bir idareci kaya gibi sert olmalı, yılmayacaksın, mücadele edeceksin. Zaten bir öğretmen bunu dedi diye müdür bırakıp gidiyorsa zaten doğru olanı yapmış demektir. Yılmayacağız, çatışma hep olacak, çatışma her an olabilir. O müdürümüz çok direndi, gerçekten yıllarca insanlardan kötülük görse de iyilik yaptı kötülük görse de gül dağıttı, tamam hocam senin dediğin olsun dedi. Zamanla bekleyerek insanların güvenini sağlayarak bu problemleri aşabiliriz.”* sözleriyle okulda yaşanan sorunun sabır ve yılmadan çalışmakla çözülebileceği yönündeki inancını ifade etmiştir. M7 ise benzer şekilde okulda yaşanan sorunun okul müdürünün personelinden destek görmese de çalışmaya devam etmesiyle aşılabileceği yönündeki düşüncesini *“O müdürün doğru bildiği işe devam etmesi gerekiyordu fotokopi için uğraşması gerekiyordu. Okulun olanakları için uğraşması gerekiyordu onlardan bir şey gelecek diye değil. Değişmiyorlarsa bir şekilde değişecekler müdür değişmediği müddetçe öğretmenler değişecekler. Yapmaya devam etmesi gerekirdi olana kadar devam etmesi gerekirdi yani inandığı işi doğru bildiği şeyi kimseyi kırmadan.”* sözleriyle ortaya koymuştur.

M2 ve M3 örnek olay 3’te okulda yaşanan soruna yönelik olarak hükmetme stratejisine yönelmişlerdir. Bu ortaokul müdürlerine göre diğer öğretmenler üzerinde etkili olabilecek baskın öğretmenleri çeşitli yollarla tarafına çekerek çalışması sağlanırsa diğer öğretmenler de onlara uymak zorunda kalacaklardır. Bu konuda M2 *“Bu okulda bu kültürün oluşmasını sağlayan bir alfa personeli ya da bir grubu vardır. Öncelikli olarak bu grubu ikna etmeye çalışırım. Çalışması muhtemel grubu benim söylediklerime yatkın grubu bu grubun içerisinden ayırıp onları destekleyerek diğer grubunda bu gruba uyumasını sağlarım. Ya da diğer grubun çalışmamayı kendine huy edinmiş grubu çalışmamız gerektiğini çalışırsak bir yere varabileceğimizi çalışırsak onların daha iyi*

ortamlara sahip olabileceğini atıyorum çalışırsak ders programında boşluğunun olabileceğini, çalışırsak öğretmenler odasındaki fotokopi makinesinin çalışır durumda olabileceğini anlatırım. Bu grubu ikna ederim. Yani alfa öğretmenin olduğu gruba oynamak lazım. Alfa öğretmeni bulursanız tüm problemi çözüyorsunuz aslında. Ya alfayı sindireceksiniz alfa size uyuyacak ya da alfayı diğer grup sindirecek yeni bir alfa yaratacaksınız. Yani alfa olamıyorsanız gruba dışarıdan geldiğinizde alfa olmak çok zor. Grubun alfası sesi en gür çıkan olur alfa çalışmıyorsa grup çalışmaz alfayı çalışmaya ikna ederseniz grubu da çalışmaya ikna edersiniz. Ya da şöyle alfanın azıcık çalışması az çalışanı da daha çok çalışmaya itiyor. Benim yürüyeceğim nokta bu olurdu.” diyerek baskın kişi ya da grupların ikna edilmesi veya sindirilmesi yöntemiyle sorunun çözülebileceğine yönelik inancını ortaya koymuştur. M3 ise benzer şekilde “Yavaş yavaş o okul içerisindeki öğretmenlerden birkaç kişiyi yanıma çekmeye çalışırım. Benim gibi düşünen birileri illaki vardır onları çekerdim. Onlarla lokomotif gibi bir şeyler başlatmaya aktifleştirmeye çalışırdım. O halden memnun olmayan insanlar vardır illaki onlarla hareket ederdim. Diğerleri de illaki onlara katılır. Katılmayan da üzülür. Küçük adımlarla başlayıp kıvılcımı çakmak gerekir gerekirse öncesinde her şeyi o birkaç kişiyle yaparak sonrasında diğerlerini katarak aynı hamuru yoğururken suyu yavaş yavaş katarak yoğuruyorsak aynı şekilde bu yöntem genelde işler.” sözleriyle küçük adımlarla ilerlendiğinde çalışmamayı alışkanlık haline getirmiş olan personelin de çalışan gruba dahil olmak zorunda kalacaklarına ilişkin inancını ortaya koymuştur.

M5 okulda yaşanan sorunun başka kaynaklar yaratarak çözülebileceğine yönelik düşüncelerini “Çok geniş katılımlı bir veli toplantısı yaparak hatta bundan önce şunu yapabiliirdi önce idare amirlerine sıralı amirlerine okulun basit fotokopi gibi bir ihtiyacını ilçe müdürlüğünden ya da ilden resmi yazı ile birkaç sefer isteyebilirdi. Bazen istemenin de şekli var kaymakama kadar çıkıyoruz bazen gerekirse valiye kadar çıkıyoruz gerekirse valinin yanına 3-4 sefer gidiyoruz bunu bir şekilde karşılayabilecek devlet kanalıyla karşılayabilecek yolu da bulabilirdi.” sözleriyle dile getirmiş ve öğretmenlerle ters düşmektense bir şekilde kaynak yaratarak eksiklerin giderilmesi gerektiğine yönelik görüşünü ifade etmiştir ve uyma stratejisine yönelmiştir.

M1 ise okulda yaşanan sorunun bir fırsat olarak kullanılabilceğini, öğretmenlerle okul müdürü arasında bir iletişim kanalı haline getirilebileceğini ve tarafların isteklerinin ve görüşlerinin masaya getirilebileceğini ileri sürmektedir. M1 bu konudaki görüşlerini “Şimdi bu durumu bir fırsat olarak da görebiliriz. Öğretmenle

öğrenci iletişimi kuvvetlendirdiğinde ders nasıl kolaylaşıyorsa öğretmen ve idareci arasında da aynı durum geçerli. Olumsuz gibi görünen bu durum öğretmenlerle idarecileri bir araya getirme fırsatı olarak da kullanılabilir. Çok basit de olsa 0'ı önce 1 yaparak küçük adımlarla bir arada çalışma ortamı oluşturulabilir. Daha sonra ise bu ivme artırılabilir.” sözleriyle ortaya koymuştur.

4.5.2. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejileri

Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmalara müdahale stratejilerine ilişkin soruya verdikleri cevaplardan elde edilen kodlar hükmetme, tümleştirme ve uzlaşma olmak üzere 3 temada birleştirilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplardan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.18.'deki gibidir:

Tablo 4.18. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejileri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
UZLAŞMA(n=3)							
Eşit davranma	✓						
Adil olma			✓				
Tarafsız olma			✓				
Uzlaştırma					✓		
HÜKMETME(n=3)							
Kurala ve standartlara göre karara varmak				✓		✓	
Taraflara öğütlerde bulunmak		✓					
TÜMLEŞTİRME(n=1)							
Taraflara bakış açısı oluşturma							✓

Tablo 4.18. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçü çatışmaya taraf olmadıklarında çatışmanın taraflarına karşı eşit davrandıklarını, tarafsız olduklarını ve tarafların uzlaşmalarına yardım ettiklerini dile getirmişlerdir. M3 bu konuda “*Taraf değilsem eğer yapacağım şey adil olmak ve tarafsız yaklaşımdır. Okul içinde bir sürü denge var bu dengelerin bozulmasına da müsaade etmemek gerek. Taraflar arasında da dengenin bulunabileceğini düşünüyorum.*” diyerek çatışmalarda taraf olmadığında tarafların bir orta yol bulmaya çalıştığını ifade etmiştir. M1 “*Daha sakin kalarak eşitlik ilkesine dayalı olarak her iki tarafı da dinleyerek olayı anlamaya çalışırım. Her iki tarafın da niyetlerini anlamaya çalışırdım. Çünkü bazen bir anlık sinirle bir şeyler söylüyoruz olayın özünü kaçırabiliyoruz. Mesela kurs meselesinden tartışan iki öğretmenimiz oldu, onları dinledik. Aracı olduk, kursu fazla olandan alıp ötekine verdik, bazı sınıfları da değiştirdik kötü öğrenciler vardı o sınıflarda. Sonuçta tartışma çözüldü.*” diyerek her iki tarafın da verdiği tavizlerle çatışmanın çözülebileceğine dair inancını

ortaya koymuştur. Çatışmada taraf olmadığı durumlarda okul yönetiminin görevinin tarafları uzlaştırmak, samimi ve yakın ilişkiler geliştirmeseler bile birlikte çalışabilecek kadar birbirlerine saygı duymalarını sağlamak olduğu görüşü de M5 tarafından “*Taraf değilsek de her iki tarafı dinleyerek aracı olunabilir sonuçta okul idaresinin en büyük görevlerinden birisi budur. Her iki tarafı uzlaştırıcı yöntemle en azından kanka olmasalar bile birbirlerine saygı duymalarını sağlayabiliriz. Bu da zaten en temel zorunluluk. Bence kimse kimseyle dört dörtlük arkadaş olamaz, herkesin frekansı tutmayabilir ama en azından mesai saatleri içerisinde gördüğü zaman selam verip hitap şekli ile karşısındaki meslektaşına saygı duyulmasını sağlayabiliriz bence.*” sözleriyle dile getirilmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin üçünün taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejilerinin hükmetme temasında birleştiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışmalara taraf olunmadığında alınacak olan kararlar herkes için geçerli ve aynı olan kurallara, standartlara, yönetmeliklere vb. uygun olan kararlar olmalıdır. M4 “*Taraf olmadığım zaman biraz daha sert oluyorum, olması gerekeni biraz ön plana çıkarıyorum yani kural ne ise herkes için geçerlidir, kişi ayırmadan kuralı neyse onu uygulamaya çalışıyorum. Taraf olduğum zaman kendimi daha çok müdür hissediyorum.*” sözleriyle taraf olmadığında çatışmaya daha sert yaklaştığını ve kendisini kuralın uygulayıcısı olarak konumlandığını ifade etmiştir. M6 ise “*Taraf değilsem benim rolüm hakemlik oluyor ve belli standartlara göre bir karara varmam gerek bu konuya göre değişebilir elbette bazen insani gereklere göre bazen prosedürlere göre bazen yönetmeliklere göre kararlar vermemiz gerekiyor ve taraf olmadığımız çatışmalarda da duruma bakarak bir hakemlik görevi yerine getiriyoruz.*” diyerek çatışmaya taraf olmadığı durumlarda çoğunlukla kararların kurallara göre verilmesi gerektiğini belirtirken, bazı özel şartların oluşması durumunda kuralların göz ardı edilebileceğini ve durumsallığın işe koşulabileceğini de belirtmiştir. Ayrıca taraf olmadığı çatışmalarda kendisini hakem olarak konumlandırmıştır. M2 ise taraf olmadığı çatışmalarda bilgi toplama süreçlerinin ardından taraflara olması gerekenin ne olacağını öğütlediğini ve haklı gördüğü tarafı açık olmayan bir şekilde destekleyeceğini “*Taraf değilsem bu konuda gerçekten yetkinliğine inandığım kişilere isim vermeden danışırım ya da yaptığım mevzuat araştırmasına göre çatışmanın taraflarına çatışmanın çözümü hakkında telkinlerde bulunurum. Mevzuat bu, diğer okullarda yaşananlar bu ve bu durumun çözümü bu olmalı derim. Taraflardan hangisinin fikrine yatkınsam diğer tarafı ikna etmeye çalışırım ama sonuçta çatışmanın tarafları kendilerini ikna etmek*

zorundalar. Çatışmanın kendimce doğru olduğunu düşündüğüm tarafının elini güçlendirici malzemeler veririm.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden M7 ise çatışmaya taraf olunmadığında gözlem yoluyla bilgi toplayarak ve çatışmanın taraflarına aralarındaki soruna farklı yönlerden bakabilecekleri bir vizyon oluşturarak sorunu bir arada çözmelerini sağlamayı tercih edeceğini belirttiğinden tümleştirme teması altında değerlendirilmiştir. M7 görüşlerini “ Çatışmanın tarafı değilsem kolay çünkü dışarıdan bakarak olaya farklı açılardan yaklaşabilirsin, gözlemlersin, kim ne istiyor anlarsın. Çatışmanın tarafı değilsen onlara bir bakış açısı oluşturarak olaya müdahale edersin ve aralarındaki problemi çözmelerini sağlarsın.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 1’e ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlediniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uzlaşma ve hükmetme olmak üzere iki farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.19.’daki gibidir:

Tablo 4.19. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
UZLAŞMA(n=4)							
İş tatmini açısından fırsat eşitliği sağlamak					✓		✓
Sınav başarısına ortak etmek						✓	
Sosyal etkinliklerle barış ortamı sağlamak				✓		✓	
HÜKMETME(n=3)							
Birebir ve toplu görüşmelerle öğütler vermek	✓	✓	✓				
Yetenek dersi öğretmenlerini alt sınıflara yöneltmek		✓					

Tablo 4.19. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de okulda yaşanan soruna yönelik olarak çoğunlukla uzlaşma stratejisine yöneldiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışma yaşayan tarafların bir arada çalışabilecekleri kadar ortamın yumuşatılması için bir orta yol bulunması gerekmektedir. Bu sebeple yetenek dersi öğretmenlerine yeterli başarı duygusu yaşayabilmeleri adına sınav dersi öğretmenleriyle eşit fırsatlar sağlanmalı, çeşitli

sosyal etkinliklerle çatışmanın tarafları barıştırılmalı ya da yetenek dersi öğretmenleri yeterli iş tatmini yaşayabilmeleri için sınav başarısına ortak edilmelidir. Bu konuda M6 *“Bu çatışmaları kırmak için çatışmanın öncülüğünü yapan öğretmenlerle beraber etkinlikler planlanarak kırılabilir örnek veriyorum bir spor müsabakası ile yapılabilir bir kültür yarışması ile olabilir.”* diyerek taraflar arasındaki buzların eritilebilmesi için sosyal etkinliklerin kullanılabileceğini ifade etmektedir. Yine M6 *“Mesela biz daha önceki okulda sınava hazırlanan öğrencilere koçluk sistemi getirmiştik o koçların birçoğunu öğrencilerin çok sevdiği yan branş öğretmenlerinden hazırladık ki o kırılma da sağlansın diye. Onlar da okulun bir parçası olduklarını sınava hazırlanan öğrenciler için de bir parçası olduklarını hissetsinler diye böyle bir şey yapmıştık yani koçluk sadece Türkçe, matematik, fen, İngilizce, din kültürü, inkılap tarihi öğretmenlerinden değil görsel sanatlar, beden eğitimi, teknoloji tasarım, bilişim teknolojileri öğretmenlerinden de olur diye koçluk sistemi içine yaymıştık onları da. O biraz kırmıştı iyi olmuştu.”* sözleriyle yetenek dersi öğretmenlerinin okulun sınavla ilgili çalışmalarına dahil edilmesiyle yetenek dersi öğretmenlerinin aidiyet duygusu yaşayabileceklerini ve sorunun bu yolla çözülebileceğini belirtmiştir.

M7 okulda yaşanan soruna dair öncelikle tarafların sakinleşmesi ve öğretmenleri daha yakından tanıyabilmek adına ortamı yumuşatıp sorunu ertelemeyi tercih edeceğini *“Ben olsam müdür yardımcısını susturdum bir şekilde hani kırmadan dökmeden Türkçe öğretmenini susturur tatlı bir şekilde kendi tarafıma çeker orada söz hakkının benim olduğunu ona bir şekilde hissettirir sonra da karşı tarafa güler yüzümle onları dinleyerek ne oldu geçen sene neden böyle oldu yani onların problemini dinlemeye çalışırdım. Yani o anda sadece bir zaman kazanmaya oynardım doğrusu zaten çözmek mümkün olmazdı çünkü arkadan gelen bakiye yaşadıkları tepkisel yaklaşımları sadece bana zaman kazandırmayı gerektirir.”* sözleriyle belirtmiş ve sorunun o anda üstüne gitmekten kaçınacağını dile getirmiştir. Bu anlamda başlangıçta kaçınma stratejisini kullandığı söylenebilir. Sonrasında ise yetenek dersi öğretmenlerinin sınav dersi öğretmenleri ile benzer şekilde mesleki tatmin yaşayabilmeleri adına fırsatlar sağlanmasının okulda yaşanan sorunu çözeceğine dair inancını *“Benim bundan sonraki en büyük problemim öğretmenlere öncekinden değerli hissetmeleri gerektiği. Kendi alanları ile ilgili fırsat tanıyıp nasıl bir matematikçiye ben fırsat veriyorum LGS’de ya da diğer alanlarda fenciye fırsat veriyorum, fencinin değerli hissedebilmesi için mesela LGS başarısından önce laboratuvarında başarılı olması lazım. Müzik öğretmeninin de başarılı hissedebilmesi*

için okul imkanları ile ya da çevresel imkânlarla ona malzeme tedariki yapılabileceği yapacağımı taahhüt ederdim.” sözleriyle ortaya koymuştur.

M5 ise okulda yaşanan sorunun çözümünde yetenek dersi öğretmenlerini *“Onları kendi alanlarında diğer alt sınıflarda takımlar kurdurarak ve işte bu öğretmenlere alt sınıflardan branşları ile ilgili etkinlik grupları oluşturularak olabilir.”* sözleriyle alt sınıflara yönlendirerek hükmetme stratejisine yöneldiyse de *“Mesela bir resim öğretmeni ise ona gerekli gereçleri sağlayarak mesela benim beden eğitimi öğretmenim güreşçi ona 4 bin liralık güreş malzemesi aldık. Mesela beden eğitimi öğretmeni kendi branşı ile ilgili bir kulüp kursun da onunla ilgileysin diye. Alt sınıflarda bu öğretmenlerin beşten alarak 8'e kadar en azından belli bir başarı gösterebileceği olarak sağlarız onları bu şekilde ikna ederiz.”* diyerek uzlaşmacı bir tavır ortaya koymuştur. Yetenek dersi öğretmenlerine 8. sınıf öğrencileriyle olmasa da kendi alanlarında başarı fırsatları tanındığı zaman ilgili problemin yaşanmayacağını ifade etmiştir.

Tablo 4.19. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçünün ilgili örnek olaydaki soruna hükmetme stratejisi ile yaklaştığı görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre bu tarz tartışmaların yaşanmaması adına uyarılmalı, öğütler verilmeli ve yetenek dersi öğretmenleri çalışmalarını sınava girecek olan 8. sınıf öğrencilerinden çok alt sınıflarla devam ettirmeye yönlendirilmelidir. Bu konuda M2 *“Bu gerginliğin giderilmesine yönelik daha kapsamlı, beden eğitimi öğretmenimizin olayı daha yumuşatıcı şekilde anlayabileceği bir toplantı yapardım. Beden eğitimi öğretmenimizin 8. sınıftaki sınav atmosferini anlamasına yönelik bir konuşma onunla gerçekleştirdim. Aynı zamanda müdür yardımcımızın da öğretmenimizin dersine karşı önemsemez bir tavır takınıyorsa o tavrı değiştirmesi yönünde bir telkinde bulunurdum. 5-6-7. sınıf öğrencilerinin sportif ve sanat etkinliklerine katılımı sağlanmalı ve desteklenmeli. Ben olsam desteklerdim. Sekizinci sınıfta profesyonel anlamda spor yapabilecek çocuklar istiyorsa yine spor yapsınlar ancak akademik olarak ilerleyebilecek çocukların da zaten kısıtlı olan zamanlarını spora daha fazla zaman ayırarak öldürmemeleri gerektiğini düşünüyorum.”* sözleriyle tartışmaların sonlanması adına uyarılar yapacağını ve yetenek dersi öğretmenlerinin sekizinci sınıf öğrencilerinden büyük oranda feragat etmeleri gerektiğine yönelik görüşlerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde M1 de *“Anladığım kadarıyla müdür yardımcısı ile bir atışma var. Öncelikle bu olayın geçmişinde ne var bunu ilgililere*

sorardım. Birbirlerinin fikirlerine saygı duymaları gerektiğini örnek olaylar göstererek anlattım. Birebir görüşerek ortamı yumuşatır daha sonra tekrardan topluca öğretmenlerle durumu görüşürdüm.” sözleriyle bu konuda tartışmanın yersizliğini ve birbirlerinin bakış açılarına saygı duymalarının hatırlatılması gerektiğini öne sürmüştür. M3 de benzer şekilde soruna “Az önce söylediğim gibi artık velinin görüşünü değiştiremeyeceğiz çocukları yine velilerin istekleri doğrultusunda hareket edecek. Tabii ki yine beden eğitimi derslerini falan yapacaklar ama bu derslerde üstün bir başarı beklemeden, yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını bekleyerek derslere girmelerini kendilerini ispat etmelerini sağlayacağımı söyledim. Bu derslerinde geri atılamayacağını sonuna kadar belirtirdim ama bu demek değil ki diğer dersleri boşlayacaklar. Ne yapacaklar diğer derslere biraz daha fazla zaman ayıracaklar derdim. Sanat derslerinde en azından standardı yakalamalarını diğerlerinde özveri ise aileleriyle birlikte daha özverili davranabileceklerini velilerle konuşarak çözülebileceğini bildirirdim.” diyerek olması gerekenin öğretmenlere anlatılması noktasından yaklaşmıştır. Bu anlamda M3’ün de soruna hükmetme stratejisi ile yaklaştığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 4’e ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlediniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uzlaşma, hükmetme ve tümleştirme olmak üzere üç farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve temalar Tablo 4.20.’deki gibidir:

Tablo 4.20. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

Görüşler(tema/kod)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
UZLAŞMA(n=3)							
Birebir ve toplu görüşmelerle ortak noktada buluşturmak	✓				✓		✓
HÜKMETME(n=3)							
Telkin yoluyla ikna etmek				✓			
Bastırmak			✓				
Kuralları hatırlatmak		✓					
TÜMLEŞTİRME(n=1)							
Tarafları bir araya getirerek iletişim ortamı sağlamak						✓	

Tablo 4.20. incelendiğinde uzlaşma stratejisinin okul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan olaya ilişkin çoğunlukla yöneldiği stratejilerden biri olduğu görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre taraflar birebir veya toplu görüşmelerle sakinleştirilip ikna edilebilir ve olay daha fazla büyümeden çözülebilir. M5 *“Kavga ortamını engellemek için araya set oluşturmak olabilir, sakinleştirmek için ses yükseltilecek buranın kendi odamız olduğunu burada kavgaya yer olmadığını yüksek sesle bağırarak dikkatlerini çekebiliriz veya araya girerek sakinleştirebiliriz. Her ikisini de problemi çözeceğimizi bir oturup tatlı dille oturup konuşulabileceğini anlatırız. İlk etapta kavga ayrıldıktan sonra öncelikle veliyi alırız. Sonuçta burada şiddeti yüksek olan yüksek gazla gelen veli olduğu için veliyi sakinleştirip oturup nefeslenmesini mümkünse bir çay ikram ederek velinin sıkıntısı dinlenir sonra öğretmen arkadaşımız çağırılır ondan da olay dinlenir kamera görüntüsü varsa kamera görüntüleri veliye izlettirilebilir. Veli ikna edildikten sonra öğretmeni çağırıp her ikisiyle de konuşup bunu aslında burada herkesin çabasının öğrencinin iyiliği olduğu ayrıntılı olarak veliye anlatılarak ikna edilebilir. Bu süreçten sonra problem çözülecektir diye düşünüyorum.”* sözleriyle öncelikle tarafların sakinleşmesi ve kavga ortamının dağıtılması için tarafları aynı ortamdan ayırmak gerektiğini bildirmiştir. Bu anlamda öncelikle kaçınma stratejisine yöneldiği söylenebilir. Tarafların sakinleşmesinin ardından bir araya getirilerek tarafların öğrencinin faydası gibi ortak bir noktada buluşmasının sağlanabileceğini ortaya koyarak uzlaştırmacı bir tutum sergilemiştir. M1 okulda yaşanan soruna yönelik olarak *“Öncelikle tarafların bir arada bulunmamasını sağladım ve iki tarafla da ayrı ayrı görüşeceğimi söyledim ve bir kesiş yapardım. Ali ve babası ile görüşerek olayı onlardan dinlerdim. Bu sürede sakinleşeceklerini düşünüyorum. Sonra durumu bir de öğretmenden dinlemek istediğimi söyledim ama hemen değil. Bu durumla ilgileneceğimi hatta yapılanın doğru bir davranış olmadığı gibi pembe yalanlarla veliyi iyice sakinleştirip veliyi gönderirdim. Sonrasında Selim Beyle görüşürdüm öğretmenle anlaşabileceğimizi düşünüyorum sonuçta mesai arkadaşımız. Bir şekilde iki tarafın dengelenmesi gerek.”* diyerek öncelikle tarafların sakinleşmesi için aynı ortamdan uzaklaştıracağını bildirmiş ve bu anlamda kaçınma stratejisine yönelmiştir. Sonrasında ise taraflarla ayrı ayrı görüşerek anlaşabileceklerini ortaya koymuştur. Böylece yaşanan sorunun daha fazla büyümesini engelleyebileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda uzlaştırmacı bir tutum sergilediği söylenebilir. Olayın bitirilmesinden sonra ise sorunun tekrar yaşanmaması adına *“Olayın sonrasında ise nöbetçi öğretmen arkadaşlara görevlerini hatırlatırım. Bir şekilde standartlaşmamış davranışların önüne geçilmesi gerek.”* sözleriyle hükmetme

stratejisine yöneldiği söylenebilir. M7 ise öncelikle “Öncelikle ne olursa olsun öğretmen istediği kadar hatalı olsun ne olduğunu anlamadan olayı anlamadan asla öğretmene müdahale ettirmezdim ve o velinin konuşmasına müsaade etmezdim. İlk etapta müsaade ederseniz velinin konuşmasına içeriye girmesine tepki göstermesine müsaade ederseniz içeride öğretmen var. Veliyi dışarı çıkarırdım yani öncelikle öğretmeni dinlerdim durumu anlamaya çalışırdım. Öğretmene siz hocam siz içeride kalın deyip veli ile beraber dışarı çıkarsınız dışarıda veliyi ayaküstü net bir şekilde dinlemeden sakinleştirici sözler söyleyerek durumu anlamaya çalışarak içeride öğretmenim var, bana müsaade edin hem velinin size saygısını bozmadan hem de içerideki öğretmene bir saygınlık katarak aslında sizin tepki gösterdiğiniz kişi bir öğretmen ve ben ona saygı gösteriyorum diyerek veli sakinleştirilir içeride öğretmenle bir görüşme yapacağımı daha sonra yaşanan problemle ilgili sizi içeriye alacağımı söylerdim. ” öncelikle tarafları aynı ortamdan ayıracağımı ifade ederek kaçınma stratejisine yönelse de sonrasında “Bu durumda öğretmene dersi sonra veririm ama önce öğretmeni dinlerim hocam olabilir hatalar olabilir, daha farklı da davranılabildi deyip yani ders vermeden. Çok kafanıza takmayın şimdi ben veli ile görüşürüm rahatlatırım daha sonra oturur sizinle konuşuruz deyip öğretmeni göndermek lazım. Sonra veliyi içeri alırdım. Mutlaka bir şeyler ikram ederdim dinlerdim ve duruma göre hareket ederdim. Veli sakinleşti ise veliyi gönderirdim. Buradaki problem öğretmenden kaynaklanıyor öğretmenin krize müdahale yönteminde bir sıkıntı var. Biz bunu veli ile öğretmen arasında değil çocukla öğretmen arasında çözmemiz lazım.” sözleriyle taraflarla ayrı ayrı görüşeceğini ve her iki tarafı da konuşarak sakinleştirip ikna edeceğini ve sorunun daha fazla büyümesini engelleyebileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda soruna yönelik olarak uzlaştırmacı bir tutum sergilemiştir.

Örnek olay 4’te yaşanan soruna yönelik ortaokul müdürlerinin görüşlerinin çoğunlukla birleştiği temalardan bir diğeri de hükmetme teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre kontrolsüz şekilde davranan veliye karşı sert bir tavır takınılmalı, velinin davranışları bastırılmalı, okul kuralları hatırlatılmalı ve davranışlarının hatalı olduğu belirtilerek ikna edilmelidir. M4 “Ben burada tamamen velinin suçlu olduğunu düşünüp öğretmeni çıkarırdım. Veliye sert bir şekilde bunu anlatırdım sert derken tatlı sert bir modda. Bunun yanlış olduğunu gerekirse 2 saat dil dökerdim ama ona anlatırdım, o öğretmenden özür diletirdim bu kesin. Bakın öğretmen şu anlattığın olayda yanlış yapabilir, insandır yanlış uygulama içine girmiş olabilir ama

art niyeti yok sonuçta nöbetçi öğretmen. O anlamda onu suçsuz görüyorum o yüzden velim onu anlayana kadar özür dileyene kadar tatlı sert bir dille onu ikna ederdim.” diyerek velinin hatalı davranışlarından vazgeçmesi için sert bir dil kullanılabileceğini ve velinin öğretmenden özür dilemesinin sağlanması gerektiğini belirtmiştir. M3 “Ben öğretmene çıkmasını söylerim. Hiç konuşmam da. Gerek yok çünkü o kural benim kuralım öğretmen bu davranışı ona istinaden yapmıştır. Öğretmenin bir şey söylemesine gerek yok doğru olanı yapmıştır. Ondan sonra ben veli ile direkt yüz yüze kalırım. Veliyi öncelikle ikna etmeye çalışırım ya da rest çekerim. Çünkü orada bu lazım alttan almam bir kuralımız var ve bu kurala herkes uymak zorunda. Altan alırsam daha fazlasını yapmaya çalışır. Altan alırsam daha fazlasını yapmaya çalışır bir dahakine tekrar bir şey yapmaya çalışır. Kural kuraldır.” sözleriyle velinin davranışlarının bastırılması ve taviz gösterilmemesi gerektiğini bildirmiştir. Bu anlamda okulda yaşanan soruna yönelik olarak hükmetme stratejisine yöneldiği söylenebilir. M2 ise “İlk anda öğretmeni uzaklaştırdım. Çünkü velinin ne yapacağını bilmediğimiz için yapacağım ilk şey öğretmenimi uzaklaştırmak olur. Öğretmenim uzaklaştıktan sonra veliye de burasının bir devlet kurumu olduğunu ve bir devlet kurumunda görevli memura yapacağı bu tarz hareketler sonucunda büyük sonuçlarla karşılaşacağını anlatırdım.” sözleriyle öncelikle tarafları aynı ortamdaki uzaklaştıracağını ve bunun gerginliği azaltacağına yönelik inancını ortaya koymuştur. Bu anlamda başlangıçta kaçınma stratejisine yöneldiği söylenebilir. Sonrasında ise “Veliyi eğer sakinleştirebilirim izin ister önce olayı öğretmenimden dinlerim. Öğretmen de beni yanlış bilgilendiriyor olabilir ama öncelikle öğretmenimi dinlemezsem bir çocuğun söylediklerine inanmak zorunda kalırım. Yani öncelikle olayın ne olduğunu öğretmenimden dinlerim daha sonra veli ile görüşürüm. Ben bu görüşme esnasında da odada bana şahitlik yapabilecek başka birisinde müdür yardımcısı olur rehber öğretmen olur birinin bulunmasına özen gösteririm. Başka bir öğretmenimden de bu olayı gören diğer öğrencilerden bilgi almasını isterim yani öğretmenimizin dediklerini de öğrencinin ya da velinin dediklerini de teyit edebileceğim bilgiler toplamaya çalışırım. Velimizin şikayetini dinlerim. Veliye öğrencinin öğretmene vurup kaçtığını diğer öğrencilerin bu şekilde aks ettirdiğini öğrencinin zaten okul kurallarını çiğneyerek okula telefon getirdiğini ve bunun yasak olduğunu öğretmenimizin gayet normal olan bir şekilde telefonu aldığını ve ona yasal durumu anlattığını velimize anlatırım.” diyerek veliye okulun kurallarının hatırlatılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca velinin öğrencinin hatalı olduğunu kabullenmediği durumda “Eğer veli hala tehditkar tavırla devam ediyorsa yasal olarak başvurması gerektiğini öğretmenle ilgili

dilekçe verebileceğini bize CİMER'e, BİMER'e veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne dilekçe vererek olayın takipçisi olabileceğini veliye bildiririm. Veliyi gönderirim.” sözleriyle iletişimi keseceğini ve bu andan sonra çözümün yasal yollarla aranması gerektiğini belirtmiştir. Bu anlamda hükmetme stratejisine yöneldiği söylenebilir.

M6 ise okulda yaşanan soruna yönelik olarak fiziksel müdahale riski ortadan kaldırıldıktan sonra öncelikle tümleştirme stratejisine yöneleceğini *“O esnayı düşündüğüm zaman şimdi burada fiziksel bir müdahale olacağı için araya girerdim öncelikle. Hemen sonrasında iletişime açmam lazım durumu bir sakinleşsin beraberce oturup konuşalım diye. Bu şekilde oturur sorunun ne olduğuna dair konuşmalarımızı, tartışmalarımızı yapardık.”* sözleriyle ortaya koymuştur. M6'ya göre öncelikle taraflar bir araya getirilip problem üzerine konuşmaları ve düşüncelerini ortaya koymaları gerekmektedir. Bu anlamda tümleştirme stratejisine yöneldiği söylenebilir. Söz konusu örnek olayda taraflardan birisinin iletişim kurulabilecek kadar sakinleşmediği durumda ise *“Ama yine de ben kesinlikle o adamla konuşmam derse öğretmenime “Hocam siz bize 2 dakika müsaade edin ben veli ile baş başa görüşmek istiyorum.” deyip tansiyonu düşürmeye çalışırım ama düşüremiyorsam hiçbir şekilde illa arbede yaratılmaya çalışılıyorsa bu sefer fiziki gücü arttırmak adına çalışma arkadaşlarım zaten o sese gelirdi o çalışma arkadaşlarımla beraber müdahale etmek zorunda kalırdık. Veli eğer belirli bir seviyeye gelirse ortak konuşmayı sağlardım ama eğer gelmemişse Veli ile bağımsız, öğretmenle bağımsız konuşurdum. Veli sakinleşmiyorsa kolluk kuvvetlerini ya da güvenlik görevlisini okula davet ederdim velinin dışarıya çıkarılması için.”* sözleriyle zor kullanmak zorunda kalacağını belirtmiştir. Bu anlamda hükmetme stratejisini ikinci sırada tercih ettiği söylenebilir.

4.6. Ortaokul Müdürlerinin Çatışmaya ve Çatışma Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları

Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine yönelik metaforik algılarının belirlenmesi amacıyla *“Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?”* ve *“Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirdiniz? Niçin?”* soruları yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu bölümde öncelikle çatışmaya ilişkin metaforik algıları, ardından çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları incelenmiştir.

4.6.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik algıları

Ortaokul müdürlerinin çatışmaya yönelik metaforik algılarının belirlenmesi amacıyla “Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?” sorusu sorulmuş ve elde edilen metaforlar zarar verici, faydasız, güç gösterisi ve şartlı fayda olmak üzere 4 farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.21.’deki gibidir:

Tablo 4.21. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik analiz sonuçları

Görüşler(tema/metafor)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
ZARAR VERİCİ(n=2)							
Yıkıcı doğa olayları	✓						
Virüs			✓				
FAYDASIZ VE ZARARLI(n=2)							
Susuz kalmış ağaç				✓			
Horoz dövüşleri						✓	
GÜÇ GÖSTERİSİ(n=1)							
Hayvanlar alemi					✓		
ŞARTLI FAYDA(n=2)							
Taşkın bir su							✓
İki uçlu fıskiye		✓					

Tablo 4.21. incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi, çatışmanın zarar verici olduğunu, çatışma yaşayan tarafların bundan zarar gördüğünü ve bir an önce kurtulması gereken bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. M1 “Çatışmaları yıkıcı doğa olaylarına benzetebiliriz. Bu doğa olayının görüldüğü bölgede yaşayan insan, hayvan ve bitkileri zor durumda bıraktığı için. Hava güneşliken birden yaşanan don olayı herkesi şaşırtır ve etkileri daha yıkıcı olur.” diyerek çatışmanın insanları şaşırtan, zor durumlara sokan ve onlara zarar veren bir kavram olduğunu vurgulamıştır. M3 ise “Virüs. Çatışma çatışmayı doğuruyor çünkü. Virüsün bölünerek diğerlerine de bulaştığı gibi bir şey bu. O virüsü ben ya vücuttan atmayı tercih ederim ya da ya da o virüsü iyileştirmeye çalışırım. Genelde o virüsü de ben iyileştiremem atmak daha kolay. Çünkü tedavi edemiyorsun insanlar belli bir yaştan sonra çatışmayı tercih ediyorsa tedavi olmaz. Keskin müdahaleler yapmak gerekir, kuralı ortaya koyarım. Kesip atarım, görmezlikten gelmem virüs varsa kesip atarım.” sözleriyle çatışmanın bulaşıcı olduğunu, zamanla okulda bir alışkanlık oluşturabileceğini ve mümkün olan en kısa zamanda sonlandırılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca çatışma karşısında net ve keskin tavırlar gösterilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi çatışmanın herhangi bir şekilde fayda sağlamayacağını ve çatışmaların çözümünde harcanacak enerjinin israf olduğunu ileri sürmektedirler. M6 *“Çatışmaları horoz dövüşlerine benzetiyorum çünkü kimseye hiçbir faydası yok. Her iki taraf da bundan zarar görüyor ama yine de çatışmaya devam ediyor.”* diyerek çatışmanın taraflara fayda sağlamadığını, aksine zarar verdiğini ve çatışma sürecinde kullanılan enerji ve zamanın okulun ya da tarafların faydasına kanalize edilemediğini belirtmiştir. M4 ise *“Susuz kalmış bir ağaca benzetirdim çünkü bir süre sonra kuruyup kalacak hiçbir şeye faydası olmayacak, yani ağacın susuz kalmasının sebebi yaşanan çatışmalardır, güzellik sönüp kurumuş bir ağacın gövdesine dönüşecek bundan sonra kimseye bir yararı olmayacak.”* diyerek çatışmalar yüzünden okulun neşesini ve hayat enerjisini kaybedeceğini ve kimseye fayda sağlamayan, amaçsız bir binaya dönüşeceğini vurgulamıştır.

M5 çatışmaların okul içerisinde bireylerin kendilerini göstermek, var etmek amacıyla bir araç olarak kullanıldığını *“Hayvanlar alemine benzetebiliriz. İnsanoğlunda da hayvanlar gibi bir enaniet ve ego var bu çatışmaların birçoğu alan belirleme alan işaretleme ben varım demek aslında bu anlamda çatışmalarda başrol aslında ben varımın harekete dönüşmesini sağlıyor. Hayvanlar dünyasında da aynı bir belgeselde mesela oradaki en etkin hayvan diğerlerine kendisini kabul ettirmek için farklı yöntemler denediği gibi. Aslında bu çatışmalarda da bu örnek olabilir.”* sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi ise çatışmaların kontrol altında tutulması gerektiğini, doğru yönetildiğinde okula katkı sunacağını ve okulun bu çatışmalardan beslenebileceğini ifade etmişlerdir. Bu konuda M7 *“Çatışmayı taşkın bir suya benzetebilirim. Bu suyun önüne görmezden gelmek gibi bir set çekerseniz bu su onun arkasında birikir, taşar ve daha büyük problemlere sebep olabilir. Bir zaman sonra o sizin koyduğunuz engel bir şekilde açılacak mutlaka arkada birikiyor ve açtığı zaman çok büyük zayıflara sebebiyet verebilir. Ama siz bu çatışmayı iyi kanalize ederseniz yani bu su önünde sonunda gelecek. Yani bu çatışma mutlaka olacak olmaması mümkün değil o su gelecek, bazen taşkın olacak çok yağacak, çok fazla çatışma olacak bazen az yağacak. Ama siz buna göre doğru kanallar, doğru rezervuarlar, belli önlemler, depolar zaman zaman ya da o suyu kullanabileceğiniz doğru iklimler oluşturmalsınız. Bazen çatışmalardan çok güzel şeyler çıkar ürünler çıkar. O taşkın suyunu kullanabileceğiniz boş barajlar hemen oraya kanalize edersiniz orada dolar işinize yarar. Çünkü ben bazen bakıyorum küçük çatışmalardan okul, öğretmenler kazanıyor bazen öğretmenle öğrenci*

arasındaki çatışmalarda senin verdiği örnekte olduğu gibi o ergen öğrenciyi kazanabiliyorum. Yerine göre öğretmenin gözündeki müdür ağırlığımı kazanıyorum, çatışma olacak ve sizin onu doğru şekilde kanalize edip iyi bir şekilde yönetmeniz lazım.” sözleriyle çatışmaların doğru yönetilmesiyle okul için çeşitli kazanımlar elde edilebileceğini ifade etmiştir. M2 ise “Şimdi elinizde iki uçlu bir fıskiye var iki farklı fikir geliyor ve sizin bir noktaya su göndermeniz gerekiyor ve ikisi de yetişemiyor. Siz çatışmayı çözebilirsiniz fikirlerden birisi istediğiniz noktaya güçlenerek gidebiliyor ama çözemerseniz amaca ulaşmayan çözüme gitmeyen istediğiniz noktaya suyu gönderemediğiniz bir durumda kalıyorsunuz.” diyerek farklı fikirlerde olunmasından kaynaklanan çatışmaların çatışmanın doğru yönetilmesiyle üstünde karara varılan fikri güçlendireceğini ve daha işe yarar hale getirebileceğini belirtmiştir.

4.6.2. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları

Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik algılarının belirlenmesi amacıyla “Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?” sorusu sorulmuş ve elde edilen metaforlar adil bir otorite, yıpratıcı, rekabet, objektif ve liderlik süreci olmak üzere 4 farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 4.22.’daki gibidir:

Tablo 4.22. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik analiz sonuçları

Görüşler(tema/metafor)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
ADİL BİR OTORİTE(n=3)							
Hakem	✓				✓		
Terazi						✓	
YIPRATICI(n=1)							
Durgun bir su				✓			
REKABET(n=1)							
Saatli bomba		✓					
OBJEKTİF(n=1)							
Robot			✓				
LİDERLİK SÜRECİ(n=1)							
Çiftçi							✓

Tablo 4.22. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçü çatışma yönetimini bir otorite mücadelesine benzetmişler ve kendilerini çatışma sürecinin karar verici unsuru olarak konumlandırmışlardır. Bu konuda M1 “Kendimi hakeme benzetirdim. Sadece karar vermek amacıyla değil takip eden konumunda bulunduğum için.” derken M5 “Hakem, bizim rolümüz hakemlik. Orada her iki tarafı da acil şekilde

yöneten yönlendiren bir kişi olarak görebiliriz.” diyerek çatışma içindeki konumlarını son sözü söyleyecek olan güç olarak belirlemişlerdir. M6 ise “ Çatışma sürecinde kendimi teraziye benzetiyorum. Yani haklı olan tarafın ortaya çıkması için elimden geleni yapmaya çalışırım kendim haksız olsam bile.” diyerek kendisini çatışmayı kaybeden tarafta da olsa doğruyu gösteren güç olarak konumlandırmıştır.

Çatışma içerisindeyken sessizleştiğini, durgunlaştığını ve mutsuz olduğunu belirten M4, çatışmanın yaşam enerjisini azaltan ve kafasını meşgul ederek diğer işlere odaklanmasını engelleyen bir süreç olarak gördüğünü “Çatışma esnasında kendimi bir durgun bir su gibi hissediyorum. Çok durgun oluyorum kafamda o iş oluyor nasıl çözebilirim diye düşünüyorum, bazen iştahımı bile kesilebiliyor durgunluğum. Aslında olumlu bir şey değil de olumsuz bir şey, benim tarafımdan olumsuz diğer işlerle uğraşmak varken kendi kabuğuma çekiliyorum. Bunu çözmeye çalışıyorum çatışma içerisinde bulunmak beni mutsuz ediyor.” sözleriyle ifade etmiştir.

M2 çatışma yönetimi sürecinde kendisini yarışçı bir ruh halinde hissettiğini ve kaybetmek istemediğini ifade etmiştir. Çatışmanın kaybedeni konumunda olduğunda okul üzerindeki etkisini kaybedeceğini ve işlerin kontrolünden çıkacağı yönündeki görüşlerini “Çatışmanın içindeyken kendimi saatli bomba gibi görüyorum Sanki çatışmanın kaybeden tarafı olduğumda sistem çökecekmiş gibi hissediyorum. Yani sistem çökecek ve patlayacak gibi hissediyorum o yüzden çatışma durumunda saatli bomba diyebiliriz.” şeklinde belirtmiştir.

Çatışma süreci içerisindeyken duygularından arındığını ve sadece kurala ve olması gerekene odaklandığını belirten M3 çatışma yönetiminin aslında teknik ve mekanik bir süreç olduğunu “Robot olabilir, duygularım ortadan kalkar duyguları alınmış sadece işini yapan bir makine gibi. Kişilerle işim olmaz. İşim sadece teknik.” sözleriyle belirtmiştir.

M7 çatışma sürecinin profesyonelce yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu ve okula liderlik edildiği gibi çatışma sürecinde de taraflara liderlik yapılması gerektiğini belirtmiştir. M7’ye göre çatışma doğru yönetilirse okul için bir yenileşme ve beslenme fırsatıdır. M7 bu konudaki görüşlerini “Su çatışmaya, krize sebep olan mesele, akarsu. Ben de elinde kürek olan bir çiftçiye benzetirim kendimi, şimdi bu su akacak baraj kısmına mı göndereyim bu suyu yoksa bahçeye mi vereyim? Su geliyor, buraya yağmur yağmadı başka bir yerde yağmur yağdı suyu seli buraya geldi, çatışma dışarıda oldu bana yansıdı.

Sonuçta bu su geldi bir yerden ben de başındaki çiftçiyim elinde kürek olan. Bu suyu kanalizasyon eden kişiye benzetirim bazen depoya gönderirim bazen rezervuara bazen bahçeye. Çünkü benim bahçem de susuz bu çatışmadan istifade etmem lazım, yani benim bahçemin de bu suya çatışmaya ihtiyacı var. Bu çatışmalardan güzel fikirler çıkacak belki yani güzel şeyler ortaya çıkacak. Dolayısıyla kendi bahçeme mi kendi alanıma mı barajıma mı kanalıma mı depoma mı başında bunu yöneten çatışmayı kanalizasyon eden kişiye benzetebilirim.” sözleriyle ifade etmiştir.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmış, elde edilen sonuçlar açıklanmış ve bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ile araştırmacılar için bazı önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ilgili alt problem başlığının altında açıklanmış, alanyazınla karşılaştırmalı şekilde tartışılmıştır.

5.1.1. Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Ortaokul müdürlerinin çatışma tanımlarına bakıldığında çatışmayı “anlaşamama” olgusu içerisinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu anlamda ortaokul müdürleri çatışmayı çoğunlukla, aralarında sağlıklı bir iletişim bulunmayan birey ya da gruplar arasında çıkan anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir. Yaşanan iletişim problemlerinin temelinde çatışmanın karşı tarafıyla empati kuramama, güvensizlik duyma ve saygısızlık yatmaktadır. Benzer şekilde Roselle (2018) tarafından ortaokul müdürleri ile yapılan benzer bir araştırmada ortaokul müdürlerinin çatışmayı iletişimde yaşanan problemler ve yetersiz yönetsel destek olarak tanımladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mintzberg’e (1973) göre yöneticiler kişiler arası, bilgi sağlama ve karar verme olmak üzere üç temel örgütsel role sahiptir ve bu rolleri yerine getirirken çalışanları ile güçlü bir iletişim içinde olmak zorundadır (akt. Genç, 2007, s. 345). Bu bağlamda değerlendirildiğinde ortaokul müdürlerinin çatışmaya bir iletişim problemi olarak yaklaşmalarının normal olduğu söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde iletişim ve çatışma konularının beraber ele alındığı çok sayıda araştırma bulunduğu görülmektedir ve bu araştırmalar iletişim yeterlilikleri ile çatışma yönetimi arasındaki güçlü ilişkileri ortaya koymaktadır (Şahin, 2007; Polat, 2009; Demirkaya, 2012; Kaymak, 2015; Casiadi, 2017).

5.1.2. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Türlerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Ortaokul müdürlerine okullarında hangi tür çatışmalar yaşandığı sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde ortaokullarda çoğunlukla dikey olarak okul yöneticileri-öğretmen ve yatay olarak öğretmen-öğretmen çatışmaları yaşanmaktadır. Bu

bağlamda okullarda genellikle yönetsel uygulamalardan doğan çatışmalar, kaynakların dağıtımı ile ilgili çatışmalar, bireysel farklardan ya da ilişkilerden doğan çatışmalar ile iletişim sorunları ile ilgili konulardan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları da çatışmalara sebep olmaktadır. Öğretmenlerin karar organlarına dahil edilmemesi, standartlaşmamış yönetici davranışları, öğretmenlerde aidiyet duygusu oluşturulamaması, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki uyumsuzluklar ve profesyonellikten uzak yönetici davranışlarından doğan çatışmalar okullarda sıklıkla yaşanmaktadır. Okulun önemli bileşenleri olan bireylerin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vb.) sahip oldukları bireysel farklar ve bakış açıları ile aynı ortamda çalışmalarını sonucu geliştirdikleri bireysel ilişkiler de çatışmalara sebep olabilmektedir. Kişiler arasındaki iş dışı maddi alışverişler, duygusal ilişkiler, siyasi görüşler, hayata bakış açıları gibi konular araştırmaya katılan ortaokul müdürleri tarafından dile getirilen konulardan olmuştur. Doğan (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada da benzer şekilde okullarda çoğunlukla yönetsel hatalardan kaynaklanan çatışmalar, bireysel farklardan kaynaklanan çatışmalar ve işlerin yapılış şekline kaynaklanan çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir. Ortaokullarda yaşanan bir diğer çatışma türü de çıkar çatışmaları olarak belirlenmiştir. Ders saatlerinin dağıtılması, ders programlarının hazırlanması, iş yükünün paylaşılması gibi kaynak dağıtımlarını içeren süreçlerden ileri gelen çatışmalar da okullarda sıklıkla yaşanmaktadır. Özgan ve Bozbayındır (2011) tarafından yürütülen bir araştırmada da çeşitli kaynakların dağıtımında yaşanan adaletsizliklerin okullarda çeşitli sorunlara yol açtığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine göre okullarda yaşanan çatışma türlerinden bir diğeri de kişiler arasındaki sağlıklı iletişim biçimlerinden ortaya çıkan çatışmalardır. Duygu ve düşüncelerin karşı tarafa olması gerektiği gibi aktarılamaması, empatik davranmama, karşı tarafın haklarına ve düşüncelerine saygısızlık gibi durumlar kişileri karşıdakini anlamaktan çok kendi fikirlerini savunmaya itmektedir. Bu durum da çeşitli çatışmaların yaşanmasına ortam hazırlamaktadır. Pişkin (1991) tarafından yürütülen bir çalışmada empati eğilimi ve çatışma eğilimi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Rehber (2007) tarafından yürütülen bir çalışmada da kişilerin empati puanları yükseldikçe tümleştirme çatışma yönetimi stratejisine yöneldikleri belirlenmiştir.

5.1.3. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine okullarında yaşanan çatışmaların nelerden kaynaklandığı sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde ortaokullarda yaşanan çatışmaların çoğunlukla kişilerin bireysel farklılıklarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine göre eğitim öğretim süreçlerinin paydaşları olan bireylerin sahip oldukları farklı özellikler, fikirler, bakış açıları, mesleki yeterlilikleri ve iletişim yetenekleri okullarda çeşitli çatışmalar yaşanmasına sebep olmaktadır. Bireylerin birbirleriyle empati kuramamaları, farklı fikirlere ve değişime açık olmamaları, pedagojik ve akademik yeterliliklerdeki farklar, ortaokul öğrencilerinin yaşları itibariyle içinde buldukları erken ergenlik dönemi sorunları ve velilerin okula sıklıkla müdahale etmeye çalışmaları ortaokul müdürleri tarafından sıklıkla değinilen görüşler olmuştur. Benzer şekilde Bilgir (2018) tarafından yürütülen bir çalışmada hoşgörü eksikliği, empati kuramama, tutarsız davranışlar, ideolojik tutumlar ve velilerin okul süreçlerine ilişkin rahat tavırlarının okullarda çatışmaya neden olan durumlar arasında yer aldığı belirlenmiştir. Edelstein (1991) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada da okullarda çatışmaya sebep olan üç kaynak iç stres, kişilik çatışmaları ve değişime dair yaşanan kafa karışıklığı olarak tespit edilmiştir. Bayar (2015) tarafından okul yöneticileri ile yürütülen bir başka çalışmada da katılımcıların yüzde 38'inin okullarda yaşanan çatışmaların kaynağı olarak iletişim engelleri, farklı değer ve görüşler ve kişilik farklılıkları gibi bireysel farkları gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Okullarında yaşanan çatışmaların örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklandığını bildiren ortaokul müdürlerine göre ortaokullarda kaynakların dağıtılması veya kaynak yetersizliği, yönetici değişikliklerinden kaynaklanan uyum sorunları ya da tutarsız yöneticilik davranışları ve MEB'in ve okulların bürokratik yapılarından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Devlet ortaokullarına ayrılmış bir ödenek bulunmaması ve yerel çevrelerden yaratılan kaynakların yetersizliğinden ötürü özellikle öğretmenler ve okul yöneticileri arasında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre kaynak yaratma görevi çoğunlukla okul müdürlerine bırakılmış ve bu durum okul müdürleri üzerinde stres yaratan bir durum haline gelmiştir. Çınkır (2010) tarafından yürütülen ilköğretim müdürlerinin sorunlarının araştırıldığı bir çalışmada okul müdürleri tarafından en çok dile getirilen sorun bütçe sorunu olmuştur. Kavak, Ekinci ve Gökçe (1997) tarafından yürütülen bir çalışmada da ilköğretim okulları

için ayrılan kaynakların günümüz ihtiyaçlarını karşılamaktan oldukça uzak olduğu sonucuna ulaşılmış ve kaynak bulma görevinin sadece okul yöneticilerine bırakılmaması ve kollektif bir halde tüm okul çevresince yürütülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Gümüşeli (2001) tarafından yürütülen ve okul müdürlerinin görevleri sırasında karşılaştıkları sorunların konu edildiği bir araştırmada en çok dile getirilen dört konunun “maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısındaki yetersizlik ve maaş yetersizliği” olduğu belirlenmiştir (akt. Demirtaş ve Özer, 2014, s. 19). Ortaokullarda yaşanan çatışmalara kaynaklık eden bir diğer durum da sık değişen okul yöneticileri ve tutarsız yönetici davranışlarıdır. Okul yöneticiliğinin maddi getirisinin az olmasına rağmen sorumluluklarının fazla olması okul yöneticiliği yapan öğretmenlerin kısa sürede istifa etmesine ve bu da sık yönetici değişimlerine yol açmaktadır. Okul kültürünü derinden etkileyen bir olgu olmasından ötürü yönetici değişiklikleri okul personelini de etkilemektedir. Ayrıca her yönetici değişikliği okul personeli için yeni bir liderle çalışmak anlamına gelmekte ve yeni bir uyum süreci meydana getirmektedir. Şişman ve Turan (2002) tarafından dünyanın çeşitli ülkelerindeki eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının incelendiği bir çalışmada ülkemiz için eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının lisans ve lisansüstü derecelerde işe koşulması ve profesyonel eğitim yöneticileri yetiştirilmesi önerilmiştir. Bu uygulama ile sık yönetici değişikliklerinin önüne geçilebileceği söylenebilir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin dile getirdiği bir diğer çatışma kaynağı da MEB ve okullardaki bürokrasinin fazlalığı ve kırtasiyecilik olmuştur. Bakanlıktan gönderilen emirlerin uygulayıcısı konumunda bulunan öğretmenler faydasına inanmadıkları emirleri yerine getirmek istememekte ve bu işler ile ilgili evrakları hazırlamakta istekli olmamaktadırlar. Bu durum da öğretmenler ile okul yöneticilerini zaman zaman karşı karşıya getirmektedir. Akgöz ve Cemaloğlu (2020) tarafından yürütülen bir çalışmaya göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler yüzde 25 oranında okullardaki çatışmaların bürokrasi fazlalığından kaynaklandığını düşünmektedirler.

5.1.4. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Etkilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine okullarında yaşanan çatışmaların etkileri sorulmuş ve öğrenci üzerine etkileri, öğretmen üzerine etkileri ve okulun geneli üzerine etkileri olarak üç farklı başlıkta değerlendirmeleri istenmiştir.

Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerindeki etkilerine yönelik görüşleri incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin tamamının en az bir olumsuz etki dile getirdiği, sadece bir okul müdürünün olumlu bir etki bildirdiği görülmektedir. Buradan hareketle ortaokul müdürlerinin çatışmanın öğrenciler üzerindeki etkilerine dair algılarının olumsuz olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine göre okullarda yaşanan çatışmalar öğrencilerin eğitsel hedeflerden uzaklaşmalarına sebep olmakta ve akademik başarılarını düşürmektedir. Öğrencilerin içinde buldukları gelişimsel dönem de dikkate alındığında yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerinde duygusal etkilerinin ağır olacağı da söylenebilir. Okul müdürlerine göre öğrenci çatışma yaşadığı öğretmenin dersine, derslerin ve öğretmenlerin tümüne veya okulun tamamına karşı olumsuz bir tutum geliştirebilir. Sürücü ve Ünal (2018) tarafından lise öğrencileri üzerinde yürütülen bir araştırmada öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan fiziksel, sözlü veya pasif şiddet olayları ve şiddetli çatışmaların öğrencinin derse karşı motivasyonunu kaybetmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre bir öğretmenle herhangi bir konuda sorun yaşayan öğrenci duygularını ilgili öğretmenin dersine yansıtmaktadır. Okulda yaşanan çatışmaların öğrenciler üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin bildirilen tek olumlu görüş yaşanan çatışmalar sayesinde yeni ve daha yararlı fikirler üretilmesinin sağlanmasıdır. Bu yönde görüş bildiren katılımcıya göre çatışma sürecinde taraflar iyi niyet göstererek çatışmadan beslenme yolunu seçerlerse öğrenci faydasına olabilecek fikirler üretilebilmektedir.

Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde çatışmaların öğrenciler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerine benzer olarak tüm katılımcılar öğretmenler üzerinde en az bir olumsuz etki bildirmişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların çatışmaların öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin algılarının olumsuz olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların öğretmenleri strese soktuğunu, mutsuz ettiğini, yalnızlaştırdığını ve motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlar alanyazındaki bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Atay (2014) tarafından 300 öğretmenle yürütülen bir araştırmada çatışmaları yönetmekte kullanılan stratejilerin öğretmenlerin stres düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Övün (2007) tarafından 214 öğretmenle yürütülen bir başka araştırmada da hükmetme ve ödün verme stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel (2020)

tarafından çatışma ve motivasyon ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise okul yöneticilerinin kullandıkları stratejilerin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vaiz (2017) tarafından 6 okul müdürü ve 72 öğretmenle yürütülen bir çalışmada da benzer şekilde okul müdürlerinin kullanmış oldukları stratejilerin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılara göre çatışmaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri de öğretmenlerin aidiyet duygusu oluşturmalarını engellemesidir. Buna göre çatışma yaşayan öğretmenlerin okula karşı bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir. Alanyazına bakıldığında elde edilen bu sonuçla paralellik gösteren çalışmalar olduğu görülmektedir. Bala (2018) tarafından yürütülen çatışma ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği bir çalışmada kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Yılmaz (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ortaokul müdürleri tarafından dile getirilen bir diğer olumsuz etki de mesleki performansta yaşanan düşüş olmuştur. Bu yönde görüş bildiren katılımcılara göre çatışma yaşayan öğretmenler enerjilerini bu çatışmalara harcamakta ve asıl görevlerindeki verimlilikleri düşmektedir. Daha önce değinildiği gibi çatışmaların yol açtığı mutsuzluk ve stresin mesleki performansta düşüşe yol açacağı da düşünülebilir. Benzer şekilde Genç (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada da kullanılan çatışma stratejileri ile performans arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen tek olumlu görüş çatışmadan galip çıkan öğretmenlerin motivasyonlarının artacağı yönünde olmuştur. Bu anlamda elde edilen bu sonucun alanyazındaki bazı çalışmalarla çeliştiği söylenebilir (Yüksel, 2020; Vaiz, 2017).

Ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaların okulun geneli üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde çatışmaların okul üzerindeki etkilerine ilişkin algılarının genel itibariyle olumsuz olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların personelin bir hedef etrafında bir araya gelmesini zorlaştırdığını, okulun prestijine zarar verdiğini, başarının düşmesine ve okuldaki ayrılmalara sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Durak (2010) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda da benzer şekilde herhangi bir şekilde çatışma yaşayan bireylerin performans üzerindeki negatif etkisinin arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların okulun huzurunu bozduğunu ve personel arasındaki iletişimin kopmasına veya zarar görmesine ve disiplin problemlerine

neden olduğunu bildirmişlerdir. Buna göre yaşanan çatışmalar sadece tarafları değil okulun tamamını etkilemektedir. Taraflar arasındaki tartışma, sürtüşme ve huzursuzluklar okulun genel atmosferi üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Kürçe (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada da çatışmaların okul üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra kaos ortamının oluşması, örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması gibi olumsuz etkilerinin de bulunduğu tespit edilmiştir.

5.1.5. Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine okullarında yaşanan çatışmaları nasıl yönettikleri sorulmuş, taraf oldukları ve taraf olmadıkları çatışmaları ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde ilgili verilerden elde edilen sonuçlar iki farklı başlıkta sunulmuştur.

5.1.5.1. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları nasıl yönettiklerine dair sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların taraf oldukları çatışma durumlarında çoğunlukla hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre ortaokul müdürleri çatışmaya taraf olduklarında kendilerini haklı olan ve çatışmayı kazanması gereken taraf olarak görmektedirler. Yasal güç kullanımı sıklıkla dile getirilmiş olmasa da, çatışmayı yönetmek adına seçmiş oldukları karşı tarafı ikna etmeye çalışmak, kendi fikirlerini anlatmak, birebir veya toplu görüşmelerle yapılması gerekenleri anlatmak gibi astlar üstünde baskı oluşturabilecek davranışlarla buldukları yasal güç kaynaklı otoritelerini kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar alanyazındaki bazı çalışmalarla çelişmektedir (Horata, 2013; Yılmaz, 2009; Parlar, 2009). Alanyazında çatışma yönetimi konusunda yapılmış çalışmaların çoğunluğunun nicel araştırma desenleri kullanılarak yapıldığı söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının kapalı uçlu sorulardan oluşması, veri toplamanın sadece belirtilen ölçek maddeleri ile sınırlı kalması ve derinlemesine veri toplamaya imkan tanınamaması araştırmacıların, kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin sebep ve sonuçlarını detaylı şekilde inceleyebilmelerine olanak sağlamamaktadır. Bu çalışmada ise gerçek hayata uygun kurgulanmış örnek olaylar kullanılarak kullanmayı tasarladıkları çatışma yönetimi stratejilerinden çok gerçek bir durumla karşılaştıklarında

yönelecekleri çatışma yönetimi stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Alacapınar'a (2015, s. 13-14) göre örnek olaylar kişiyi yoğun zihinsel etkinliklere sokarlar ve Bloom taksonomisinde uygulama, sentez ve değerlendirme aşamalarına kadar çıkarabilirler. Kişiyi özgün ve yeni çözümler üretmeye sevkeder. Çalışmalar arası tutarsızlık bu nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca alanyazında bu çalışmada elde edilen sonuçlara benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Köz (2016) tarafından yürütülen ve bu çalışmadakine benzer şekilde varsayımsal vakaların veri toplama aracı olarak kullanıldığı bir nitel araştırmada da okul müdürlerinin idealde uygulamayı düşündükleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte kullandıkları stratejilerin büyük oranda örtüşmediği görülmüştür. İlgili çelişkinin bu durumdan kaynaklanabileceği de göz önünde bulundurulabilir. Okul içerisinde okul müdürünün makam gücü ile öğretmenlerin uzmanlık gücü birbirine denk olmadığından okul müdürleri uzlaşmacı veya tümleştirmeci bir tavır sergiliyor gibi görünse de hükmetme stratejisini kullanıyor olabilir.

Bulgulardan elde edilen bir başka çarpıcı sonuç ise çatışma yaşadıkları öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça hükmetme eğilimindeki düşüştür. Katılımcıların çoğunluğu çatışma yaşadıkları öğretmen kendilerinden kıdemliyse daha uzlaşmacı davranışlar sergileyeceklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Demirkaya (2003) tarafından yürütülen ve yönetici-öğretmen çatışmalarının kaynaklarının incelendiği bir araştırmada da çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasında negatif yönlü ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yurdunkulu (2016) tarafından yapılan bir araştırmada da 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre uzlaşma stratejisini daha çok kullandığı saptanmıştır.

Okul müdürlerinin taraf oldukları çatışmalarda kullanmayı en çok tercih ettikleri ikinci strateji uzlaşma stratejisi olmuştur. Okul müdürleri uzlaşma stratejisini genel olarak personel ilişkilerinin ve okulun işleyişinin sekteye uğramaması adına kullanmışlardır. Bu anlamda üçüncü kişilerden hakemlik talep etme ve verilen bazı tavizlerle ilişkileri sürdürme davranışlarını seçmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde uzlaşma stratejisinin okul müdürleri tarafından sıklıkla tercih edildiği görülmektedir (Yıldırım, 2003; Abacıoğlu, 2005; Yıldızoğlu, 2013).

5.1.5.2. Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları nasıl yönettiklerine dair sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların taraf olmadıkları çatışma durumlarında çoğunlukla uzlaşma stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre ortaokul müdürleri taraf olmadıkları çatışma durumlarında çatışma taraflarına eşit, adil, tarafsız davranmayı tercih etmektedirler. Okulun genel atmosferinin çatışmadan etkilenmesini önlemek ve tarafların bir arada çalışmaya devam edebilmesini sağlamak amacıyla her iki tarafın da makul bir noktaya gelmesini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken her iki tarafın da katılacağı sosyal etkinlikler planlamayı ve birebir ya da toplu görüşmeler yaparak çatışma ortamını yumuşatmayı tercih etmektedirler. Okul içerisindeki dengelerin korunması ortaokul müdürleri için oldukça önem taşımaktadır. Atay (2001) tarafından yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürlerinin çatışmaları orta bir yol bulmalarında çalışanları ikna ederek, çalışanların ortak bir şekilde sorunlarını tanımlarını bekleyerek çözdükleri algısına sahiptirler. Ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların daha fazla büyümemesi ve derinleşmemesi adına uzlaştırıcı bir tavır takınmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlara benzer şekilde Varlık (2008) tarafından yürütülen bir araştırmada da öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışma durumlarında uzlaşma durumlarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetmede çoğunlukla kullandıkları ikinci strateji hükmetme stratejisi olmuştur. Buna göre ortaokul müdürleri taraf olmadıkları çatışmalarda kendilerini kural ve standartların uygulayıcısı olarak konumlandırmaktadırlar. Bu anlamda eşit ve tarafsız davranmaktan çok çatışmanın kendilerince haklı olan tarafını destekleyecek şekilde birebir veya toplu görüşmelerle öğüt ve telkinlerde bulunmayı, sert uyarılar yapmayı ve olması gerekeni taraflara bildirmeyi tercih etmektedirler. Arslan (2020) tarafından yürütülen bir araştırmada da okul yöneticilerinin karşısındakine uyma konusuna pek sıcak bakmadıkları ve genellikle hükmetme stratejisine yöneldikleri saptanmıştır.

Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları ve taraf olmadıkları çatışmaları yönetmekte tercih ettikleri stratejiler birlikte değerlendirildiğinde; ortaokul müdürlerinin çatışmanın şiddeti yükseldikçe hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Şiddeti

yüksek olarak kurgulanmış örnek çatışma olaylarında hükmetme stratejisine yönelim yüzde 71 oranında olmuştur. Bu yönelim, durumu kontrol altına alma ve otoriteyi tekrar sağlama çabasından ileri geliyor olabilir. Çatışmanın şiddeti arttıkça daha keskin müdahaleler ile çatışmayı mümkün olan en kısa zamanda sonlandırma çabasına girmektedirler. Çatışma şiddetinin yüksek olmadığı durumlarda ise ortaokul müdürleri daha çok uzlaşma stratejisini tercih etmişlerdir. Bu durum okul içindeki ilişkilerin devamlılığı kaygısından kaynaklanıyor olabilir.

Elde edilen bir başka sonuç ise uyma stratejisinin neredeyse hiç tercih edilmemiş olmasıdır. Bu anlamda ortaokul müdürlerinin çatışma süreçlerinde karşı tarafın isteklerine boyun eğmeye yatkın olmadıkları söylenebilir. Arslan (2020) tarafından yürütülen yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının araştırıldığı bir çalışmada da uyma stratejisine ilişkin bulguya rastlanmamıştır.

5.1.6. Ortaokul Müdürlerinin Çatışma ve Çatışma Yönetimine İlişkin Metaforik Algılarına Yönelik Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine “Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?” sorusu sorularak çatışmaya ilişkin metaforik algıları, “Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?” sorusu sorularak çatışma yönetimine ilişkin metaforik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar iki ayrı başlık altında sunulmuştur.

5.1.6.1. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin metaforik algılarına dair sonuçlar ve tartışma

Metafor kavramı benzetme, istiare, mecaz anlamlarına gelmekle birlikte metaforun pek çok farklı tanımı yapılmaktadır. Tanımların ortak noktaları ele alındığında metafor “bireylerin somut ya da soyut herhangi bir olgu, durum ve/veya süreç hakkındaki algı ve tutumlarının belirlenmesini sağlayan, söz konusu unsurlara yönelik zihinlerinde yer alan kavramsal karşılıklar” olarak ifade edilebilir(Koç, 2014, s. 52). Morgan’a (1998) göre metaforların en dikkat çeken özelliklerinden biri, kavramların birbirleriyle açıklanmalarını mümkün kılmalarıdır. Bir anlamda bilinenler ile ötekiler arasındaki bağlantı kuruculardır. Bilinçaltına girmenin bir yolu da metaforlar aracılığıyla alt anlamları çözümlmek ve örtük düşüncelere ulaşmaktır. Kullanılan ifadelerin kesin ve

değişmez tek bir anlamı yoktur. Bir gösterenin yerine geçen başka bir gösterenin kullanılması metafor olarak adlandırılmaktadır (akt. Danışman, 2015, s. 48).

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin ürettikleri metaforlar incelendiğinde okul müdürlerinin çatışma algılarının genel olarak olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin ürettikleri “yıkıcı doğa olayları” ve “virüs” metaforlarına bakıldığında çatışmaları okulun birlik ve bütünlüğüne zarar veren, okulun rutin işleyişini bozan, oluşmaması/ortaya çıkmaması için önlemler alınması gereken ve yaşandığı durumlarda da hızla etkilerinden kurtulmak gereken bir olgu olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yıkıcı doğa olaylarının ve virüslerin doğal süreçlerine bakıldığında insanoğlunun bunları engelleyemediği ve sadece sonuçlarını tedavi ettikleri görülmektedir. Bu anlamda bu metaforları üreten ortaokul müdürlerinin çatışmanın engellenemez bir olgu olduğuna dair bir inançlarının bulunduğu söylenebilir. Karip’e (2015) göre çatışmaya olumsuz bir kavram olarak görülmesi çatışma kavramına dair yeterince bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki kötü deneyimlerden yola çıkarak çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi tarafından üretilen “susuz kalmış ağaç” ve “horoz dövüşleri” metaforları değerlendirildiğinde; bu metaforları üreten ortaokul müdürlerine göre çatışma, taraflarına veya okula herhangi bir fayda sağlamayan aksine okul personelinin enerjisinin ve zamanının boşa harcamasına neden olan bir olgudur. Bu yönde görüş bildiren katılımcılara göre okulda yaşanan çatışmalar okulun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır ve ortaya çıkabilecek olan güzel ürünleri de engeller. Ayrıca “horoz dövüşleri” metaforu bir kazan-kaybet yaklaşımını ve çatışmanın taraflarının çözümden çok bir inatlaşmayı amaçladığı inancını da içeriyor olabilir. Köz (2016) tarafından yapılan bir araştırmada da benzer şekilde okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda çoğunlukla rekabetçi bir tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka katılımcı tarafından üretilen “hayvanlar alemi” metaforu da bu anlamda düşünülebilir. Bu metaforun okul içerisindeki güç gösterilerini ve okul personelinin birbirinin gücünü test ettiği çeşitli denemeler olarak kullanıldığı düşünülebilir. Alanyazına bakıldığında “hayvan davranışları” metaforlarının kazan-kaybet yaklaşımı şeklinde değerlendirildiği çeşitli çalışmalar bulunduğu görülmektedir. McCorkle ve Mills (1992) tarafından yürütülen bir araştırmada katılımcıların yüzde 12.7’sinin çatışma için hayvan metaforu ürettiği ve bu metaforları çatışma sürecinde kontrolsüz hayvan davranışları sergilemek anlamında kullandığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi ise olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi güç olan “iki uçlu fiskiye” ve “taşkın bir su” metaforlarını üretmişlerdir. Bu katılımcılara göre çatışma olumlu ya da olumsuz bir anlama sahip değildir. Çatışmaların sonuçları çatışmaların nasıl yönetildikleri ile ilgilidir. Etkili bir çatışma yönetimi ile çatışmalardan çeşitli kazanımlar elde edilmesi mümkündür. Ancak çatışmaların etkili yönetilmediği durumlarda okulun zararına olabilecek sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda bu metaforları üreten ortaokul müdürlerinin çatışmaya karşı tarafsız bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. McCorkle ve Mills (1992) tarafından yürütülen araştırmada da katılımcıların yüzde 12.2’sinin çatışmaya karşı tarafsız bir bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

5.1.6.2. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin metaforik algılarına dair sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin ürettikleri “hakem” ve “terazi” metaforları incelendiğinde okul müdürleri çatışma sürecini bir karara varma süreci olarak konumlandırırken kendilerini de bu karar varma sürecinin nihai karar mercii olarak konumlandırmışlardır. Ayrıca kendilerini diğer okul personelinden ayırdıkları ve daha üstte bir konuma yerleştirdikleri vurgusu da yapıyor olabilir. Bu anlamda bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerinin pazarlık sürecine dahil olacakları ancak pazarlık sürecinin kendilerini tatmin etmediği durumlarda karşı tarafa hükmetme eğiliminde olacakları söylenebilir. Yazıcı (2020) tarafından hakem kavramına ilişkin metaforların araştırıldığı bir çalışmada da katılımcıların yüzde 33’ü hakemi; sonucu tayin eden, doğruyu gösteren, haklı olana karar veren güç olarak belirlemiştir. İnel, Urhan ve Ünal (2018) tarafından adalet kavramına ilişkin metaforların araştırıldığı bir araştırmada da benzer şekilde katılımcıların yüzde 15,3’ü adaleti terazi olarak metaforlaştırmıştır.

Araştırmada katılımcılar tarafından üretilen bir diğer metafor olan “saatli bomba” metaforuna bakıldığında çatışma sürecinin bir tehlike veya tehdit olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda çatışmanın iki tarafının kazan-kaybet mücadelesine giren iki düşman şeklinde görüldüğü düşünülebilir. Bu tarz bir bakış açısı çatışmalardan elde edilebilecek kazanımların ortaya çıkışını büyük oranda kısıtlar. Çünkü bir savaş alanında birbirlerine karşı savaşan grupların algısı tarafları bir "kazan-kaybet" sonucu için zorlayarak kışkırtır. Karip’e (2015) göre bu tarz bir yaklaşımda çözümden

çok zorlama vardır. En kestirme yol gibi görünse de uzun dönemde okulun etkililiğini olumsuz şekilde etkiler.

“Robot” metaforu ile kişinin çatışmaları duygularından arınarak yönetmesi gerektiğine ve sürecin teknik bir mesele olduğuna vurgu yapılmıştır. Çatışmaların konuları, kaynakları ve tarafları değişse de önemli olanın çatışma yönetiminde kullanılacak olan tekniğin doğru uygulanmasıdır. Bu anlamda bu metafor ile tarafsızlığa, eşitliğe ve belirli bir oranda karşılıklı saygıya da vurgu yapıldığı söylenebilir. Bu metafor çatışmalarda bazı kuralların ve kabullerin varlığına dayandırıldığından çatışmanın tarafları bu kural ve kabullere uyduğu sürece çatışmaların fonksiyonel olabileceği düşünülebilir.

“Durgun bir su” metaforu ile çatışmaların etkililik ve verimliliğin göstergesi olan hareketliliği engellediği, okulun canlılığını ve neşesini kaybetmesine neden olduğu vurgusu yapılmaktadır. İlgili metafordaki durgunluk ölüm kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Bu anlamda çatışmalar okullarda istenmeyen durumlar olarak belirtilmiştir. Bu tarz bir yaklaşıma sahip olan yöneticilerin genel olarak çatışmaya girmekten kaçınacağı ve diğer personelin yaşadığı çatışmaları kapatmaya çalışacağı düşünülebilir. Cloke ve Goldsmith’e (2018) bu tarz bir yaklaşım sorunları görünmez yapmaktan ziyade potansiyel güç ve şiddetini artıracaktır. Bu yaklaşıma sahip olan okullarda bütünlük ve yaratıcılık özellikleri zaman içerisinde geçici, basit anlaşmalar ve yapay nezaketle yer değiştirecektir.

“Çiftçi” metaforu ile çatışma yönetimi süreçlerinin zorluklarının kabul edilmesi gerektiği ve çatışmalardan optimum faydanın sağlanması için yüksek düzeyde emek ve çabaya ihtiyaç olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu anlamda çatışmadan çeşitli kazanımlar elde edilebilir ve ortaya çıkacak olan ürünlerin kalitesi çatışmayı yöneten kişinin çatışmaya harcadığı zaman ve emek ile doğru orantılı olacaktır. Çatışmalardan mümkün olan en iyi şekilde faydalanılabilmesi için tarafların ihtiyaç ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Msila’a (2012) göre etkili bir çatışma yönetimi için tarafların açık bir iletişime ihtiyacı vardır. Bu metafor ile çatışmaları yönetecek kişinin yeterli bilgi ve deneyime sahip olması gerektiği de vurgulanmaktadır. Rahim’e (2001) göre yöneticiler zamanlarının büyük kısmını astları ve üstleriyle müzakere ederek ya da astları arasındaki çatışmalara aracılık ederek harcadıklarından kişilerarası, grup içi ve gruplar arası çatışmalarda müzakere becerilerine sahip olmalıdır.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ortaokul müdürlerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin genel itibariyle olumsuz olduğu ve okullarında meydana gelen çatışmalarda genel itibariyle hükmetme eğiliminde oldukları söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için çeşitli öneriler geliştirilmiş ve aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

1. Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin genel anlamda olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul müdürleri çatışmanın olumlu ve olumsuz bir anlam taşımadığını ve etkili bir çatışma yönetimiyle çeşitli kazanımlar edinilebileceğini bilmelidir. Çatışmaların olumlu etkilerinden faydalanabilmek için problemlerin tartışılacağı ve fikirlerin rahatça ifade edilebileceği ortamlar oluşturmalıdır.
2. Okul müdürlerinin çatışmaları genel olarak bir iletişim problemi olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu sebeple MEB’de okul müdürü kadrolarında çalışan bireylere etkili iletişim seminerleri verilmesi çatışmaların daha etkili yönetilmesini sağlayabilir.
3. Çalışmada, okullarda görülen çatışma kaynaklarının birden fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, ortaokul müdürleri çatışmaların potansiyel kaynaklarına dair bilgi sahibi olmalı ve çatışmaların olası yıkıcı etkilerinden korunmak adına önleyici tedbirler almalıdır.
4. Çalışmada ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaları mümkün olan en kısa zamanda ve taraflar üzerinde baskı oluşturacak şekilde çözüme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda ortaokul müdürleri yaşanan çatışmalarda tarafların fikirlerine değer vererek tüm taraflar için en iyi çözümü aramalıdır.
5. Çalışmada, ortaokullarda sık yönetici değişikliği ve profesyonellikten uzak yönetici davranışlarından kaynaklanan çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla MEB’de okul müdürü seçilme kriterlerine eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma şartı eklenmelidir. Eğitim yöneticiliği alanında

gerekli alanyazın bilgisine ve pratiğe sahip bireyler daha etkili bir eğitim liderliği yapabilir.

6. Çalışmada okul müdürlerinin kullanmayı düşündükleri çatışma yönetimi stratejileri ile uygulamada kullandıkları stratejilerin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hâlihazırda okul müdürü olarak görev yapan kişilere çatışma yönetimi konusunda uygulamalı hizmetiçi eğitimlerle destek sağlanmalıdır. Bu sayede okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusundaki alanyazın bilgisinin geliştirilmesi sağlanabilir ve okul müdürlerine görevleri süresince karşılaştıkları çatışmalar ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda pratik yapma şansı sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

1. Ortaokul müdürleri ile yürütülen bu çalışma ilkokul ve lise müdürleri ile de yapılabilir.
2. Okul müdürleri ile yürütülen bu çalışma öğretmenlerle de yürütülebilir.
3. Bu çalışma sadece devlet okullarında gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar özel okullarda da yapılabilir ve sonuçlar itibariyle karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

1. Abacıoğlu, M. (2005). *Okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netimi stilleri ile okul k¼lt¼ri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
2. Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netim stilleri ve bu çatışma y¼netim stillerinin öğretmenlerin stres d¼zeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
3. Açıkgoz, A. (2009). *Okul y¼neticilerinin çatışma y¼netim stilleri ile öğretmenlerin rg¼tsel adalet algısı arasındaki ilişki* . (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstit¼s¼, Bolu.
4. Açıkgoz, G. (2014). *rg¼tsel çatışma, nedenleri, öz¼m y¼ntemleri ve sağlık alışanları*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
5. Ada, N. (2013). rg¼tlerde çatışma nedenleri ve öz¼m nerileri: bir literat¼r alışması. *International Journal of Social Science*, 6(1), 59-74.
6. Adams, D. C. (1989). *Perceptions of conflict, conflict management styles, and commitment in middle-level schools*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
7. Ağaoğlu, A. (2017). *ağdaş okul y¼netiminde eğitimciler arasındaki çatışmanın iletişime etkisi (Bursa rneği)*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
8. Akcan, G. (2014). *rg¼tsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma öz¼me y¼ntemleri*. (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
9. Akg¼z, E. E., ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve öz¼m¼ne ilişkin y¼netici ve ğretmen g¼r¼řleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(7), 60-84.
10. Akg¼l, G. (2011). *İlköğretim okullarında g¼rev yapan öğretmenlerin duygusal zeka d¼zeyleri ile çatışma y¼netimi stratejileri arasındaki ilişki: İstanbul ili Sultanbeyli iliesi rneği* . (Yayımlanmamış y¼ksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
11. Akkırman, A. D. (1998). Etkin atışma Y¼netimi ve M¼dehale Stratejileri. *DE İİBF Dergisi*, 13(2), 1-11.
12. Alacapınar, F. G. (2015). *rnek olay y¼ntemi ve eğitimde örnek olaylar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

13. Allison, J. F. (1991). *Perceptions of conflict resolution strategies, levels of conflict, and administrator interaction in high schools*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
14. Arslan, G. (2020). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
15. Arslantaş, İ., ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
16. Aslıpek, F. (2014). *Öğretmenlerin kişilik tipleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
17. Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 26-49.
18. Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
19. Atay, K. (2001). Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuam ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 23-35.
20. Bağdatlı, F. (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
21. Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F., ve Bulunmaz, G. (2011). Banka çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma tür ve stratejilerine bakış açıları arasındaki ilişkilere yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-31.
22. Bala, A. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile çatışma stilleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
23. Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. K. R. Murphy ve F. E. Saal içinde, *Psychology in organizations* (s. 197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
24. Batool, S., Khattak, S. R. ve Saleem, Z. (2016). Impact of principal's age and administrative experience on conflict management styles at secondary school level. *City University Research Journal*, 6(2), 229-241.

25. Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
26. Bhattacharyya, D. K. (2009). *Organizational behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
27. Bilgin, A. (2008). *Okullarda şiddeti önlemede bir yöntem çatışma çözme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
28. Bilgir, D. (2018). *İlkokullarda yönetici-öğretmen çatışmaları ve çözüm yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
29. Blackburn, H. C. (2002). *Administrator gender differences in conflict management style and the relationship to school culture*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Missouri - Columbia, Missouri.
30. Boucher, M. M. (2013). *The relationship of principal conflict management style and school climate*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of South Carolina, Carolina.
31. Boyraz, S. (2015). *Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
32. Buğa, A. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
33. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
34. Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (1999). *Business and society: ethics and stakeholder Management*. Cincinnati:South-Western College Pub.
35. Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
36. Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 39-51.
37. Cloke, K. ve Goldsmith, J. (2018). *Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Sola Yayınları.
38. Creswell, J. W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd edition). USA: Sage.
39. *approaches* (2nd edition). USA: Sage.

40. Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
41. Çarıkçı, E. (2018). *Okul yöneticilerinin duygusal zeka yeterliliklerini iş yaşamında kullanma düzeyleri ile duygusal emek ve çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki (Bilecik ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
42. Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki: İzmir ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
43. Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
44. Daft, R. L. (2008). *Managment, eight adition*. Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western.
45. Danışman, S. A. (2015). Metaforların örgüt ve yönetim araştırmalarındaki yeri: ontolojik, epistemolojik Ve metodolojik kabuller ışığında bir değerlendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(9), 45-64.
46. Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
47. Demirkaya, G. (2003). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algıları (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
48. Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Burdur.
49. Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
50. Doğan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.
51. Durak, M. A. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışma ve örgüt performansı üzerine etkisi: Niğde merkez ilköğretim okulları üzerine bir araştırma*.

- (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
52. Edelstein, C. J. (1991). *The viewpoints of Texas public school principals on intra-organizational conflict*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). East Texas State University, Texas.
 53. Erem, F. (2008). "*Çatışma çözme eğitiminin*" şiddet yönelimli öğrencilerin velilerinin çatışma çözme becerileri üzerindeki etkisi . (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
 54. Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
 55. Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
 56. Erol, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* . (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
 57. Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin.
 58. Genç, O. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi (Gebze ilçesi örneği)* . (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
 59. Gerçek, A. (2018). *Genel öz yeterlik ve çatışma yönetim tarzı ilişkisi: özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
 60. Gerdan, M. S. (2018). *Yöneticilerin, yönetim tarzlarının çatışma durumlarını çözme becerileri üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
 61. Gündoğdu, R. (2009). *Yaratıcı drama temelli çatışma çözme programının ergenlerde öfke, saldırganlık ve çatışma çözme becerisine etkisi* . (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
 62. Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
 63. Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

64. Hoover, D. R. (1990). *Relationships among perceptions of principals' conflict management behaviors, levels of conflict, and organizational climate in high schools*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
65. Horata, S. C. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
66. İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 275-294.
67. İnel, Y., Urhan, E. ve Ünal, A. İ. (2018). Ortaokul öğrencilerinin adalet kavramına ilişkin metaforik algıları. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 8(2), 379-402.
68. İpek, C. (2012). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (s. 235-270). Ankara: Anı Yayıncılık.
69. Jordan, C. P. ve Troth, C. A. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
70. Kalebaşı, E. S. (2015). *Anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışma ve iş doyumunu ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
71. Kapıcı, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
72. Karabulut, A. (2015). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
73. Karaca, P. (2014). *Öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ile kullandıkları çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
74. Karcioğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.
75. Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem yayınları.

76. Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi 6. Baskı*. Ankara: Pegem Akademi.
77. Kavak, Y., Ekinci, E. ve Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(11), 309-320.
78. Kaya, F. (2008). *Çatışma ve resmi ilköğretim okullarında öğretmenlerin yaşadıkları çatışma türleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
79. Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki Gaziantep il örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
80. Kaymak, M. S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
81. Kılıç, N. T. (2017). *Okul örgütü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
82. Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 167-183.
83. Koç, C. N. (2016). *İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki-Tekirdağ/Kapaklı ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
84. Koç, E. S. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleğine ilişkin metaforik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 51-71.
85. Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
86. Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
87. Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

88. K z, K. (2016). *Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları ve çatışma yönetim stratejileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
89. Kuş, M. (2007). *atışma çözümü eğitimi programının anadolu lisesi düzeyindeki bir grup öğrencinin çatışma çözme davranışlarına etkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
90. K re, S. G. (2015). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Ankara  rneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
91. Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
92. Martinez, D. A. (2015). *An investigation of the modes of conflict utilized by large school principals*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The University Of Houston, Houston.
93. McCorkle, S. ve Mills, J. L. (1992). Rowboat in a hurricane: metaphors of interpersonal conflict management. *Communication Reports*, 5(2), 57-66.
94. McCormick, N. D. (1996). *The conflict intermediate school principals encounter and how they manage it*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The University of Utah, Utah.
95. Mhehe, E. G. (1997). *The role of the school administrator in conflict management*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Open University of Tanzania, Tanzania.
96. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: qualitative data analysis (second adition)*. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications, Inc.
97. Monroe, R. F. (2005). *What are the perceived sources of conflict between school superintendents and school board members and between school superintendents and high school principals, what are the frequency and average intensity levels of those conflicts, and what strategies*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cardinal Stritch University, Wisconsin.
98. Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
99. Nergiz, B. (2018). * rg tsel çatışma ve çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

100. Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Chicago: Sage Publications.
101. Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
102. Önk, M. (2015). *İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
103. Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
104. Övün, Y. (2007). *Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi (Gebze örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
105. Özarallı, N. (2015). Örgüt kültürü ve işe ilişkin duygusal iyilik algısının çalışanların çatışma çözümü tarzları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 7-37.
106. Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
107. Özdemir, M. (2008). *Kurum içi çatışmaların yönetilmesi ve eğitim kurumlarında çatışma yönetiminin iş tatminine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
108. Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 66-85.
109. Özkara, E. (2019). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
110. Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-75.
111. Parlar, H. (2009). *Ticaret meslek lisesi yöneticilerinin özyeterlilik ve çatışma yönetimi anlayışları arasındaki ilişki`İstanbul ili Anadolu Yakası Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

112. Pelit, E. (2003). *Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
113. Pişkin, M. (1991). Empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişki . *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(2), 775-784.
114. Polat, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve etkili iletişim: Karşılaşılan çatışma biçimleri; gereksinimler, beceriler, ve öğrencilerin çatışma yönetimine olan tutumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
115. Rahim, A. (1992). Managing conflict in organizations . P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), *Constraction conflict managment and resolution* içinde (s. 370-380). Manchester: E and Fn Spon.
116. Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization. third edition*. Westport: Quorum Books.
117. Rahim, M. A., Psenica, C., Polychroniou, P. ve Zhao, J.-H. (2002). A model of emotional intelligence anf conflict managment strategies: a study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
118. Rehber, E. (2007). *İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
119. Robbins, S. P. (2002). *Essentials of organizational behaviour. seventh edition*. San Diego: Prentice Hall.
120. Robbins, S. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
121. Roselle, D. C. (2018). *Elementary school principals' perceptions of conflict with teachers in elementary schools: a phenomenological study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nova Southeastern University, Florida.
122. Smith, S. C. ve Piele, P. K. (1996). *School leadership handbook for excellence. third edition*. Oregon: Eric.
123. Stroh, L., Northcraft, G. ve Neale, M. (2002). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
124. Sucuoğlu, E. (2015). Devlet lisesi öğretmenlerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 16-28.
125. Sürücü, A. ve Ünal, A. (2018). Öğrenci motivasyonunu artıran ve azaltan öğretmen davranışlarının incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 253-295.

126. Sütü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
127. Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
128. Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
129. Şahin, A. (2016). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin yönetsel ilişkilerinde kullandıkları mizaha ilişkin görüşler ile mizah iklimi, yöneticilerin mizah tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
130. Şahin, A., Emni, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 553-568.
131. Şahin, F. N. ve Çekmeceliolu, H. G. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: güvenlik sektörü Üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 167-188.
132. Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
133. Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
134. Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
135. Şener, B. F. (2007). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
136. Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
137. Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset Matbaacılık.
138. Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.

139. Takım, A. (2012). *Örgütsel çatışmanın iş tatmini üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
140. Tan, G. (2016). *Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
141. Tankersley, K. S. (1990). *How elementary school principals handle conflict*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Arizona State University, Arizona.
142. Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
143. Tek, İ. (2008). *Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
144. Temel, M. (2017). Sağlık örgütlerinde çatışma: nedenleri, yönetimi ve çözüm önerileri. *İ.Ü Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 1-12.
145. Tjosvold, D. ve Tjosvold, M. (2015). *Building the team organization: how to open minds, resolve conflict and ensure the cooperation*. London: Springer.
146. Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgüt içi çatışmaların türleri: otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir inceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(İlke)*.
147. Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
148. Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
149. Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
150. Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticinin güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

151. Uslu, H. (2014). *Örgütsel çatışma ve çalışan stresi ilişkisi: özel hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
152. Uzun, S. (2014). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetme biçimlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
153. Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
154. Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında okul yönetici ve öğretmenlerin çatışma durumlarına ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
155. Varlık, S. (2008). *İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Konya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
156. Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). Conflict and its managment. *Journal of Managment*, 21(3), 515-558.
157. Yatkın, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6(2), 6-18.
158. Yazıcı, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin “hakem” kavramına ilişkin metaforik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 4911-4929.
159. Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: İq Kültür Sanat Yayıncılık.
160. Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
161. Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
162. Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
163. Yılmaz, E. (2019). *Algılanan çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü: Karabük Üniversitesi idari personel örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

164. Yılmaz, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
165. Yılmaz, S. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
166. Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce - Merkez ilçe örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
167. Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
168. Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileleri bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(163), 203-215.

EKLER

EK-1: Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/12/2020-E.23133

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
02	05	03.12.2020

Karar Numarası: 2020/03

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN' in Danışmanlığını yürüttüğü Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans öğrencisi Orhan GÖÇER' in "**Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Alguları ve Deneyimleri**" başlıklı yüksek lisans tezine ait başvurusunun görüşülmesi istemi.

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN' in Danışmanlığını yürüttüğü Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans öğrencisi Orhan GÖÇER' in "**Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Alguları ve Deneyimleri**" başlıklı yüksek lisans tezine ait başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçөгüne ilişkin sorumluluğun başvurusuna ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi. **03.12.2020**

Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Kamile DEMİR
Üye

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI
Üye

Prof. Dr. Tamer BUDAK
Üye

(Mazeretli)


Prof. Dr. Seymur AĞAZADE
Üye

Prof. Dr. Süleyman UYAR
Üye

Prof. Dr. Harun UÇAK
Üye

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2: Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi

**ANTALYA VALİLİĞİ**
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Ek-2

Sayı : 98057890-20-E.24453415
Konu : Anket Uygulaması

10.12.2019

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 22/08/2017 tarih ve 126079291 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Orhan GÖÇER'in "Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları ve Deneyimleri" adlı araştırmasını, İlimiz Alanya İlçesinde bulunan Resmi Ortaokullarda uygulama isteği ile ilgili 01/12/2019 tarihli ve 4003 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2019-2020 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Alanya İlçesinde bulunan Resmi Ortaokullarda Görevli Okul Müdürlerine, Eğitim-Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yürütmesi,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin, "**İlgi Genelgenin 8. Maddesine**" İstinaden Bakanlığımıza iletmek üzere CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 02/04/2019 tarih ve 12935 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
10.12.2019

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 16b9-c5b5-3158-8c2c-b93c kodu ile teyit edilebilir.

EK-3: Veri Toplama Araçları

GÖRÜŞME FORMU I

Sayın Katılımcı,
Aşağıda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri belirlemek üzere hazırlanmış hayal ürünü bir hikaye yer almaktadır. Sizden beklentimiz bu hikayeyi okuyarak ilgili sorulara cevap vermenizdir. Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Orhan GÖÇER
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()
Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
Branş:
Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:
Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

ÖRNEK OLAY

İlçe merkezine 55 km'lik bir mesafedeki bir köy okulunda 4 yıllık görevimi tamamlamamın ardından yönetici atamaları ile ilçe merkezine daha yakın bir okula müdür olarak tayin oldum. Tayin istemeden önce okul ile ilgili yaptığım araştırmada okulun sekiz şubeli çok da kalabalık olmayan bir ortaokul olduğunu ve öğretmen kadrosunun genelde genç insanlardan oluştuğunu öğrenmiştim. Okulun fiziki olanakları kötü değildi ve okulun son üç yıl içerisinde geçirdiği fiziksel değişimin ünü, çok uzak bir köy okulunda çalışmama rağmen bana kadar ulaşmıştı. Ayrıca merkezi sınavlarda aldıkları sonuçlar hiç de fena değildi. İlçede bulunan 60 ortaokul arasında ilk 25 içerisindeydiler ve bu bir köy okulu için oldukça başarılı bir derecedi. Halbuki daha üç yıl önce ilçedeki okullar arasında son sıralardaydılar.

Yeni okulumda haziran ayında göreve başladım. Okulun kadrosu gerçekten çok gençti. Öğretmenlerin birçoğu henüz beş yılını doldurmamışken, on yılını doldurmuş sadece bir öğretmen vardı. Göreve başladığım ilk gün öğretmenlerin dinamizmine hayran kalmıştım. Yaz tatilinin ardından sene başındaki seminer döneminde yapılan toplantıda konu okulumuzda sekizinci sınıf okuyacak olan öğrencilerin sınava hazırlıkları için yapılacak çalışmaların planlanmasına geldiğinde ortamın gerildiğini sezebiliyordum. Bazı öğretmenler sekizinci sınıf öğrencilerinin tüm enerjilerini sınava hazırlık için harcamaları gerektiğini savunurken diğer kısmı ise buna şiddetle karşı çıkıyordu. Karşı çıkan gruptaki öğretmenlerin sanat ve spor dersleri öğretmenlerinin olduğunu fark etmem uzun sürmedi. Söz alan beden eğitimi öğretmeni Yakup Bey: -Okulda sadece akademik başarı önemsleniyor, bizler öğretmen olarak dahi görülüyoruz, öğrenciler sürekli bire bir ders verilmek üzere derslerimizden alınıyor, dedi. Konuşurken sık sık aynı zamanda bir fen bilimleri öğretmeni olan yardımcım Ercan Bey'e sert bakışlar atıyordu. Belli ki bu konu daha önce de onlar arasında problem olmuştu. Söz alan Türkçe öğretmeni Müslüm Bey ise: -Eğitim sisteminin gerçekliği bu, çocuklar önünde sonunda sınava girecek, okul ve öğretmen başarısında ölçüt öğrencilerin sınav başarısıdır, bu gerçekliğe uygun davrandığım için de özür dilemeyeceğim, dedi. Öğretmenlerin dinamizminin altında bir saatli bomba yatıyordu.

SORULAR

1. Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
2. Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
3. Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?

GÖRÜŞME FORMU II

Sayın Katılımcı,
Aşağıda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri belirlemek üzere hazırlanmış hayal ürünü bir hikaye yer almaktadır. Sizden beklentimiz bu hikayeyi okuyarak ilgili sorulara cevap vermenizdir. Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Orhan GÖÇER
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()
Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
Branş:
Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:
Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

ÖRNEK OLAY

Mithat Bey kalabalık bir ilçenin en gözde okullarından birinde okul müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Mithat Bey'in okulu; ilçenin tam merkezinde, oldukça başarılı ve çevredeki velilerin çocuklarını yazdırmak için yarıştığı bir okuldur. Bünyesinde hem ilk hem de ortaokul bulunduran bu okul her geçen yıl öğrenci sayısını artırmaktadır. Öyle ki her sene yapılan fazladan öğrenci kayıtları ile öğrenci sayısı gittikçe artmış, derslik sayısı yetersiz gelmeye başlamış ve okul mecburen ikili öğretime geçmek durumunda kalmıştır.

Okulda sabahları ortaokul öğrencileri, öğleden sonraları ilkokul öğrencileri eğitim görmektedir. Sınıflar ortak olarak kullanılmaktadır ve bu ortaklık bazı sorunlara yol açmaktadır. Sınıflarda devamlı olarak eşyalar kaybolmakta, sınıf demirbaşlarına zarar verilmektedir. Sınıf öğretmenlerine göre ortaokul öğretmenleri ve öğrencileri sınıfları pis bırakmaktadırlar ve sınıf öğretmenleri sürekli pis bir ortamda ders yapmak zorunda kalmaktadırlar. Ortaokul öğretmenleri ise sınıf öğretmenlerinin ortak alanlara devamlı öğrenci çalışmalarını yapıştırmalarından yakınmaktadırlar. Sınıf öğretmenleri de ortaokul öğretmenleri de birbirlerini suçlamakta ve gerekli özeni göstermemekle birbirlerini itham etmektedir. Sınıf öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri arasındaki bu sürtüşme giderek gözle görülür bir hal almaktadır.

Bir öğleden sonra okula gelen Sınıf Öğretmeni Hasan Bey, sınıfında kullandığı yazıcının yere düşmüş ve kırılmış olduğunu görür. Hali hazırda kavgacı bir mizaca sahip olan Hasan Bey çok öfkelenir ve idarecilerin bulunduğu ikinci kata doğru ilerlerken sınıfı ortak kullandığı Matematik Öğretmeni Hasan Bey'i görür ve üzerine yürüyerek yüksek sesle:

-Bilerek yapıyorsun, değil mi? Bilerek eşyalarımı zarar veriyorsun, bilerek sınıfı kirli bırakıyorsun, der.

Neye uğradığını şaşırان Mustafa Bey:

-Ne saçmalıyorsun be adam? Neyine zarar verdim ben senin?

-Sınıftaki yazıcımı yerde buldum, kendi başına düşmedi ya! Ya sen attın yere, ya da öğrencilerin, benim için ikisi de aynı!

Sinirlenen Mustafa Bey:

-Siz sınıf öğretmenleri ağlamayı ne zaman bırakacaksınız? Adam olun da malınıza sahip çıkın, anca şikayet ediyorsunuz başka bir bildiğiniz yok!

Sesleri duyarak koridora çıkan Mithat Bey ve yardımcılarını iki öğretmeni sakinleştirmeye çalışmışlar ancak Hasan Bey Mithat Bey'e dönerek:

-Sen de onların tarafındasın bilmiyor muyuz sanki! diyerek arkasını dönüp gitmiştir.

SORULAR

1. Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
2. Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
3. Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlediniz?

GÖRÜŞME FORMU III

Sayın Katılımcı,

Aşağıda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri belirlemek üzere hazırlanmış hayal ürünü bir hikaye yer almaktadır. Sizden beklentimiz bu hikayeyi okuyarak ilgili sorulara cevap vermenizdir. Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Orhan GÖÇER

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()

Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

Branş:

Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:

Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

ÖRNEK OLAY

Bir önceki okulunda çok başarılı bir müdürlük dönemi geçiren Asım Bey yönetici atamaları sonrası başka bir ortaokula tayin olmuştur. Okulundan ayrılırken tüm okul personeli ile vedalaşmış ve onların gözlerindeki hüznü görebilmisti. Okuldaki tüm çalışanların kendisini gerçekten bu kadar sevip sayması onu mutlu etmişti. Okuldan ayrılırken geriye baktığında onlarca güzel anı ve başarı hikayesi görmekteydi. Beş yıl içerisinde okulun fiziki olarak tüm eksiklikleri giderilmiş ve öğrenci başarısı ciddi derecede artırılmıştı. Öğretmenler ve diğer personel tam bir ekip ruhu içerisinde çalışmaktaydılar. Okul-aile birliği bütçesi de bir devlet ortaokuluna göre çok çok iyi durumdaydı.

Asım Beyin atandığı yeni okul çok bakımsız bir durumdaydı. Görevindeki ilk bir ayında yaptığı gözlemlere göre bu durum okulda ondan başka kimseyi de rahatsız etmemekteydi. Birçok kere öğretmenleri proje ve fikirler üretmek adına yüreklendirmeye çalıştıysa da bir sonuç elde edememiş, muhataplarında en ufak heyecan kıpırtısı görememişti. Asım Bey okula kaynak yaratmak adına kendisi birkaç girişimde bulduysa da bir sonuç elde edememişti. Bu durum onun da stres düzeyini artırmıştı ve bu verimsizliğin sorumlusu olarak öğretmenleri görmeye başlamıştı. Öğretmenlerle diyalogları azalmış, müdür yardımcılan ile ise iş dışında iletişimi kesmişti.

Tüm bu sıkıntılar öğretmenlerin kullandığı fotokopi cihazının arızalanması ile doruk noktasına ulaştı. Cihaz tamire verildiyse de tamir için gerekli meblağın çok yüksek olması sebebiyle tamir edilememiştir. Öğretmenlerle arası hali hazırda çok gergin olan Asım Bey de çok oralı olmamış ve çözümün ortağı olmak konusunda pek hevesli davranmamıştı. Bu şekilde geçen iki hafta sonunda öğretmenlerden sesler yükselmiş ve Asım Bey'e konunun çözüme kavuşturulması için baskılar başlamıştı. Çalışma şevki kırılmış olan Asım Bey hemen bir kırtasiyeden fotokopi cihazı kiralaayıp okula götürmüş ve öğretmenlere "parasını ödeyerek" istedikleri kadar fotokopi çekebileceklerini söyleyip öğretmenler odasını terk etmiştir. Asım Bey'in arkasından odasına gelen Mesut öğretmen öfkeyle:

-Bu yaptığınız öğretmenlere hakarettir. Bu okulda kimse para ödeyerek fotokopi çekmez. Fotokopyi sağlamak idarecinin görevidir, yapamıyorsanız bırakın gidin.

diye bağırıp çağır ve müdür odasını terk eder.

SORULAR

1. Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
2. Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
3. Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?

GÖRÜŞME FORMU IV

Sayın Katılımcı,

Aşağıda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri belirlemek üzere hazırlanmış hayal ürünü bir hikaye yer almaktadır. Sizden beklentimiz bu hikayeyi okuyarak ilgili sorulara cevap vermenizdir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Orhan GÖÇER

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()

Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

Branş:

Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:

Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

ÖRNEK OLAY

Sıradan bir okul gününde kat nöbeti tutmakta olan Matematik Öğretmeni Selim Bey öğle arasında 8-A sınıfının önünden geçerken bir grup öğrencinin sınıfın köşesinde toplanmış olduklarını görür merakla onlara doğru yaklaşmıştır. Öğrencilere fark ettirmeden yaklaşan Selim Bey okulun en haylaz öğrencilerinden olan Ali'yi elinde cep telefonu ile arkadaşlarına bir şeyler izlettirirken görür. Selim Bey hemen Ali'nin elinden telefonu alır ve öğrenciye okula telefon getirmenin yasak olduğunu ve telefonuna el koyacağını söyler. Arkadaşlarının yanında küçük düştüğünü hisseden Ali, Selim Bey'e buna hakkının olmadığını, telefonun kendisine ait olduğunu, içinde şahsi bilgi ve fotoğrafların bulunduğunu dolayısıyla el koyamayacağını söyler. Selim Bey geri adım atmayınca da öğrenci bağırıp çağırmaya ve Selim Bey'e hakaretler etmeye başlar. Selim Bey Ali'yi kolundan tutarak kendisiyle gelmesini söylediği de Ali hızlıca kolunu kurtarmış ve yaşanan arbedede Selim Bey'e vurmuştur. Kendini kurtaran Ali okuldan çıkmış ve koşarak uzaklaşmıştır. 10 dakika sonra ders zili çalmasına rağmen Ali'nin okula dönmediğini fark eden Selim Bey durumu Okul Müdürü İhsan Bey'e anlatmak için odasına gider. Henüz müdür odasında iken içeriye Ali ve babası hışımla girer. Ali'nin babası hiçbir şey söylemeden Selim Bey'in üzerine yürür.

SORULAR

1. Sizce okulda yaşanan sorun nedir?
2. Sizce sorun neden kaynaklanmaktadır?
3. Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?

GÖRÜŞME FORMU V

Sayın Katılımcı,

Aşağıda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri belirlemek üzere hazırlanmış sorular yer almaktadır. Sizden içtenlikle bu sorulara cevap vermenizdir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dilediğiniz an araştırmadan çekilme hakkınız saklıdır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Orhan GÖÇER

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()

Eğitim Düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

Branş:

Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:

Yöneticilikteki Deneyim Yılı:

SORULAR

8. Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
9. Okulunuzda yaşanan çatışmalar nelerdir? Örneklendirir misiniz?
10. Sizce bu çatışmalara neden olan şeyler nelerdir? Açıklar mısınız?
11. Okulunuzda yaşanan çatışmaların etkileri (yarar/zarar) hakkında neler düşünüyorsunuz? Açıklar mısınız?
Öğrenciler üzerindeki etkileri:
Öğretmenler üzerindeki etkileri:
Okul üzerindeki genel etkileri:
12. Okulunda yaşanan çatışmaları nasıl müdahale ediyorsunuz?
Sizin taraf olduğunuz çatışmalar:
Sizin taraf olmadığınız çatışmalar:
13. Çatışmaları canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirsiniz? Niçin?
14. Çatışma sürecinde kendinizi canlı veya cansız bir şeye benzetmenizi istesek neye benzetirdiniz? Niçin?

EK-4 İntihal Raporu

Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri

ORJİNALLİK RAPORU

% 7	% 6	% 1	% 3
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Yeditepe University Öğrenci Ödevi	% 1
2	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<% 1
3	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
4	kefad.ahievran.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
6	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Düzce Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
8	kosbed.kocaeli.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
9	www.isarder.com İnternet Kaynağı	<% 1

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Orhan GÖÇER

Uyruğu: TC

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi Türkçe Öğretmenliği Bölümü	2010

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2021-2019	Abdurrahman Alaattinoğlu Ortaokulu	Türkçe Öğretmeni
2019-2015	Toslak Sabir Erkin Ortaokulu	Türkçe Öğretmeni
2015-2010	Sütleğen Yatılı Bölge Ortaokulu	Türkçe Öğretmeni

YABANCI DİL: İngilizce

YAYINLAR: Gocer, O. & Kocak, D. (2020). 8. Sınıf Öğrencilerinin Kelime Hazinesini Artırmada Resimli Sözlük Kullanımı . *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(34), 617-632. doi: 10.29329/mjer.2020.322.29