

Okul yöneticilerinin örgütsel çatışmaları çözme stratejilerinin incelenmesi

İsmail Çelik¹, Adem Şahin², Bilsay Kaya³, Emine Ece Güleç⁴

DOI 10.5281/zenodo.7634419

Özet

Bu araştırmada yöneticilerin örgütsel çatışmaları çözme stratejilerini araştırarak çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır. Araştırma nitel paradigmaya uygun olarak yürütülmüştür. Araştırma evreni İzmir ili Bornova ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerden, örnekleme ise aynı okulda görevli öğretmenlerden oluşturulmuştur. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okullarda çatışmaların yaşandığı, çatışmaların öğretmen ile öğretmen arasında ve idareciler ile öğretmenler arasında olduğu, çatışma nedeni olarak öğretmenler arasındaki çatışmaların daha çok görüş / fikir ayrılıklarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. İdareciler ile öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni ise daha çok ek ders ücretlerinin yanlış hesaplanması, nöbet günlerinin istenilen güne verilmemesi olarak bulunmuştur. Okul yönetiminin öğretmenler arasındaki çatışmalarda pasif kaldığı ve çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alamadığı, okullarda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için herhangi strateji ya da politikaların üretilmediği, okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliğinin çok yetersiz olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: çatışma, örgüt, okul

Examination of school administrators' strategies for resolving organizational conflicts

Abstract

In this study, the main aim is to present solution proposals by researching administrators' strategies to solve organizational conflicts. The research was carried out in accordance with qualitative paradigm. The population of the research was composed of teachers working in high schools in Bornova district of İzmir province and the sample was composed of teachers working in the same school. Data was collected with the help of semi-structured interview questions developed by the researcher. According to the findings of the research, conflicts occur among teachers and between teachers and administrators. The results of the study showed that most of the conflicts among teachers occur because of the disagreements over opinions. It is found that conflicts between teachers and administrators are typically brought on by errors in the calculation of additional course fees and the failure to assign shift days on the requested day. It is identified that the school administration does nothing to stop disputes between teacher and is incapable of making clear decisions to resolve them. Additionally, no strategies or policies are developed to reduce conflicts in schools, and the school administration's conflict management skills are woefully inadequate.

Keywords: conflict, organization, school

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, i.celik1968@hotmail.com

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ademsahin25@hotmail.com

³ Öğretmen Milli Eğitim Bakanlığı, kayabilsay_kaya@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, emineecedalkilic@hotmail.com

Giriş

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğaldır. Farklı kişilik özellikleri, ilgi, ihtiyaç, tutum ve değerlere sahip olan bireyler arasında yaşanması kaçınılmaz olan çatışmalar, taraflar arasında bir uyumsuzluk ve gerginlik hali olarak kendini göstermektedir. Genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Aşan ve Aydın 2006). Başka bir tanımlamaya göre ise çatışma, birden fazla bireyi ilgilendiren bir eylem ya da etkinlikte farklı düşüncelere sahip olma durumlarındaki güç ve statü çekişmesi olarak ifade edilmektedir (Karip 2010).

Sosyal sistemler olan okullarda, çatışmaların zararlı etkilerinin belirmeye başlaması, tüm paydaşları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Topluma her yönden nitelikli insan kazandırma amacı güden eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilememesi, toplum geleceği için önemli bir tehlike unsurudur. Bu nedenle iyi yönetilemeyen çatışmaların neden olabileceği olumsuz etkilerin bilincinde olmak büyük önem taşımaktadır. Gibson, Ivanchevich ve Donnelly (1991), Alexander (1995) Akt: Karcioğlu, Sütü (2007) iyi yönetilmeyen çatışmaların örgütleri olumsuz etkilediğini, stres yarattığını ve performansını düşürdüğünü; Rahim, Magner ve Shapiro (2000) Akt: Yürür ise yaptıkları bir çalışmada kullanılan yöntemlere yönelik çalışan algılarının örgütsel vatandaşlığı etkilediğini ifade etmişlerdir.

İnsanların birlikte yaşama gerekliliği, onların yaşamı paylaşırken güç birliği içinde olmalarını gerektirir. Amaca ulaşmak için örgütlü bireyler olarak çalışmak ve örgütün birbirini etkileyen değişkenlerinin farkında olmak gerekir. Örgütlerde görülen bütün sorunların niteliklerine bağlı olmaksızın genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür (Aydın, 1998: 291). Bu doğrultuda örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de "çatışma"dır. Çatışma, bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994: 27) ve anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme, rekabet ve tercihlerdeki farklılıklar gibi temel unsurlardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Güç ve örgütsel politikalar kaçınılmaz bir şekilde çatışma üretmektedir. Örgüt içindeki çatışmaları yıkıcı ve zarar verici olmak yerine aksine bu çatışmaları olumlu bir değişim aracı olarak görmek örgüt için bir kaynak da olabilmektedir. Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecine çatışma yönetimi denmiştir (Kılınç, 1992: 8). Çatışma yönetiminde örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşımı / faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık / uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Solmaz, 2004: 37).

Sosyal bir örgüt olarak okullarda çalışanların ve paydaşların algıları ve beklentileri birçok kez birbiriyle çelişmektedir. Bu durum örgütlerde rutin bir iş gününde çeşitli alanlarda çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışma farklı görüşlerin ve beklentilerin yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşılması bakımından birey veya grupların takip ettikleri farklı stratejilerin sonucu da olabilir. Bu bağlamda çatışma olumsuz bir olgu olarak algılanmasına karşın doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilir. Bu durumda çatışma yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Çatışma yönetimi, örgütlerde birey veya gruplar arasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaları tanıyıp, örgüt yararına çözmeyi amaçlayan bir yönetim şeklidir (Demirtaş ve Güneş 2002, s. 28).

Okullarda çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarında yöneticilerin, çatışmanın çözümünde bazen yetkilerini kullanarak baskıcı bir tutum sergiledikleri, bazen çatışmadan kaçındıkları, bazen de tarafların fikirlerini alarak uzlaşmalarını sağladıkları görülmektedir. Fakat bu yöneticilerin çok azının bunu çatışma yönetimi ile ilgili bilgiye sahip olarak yaptığı görülmektedir.

Okullarda bireylerin ya da grupların içlerinde yaşanan anlaşmazlıklar çatışma şeklinde ifade edilebilmektedir. Çatışmaların yaşanmasına kaynaklık eden çok sayıda sebep olabilmektedir. Çatışmaların kaynakları; bireysel farklılıklar, okuldaki kaynakların paylaşımı, farklı değer yargıları, çatışan amaçlar, farklı algılamalar, yönetim belirsizliği ve statü farkları gibi sebepler olabilir (Yurdunkulu ve Oktay, 2020)

Aydın (1994) Örgütü, iş ve işler bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümü; iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlenmiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem." olarak tanımlar (Aydın, 1994, s. 288). Bursalıoğlu (2000, s. 15) ise örgütü "Belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı." olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerdeki çatışmalar, örgütlerdeki kişiler arası veya amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde bazı farklılıklardan doğabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim süreçlerini yönetmenin dışında, buna paralel olarak okulda var olan çatışmaların, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi için, yeterli enerji ve zaman ayırmalı ve yaşanan çatışmaları başarılı bir şekilde yöneterek, örgütte dinamikliğin ve örgütsel gelişmenin önderliğini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar. Bu araştırmanın amacı yöneticilerin örgüt içi çatışmaları çözüme stratejilerini araştırarak çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın Önemi

Yönetimsel bir beceri olarak çatışma yönetiminin ve örgütsel adalet uygulamalarının, eğitim örgütleri açısından analiz edilmesi ve çözümlenmesi bu alanda hizmet veren birçok kurumun çalışanlarına yardımcı olacak ve örgütsel etkililiğin artmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki çatışmaların kaynağının örgütsel anlaşmazlıklar olduğu, bu anlaşmazlıkların birçoğunun da örgütsel uygulamaların adaletsiz olarak algılanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bir başka deyişle örgüt içindeki anlaşmazlıklar örgütteki uygulamaların adaletsizliğinden kaynaklanabilmektedir.

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, kurumlarındaki çatışmaları, örgüt yararına çözümlenebilmek için çatışma türlerini tespit edip, nasıl yöneteceklerini, yönetirken hangi çözüm yollarını kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Bunu yapmak için, ilk önce okullardaki çatışma türlerinin ve kullanılan çözüm yöntemlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle de bu alanda yapılan araştırmaların sayısındaki artış, en azından bu alanda bilgi edinmek isteyen yöneticilere ışık tutabilir ve bu alana ilgi çekilmesini sağlayabilir. Bu araştırmada elde edilecek sonuçların okul yöneticilerine, ilköğretim okullarında ortaya çıkan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilebilmesi için yardımcı olacağı umulmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin örgüt içi çatışmaları çözüm yöntemlerini araştırarak çözüm önerileri sunmaktır.

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin, öğretmenler arası çatışmalar ile kendilerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik

düzelelerine yönelik öğretmen algıları ortaya çıkarılmış, bu algılar bazı değişkenler bağlamında incelenmiştir. Okul müdürünün çatışma yaşayan taraflardan biri olduğu ve olmadığı çatışmalarda kullandığı yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları karşılaştırılmış, aralarında bir farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Okulunuzda çatışma yaşanır mı? Okulunuzda çatışma yaşanmakta ise kimler arasında gerçekleşmektedir?
- 2- Okulunuzda yaşanan çatışma nedenleri nelerdir? Çatışmaya neden olan koşullar için bir genelleme yapılabilir mi?
- 3- Okul bünyesinde meydana gelen çatışmaların sonlandırılması için genelde ne tür kararlar alınmaktadır?
- 4- Okulunuzda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için hangi tür strateji ya da politikalar uygulanmaktadır?
- 5- Sizce okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliği ne düzeydedir?
- 6- Çatışmaların yönetilmesi için neler önermektediresiniz?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir.

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış formlar, kişinin kendisini ifade etmesine olanak sağlayan bir formdur (Büyüköztürk vd., 2012).

Çalışma Grubu

Araştırma kapsamı, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçe merkezinde bir eğitim kurumunda görev yapan 15 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için seçilecek öğretmenlerde özellikler; yaş, cinsiyet, kurulda görev alma süresi ve mesleki deneyim süreleridir. Ulaşılabilir olduğu için örneklem seçiminde katılımcılar İzmir ili Bornova ilçesinde aktif olarak eğitim / öğretim faaliyetlerini yürüten ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayacak kişilerden seçilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma, yarı-yapılandırılmış görüşme formu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması alan yazının incelenmesi ile gerçekleştirilmiş ve bu doğrultular kapsamında sorular hazırlanmıştır. Aynı zamanda görüşme formunun yeterliliği, bir öğretim üyesinin görüş ve önerileri kapsamında yapılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm ise öğretmenlerin, kurumların yeterliliği ve çalışma hakkındaki görüşlerini araştıran soruları incelemek için hazırlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, 2021-2022 eğitim öğretim yılında, yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Yapılan görüşmeler yüz yüzedir ve ortalama 15 dakika sürmüştür. Elde edilen kayıtlar, yazılı hale getirilip öğretmenlere ulaştırılmıştır ve onayları alınmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışma grubuna yöneltilen yarı yapılandırılmış görüşme formu sorularının cevapları tematik olarak ayrıştırılarak kaydedilmiştir. Veri seti 15 ile oluşturulmuştur. Yazı dosyasında verilen bilgilerin doğru ve eksiksiz olması konusunda gerekli tedbirler alınmış ve son şekli incelenip verilmiştir. Elde edilen görüş formu değerlendirmeleri, araştırmanın amacı dâhilinde korunmuştur. Yazılı dosya, ilgili yönetmelik kapsamında dikkatle ele alınmıştır. Çalışma grubunun sorulara verdikleri cevaplar, aslını bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla katılımcı öğretmenler "Ö" kısaltması yapılarak belirtilmiş ve görüşmeye katılanlara numaralandırma sistemi ile alınmıştır. Daha sonra veriler geçerli boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Katılımcılarla görüşmeler Mimar Sinan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapan Elektrik/ Elektronik Teknolojisi Alanı öğretmenleriyle yapılmıştır. Toplam görüşme sayısı 15'tir.

1- Okulunuzda çatışma yaşanır mı? Okulunuzda çatışma yaşanmakta ise kimler arasında gerçekleşmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekilde olmuştur.

Katılımcıların 15 tanesi de bu soruya "*Evet, yaşanır. Çatışmalar genellikle öğretmenle - öğretmen arasında veya idareciler ile öğretmenler arasında olmaktadır*" demişlerdir.

Araştırmanın bu bulgusu Aküzüm'ün 2010 yılında yapmış olduğu "Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" araştırmasının "katılan 30 yöneticiden 27'si, görüşme formunun "Sizce görev yaptığınız okulda çatışmalar meydana gelmekte midir?" şeklindeki ilk sorusuna "evet" yanıtını vermiştir, bulgusuyla eşleşmektedir.

2- Okulunuzda yaşanan çatışma nedenleri nelerdir? Çatışmaya neden olan koşullar için bir genelleme yapılabilir mi?

"Öğretmenler arasındaki kavgalar veya çatışmalar daha çok görüş veya fikir ayrılıklarından kaynaklanmaktadır. Her bireyin bir konuda kendine ait düşüncesi diğer kişilerin düşünceleriyle zıtlaşabilir. En ufak sohbet muhabbetlerden bile çatışmalar çıkabilmektedir. Bir diğer konu karakter çatışmalarıdır. Bazı insanlar sessiz sakin etliye sütlüye karışmayan sadece kendi işini yapan insanlardır. Bazıları ise her konuda baskın olup kendi istediğinin doğru olduğu iddia eden insanlardan kaynaklı çıkan çatışmalarda vardır.

İdareciler ve öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni daha çok yönetimin yaptığı işlerde hata yapması ve bunu hataymış gibi kabul etmemesi, ek ders ücretlerinin yanlış

hesaplanması, nöbet günlerinin istenilen güne verilmemesi, aklıma gelen nedenlerdir.” (Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö10, Ö15)

“Okulda çok fazla öğretmenin bulunmasından dolayı öğretmenler arasında iletişimin düşük olması. Öğretmenlerin birbirlerine karşı bazı söylem ve tavırlarından dolayı cephe alması ve buna arkadaş gruplarının da dâhil olması. Aynı zümre bulunan öğretmenlerin görev paylaşımı sırasında aralarında meydana gelen anlaşmazlıklardan meydana gelen çatışmalar. Öğretmenlerin birbirlerine karşı samimi olmamaları Bazı öğretmenlerin konuşma üslubunun karşı tarafı rahatsız etmesi. Eğer idareyle öğretmenler arasında bir çatışma yaşıyorsa bu çatışmalar daha çok öğretmenlerin fikirlerinin alınmadan okul ve görevler hakkında kararlar alınmasından ve hazırlanan ders programlarının öğretmenler açısından kötü olması” (Ö4, Ö5, Ö8).

2010 yılında Aküzüm’ün yapmış olduğu araştırmanın bulgusu olan, “Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yöneticilerin öğretmenleri görevlendirmelerinde, özellikle program ve ders konusunda çatışmalar yaşanmaktadır” (cevap 6).” bulgusuyla örtüşmektedir.

Okulda öğretmenlerin ortak kullandığı alan ve gereçlerin kullanımı ile ilgili yaşanan problemlerden doğan çatışmalar. Öğretmenler arasında iletişim düzeyindeki düşüklük. Öğretmenler arasındaki karakter farklılıkları Okulumuzda ortak paylaşılan bir kültürün olmayışı. Bunları söyledikten sonra çatışma nedenleri konusunda bir genellemeden söz edemeyiz.” (Ö6, Ö9).

Öğretmenlerin kendi arasındaki tartışmalar genellikle işleriyle alakalı olmayan konularda sohbet muhabbet ederken çıkan tartışmalardan kaynaklanıyor.

Okul işleriyle alakalı tartışmalarda ise ortak kullanılan laboratuvarların kullanıma ilişkin çatışmalar ve zümre olarak öğretim programının uygulanması sırasında birlikte hareket edilmemesinden kaynaklı tartışmalar yaşanmaktadır.” (Ö11).

Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları iş ve projeler ile ilgili aynı düşünce ve amacı paylaşmamaları yüzünden kendi aralarında çatışmalara neden oluyor. Eğitim dışında öğretmenlerin dünya hayata dair bakışlarının farklı olması İdarecilerin öğretmenlerin ek ders ücretlerinin yanlış veya eksik hesaplanması öğretmenler ile idareciler arasında çatışmalara neden oluyor. Ders programının sene başında yapılması sırasında ders dağıtımının adil yapılmaması hem öğretmen-öğretmen arasında hem de idareci öğretmen arasında çatışmaya neden oluyor. Öğretmenlerin gönüllü olmadıkları projelere okul yönetimi tarafından müdahil edilmesi. Çatışmaları nedenlerini genellersek bireysel düşünce farklılıkları ve okul idaresinin yönetsel sorunları.” (Ö12, Ö13).

Öğretmenlerin sorunlarının idare tarafından dinlenmeyip üzerinde durulmaması idare ve öğretmenler arasında bir çatışmaya sebep oluyor.” (Ö14).

3- Okul bünyesinde meydana gelen çatışmaların sonlandırılması için genelde ne tür kararlar alınmaktadır? Sorusuna, “Okul yönetimi öğretmenler arasındaki tartışma veya çatışmalarda pasif kalmaktadır. Çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alınmamaktadır. Çatışma

idare ve öğretmenler arasında ise idare kendini koruyucu davranmaktadır” (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö11 ve Ö15).

“Geçici kararlar almaktalar. Problemi ortadan kaldırmak yerine sadece üstünü örtmeye çalışmaktalar. Belli bir süreliğine tarafları yatıştırmaktalar.” (Ö9, Ö12).

Araştırmamızın genel bulgularıyla Ural’ın (1997) yaptığı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandığı, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadığı tespit edilmiştir, sonucuyla eşleşmektedir.

Öğretmenler yaşadıkları problemi okul yönetimine aktarmadığı sürece bir karar alınmıyor. Aldıkları kararlar da olayın durumuna göre değişmektedir. Kimi zaman sorunlar çözülüyor, kimi zaman da öteleniyor. Verdikleri kararların öğretmenleri veya çatışan tarafları tatmin ettiğini düşünmüyorum. (Ö7, Ö10).

Okul idaresi öğretmen-öğretmen arasındaki çatışmalara çok fazla müdahil olmamakta ve kendi haline bırakıp çözümü kendilerinden beklemektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda ise idare öğretmenlerle iş birliği yerine benmerkezci bir anlayışla çözüm üretmektedir. (Ö13, Ö14).

4- Okulunuzda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için hangi tür strateji ya da politikalar uygulanmaktadır? Sorusuna, “Herhangi bir strateji ya da politika izlenmiyor” (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8).

“İdarecilerin çatışmaları yatıştırma ve çözme noktasında genel bir politikası olduğunu düşünmüyorum. Daha çok çatışmaları yaşayanların kendi çözümüne bırakmaktalar. Bazen de bir tarafın memnun olduğu bir tarafın rahatsız olduğu kararlar da alınmaktadır.” (Ö9, Ö10, Ö11, Ö13).

Çatışmalar okul işleyişini etkilemediği sürece görmezden gelinmekte. Bazen her iki tarafında hoşnut olmadığı kararlarla problemi çözdüklerini zannetmektedirler. Kimi zaman da bir tarafın diğerinden daha fazla yarar sağladığı karar verilmektedir.” (Ö12, Ö15).

Çatışma eğer öğretmen arasında ise ve bu durum eğitim-öğretimi etkileyen bir durum ise idare öğretmenlerle görüşme yöntemini kullanarak bir çözüm arıyor fakat eğer çatışma öğretmen idare arasındaysa bu durumda idare kendine göre uygun olan yöntemi seçerek çatışmaların yakıştırılmasını sağlıyor.” (Ö14). Öğretmenlerin bu davranışları literatürde yer alan tümleştirme ve kaçınma çatışma çözüm stratejileri kapsamında değerlendirilebilir. Okullarda iletişimi sürdürmenin önemli olması, sorunun denk konumdaki (meslektaş) kişiler arasında yaşanması, öğretmenler tarafından bu çözüm yollarının önerilmesine gerekçe gösterilebilir. Günbayı ve Karahan (2006) tarafından yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin çatışma çözümünde daha çok tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaştırma stratejilerini kullanmaktadırlar.

5- Sizce okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliği ne düzeydedir? Sorusuna katılımcılardan “Yetersiz “(Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14) derken; “Çok yetersiz “(Ö4 ve Ö11) demiş ve son olarak ise” Hiç yok denebilir” (Ö15) demiştir.

6- Çatışmaların yönetilmesi için neler önermektesiniz? Sorusuna katılımcılardan Ö1 “Okul yöneticileri çatışmalara kişisel ön yargılardan uzak, objektif bir yaklaşımla, çözmeye uğraşmalıdır. Yanlı davranılmamalıdır. Yaşanan çatışmanın kaynaklarını ve nedenlerini saptamak için çatışma yaşayanlarla yüz yüze gelerek, sorun çözücü yöntemlerle, örgüt ve öğretmenlerin yararına olacak biçimde çatışmalara yaklaşmalıdır. İdarenin kendi yaptığı işleri de titiz davranmalı hata yapmamaya özen göstermelidir. Çatışma yönetimi konusunda eğitim alınabilir ve bu konuda kendilerini geliştirebilmeleri için okul yönetimi ve çatışma çözme üzerine yazılan kitapları okuyabilirler. En önemlisi yaşanan çatışmalara arkalarını dönüp bunu çözülmesi gereken bir sorun olarak görmemeliler.” (Ö1, Ö2, Ö8, Ö10, Ö15).

Okul yönetiminin okuldaki çatışmaların varlığı algılaması ve nedenleri araştırması lazım. Öğretmenleri dinlemeli ihtiyaç ve taleplerine cevap vermelidir. Öğretmenleri sorunları problemlerini dinlemeli ilgilenmeli duyarsız kalınmamalıdır. Çatışan tarafları bir şekilde uzlaştırmalı bir noktada buluşturmalıdır. Çatışmalarda iyi geçindiği öğretmen arkadaşlarına iltimasta bulunmamalı haklı olanın yanında durmalıdır. Zaten bu şekilde davranırsa birlikte çalıştığı öğretmen arkadaşlarının saygı ve takdirini kazanacaktır. Doğal olarak Öğretmen yönetim arasında güven bağı oluşacaktır. Bunun duyan ve gören diğer öğretmenlerde bundan pozitif anlamda etkilenecektir.” (Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö12, Ö13, Ö14).

Okulda pozitif bir atmosfer yaratmalıdır. Öğretmenler arasındaki samimi ve sıcak ilişkilerin oluşabileceği etkinler düzenlenebilir. Çoğu çatışma iletişim zayıflığından çıktığı için bunlara önem vermelidir. Öğretmenlerin görev alacağı proje çalışmalarında öğretmenlerin talepleri ve ihtiyaçları karşılanmaya önem verilmelidir. Öğretmenler arasındaki çatışmalara idareciler duyarsız kalmamalıdır.” (Ö4, Ö11). Çalışma ortamından memnun olma, üstleri tarafından takdir edilme, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulması gibi özellikler öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olmaktadır (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003).

Sonuç ve Öneriler

Okullarda çatışmaların yaşandığı, çatışmaların genellikle öğretmen ile öğretmen arasında veya idareciler ile öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Çatışma nedeni olarak öğretmenler arasındaki kavgalar veya çatışmaların daha çok görüş veya fikir ayrılıklarından kaynaklandığı görülmüştür. İdareciler ile öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni ise daha çok okul yönetiminin yaptığı işlerde hata yapması (öğretmenlere göre) ve bunu hataymış gibi kabul etmemesi, ek ders ücretlerinin yanlış hesaplanması, nöbet günlerinin istenilen günlere verilmemesidir. Okul yönetiminin öğretmenler arasındaki tartışma veya çatışmalarda pasif kaldığı ve çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alamadığı, Okullarda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için herhangi strateji ya da politikaların üretilmediği, okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliğinin çok yetersiz olduğu görülmektedir.

Çatışmaların yönetilmesine yönelik öneriler; okul yönetimi okuldaki çatışmaların varlığını algılamalı ve nedenleri araştırmalıdır. Okul yönetimi öğretmenleri dinlemeli, ihtiyaç ve taleplerine cevap vermelidir. Okul yönetimi öğretmenlerin sorunları problemlerini dinlemeli,

onlarla ilgilenmeli ve duyarsız kalınmamalıdır. Okul yönetimi çatışan tarafları bir şekilde uzlaştırmalı bir noktada buluşturmalıdır. Çatışmalarda iyi geçindiği öğretmen arkadaşlarına iltimasta bulunmamalı, haklı olanın yanında durmalıdır.

Referans

- Akbalık, F. G. (2001). Çatışma çözme ölçeğinin (üniversite öğrencileri formu) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 1-7.
- Akın, E. (2018). *Evli kadınlarda çatışma çözme stili ve evlilik uyumu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya
- Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 78-83.
- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. (H. Can, Ed). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Aydın, A. (1998). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Banner, David K. & Gagne, T. Elaine (1995). *Designing effective organizations*. Sage Publications, London,
- Bilgi, S. (2018). *Lise öğrencilerinin çatışma çözme ve sosyal becerilerinin duygusal zekâ ile ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Erzurum.
- Bumin, Birol (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmen öz yeterliği ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (4), 2487-2504.
- Davis, K. & Newstorm, J. W. (1982). *Human behavior at work, organizational behavior*, (Vol.8), Mcgraw Hill Book Company, New York.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Flanagan, L. (1999), "Conflict 101". *Family Practice Management*, February, 6(2).
- French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1995). *Organization development*, (5th. Edition), Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). *Organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi).
- Günbayı, İ. & Karahan, İ. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 209-230.

- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2008). *Organizational behavior and management* (Vol. 33). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. (2004). Implementing The Teaching Students To Be Peacemakers Program. *Theory Into Practice*, 1(43), 68-79
- Karahan, Atila (2007). *Hastane işletmelerinde örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar ve afyon Kocatepe üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Karcıoğlu, F., & Kâhya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1989). Örgütlerde rol çatışma ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri, *i.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü. & Sarp, N. (2003). İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda tükenmişlik durumu araştırması. *İlköğretim Online*, 2(1), 2-9.
- Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution*, San Francisco: Jossey-Bass
- Nergiz, B. (2018). *Örgütsel çatışma ve örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması* Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Newstrom, J. W. Davis, K. (1993), *Organizational behavior, human behavior at work*, New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Öner, U. (2004). *Çatışma çözme ve arabuluculuk eğitimi*. Y. Kuzgun (Ed.). İlköğretimde rehberlik içinde (s.189-227). (5. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgan, Habib (2006). *İlköğretim okul öğrencilerinin çatışma yönetim stratejileri*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Gaziantep.
- Peker, Ömer (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior, prentice hall international*. Inc. New Jersey.
- Solmaz, B. (2004). Söylentilerin kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 3(3), 120-127.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Doktoraa Tezi, Ankara Üniversitesi).
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı.
- Yurdunkulu, A., & Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez Örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 285-302.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.