

Eğitim kurumlarında yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine yönelik tutumlar: okul müdürleri örneği

Türkan Saylık¹, Cahid Karatopçu², Sidar Mengeş³, Harun Kazancı⁴

DOI 10.5281/zenodo.7956428

Özet

Birçok bileşenden oluşan eğitim ekosistemi kadar bu sistemdeki iç ve dış paydaşların olası çatışmalarının yönetimi de eğitim kurumlarının niteliğine doğrudan etki etmektedir. Eğitimin toplum ve devlet adına yeterli başarı seviyesinde yürütülebilmesi eğitim yönetimine ve yöneticilerine göre değişim gösterebilmektedir. Eğitim kurumları toplum adına önem arz eden örgütler arasındadır. Bireylere yönelik eğitim ve öğretim faaliyetleri eğitim kurumları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Eğitimin, toplumsal önemi dikkate alındığında yönetim kavramının zorunlu olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kademelerinde görevli okul yöneticilerinin çatışma yönetim becerilerinin incelenmesidir. Araştırmada, okul müdürlerinin eğitim kurumlarında görevlerini yürüttükleri sırada karşılaştıkları çatışmalara karşın çözüm stratejilerinin incelenmesi adına, nitel araştırma tekniklerinden fenomenolojik desen kapsamında ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu ölçüt doğrultusunda özel okullarda görevli 52 okul müdürü ile yapılan görüşme sonucunda veriler toplanmıştır. Katılımcıların neler söylediğini ve nasıl bağlar kurduklarını görebilmek için; elde edilen veriler söylem ve betimsel analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri arasında iletişimsizlik, kişisel tutumlar, empati eksikliği, çıkar durumu, veliler, yetki kullanımı, adaletsizlik, cinsiyet ve ders ücretlerinin yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca okul içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümlerine yönelik stratejiler olarak etkili iletişim, sosyal faaliyetler, disiplin, adalet, hoşgörü, ödül- ceza olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimlerine ilişkin bulgular ile literatürde yer alan çalışma bulgularının araştırma bulgularımızla örtüştüğü görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Yöneticisi, Çatışma Yönetimi

Attitudes towards conflict resolution strategies of administrators in educational institutions: The case of school principals

Abstract

The management of possible conflicts of internal and external stakeholders in this system, as well as the education ecosystem, which consists of many components, directly affects the quality of educational institutions. The ability of education to be carried out at a sufficient level of success on behalf of the society and the state may vary according to the education administration and administrators. Educational institutions are among the organizations that are important for the society. Education and training activities for individuals are carried out through educational institutions. Considering the social importance of education, it is an indisputable fact that the concept of management is mandatory. The aim of this research is to examine the conflict management skills of school administrators working at primary education levels. In the research, criterion sampling was used within the scope of phenomenological design, one of the qualitative research techniques, in order to examine the solution strategies

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, turkancankayaop@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, cahidk@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, sidar.bora@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, harunkazan@hotmail.com

of school principals against the conflicts they encountered while performing their duties in educational institutions. In line with this criterion, data were collected as a result of interviews with 52 school principals working in private schools. In order to see what the participants said and how they made connections; The obtained data were subjected to discourse and descriptive analysis. As a result of the research, it was determined that the causes of conflicts at school were miscommunication, personal attitudes, lack of empathy, interest status, parents, use of authority, injustice, gender and tuition fees. In addition, it has been found that effective communication, social activities, discipline, justice, tolerance, reward-punishment are strategies for the resolution of conflicts occurring in the school. In the study, it is seen that the findings related to the conflict management of school administrators and the findings of the studies in the literature overlap with our research findings.

Keywords: School, School Administrator, Conflict Management

Giriş

Eğitim kurumları, toplumların gelecek kuşaklarının yetiştirilmesinde ve kültürel, mesleki ve etik değerlerin aktarılmasında hayati derecede önem arz etmektedir. Birçok bileşenden oluşan eğitim ekosistemi kadar bu sistemdeki iç ve dış paydaşların olası çatışmalarının yönetimi de eğitim kurumlarının niteliğine doğrudan etki etmektedir. Belirli hedef ve sistem dahilinde toplumlara uygulanması eğitimin gerekliliğini ifade etmektedir. Bu gerekliliğin başarılı biçimde yürütülebilmesi ise eğitimin yönetimi ile ilişkilendirilebilmektedir (Masci, Witte ve Agasisti, 2018).

Eğitimin toplum ve devlet adına yeterli başarı seviyesinde yürütülebilmesi eğitim yönetimine ve yöneticilerine göre değişim gösterebilmektedir (Aydın, 2005; Bursalıoğlu, 2008). Yapılan araştırmalar eğitim kurumlarında yönetimin; okulun sayı ve büyüklüğünden daha etkin rol oynadığını ortaya koymaktadır (Masci, Witte ve Agasisti, 2018; Montecinos, Bush ve Aravena, 2018). Okul öncesi dönemden ilkökula, ortaokuldan liseye; eğitim kurumları birbirinin devamı olup, dünya genelinde meydana gelen gelişimler ve eğitime yönelik değişimler dikkate alındığında sürekliliği sağlanması önem arz etmektedir. Aksi durumda meydana gelen bu değişimlere (öğrenci-eğitimci sayıları artışı, ekonomik göstergeler, teknoloji vb.) eğitimin uyum sağlayamayacağı gibi öğrenciler ve akabinde toplum negatif yönde etkilenmektedir (Bursalıoğlu, 2008; Güçlü ve Gülbahar, 2006; Yılmaz, 2013).

Eğitim kurumları toplum adına önem arz eden örgütler arasındadır. Bireylere yönelik eğitim ve öğretim faaliyetleri eğitim kurumları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Eğitimin, toplumsal önemi dikkate alındığında yönetim kavramının zorunlu olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Ortaya çıkan eğitim-öğretim yöntemleri, artan toplum nüfusu gibi birçok değişken eğitim kurumlarını doğrudan etkilemektedir. Geçmiş yıllarda kırsal yaşamın tercih edilmiş olması fakat zamanla bunun kırsaldan kentsele doğru kayması, sanayileşme vb. nedenlerle değişen çalışan ve işçi beklentileri, zorunlu eğitim ve eğitime verilen değer her geçen gün artması eğitimde yönetimi de kaçınılmaz kılmış ve önemli bir yere getirmiştir (Hoy ve Miskel, 2012; Yılmaz, 2013).

İnsan, çeşitli hedef ve amaçlar kapsamında örgüt bünyesinde bir arada bulunmaktadır. İnsanın bulunduğu ortamların tamamına yakınında çeşitli nedenlere bağlı olarak çatışma türü sorunlar oraya çıkabilmektedir. Çatışma, taraflar arasında etkileşim doğrultusunda ortaya çıkan duygusal uyumsuzluklar ile uyuşmazlıklara verilen genel tanımdır. Çatışma iki taraf arasında olabildiği gibi çevresine de etkide bulunabilmektedir (Eray, 2016). Taraflara olumsuz etkilerde

bulunan çatışma, araştırmacılar tarafından merak edilen bir kavram olmuştur (Akgemci, Aslan ve Düşükcan, 2017).

Dünya genelinde tüm sektörlerde olduğu üzere eğitim kurumlarında da çatışma görülebilmektedir. Çatışma genellikle bireyler arasında olduğu gibi çalışma ortamlarında da olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle örgüt yönetimlerinde meydana gelen çatışma çözümüne yönelik stratejilere bağlı olarak bu sorunların arttığı çeşitli araştırmalarda elde edilmiştir (Danelsson vd., 2015; Pitafi, Liu ve Cai, 2018; Kfourı ve Lee, 2019). Dolayısı ile eğitim kurumları olan okullarda, çatışma yönetimi ve okul yöneticilerinin bu konudaki tutumları önem arz etmektedir. Bu çalışmada ilköğretim kademelerinde görevli okul yöneticilerinin çatışma yönetim becerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda araştırma soruları şöyle sıralanabilir:

- Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?
- Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümleri için ne tür stratejiler kullanılabilir?
- Okulun yönetim süreçlerinde öğretmenlerle ve paydaşlarla yaşanan çatışmalar ve çözüm önerileri nelerdir?
- Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları en aza indirmek için neler yapılabilir?

Yöntem

Araştırmada, okul müdürlerinin eğitim kurumlarında görevlerini yürüttükleri sırada karşılaştıkları çatışmalara karşı çözüm stratejilerinin incelenmesi adına, nitel araştırma tekniklerinden fenomenolojik desen kullanılmıştır. Bir diğer adıyla olgu bilimi olarak ifade edilen bu yöntemde detaylı bilginin olmadığı fakat farkında olunan problemlere odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Fenomen, etrafımızdaki kavramlar, olaylar veya durumlar olabilir (Merriam, 2013). Bu çalışmadaki fenomen; okul yöneticilerinin yönetim görevlerinde karşılaştıkları çatışmalara karşı yönetim becerilerinin nasıl ortaya konulduğudur. Bu sayede ilgili desenle konuya yönelik mevcut durum detaylarıyla betimlenebilmektedir.

Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntem, önceden tespit edilen çeşitli ölçütü karşılayan durumları kapsamaktadır. Bahsi geçen ölçüt ya da ölçütler de, araştırmacının kendisince oluşturabileceği gibi daha öncesinde belirlenebilecek farklı bir ölçüt listesi de kullanılabilir. Bu çalışmada ölçüt, araştırma grubunda yer alan okul müdürlerinin karşılaştıkları çatışmalara yönelik sosyo ekonomik düzey ve benzeri sebeplerle çatışma yaşanma ihtimali yüksek okullarda görev yapan yöneticilerdir. Bu ölçüt doğrultusunda İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki özel okullarda (ilkokul, ortaokul ve lise) görevli 52 okul müdürü ile yapılan görüşme sonucunda veriler toplanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Fenomenolojik olgu bilim araştırmalarında veri toplama araçlarının biri de yarı yapılandırılmış görüşmedir. Görüşme esasen soru sorma ve cevap alma yöntemidir. Ancak nitel araştırmalar dikkate alındığında bunun önemi artmaktadır (Punch, 2005). Görüşme tekniği ile davranış, tecrübe, düşünce, tutum, zihinsel algılar ve yorum gibi birçok farklı tepki gözlemlenmeye çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada okul müdürlerinin okul yönetimi sırasında karşılaştıkları çatışmalara karşı çözüm stratejileri doğrultusunda, okul müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada veri analizi, verilerin ortaya çıkan anlamını dışarıya aktarma sürecidir. Verinin anlamını dışarı aktarma; katılımcıların çalışma doğrultusunda hangi söylemlerde bulunduğunu, araştırmacının ne gördüğünü ve okuduğunu birleştirme, indirgeme ve yorumlamayı içerir (Merriam, 2013). Bu çalışmada katılımcıların neler söylediğini ve nasıl bağlar kurduklarını görebilmek için; elde edilen veriler söylem ve betimsel analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma kapsamında oluşturulan sorular, alanında uzman kişilerin desteği ile ayrı ayrı değerlendirilerek kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar 2 okul müdürü tarafından yeniden incelenmiştir. Analiz sürecinde, sorular aracılığı ile ulaşılan aynı kodlar, uygun olarak tek bir tema altında toplanmıştır. Ulaşılan bulgular ve nitel çalışmaların nicelleştirilme özelliği (Mayring, 2011) doğrultusunda sıklık tabloları kullanılıp, bulguların tamamı okul müdürlerinin ifadelerinden örnekler aracılığı ile desteklenmiştir. Ayrıca araştırma sorularına söylemleri belirten okul müdürleri, cinsiyetleri ve görüşme sorularındaki sıralarına göre kodlanmıştır. Örneğin erkek bir okul müdürü ve görüşme sıra sayısı iki ise E2, kadın bir okul müdürü olan yönetici ise sırasına göre on beş ise K15 olarak kodlanmıştır.

Araştırma Geçerlilik ve Güvenilirliği

Geçerlik, ölçülmek istenen özellik ile diğer özelliklerin karıştırılmayıp doğru ölçümü ile ilgilidir. Geçerlik, doğru bilginin elde edilmesi adına alınması gerekli önlemleri içermektedir (Büyüköztürk vd, 2012). Dış ve iç olarak ikiye ayrılan geçerlilikte; dış geçerlilik, sonuçların genellenebilirliği ve iç geçerlilik, çalışmada elde edilen bulguların gerçek hayattaki doğrularla olan uyumu ile ilgilidir (Merriam, 2013; Büyüköztürk vd, 2012). Ancak genellikle nicel çalışmalarda kullanılan dış ve iç geçerlilik kavramları yerine sırasıyla, aktarılabilirlik (transfer edilebilirlik) ve inandırıcılık kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu bağlamda çalışmanın inandırıcılığını (iç geçerlik) sağlama adına, analiz edilen veriler aracılığı ile oluşturulan kodlar, alan uzmanlarının düşünceleriyle şekillendirilmiş, temalardan oluşturulmuştur. Ayrıca görüşme sorularını oluşturmak için 2 okul müdürü ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Böylelikle toplanan verilerin inandırıcılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun dışında görüşmeler esnasında söylemlerin/verilerin anlaşılabilirliği için sonda ve ansal sorular kullanılmıştır. Böylece okul müdürlerinin kendi söylemlerini teyit etmeleri sağlanmıştır. Çalışmada aktarılabilirliği (dış geçerlilik-transfer edilebilirliği) sağlama adına amaçlı örneklemelerden ölçüt örneklem seçilmiştir. Bu amaçla okul müdürü olarak görev yapan okul yöneticileri ile görüşme yapılmıştır.

Araştırmada tutarlığın (iç güvenirlik) sağlanabilmesi adına, kodlamalar ve veri çözümlemeleri iki ayrı kişiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında araştırmanın teyit edilebilirliğinin (dış güvenirlik) sağlanabilmesi adına kodlamalar aynı kişi tarafından birer hafta arayla iki defa kodlanmış ve bu kodlar karşılaştırılmış bununla birlikte, görüşmeler aynı kişi tarafından yapılmış, ayrıca soru formlarını oluşturmada destek olan iki okul müdürünün görüşüne de başvurulmuştur.

Bulgular

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kademelerinde görevli okul yöneticilerinin çatışma yönetim becerilerinin incelenmesidir. Benimsenen amaç doğrultusunda çalışmada ulaşılan bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler

Soru	Demografik Bilgiler	Katılımcı	
		N	%
1 Cinsiyet	Kadın	12	23,1
	Erkek	40	76,9
	Toplam	52	100
2 Yaş	25 ve altı	0	0
	26-35	4	7,6
	36-45	24	46,2
	46 ve üstü	24	46,2
	Toplam	52	100
3 Görev Yapılan Kurum Türü	İlkokul	14	26,9
	Ortaokul	21	40,4
	Lise	17	32,7
	Toplam	52	100
4 Okul Müdürü Olarak Görev Yapılan Süre	1-5 yıl	26	50
	6-10 yıl	17	32,7
	11-15 yıl	3	5,8
	16-20 yıl	1	1,9
	21 yıl ve üzeri	2	9,6
	Toplam	52	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerine yönelik yukarıdaki tabloda yer alan demografik bilgiler incelendiğinde, % 76,9'unun erkek, % 23,1'inin kadın, yaş dağılımları % 7,6'sı 26-35 yaş, 36-45 yaş ile 46 ve üstü yaş gruplarının aynı dağılımda olup bu oranın % 46,2 olduğu tespit edilmiştir. Görev yapılan kurum türleri incelendiğinde % 26,9'unun ilkokul, % 40,4'ünün ortaokul ve % 32,7'sinin lisede görev yaptığı görülmektedir. Ayrıca okul müdürü olarak görev yapılan süreler incelendiğinde % 50'sinin 1-5 yıl, % 32,7'sinin 6-10 yıl, % 5,8'inin 11-15 yıl, % 1,9'unun 16-20 yıl ve % 9,6'sının 21 yıl ve üzeri süre ile okul müdürü olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2. Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerine ilişkin bulgular

Kategori	Kod	f
Olumsuz	İletişimsizlik	8
	Kişisel tutumlar	4
	Empati eksikliği	4
	Çıkar durumu	3
	Veliler	3
	Adaletsizlik	2
	Kişisel farklılıklar	2
	İdeolojik yaklaşım	2
	Ders yükü dağılımı	2
	Ders ücretlerinin yetersizliği	2
	Cinsiyet	2
	Tembellik	1
	Öğrenci- öğrenci anlaşmazlıkları	1
	Kanunların yetersizliği	1
	Bencillik	1

Tablo 2'ye göre bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerine ilişkin bulgular olumsuz kategorideki bulgular sıklık durumuna göre sırasıyla iletişimsizlik, kişisel tutumlar, empati eksikliği, çıkar durumu, veliler, adaletsizlik, kişisel farklılıklar, ideolojik yaklaşım ve diğerleri olmak üzere 16 kod altında toplanmıştır. Bu kodlara ilişkin yönetici söylemleri şu şekildedir:

K, 24: İletişim engelleri.

E, 10: Eksik iletişim

E, 19: Öğretmen idare iletişim problemleri.

K, 50: Görev tanımlarımız dışında da pek çok iş yükünün olması

E, 10: Çıkar çatışması.

E, 3: Kişisel durumlar.

K, 36: Empati kurmama.

E, 10: Adaletsiz davranmak.

E, 1: Bayan personelin çokluğu.

Tablo 2'ye göre bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerine ilişkin bulgular olumsuz kategoride incelendiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun okulda meydana gelen çatışma nedenlerinde sıklık bakımından en fazla iletişimsizliğin olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra kişisel tutumlar, empati eksikliği, çıkar çatışması velilerin şikayeti, fikir ayrılıkları, adaletsizlik gibi nedenler okulda yaşanan çatışmaların kaynağı olduğu belirlenmiştir. Çatışma kavramı katılımcılarda daha çok olumsuzluğu çağrıştırmıştır. Dolayısıyla kategori olarak olumsuz olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların okulda yaşadığı çatışmaların başında iletişimsizliğin gelmesi ve empati, kişisel tutumlar, fikir ayrılıkları gibi kavramların da iletişimsizliğe bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 3. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümlerine ilişkin bulgular

Kategori	Kod	f
Olumlu	Etkili iletişim	12
	Sosyal faaliyet	5
	Disiplin	3
	Adalet	3
	Hoşgörü	3
	Empatiyi geliştirmek	2
	Ödül- ceza	2
	Uzlaştırma	1
	İkna etme	1
	Hizmet içi eğitim	1
	Kanunlara göre hareket etme	1
	İşbirliği	1
	Saygılı olmak	1
	Bireylerin çıkarının gözetilmesi	1
	Model olma	1
	Yöneticinin eşit mesafede olması	1
	Rehberlik	1

Tablo 3'e göre örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümlerine olumlu kategorideki bulgular sıklık durumuna göre sırasıyla etkili iletişim, sosyal faaliyet, disiplin, adalet, hoşgörü, empatiyi geliştirmek, ödül-ceza ve diğerleri olmak on üç kodla bulgulanmıştır. Bu kodlara ilişkin okul müdürlerinin söylemleri şu şekildedir:

E, 4: Güçlü bir iletişim ve ilişki.

K, 18: Karşılıklı görüşme her zaman ilk tercih olmalıdır.

E, 21: İletişim kurma.

K, 50: Birebir konuşarak çözme yöntemini uygulamak

E, 16: İletişim yollarını açık tutma.

E, 1: İletişimsizlik.

K, 17: Çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyecek etkinlikler, motivasyon.

K, 24: Okulda motivasyon artırıcı etkinliklerin düzenlenmesi.

E, 4: Disiplin.

Tablo 3'e göre örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümlerine ilişkin bulgular olumlu kategoride değerlendirilmiştir. Katılımcı söylemlerine bakıldığında okul örgütünde meydana gelen çatışmaların çözümlerine yönelik söylemlerde daha çok etkili iletişimin vurgulandığı görülmektedir. Çatışmaları çözme söylemlerinde birden çok kodlamanın olması katılımcıların çok yönlü düşünceleri olarak değerlendirilebilir. Etkili iletişimden sonra katılımcılar sosyal faaliyetlerin yapılmasını, disiplin kurallarının uygulanmasını ve adaletin sağlanmasını önemli görmüşlerdir.

Sonuç ve Tartışma

Çatışma bireylerin bulunduğu ortamların tamamında görülebilmektedir. Çatışma bireyler arasında olduğu gibi bireyler ve kurumlar arasında da görülebilmektedir. Bu araştırma ilk, orta ve lise dengi okullarda görevli okul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla çatışmaların ortaya çıkış nedenleri, çözüm strateji önerileri, öğretmen ve paydaş çatışmasının olup olmadığı var ise çözümü, öğretmen-yönetici çatışmaları gerçekleşme durumu ve çözümü ile okulda görülen çatışmaların en aza indirilmesi için neler yapılabileceğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde gerek eğitim kurumları ve gerekse farklı sektörlerde hizmet veren örgütlere yönelik yönetici çatışma yönetim stratejilerini ele alan çalışmaların da yer aldığı görülmüştür.

Tablo 2 incelendiğinde, okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri arasında iletişimsizlik, kişisel tutumlar, empati eksikliği, çıkar durumu, veliler, yetki kullanımı, adaletsizlik, cinsiyet ve ders ücretlerinin yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından Kilis ilinde ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin, çatışma yönetim stillerinden hangilerini kullandıklarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmada da benzer bulgular yer almaktadır. Çalışmada karşılaşılan çatışmaların birçoğunun iletişimsizliğe bağlı olduğu görülmüştür. Bayar (2015) tarafından Amasya ilinde okul müdürleri ile yapılan çalışmada okullardaki çatışmaların; örgütün büyüklüğü, iletişim engelleri, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, yönetim biçimindeki farklılıklar, personeller arasındaki bireysel farklılıklar ile statü ve rol farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümlerine yönelik stratejiler olarak etkili iletişim, sosyal faaliyetler, disiplin, adalet, hoşgörü, ödül- ceza olduğu

bulgusuna ulaşılmıştır. Nural, Ada ve Çolak (2012) tarafından Trabzon ilinde öğretmen algılarında okul müdürlerinin çatışma yönetimlerine yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma okul yöneticilerinin çatışma çözümlerinde etkili iletişimi tercih ettikleri ve bu tercihlerin yöneticilerin aynı okulda görev yapma sürelerinin artması ile doğru orantılı olduğu belirlenmiştir. Kapıcı ve Radmard (2016) tarafından İzmir ilinde yapılan çalışmada eğitim kurumlarında çatışma ve çatışma yönetimine yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre yöneticilerin çatışma yönetiminde iletişim kabiliyetlerinin sıkça tercih edildiği görülmüştür. Çalışmamızda elde edilen bulgular ile literatürde yer alan ilgili araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimlerine ilişkin bulgular ile literatürde yer alan çalışma bulgularının araştırma bulgularımızla örtüştüğü görülmektedir. Öyle ki araştırmalar farklı illerde yer alan eğitim kurumlarında görevli öğretmen-okul yöneticileri ile yapılmasına karşın sonuçların benzer doğrultuda olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışmada elde edilen bulguların eğitim kurumlarının genel sorunları arasında yer aldığı ifade edilebilecektir. Ancak genellenmenin daha somut biçimde yapılabilmesi adına gerek araştırmacıların ve gerekse kamu kurumlarının eğitim kurumlarında çatışma ve çatışma çözme stratejilerine yönelik geniş katılımlı araştırmaların yapılması yerinde olacaktır.

Çalışmanın eğitim kurumlarında çatışma ile ilişkili olarak literatürdeki araştırmalarla desteklenen önemli bulguları arasında;

- iletişimin önemli bir kavram olduğu, çatışmaların ortadan kaldırılmasında rol oynadığı ve iletişim sorunlarının çatışmalara neden olduğu,
- üst yönetimlerin baskıcı tavırlarının çatışmalara neden olan faktörler arasında olduğu,
- iletişim, şeffaflık, adil olma ve sosyal ilişkilerin çatışmaların azalmasında rol oynadığı görülmüştür.

Bu bulgulardan hareketle gerek eğitimcilerin (öğretmen ve okul yöneticileri) gerekse eğitim kurumlarının (kamu ve özel) etkin ve başarılı iletişimi ön planda tutan, adil-demokratik düşünce yönetimini benimseyen ve şeffaf yönetimi önemseyen eğitim programlarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu tür eğitim ve anlayışlar sonucunda eğitim kurumlarında çatışmaların azalacağı ve çatışma yönetiminin daha etkin –başarılı düzeyde seyredeceği söz konusu olabilecektir.

Referans

Akgemci, T., Aslan, Ş. & Düşükcü, M. (2017), *Yöneticinin El Kitabı*, 1. Baskı, Eğitim Kitabevi.

Arslantaş, H.İ. & Özkan, M. (2012), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2 (2), 555-570.

Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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.

Bursalıoğlu, Z. (2008), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Verilerin toplanması. Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Danielsson C.B., Bodin L., Wulff C. & Theorell T. (2015), The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective, *Journal of Environmental Psychology*, 42, 161-171, <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.04.004>
- Eray, T.E. (2016), *Çatışma Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, Nobel Bilimsel Eserler.
- Güçlü, N. & Gülbahar, B. (2010). Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması . *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* , (13) , 226-239.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2012). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. 7. Baskıdan Çeviri, (Çeviri Editörü: Turan, Selahattin). Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kapıcı, S. ve Radmard S. (2016), Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3), 55-79.
- Kfoury J. & Lee P.E. (2019), Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict, *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada*, 41 (1), 15-20. <https://doi.org/10.1016/j.jogc.2018.03.132>
- Masci, C., Witte K.D. & Agasisti T. (2018), The influence of school size, principal characteristics and school management practices on educational performance: An efficiency analysis of Italian students attending middle schools, *Socio-Economic Planning Sciences*, 61, 52-69. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2016.09.009>
- Mayring, P. (2011). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. (Çev. A. Gümüş., M.S. Durgun.). Ankara: Bilge Su Yayıncılık.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. S. Turan.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Montecinos C., Bush, T. & Aravena F. (2018), Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile, *International Journal of Educational Development*, 62, 201-208, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.04.004>
- Nural, E., Ada, Ş. & Çolak, A. (2012), Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), ss. 197-210.
- Pitafi A.H., Liu H. & Cai Z. (2018), Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media, *Telematics and Informatics*, 35 (8), 2157-2172. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.001>
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak., H.B. Arslan. Z. Akyüz.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma desenleri. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, Y. (2013), Eğitim Nedir, Öğretim Nedir, *Çocuk Sağlığı ve Gelişimi Dergisi*, (6), 1-1.