

Çatışma yönetim sürecinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileriRuhan Özdamar¹, Selda Ünlüsoy², Gülsen Coşkun³, Gülay Akay Karadere⁴

DOI 10.5281/zenodo.8177569

Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin, okul müdürlerinin kurum içinde ortaya çıkan çatışmaları yönetmek için kullandıkları çatışma yönetim tekniklerinin çeşitliliği üzerine görüşlerinin değerlendirilmesi ve öğretmenlerin ortaya çıkan çatışmaları çözme sürecinde okul yöneticilerinden beklentilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Erzurum ili Oltu ilçe merkezinde bulunan ilk-orta-lise eğitim kurumlarında görevli çeşitli branşlardan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri toplanırken araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Veri analizi yapılırken içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okullarda öğrenci-veli-öğretmen-yönetici olmak üzere eğitimin tüm paydaşları arasında farklı sebeplerden çatışma durumları ortaya çıktığı, bu durumun kaçınılmaz olduğu, okul yöneticilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejisinin uzlaşma yöntemi olduğu, bu yöntemle çatışmaya taraf olan kesimlerin taleplerinin bir kısmının ya da tamamının karşılanması ya da ikna edilmesi yoluyla bir kırıngılığa sebebiyet vermeden çözüldüğü ve kurum içindeki uyum ve huzurlu çalışma ortamının devamının sağlandığı görülmektedir. Ayrıca uzlaşma yönteminden başka okul yöneticilerinin "kaçınma ve öteleme, problem çözme ve hükmetme" gibi yöntemlerle kurum içindeki çatışmaları çözme eğiliminde oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin bu süreçte yöneticilerden sorunları çözerken adil, eşitlikçi, iletişime açık, uzlaşmacı ve samimi bir tavırla sürece dahil olmalarını istediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: okul yöneticisi, çatışma yönetimi, çatışma yöntemleri**Teachers Expectations From School Administrators In the Conflict Management Process****Abstract**

The purpose of this research was to evaluate the opinions of teachers on the diversity of conflict management techniques used by school principals to manage conflicts that arise within the institution, and to determine teachers' expectations from school administrators in the process of resolving emerging conflicts. Qualitative research methods were used in this study. The study group of the research consists of 12 teachers from various branches working in primary, secondary and high school education institutions in Erzurum province Oltu district center. While collecting the research data, semi-structured interview forms developed by the researcher were used. Content analysis technique was used in data analysis. According to the results of the research, conflict situations arise between all stakeholders of education, including students, parents, teachers and administrators, for different reasons, this situation is inevitable, the conflict management strategy most used by school administrators is the compromise method, and with this method, the demands of the parties to the conflict are a part of the conflict. It is seen that part or all of it is resolved without causing resentment by meeting or persuading, and the continuation of the harmony and peaceful working environment within the institution is ensured. In addition, it is seen that school administrators tend to resolve conflicts within the institution with methods such as "avoidance and procrastination, problem solving and domination" other than reconciliation. In this process, it was seen that the teachers wanted the administrators to be involved in the process with a fair, egalitarian, open to communication, conciliatory and sincere attitude while solving problems.

Keywords: school administrator, conflict management, conflict methods¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ruhan.ozdamar.kto@gmail.com² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, unlusoyelda@gmail.com³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, gulsencoskun06@gmail.com⁴ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, gulayakay06@gmail.com

Giriş

Farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşan örgütlerde, bu durumdan kaynaklı çatışmalar kaçınılmazdır (Ceylan, Özbal, Dinç ve Kesgin, 2005). Bu bireylerin beraberlerinde getirdikleri değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılığından kaynaklı olarak pek çok çatışma yaşamaları normal karşılanacak bir durumdur. Koçel (2007)' e göre örgüt içinde kişisel, amaçsal ve ideolojik farklılıkların iç içe bulunduğunu ifade etmektedir ve bu farklılıkları barındıran insanlar sürekli birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bu farklılıklar sonucunda taraflar arasında anlaşmazlık ve zıtlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Slaikeu ve Hasson, 1998). Bireylerin farklılıklarının dışında da çatışmaya yol açan, kıt kaynaklar, iletişim bozukluğu, biçimsel yapılarda ortaya çıkan aksaklıklar gibi, başka faktörler de vardır. Rahim ve Clement (2002) anlaşmazlık ve zıtlıkların, sınırlı durumdaki kaynakların paylaşımından, birbirinden farklılık gösteren isteklerden, farklı değer, inanç ve tutumlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Ancak çatışmalar örgütün bir parçasıdır ve kontrol edilebildikleri ve yönetilebildikleri sürece hem bireysel hem örgütsel amaçlar için yararlı olabilmektedirler ve çatışmaların etkin şekilde yönetilmesi durumunda örgütün etkinliğinin ve gelişiminin arttırılabileceği bir gerçektir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yaklaşımları üzerine algıları ve düşünceleri hem iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hem de bu işlerin sağlıklı ve huzurlu bir ortamda gerçekleşmesi açısından çok önemlidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bu ortamın sağlanabilmesi için de kurumun en önemli paydaşları olmaları nedeniyle öğretmenlerin çatışmanın çözüm sürecinde yöneticilerden bir takım beklentileri olmaları çok doğaldır. Bu beklentiler karşılanmazsa okulda çıkan çatışmalar anlık olarak bastırılrsa da ileride ortaya çıkacak çözülmesi çok daha zor ve çok daha büyük çatışma ortamlarının doğması için gereken zemin de hazırlanmış olmaktadır (Eren, 2008). Okul müdürü ile öğretmen ilişkilerinin pozitif olması ve okul müdürlerinin öğretmenlere yapıcı davranması öğretmenlerin performansına ve motivasyonlarına dolaylı olarak da kurumun uzun dönemli vizyon ve misyonuna olumlu katkıda bulunmaktadır (Karip, 2003).

Problem Durumu

Çatışmaya yol açan, kıt kaynaklar, iletişim bozukluğu, biçimsel yapılarda ortaya çıkan aksaklıklar gibi, başka faktörler de vardır. Rahim ve Clement,(2002) anlaşmazlık ve zıtlıkların, sınırlı durumdaki kaynakların paylaşımından, birbirinden farklılık gösteren isteklerden, farklı değer, inanç ve tutumlardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Ancak çatışmalar örgütün bir parçasıdır ve kontrol edilebildikleri ve yönetilebildikleri sürece hem bireysel hem örgütsel amaçlar için yararlı olabilmektedirler ve çatışmaların etkin şekilde yönetilmesi durumunda örgütün etkinliğinin ve gelişiminin arttırılabileceği bir gerçektir (Ceylan, Özbal, Dinç ve Kesgin, 2005). Buna göre araştırma konusuyla ilgili yapılan literatür taramasında, Cole-Hendersen (2000), Helvacı ve Aydoğan (2011) okul başarısını belirleyen örgütsel değişkenlerin okul yöneticilerinin etkinliği ve yöneticilerin liderlik becerileri etkili olduğu, etkili okul yöneticilerinin çalışanları ile yakın temas kurmalarının ve iyi ilişkiler kurmalarının önemli olduğu, Helvacı ve Aydoğan (2011) diğer bir sonuçta ise öğretmenlerin ideal müdürde en çok görmek istediği özelliğin çatışmadan uzak ve etkili iletişim kurmanın olduğunu, yöneticilerin eşitlik ve adalet vurgusunun okul etkililiği için önemli olduğunu, Koçel (2007) okul yöneticileri ve okul paydaşları arasındaki olumlu iletişimin ve bunların sürdürülmesinin eğitim durumları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, Eren (2008), öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği yapmalarını, denetimi öğretmenin gelişimine katkı sağlayacağını, Helvacı ve Aydoğan (2011) okulların sorunlarına duyarlı olmaları, sorunlara öneriler ve çözümler sunmaları için okulları etkin ve başarılı bir şekilde yönetmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

Kurumsal bütünlüğün sağlanması ve bu uyum sürecinin sürekli hale getirilebilmesi için zaman zaman karşılaşılacak çatışma durumlarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmekte ve eğitim kurumlarının en önemli aktörü olan öğretmenlerin bu çatışmaların çözüm süreci üzerindeki görüşleri ve beklentileri çok önem arz etmektedir (Ceylan, Özbal, Dinç ve Kesgin, 2005). Okul müdürleri ve çatışma yönetimi ile ilgili görüşleri üzerine pek çok çalışma yürütülmüş ancak öğretmenlerin beklentileri ve düşünceleri üzerine çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma, öğretmenlerin, problemleri çözerken hangi çatışma yönetim stillerini uyguladıklarını belirlemenin yanında, öğretmenlerin bu süreç hakkındaki

düşüncelerini ve benzer süreçlerin yönetimi açısından beklentilerini de ortaya konulması gerekçesiyle düşünülmüştür. Diğer taraftan yöneticilerin problemleri çözerken öğretmenlerin hangi çatışma yönetim stillerini uyguladıkları araştırılması gerektiği için bu çalışmaya karar verilmiştir.

Amaç

Bu çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları kurum içinde ne tür çatışma durumları ile karşılaştıklarının belirlenmesi, okul yöneticilerinin örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaları etkin bir şekilde çözmek için kullandıkları tekniklerin öğretmen perspektifinden değerlendirilmesinin yapılması ve öğretmenlerin bu süreç boyunca yöneticilerden ne tür beklentilerinin olduğunu ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırma Soruları

- 1- “Kendinizi kurumun bir parçası olarak mı yoksa geçici bir çalışan olarak mı görüyorsunuz? Neden?”
- 2- “Çalıştığınız kurumda ne gibi uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumları ortaya çıkmaktadır?”
- 3- “Okul yöneticileriniz bir anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumunu ortadan kaldırmak için nasıl bir strateji izlemektedirler?”
- 4- “Okul yöneticilerinizin bir çatışma durumundaki tutumları nasıldır?”
- 5- “Bir çatışma durumunda okul yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?”

Yöntem

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan bir olguya yönelik bireysel fikir ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını ve bunların yorumlanmasını hedef edinen (Yıldırım ve Şimşek, 2014) bu çalışma, öğretmenlerin deneyimlerinden yola çıkarak okul yöneticileriyle yaşadıkları çatışmaları derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır. Bundan dolayı bu çalışma olgu bilim (fenomenoloji) olarak kullanılmıştır. Bu amaçla 7 soruluk bir yarı yapılandırılmış form oluşturulmuş, MEB’de görev yapan 20 öğretmenin 10’u ile yüz yüze görüşülerek, kalan 10’u ile de formdaki sorulara yazılı yanıt vermeleri istenerek veriler toplanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Erzurum ili Oltu ilçesinde bulunan ilk-orta-lise farklı eğitim kurumlarında görev yapan 12 farklı branşlarda öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılar, farklı branştaki öğretmenlerden veri toplanması maksimum çeşitleme stratejisi olan katılımcıların çeşitlenmesine uygun görülmektedir. Durum çalışması deseninin önemli bir kriteri maksimum çeşitleme yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2014).

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Branş	Kıdem
K1	27	Erkek	Lise	2
K2	29	Kadın	Ortaokul	4
K3	30	Erkek	İlkokul	5
K4	33	Kadın	Lise	6
K5	33	Kadın	Ortaokul	7
K6	36	Erkek	Lise	10
K7	37	Erkek	Ortaokul	11
K8	37	Kadın	İlkokul	12
K9	39	Kadın	Ortaokul	12
K10	42	Erkek	Lise	14
K11	44	Kadın	Lise	18
K12	49	Erkek	Ortaokul	20

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kişinin kendisini ifade etmesine olanak sağlayan (Büyüköztürk vd., 2012) yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından hazırlanan ve sonrasında 2 alan uzmanı, 2 öğretim üyesi tarafından gözden geçirilen açık uçlu 7 tane soru hazırlanmış, görüşme sırasında veya form gönderilerek katılımcılardan bu sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan sorular, okullarda karşılaşılan çatışma durumlarının ne sıklıkla ortaya çıktığını, nasıl yönetildiğini, öğretmenlerin bu durumdan ne derece memnun olduklarını ve kendilerinin bu konudaki beklentilerini ortaya koymalarını sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Verilerin toplanması ve analizi

Çalışmaya katılan kişilere yönelik sorulan sorulardan elde edilen cevaplar, orijinal halleriyle korunmuş ve araştırmacı tarafından kısaltma yapılarak ifade edilmiştir. Gizlilik ilkesine uymak maksadıyla öğretmenler “Katılımcı ” kısaltması yapılarak belirtilmiş numaralandırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu teknik; Kimin, kime, neyi, neden ve nasıl söylediği çalışılmak istenen durumlarda kullanılan ve sosyal bilimlerde en çok tercih edilen ve veri analizinde kullanıma en uygun kabul edilen bir tekniktir (Kızıltepe, 2015). İçerik analizi yöntemi, gizli içeriğin, ilk bakışta anlaşılamayan gizli mesajların ortaya çıkarılması amacıyla kullanılmakta ve mesajda, kaynağı etkileyen ve kaynağında da farkında olmadığı durumları ortaya çıkarmaya yönelik ikinci bir okuma olarak tarif edilmektedir (Bilgin, 2006). Bu yöntemde verileri yorumlayabilecek ve açıklayabilecek kavramlara ve bu kavramların birbiri ile ilişkilerine ulaşmak amaçlanır ve veriler okuyucuya direkt olarak aktarılmaz. (Yıldırım ve Şimşek, 2014). Bu yöntemin temelinde içeriğin kategoriler ve alt kategoriler olarak sınıflandırılması ve sonrasında bu içeriğin anlamlandırılması ve analiz edilmesi önemli bir yer almaktadır (Kuckartz, 2014).

Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir (Başkale, 2016). Nitel çalışma yapan araştırmacıların örneklemelerinin kabul edilebilir büyüklükte olduğunu ve inandırıcılığını kanıtlamaları araştırmanın kalitesini de artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2014). Buna göre Görüşme formunun soruları 2 alan uzmanı, 2 öğretim üyesi tarafından gözden geçirilmiş, eksik ya da fazla olan madde ve sorular çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik düzeyi artırılmıştır. Aynı şekilde araştırmaya veri elde etmek için seçilen öğretmenler ile uygun oldukları zamanlarda görüşmeler yapılmıştır. Böylece çalışmaya etki edebilecek inandırıcılık durumu artırılarak çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular detaylı bir analiz sürecinden geçirilmiştir. Bu bulgulardan elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlanmıştır.

1. Katılımcıların kuruma karşı aidiyetlerine ilişkin görüşleri

Tablo 2. Katılımcıların kuruma karşı aidiyetlerine ilişkin görüşleri

Kod	Alt tema	f
Kuruma Karşı Aidiyet	Kurumun Parçası	17
	Geçici Çalışan	5
	Uyumlu	3

Tablo 2’de “Kendinizi kurumun bir parçası olarak mı yoksa geçici bir çalışan olarak mı görüyorsunuz? Neden?” sorusuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri ele alınmıştır. Sorulan soruya cevap olarak,

katılımcıların büyük bir bölümü (F=17) kendini “kurumun bir parçası” olarak gördüğünü ifade etmiştir. Çalıştığı kurumda çatışma yaşayan bazı öğretmenler (F=3) kendilerini kurumun bir parçası olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

“Kurumumda 12. Yılımı çalışıyorum. Bazı arkadaşlarımız aramızdan ayrılrsa da yeni gelen arkadaşlar hemen uyum sağlayabiliyor. Birbirimizin derdiyle dertlenip, neşesiyle mutlu oluyoruz. Bu nedenle hepimiz kendimizi kurumun bir parçası olarak görüyoruz.”

“Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum. Kurumun bir parçası olabilmek için öncelikle kuruma aidiyet hissetmek gerekir. Bunun için de kurumda mutlu olmak gerekir. Kurumda mutlu olabilmek için ise hem okul idaresi hem de kurumdaki öğretmen arkadaşlarla iyi ilişkiler içinde olmak ve kurumda bunu sağlayacak bir atmosfere sahip olmak çok önemlidir.”

“ Kendimi şu an çalıştığım kurumun bir parçası olarak görüyorum. Ancak daha önce çalıştığım kurumları değerlendirince bu durumdan söz etmek pek mümkün görünmüyor. Çünkü kurumun yönetiliş tarzı, yöneticileri, öğretmen ortamı pek uygun değildi. Bir önce ayrılmak istediğim, sahiplenemediğim bir kurumdu. Fazlaca dedikodunun olduğu, gruplaşmanın ve ötekileştirmenin fazla olduğu gruplara aidiyet hissetmek pek mümkün olmuyor.”

“Kurumun bir parçası olarak görüyorum. Ancak zaman zaman yaşanan durumlar ve durumlara verilen tepkiler geçici çalışan olduğum konusunda düşünmeme sebep oluyor. Kişilerin birbirlerine olan tavrı anlık oluyor bazen.”

“Kendimi kurumun bir parçası olarak görmüyorum. Bu kurumda oturmuş bir kültür yok. Herkes sadece gelip işini yapıp gitme telaşı içerisinde.”

2. Kurum içi çatışma türleri

Tablo 3. Katılımcıların kurum içi çatışma türlerine ilişkin görüşleri

Kod	Alt tema	f
Kurum içi Çatışma Türleri	Kişiler arası	12
	Gruplar arası	10
	Veli-öğretmenler arası	3
	Öğrenci-öğretmenler arası	3
	Öğretmen-yöneticiler arası	4

Tablo 3.'te, çalıştığınız kurumda ne gibi uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumları ortaya çıkmaktadır? Sorusuna ilişkin çeşitli branşlardan öğretmenlerin görüşleri ele alınmıştır. Öğretmenlerin bu çatışma durumlarını “Kişiler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, öğretmen-yöneticiler arası çatışmalar, yanlış anlamadan kaynaklı çatışmalar” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların çalıştığınız kurumda ne gibi uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumları ortaya çıkmaktadır? Sorusuna yönelik olarak kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Kurumlarda genel olarak gruplaşmalar, dedikodular, çekememezlik gibi uyuşmazlıklar yaşıyoruz. İdarecilerin baskıcı yönetim anlayışı, sadece ben bilirim yaklaşımları, fikirlerime değer vermemeleri sebebi ile de uyuşamadığımız zamanlar olabiliyor. Yaşça daha genç arkadaşlarla da anlaşmakta sorunlar yaşıyoruz.”

“Genelde yapılan etkinlikler okul idaresi tarafından destekleniyor. Ancak kendi (öğretmenler) aramızdaki uyuşmazlıkları fikiysel olarak çözemeyebiliyoruz. Bunu okul müdürüne de yansıtmak istemiyoruz.”

“Eğitim öğretim sürecinde verilen görev ve sorumlulukların sorumlu okul yöneticisinin kendi içinde bulunduğu buhran veya duygu durumunu sürece yansıtmasında süreci etkileyecek uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır.”

“Çalıştığım kurumda öğretmen arkadaşlarımla öğrenciye yaklaşımlarının farklılık göstermesi, bir birliktelik olmaması noktasında bazen anlaşmazlıklar yaşanabiliyor.”

“Kurumla ilgili konularda, işlerin işleyiş tarzı ile ilgili olarak bazı fikir ayrılıkları olabiliyor ama sonuç olarak ortak bir noktada buluşabiliyoruz.”

3. Çatışma çözüm stratejileri

Tablo 4. Katılımcıların çatışma çözüm stratejilerine ilişkin görüşleri

Kod	Alt tema	f
Çatışma Çözüm Stratejileri	Problem Çözme	8
	Uzlaşma	14
	Ödün Verme	2
	Hükmetme	6

Tablo 4’te, Okul yöneticileriniz bir anlaşmazlık ve uyumsuzluk durumunu ortadan kaldırmak için nasıl bir strateji izlemektedirler? Sorusuna yönelik olarak katılımcı görüşleri ele alınmıştır. Buna göre katılımcılar çatışmanın kimler arasında olduğuna veya çatışmanın içeriğine göre yöneticilerin uyguladıkları stratejilerin farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Yöneticilerimiz öğretmenlerine değer verip görüşlerini benimsediği için bir sorunu bizlerden önce fark edip, görüşlerimize başvurup herhangi bir durum oluşmadan uzlaşma ile çözüm sağlama yoluna gidiyorlar.”

“Anlaşmazlık yöneticimiz ile bizim aramızda ise problem çözme olur. Kişiyeye göre davrandığını düşünüyorum. Ancak saygısından eminim. Bazen görmezden geldiği de olur. Değişken yani.”

“Yöneticiler genellikle problemleri ya görmezden gelerek kaçınma yöntemini ya da baskı kurarak hükmetme yöntemini kullanıyor. Bir noktaya kadar sizi dinliyor gibi görünseler de aslında kendi kafasındaki fikri dikte etme yoluna gidiyor. Koşullara bağlı olarak değişiklik arz etmekle birlikte genel yaklaşım “ben bilirim, benim dediğim olacak” şeklinde yaklaşımlarla problem çözmeye çalışıyorlar. Baskın kişiliğe sahip öğretmenlerle ilgili sorunları ise görmezden geliyorlar.”

“Yerine ve duruma göre birden fazla yöntem uygulamaktadırlar. Bazı durumlarda görmezden gelerek olayın büyümesine engel olurken, bazen de samimi tavırları ile uzlaşma yoluna gitmektedirler.”

4.Okul yöneticilerinin çatışma durumundaki tutumları

Tablo 5. Katılımcıların okul yöneticilerinin çatışma durumundaki tutumlarına ilişkin görüşleri

Kod	Alt tema	f
Çatışma Durumunda Yönetici Tutumları	Katı	6
	Uzlaşmacı	14
	Tarafsız	14
	Tarafli	7
	Umursamaz	4

Tablo 5'te, Okul yöneticilerinin bir çatışma durumundaki tutumları nasıldır? Sorusuna yönelik öğretmenlerin görüşü alınmıştır. Öğretmenler yönetici durumlarının değişkenlik gösterdiğini, çatışma yaşadıkları kişiler ya da çatışmanın içeriğine göre tutumlarının değişiklik arz ettiğini ifade etmektedirler. Bazı durumlarda katı, taraflı ve umursamaz olurken, çoğu zaman uzlaşmacı ve tarafsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu konuya ilişkin vermiş oldukları yanıtların bazıları aşağıdaki gibidir.

“Sorunun çözülemeyeceğine dair kanıları varsa yöneticiler ya umursamaz, ya da tarafsız kalma tutumu sergiliyorlar. Ancak tarafların güç yapılarına göre dikte, katı tavırlı da olabiliyorlar. Bazı yöneticiler etrafındaki hiç kimseyi dinlemiyor. Herkesin kendisine göre tavır almasını, hep onun istediği gibi hareket etmesini, sözünden çıkılmamasını istiyor. Buna aykırı davranışlara karşı oldukça sert, katı ve anlayışsız olabiliyorlar.”

“Genellikle tarafsız, her kesimi dinleyen, çözüm için çaba sarf eden bir yapıya sahiptirler. Bazı durumlarda kaçınma davranışı sergilediklerini de görmek mümkün. Nitekim bazı çatışmaların çözümü duruma, zamana, kanun ve yönetmeliklere göre değişiklik arz edebilmekte. Örneğin kıyafet konusunda çatışan gruplara yöneticilerin müdahale tarzı birkaç yıl öncesinde farklı iken mevcut durumda daha farklı olabilmekte.”

“Genelde uzlaşmacı ve tarafsız bir tutum sergilemeyi tercih ederler. Ancak bu tutumun yetersiz kaldığı noktalarda katı bir tavır takınırlar ki bu da en az diğer tutum kadar sorunların çözümü için gereklidir.”

5. Çatışma durumunda okul yöneticilerinden beklentiler

Tablo 6. Katılımcıların çatışma durumunda okul yöneticilerinden beklentilere ilişkin görüşleri

Kod	Alt tema	f
Okul yöneticilerinden beklentiler	Yetkinlik	12
	Adil olma	8
	Tarafsız olma	7
	Uzlaşmacı	5
	Önyargılı olmama	4

Tablo 6 incelendiğinde, verilen yanıtlara ilişkin olarak öğretmenler, yöneticilerden genel olarak adil, eşitlikçi, samimi, empati kurabilen, iletişime açık, tarafsız ve uzlaşmacı olmalarını beklediklerini ifade etmektedirler. Yaşanan çatışmanın yani problem durumunun tam olarak tanımlanabilmesi için tarafların önyargısız dinlenilmesi gerektiği ağırlıklı olarak ifade edilmiştir. Ardından çatışma yaşayan tarafların bu problem durumunun çözümlenmesi için farklı çözüm önerileri sunmalarına fırsat verilmesi gerektiği, çözüm önerileri beraber tartışılıp en uygun çözüme demokratik bir şekilde karar verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin bu konuya ilişkin vermiş oldukları yanıtların bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilerin çatışma yönetim süreci konusunda yetkin olması gerektiğini düşünüyorum. Adil, eşitlikçi, güvenilir ve samimi bir yaklaşımın sorunları çözeceğine inanıyorum. Her kesimi mutlu etmek mümkün değil. Doğru olanı açıkça ifade etmenin çatışmanın sonlandırılmasında etkili olacağı kanaatindeyim. Ancak zaman, mekân, koşullar da göz önünde bulundurulmalıdır.”

“Her çatışmaya müdahale etmesi benim canımı sıkıyor. Ancak haksızlık söz konusu ise ve eğitim ile ilgili ise dâhil olmasını ve iki tarafı da dinleyerek objektif bakabilmesini isterim.”

“Demokratik, eşitlikçi, tarafları dinleyen, anlamaya çalışan, empati kurabilen, doğru yaklaşıma sahip yöneticilerin kurum kültürüne ve başarısına daha çok katkı sunacağını düşünüyorum. Çatışma

durumunda tarafları dinlemeli, doğru kararı verebilecek yetkinlikte olmalı, haklı olmana hakkını, haksız olana da cevabını verebilecek cesaretle olmalıdır.”

“Öncelikle öğretmenlerin dinlenerek söylediklerinin ne kadar geçerli olup olmadığının anlaşılması gerekir. Söylediklerinin veya yaptıklarının doğru olması durumunda dikkate alınması ve uygulamanın da ona göre yapılması gerekir.”

“Daha tarafsız ve uzlaşmacı tutum sergilemeleri genel olarak herkesin beklentisidir. Bununla beraber adil ve demokratik yaklaşım da sorunların çözümünde takınılması gereken tutumlardandır.”

“Adil ve dostane bir tavır ile mesai arkadaşları arasındaki huzursuzlukların ortadan kaldırılması gerekir.”

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Tartışma

Araştırma kapsamında öğretmenler açısından, okul yöneticilerinin çatışma durumlarında sergiledikleri tutumlar ve uyguladıkları stratejiler, okul kültürünü etkilemesi, bu durumun öğretmenlere olumlu ya da olumsuz yansması ve bunun sonucunda da doğal olarak kurumun başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguyu Cole-Hendersen (2000) yaptıkları araştırmalarda, okul başarısını belirleyen örgütsel değişkenlerin okul yöneticilerinin etkinliği ve yöneticilerin liderlik becerileri olması konusunda benzer sonuçlar elde etmesiyle desteklemiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) yaptıkları çalışmada ise etkili okul yöneticilerinin çalışanları ile yakın temas kurmalarının ve iyi ilişkiler kurmalarının önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Okul müdürünün adil olması öğretmenlerin ideal müdürde en çok görmek istediği özellik olduğu bu çalışma sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu çalışma sonucunda ortaya çıkan beklentileri destekler sonuçta ise, öğretmenler ideal okul müdürlerinden beklentilerini, kadrosunu destekleyen, yetkin, disiplinli, katılımcı, demokratik, problem çözen, çalışkan, vizyon belirleyen, liderlik, olumlu bir okul iklimi yaratma, güçlü irade ve güvenen personel - dürüstlük en çok aranan özellikler olarak ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan başka bir sonuç olarak, olumlu iletişimin ve bunların sürdürülmesinin eğitim durumları üzerinde olumlu bir etkisi olduğudur. Koçel (2007), okul yöneticileri ve okul paydaşları arasındaki olumlu iletişimin eğitim durumu üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eren (2008), öğretmenlerin okul yönetimini nasıl algıladıklarına ilişkin araştırmasında, öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği yapmalarını, denetimi öğretmenin gelişimine katkı sağlayacak şekilde uygulamalarını, kaliteli eğitim için yöntem ve teknikleri uygulamalarına yardımcı olmalarını ve başarılı birer öğretmen olmalarını beklediklerini belirtmesi bu çalışmanın başka bir bulgusunu desteklemiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) okulların sorunlarına duyarlı olmaları, sorunlara öneriler ve çözümler sunmaları için okulları etkin ve başarılı bir şekilde yönetmeleri gerektiği ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmanın gerekliliğine dikkat çekmesiyle bu çalışma sonucunu desteklemiştir. Bu çalışmada, müdürlerin okullarda olumlu bir kültürel atmosfer yaratmasının beklendiği ortaya konmuştur. Koçak ve Helvacı (2011) ise müdürün okul kültürü ve çevresinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Okul başarısını artırmak için işbirliğine dayalı bir okul kültürünün oluşturulması okul başarısı ve etkililiği açısından önemli olduğu (Campoo, 1993) tarafından ortaya konulmasıyla bu çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Sonuç

Araştırmaya katılan katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan hareketle bulgular şu şekilde oluşmuştur; Araştırmada; “Kendinizi kurumun bir parçası olarak mı yoksa geçici bir çalışan olarak mı görüyorsunuz?” Sorusu sorulduğunda kendisini kurumun bir parçası olarak gördükleri yönünde cevabının yoğun olduğu görülmektedir. Ancak bazı öğretmenlerin kurumu sahiplenemediği ve kendini kurumun parçası olarak görmediği ve kurum değiştirmek istediği de anlaşılmaktadır. Bunun en büyük sebebi de yetersiz yöneticilerin kurumda okul kültürü oluşturamamaları ve kurumda gruplaşmalara yol açıp, çatışmalara çözüm bulamayıp anti-demokratik bir ortam oluşturmalarıdır. Rahat ve huzurlu

bir ortama sahip olmayan öğretmenlerin kurumu sahiplenip tüm enerjilerini kurumun daha iyi noktalara gelmesi için kullanmaları da söz konusu olmamaktadır.

Araştırmada ; “Çalıştığınız kurumda ne gibi uyuşmazlık ve anlaşmazlık durumları ortaya çıkmaktadır?” Sorusu sorulduğunda “*Kişiler arası, gruplar arası, kişi-grup çatışmaları, yönetici-öğretmen çatışmaları, öğrenci-öğretmen çatışmaları ve veli-öğretmen çatışmaları*” cevaplarının verilmiş olduğu görülmektedir. Buna göre kalabalık gruplarda çatışmaların kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Grup çeşitliliği arttıkça çatışmaların türlerinin de arttığı görülmektedir.

Araştırmada; “Okul yöneticileriniz bir anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumunu ortadan kaldırmak için nasıl bir strateji izlemektedirler?” Sorusu sorulduğunda katılımcıların büyük bir kısmının “*uzlaşma ve problem çözme stratejileri*” cevabını verdikleri görülmektedir. Bazı katılımcılar ise “*kaçınma ve hükmetme stratejileri*”nin sıklıkla uygulandığı cevabını verdikleri görülmektedir. Böylece bazı okul yöneticilerinin hepsinin çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip olmadıklarını, çatışmaları çözme becerisine sahip olmayan yöneticilerin bunlardan kaçınma ya da bastırma yoluna gittiklerini göstermektedir.

Araştırmada “Okul yöneticilerinin izledikleri yol sorunu çözmeye size göre ne kadar etkili?” Sorusu sorulduğunda katılımcıların çoğunluğunun “*Sorunların çözülmesi noktasında samimi tavırların çözümü kolaylaştırdığı.*” Cevabını verdikleri görülmektedir. Bazı katılımcılar ise “*Sorunların görmezden gelinip bastırılmasının sorunu daha da büyüttüğü*” cevabını verdikleri görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerden çatışmaları samimi bir tavırla, ertelemeden çözmeye ya da açıklığa kavuşturmaları beklentisi içinde oldukları görülmekte, ertelenen ya da bastırılan çatışma durumlarının okul kültürüne zarar verdiği, sorunları daha da büyüttüğü ya da çok daha farklı başka sorunlara yol açtığı ve yöneticilere güveni sarstığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada; “Okul yöneticilerinizin bir çatışma durumundaki tutumları nasıldır?” Sorusu sorulduğunda katılımcıların çoğunluğunun “*uzlaşmacı-tarafsız*” cevabını verdikleri görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı bu soruya yöneticilerin bazen “*tarafli ve umursamaz*” olabildikleri cevabını da vermişlerdir. Buna göre yöneticilerin bazen kendi karakterlerinden ve yönetim becerilerinden kaynaklı, bazen çatışmaların içeriğinden kaynaklı olarak farklı tutumlar içerisinde oldukları görülmektedir. Ancak yöneticilik koltuğuna oturan kişilerin profesyonel bir tavırla yönetim sürecini gerçekleştirmeleri beklenmekte, kurum kültürüne zarar verip ötekileştiren ve gruplaşmalara yol açan tarafli tutumlardan uzak durmaları beklenmektedir.

Araştırmada “Bir çatışma durumunda okul yöneticilerinizden beklentileriniz nelerdir?” Sorusu sorulduğunda katılımcıların tamamının “*Demokratik, eşitlikçi, tarafları dinleyen ve anlamaya çalışan, empati kurabilen, uzlaşmacı bir yöneticilik sergilemeleri gerektiği*” cevabını verdikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcılar yöneticilerin alanları ile ilgili yüksek eğitim almaları gerektiği konusunda görüş bildirmektedirler. Araştırmada “Okul yöneticilerinizin çatışmalardan uzak bir kurum ortamı oluşturabilmeleri için neler yapmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?” Sorusu sorulduğunda katılımcıların kurum içinde çatışmaların kaçınılmaz olduğu ancak bunların çözümünde yöneticilerin etkili çatışma yönetim becerilerine sahip olmaları gerektiği, eşitlikçi, samimi, tarafsız, iletişim gücü yüksek kişilerin yöneticilik yapmaları gerektiği ve samimi bir okul kültürünün oluşturulması gerektiği cevabını verdikleri görülmektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre daha iletişimi güçlü, adil, gibi niteliklere sahip yöneticilerin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması gerektiği önerilebilir. Diğer taraftan yönetici atamaları daha nitelikli heyet kararıyla atanması gerektiği önerilebilir. Yöneticilerin ise kurum içinde ortaya çıkması muhtemel çatışma ve uyuşmazlık durumlarının hepsi için gerekli stratejiler geliştirilmesi için bakanlık düzeyinde çalışmalar yapılabilir. Ayrıca muhtemel yıkıcı çatışma durumlarını (gruplaşma, ötekileştirme vs.) ortaya çıkmadan sezip çözmeye becerisine sahip yöneticilerin atanması sağlanmalıdır. Başka bir araştırma sonucu önerisi olarak, yöneticiler bütün çatışma çözüm stratejilerine hakim olmalı, her grup ve çatışma durumuna uygun stratejileri duruma göre kullanmayı ortaya koyabilecek bir anlayışta sistem kurulabilir.

Sonuç olarak, yöneticilerin bu becerilerin bilincinde olmalarının sağlanması, kendilerinde eksik olan bilgi ve becerileri öğrenmelerini ve geliştirmelerini sağlamak için tüm mevcut yöneticilerin ya hizmet içi eğitimler alarak ya da yüksek lisans gibi akademik çalışmalara katılarak kendilerini geliştirmelerini sağlayacak sistemler oluşturulabilir. Ayrıca üniversitelerimizde özellikle eğitimin her kademesi için yönetici yetiştirilmesine yönelik bölümler açılması önerilebilir.

Referanslar

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

Campoo, C. (1993). Collaborative school cultures: How principals make a difference. *School Organization*, 13(2), 119-127.

Carrell, M. R., Jennings, D. F. & Heavrin, J. D. C. (1997). Fundamentals of Organizational Behavior. *New Jersey: PrenticeHall, Inc*

Ceylan, A., Özbal, S., Dinç, A., & Kesgin, M. (2005). Lider-üye etkileşimi ve güvenin psikolojik güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma. *İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* (50), 25-40.

Cole-Henderson, B. (2000). Organizational characteristics of schools that successfully serve low-income urban African American students. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 5(12), 77-91.

Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* 11. Basım. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 41-60.

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon; Organizasyonlarda davranış; Klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Rahim, A. ve Clement, P. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.

Slaikeu, K. A., & Hasson, R. H. (1998). Controlling the cost of conflict: How to design a system for your organization. *San Francisco CA: Jossey-Bars*.

Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas model kapsamında yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 1-19.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2014). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. Baskı). Seçkin Yayıncılık.