

K.K.T.C



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK
ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANILAN ÇATIŞMA TÜRLERİ VE
YÖNETİCİLERİN İZLEDİKLERİ ÇÖZÜM STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hurşide Baybora**

Lefkoşa 2006

K.K.T.C



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK
ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANILAN ÇATIŞMA TÜRLERİ VE
YÖNETİCİLERİN İZLEDİKLERİ ÇÖZÜM STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hurşide Baybora**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Aydın Ankay**

Lefkoşa 2006

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Hurşide Baybora'ya ait, "İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerinin belirlenmesi adlı çalışma jürimiz tarafından Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalında oybirliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Doç. Dr. Mehmet Çağlar

Üye
Doç. Dr. Aydın Ankay

Üye
Doç. Dr. Mehmet Çakıcı

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana yardımcı olan kişilere teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmamın her aşamasında akademik yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın, Aydın Ankar'a saygılarımı sunarak, teşekkür ederim.

Çalışmamın uygulanmasında, bana bütün kolaylıkları sağlayan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na ve çatışma türleri ve çatışmanın çözüm stratejileri anketlerini cevaplayan İlkokullarda görev yapan yöneticilere teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin bilgisayar çalışmalarında bana yardımcı olan Sayın Derna Güvenir'e, tezimin hesaplamalarına ve anketlerin dağıtılması ve toplanmasında bana yardımcı olan ve tez çalışmama her zaman destek veren İlkokul öğretmeni eşim Mustafa Baybora'ya, çalışma ve yaşam kaynağım olan kızım Yasemin Baybora'ya ve tüm aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAYI.....	Sayfa i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET.....	xii
ABSTRACAT.....	xiii
 BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.2.1 Alt Problemler.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi.....	6
1.4 Araştırmanın Sayıtlıları.....	7
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6 Tanımlar.....	8
 BÖLÜM II	
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
2.1 Çatışma Kavramı.....	9
2.1.1 Çatışma Düzeyi.....	13
2.1.2. Örgütsel Çatışma Konusunda Yaklaşımlar.....	15
2.1.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	15
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	15
2.1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	15
2.1.3. Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	18
2.1.3.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	18
2.1.3.2. Çatışmanın Olumsuz sonuçları.....	19
 2.2.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	20
2.2.1. Amaçlarını Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar.....	20
2.2.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar.....	20
2.2.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	20

2.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	21
2.2.2.1. Potansiyel Çatışma.....	22
2.2.2.2. Algılanan Çatışma.....	22
2.2.2.3. Hissedilen Çatışma.....	22
2.2.2.4. Açık Çatışma.....	22
2.2.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	22
2.2.3.1. Dikey Çatışma.....	22
2.2.3.2. Yatay Çatışma.....	23
2.2.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması.....	23
2.2.3.4. Sosyal Çatışma.....	25
2.2.4. Tarafları Açısından Çatışmalar.....	25
2.2.4.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışma.....	26
2.2.4.1.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması.....	26
2.2.4.1.2. Kaçma-Kaçma Çatışması.....	26
2.2.4.1.3. Yaklaşma-Kaçma Çatışması.....	26
2.2.4.2. Bireylerarası Çatışma.....	27
2.2.4.3. Bireyler ve Gruplararası Çatışma.....	28
2.2.4.4. Grup İçi ve Gruplararası Çatışma.....	28
2.2.4.5. Örgütlerarası Çatışma.....	29
2.2.5. Diğer Çatışma Türleri.....	31
2.2.5.1. Amaç Çatışması.....	31
2.2.5.2. Rol Çatışması.....	31
2.2.5.3. Kurumlaşmış Çatışma.....	32
2.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	34
2.3.1. İletişime İlişkin Faktörler.....	34
2.3.1.1. Anlam Güçlükleri.....	36
2.3.1.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	36
2.3.1.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk.....	36
2.3.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler.....	37
2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü.....	37
2.3.2.2. Bürokratik Nitelikler.....	37
2.3.2.3. İşbölümü.....	37
2.3.2.4. Fonksiyonel Bağımlılık.....	38
2.3.2.4.1. Ortaklaşa Bağımlılık.....	38
2.3.2.4.2. Dizgisel Bağımlılık.....	38
2.3.2.4.3. İki Taraflı Bağımlılık.....	38
2.3.2.5. Ortak Karar Verme.....	39
2.3.2.6. Personel Farklılıkları.....	39
2.3.2.7. Denetim Biçimi.....	39
2.3.2.8. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	40
2.3.2.9. Yeni Uzmanlıklar.....	40
2.3.2.10. Ödül Sistemlerinin Farklılığı.....	40
2.3.2.11. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması.....	41
2.3.2.12. Örgütsel Değişimin Etkisi.....	41
2.3.2.13. Örgütsel İklim.....	42

2.3.2.14. Yöneticilik Biçimleri Arasındaki Farklılıklar	42
2.3.2.15. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı.....	42
2.3.3. Bireysel Davranış Etmenlerine İlişkin Faktörler....	43
2.3.3.1. Kişilik	43
2.3.3.2. İnsanın Saldırgan Tabiatı	43
2.3.3.3. Toplumsal Etkileşim... ..	43
2.3.3.4. Engellenme	44
2.3.3.5. Statü Farklılıkları.....	44
2.3.3.6. Amaç ve Değer Farklılıkları	45
2.3.3.7. Algılama Farklılıkları.....	45
ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	46
2.4. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİNDE İZLENİLEN STRATEJİLER.....	48
2.5.1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Geçici Çözüm	
Stratejileri	48
2.5.1.1. Kaçınma	48
2.5.1.2. Kayıtsız Kalma.....	49
2.5.1.3. Çekilme.....	49
2.5.1.4. Hükmetme (Yetki Kullanma)	49
2.5.1.5. Yatıştırma.....	50
2.5.1.6. Uzlaşma.....	51
2.5.1.7. Taviz Verme.....	51
2.5.1.8. Üçüncü Tarafın Müdahalesi.....	51
2.5.1.8.1. Hakemlik	51
2.5.1.8.2. Arabuluculuk.....	52
2.5.1.8.3. Yargıçlık.....	52
2.5.1.9. Meşgul Etme.....	53
2.5.1.10. Politik Araçlar.....	53
2.5.1.11. Oylama.....	53
2.5.1.12. Ortak Bir Düşman Bulmak	54
2.5.1.13. Üstün Amaçlar Belirleme	54
2.5.1.14. Üst'ün Kararına Bırakma	54
2.5.2. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm	
Stratejileri	55
2.5.2.1. Kaynakların Artırılması	55
2.5.2.2. İletişimin Artırılması	55
2.5.2.3. Müzakere.....	56
2.5.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi	56
2.5.2.5. Davranış Değiştirme	57
2.5.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme.....	57
2.5.2.7. Problem Çözme.....	57
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	59

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	81
3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.2. Araştırmanın Evreni	81
3.3. Araştırmanın Örnekleme	82
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	83
3.5. Verilerin Toplanması.....	85
3.6. Verilerin Analizi.....	86

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM	87
4.1. Çatışma Türlerine İlişkin Bulgular.....	88
4.1.1. İlköğretim Okullarında Amaçları Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar.....	88
4.1.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	88
4.1.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	90
4.1.2. İlköğretim Okullarında Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	91
4.1.2.1. Potansiyel Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	91
4.1.2.2. Algılanan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	92
4.1.2.3. Hissedilen Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	93
4.1.2.4. Açık Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	94
4.1.3. İlköğretim Okullarında Yerlerine Göre Çatışmalar	96
4.1.3.1. Dikey Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	96
4.1.3.2. Yatay Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	97
4.1.3.3. Yönetici-Uzman Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular.....	99
4.1.3.4. Sosyal Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşleri	100
4.1.4. İlköğretim Okullarında Tarafları Açısından Çatışmalar	102
4.1.4.1. Bireyin Kendi İç Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	102
4.1.4.2. Bireylerarası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	103
4.1.4.3. Grup İçi Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	103
4.1.4.4. Gruplararası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	104
4.1.4.5. Örgütlerarası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait	

Bulgular	105
4.1.5. İlköğretim Okullarında Yaşanılan Diğer Çatışmalar	107
4.1.5.1. Amaç Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	107
4.1.5.2. Rol Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	108
4.1.5.3. Kurumlaşmış Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	110
4.2. Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular	112
4.2.1. Kaçınma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	112
4.2.2. Kayıtsız Kalma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	112
4.2.3. Çekilme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	113
4.2.4. Hükmetme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	113
4.2.5. Yatıştırma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	114
4.2.6. Uzlaşma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	115
4.2.7. Taviz Verme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	115
4.2.8. Üçüncü Tarafın Müdahalesi Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	116
4.2.9. Meşgul Etme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	116
4.2.10. Politik Araçlar Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	117
4.2.11. Oylama Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	117
4.2.12. Ortak Düşman Belirleme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	118
4.2.13. Üstün Amaçlar Belirleme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	119
4.2.14. Üstün Kararma Bırakma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	119
4.2.15. Kaynakların Artırılması Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	120
4.2.16. İletişimin Artırılması Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	121
4.2.17. Müzakere Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	121
4.2.18. Bireylerin Değiştirilmesi Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	122
4.2.19. Davranış Değiştirme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	123
4.2.20. Yapısal Değişkenleri Değiştirme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	123
4.2.21. Problem Çözme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular	124

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	125
5.1. SONUÇ	125
5.2. ÖNERİLER	128
5.2.1. Uygulamacılara Öneriler.....	128
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	129

KAYNAKÇA	130
-----------------------	------------

EKLER

Ek-A: Anket Uygulanan İlköğretim Okulları.....	137
Ek-B: Anket Formu.....	140
Ek-C: Araştırma İzin Belgesi	141

ABSTRACT

The general purpose of this research is, to determine the conflict resolution strategies of primary school leaders which they have conflict with each others.

In order to generalize the findings, this study adopted a quantitative approach. As the sample size is large enough, it can be stated that the sample size is representative of the population. 110 headmasters and assistant headmasters in primary schools in Nicosia, Kyrenia, Famagusta, Guzelyurt and Iskele were given questionnaires which was developed by the researcher. 130 questionnaires were completed and returned, and the analysis of the data was carried out with the help of the statistical program, SPSS. Frequency is analyzed and interpreted by using percentage and arithmetic average techniques.

At the primary schools, to realize their aims: While the functional conflict sometimes occurs, the unfunctional conflict takes place in general. According to the types of the conflict: While potential and emotional conflicts occur occasionally, perceived and revealed conflict never occur. According to the situation: While penetrating conflict occurs in general, horizontal conflict takes place occasionally; on the other hand, administrator-specialist and social conflict never occur. According to people: Conflict among individuals usually occurs in groups, group and organization conflict occur frequently: conflict in the individual never takes place. According to other conflict types: While role conflict occurs in general: purposeful and established conflicts occur from time to time.

The primary school administrators in the study indicated that implementing strategic planning to change unwanted behavior, increase in the resources, reconciliation, changing of behavior, use of communication skills, problem solving strategies and superior's constant use of strategies will avoid conflicts. They also added that use of calming down and authority would be useful strategies. Lastly, they mentioned that the intervention of a third person, indifference, obeying the superior's decision, changing constitutional

variables, voting, negotiation and running away strategies are used occasionally. What they never use is determining common enemy, compromising, holding back, use of political powers, keeping others busy and trying to change the belief of others.

Key words: Primary school, the types of conflict, conflict resolutions strategies

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanoğlu tarih boyunca toplu halde yaşamıştır. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşayabilmesi için yapısı gereği buna ihtiyacı vardır. Gereksinimlerini tek başına karşılayamaz. Diğer insanların yardımına muhtaçtır. İnsanların toplu halde yaşamaları sonucu örgütler doğmuştur. Toplumu oluşturan insanlar, yaşamlarının çoğunu örgütlerde geçirmektedir.

Toplum bilimcileri örgütü değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Barnad, "Örgüt iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistemdir" (Aydın, 1994: 288). Schein, "Örgüt iş ve işler bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür" (Schein, 1978: 11). Bursahoğlu, "Örgüt belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapıdır" (Bursahoğlu, 2000:15).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütün en belirgin özelliği, bir amacı gerçekleştirmek için birden çok insanın bir araya gelerek güçlerini birleştirmesidir. İnsan kaynağı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli unsurdur.

Bir örgütü meydana getiren bireyler arasında algı farklılıkları, değer yargılan aralarındaki farklılıklar, kişilik farklılıkları ve amaçlara ulaşılacak yöntemler konusundaki farklılıklar gibi birçok farklılıklar vardır.

Farklı yapılara sahip bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar, itilaflar ve problemler meydana gelmektedir.

Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunlar kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Örgütlerde sık sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de " çatışma" dır (Aydın, 1994: 291).

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkışı şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşımlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur. Bu nedenle çatışmanın kesin tanımını yapmak zordur. Koçel, örgütlerde ortaya çıkan çatışmayı, "iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır" (Koçel, 1998: 458-459) şeklinde tanımlamıştır.

Çatışma, çeşitli zaman dilimleri içerisinde değişik önem kazanmıştır. 1940'lı yıllardan önce çatışma, örgüt yaşamı için yıkıcı ve zararlı görülmüş. Örgütlerde çatışmanın bulunmaması, eğer bulunuyorsa yok edilmesi görüşü hakimdi. Fakat 1940'lı yıllardan sonra çatışmanın insan doğasının bir gereği olduğu kabul edildi. Çatışmadan kaçınılmayacağına göre örgütün yararına olacak şekilde yönetilmesi görüşü benimsendi.

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

Eğitim örgütlerinin en önemli ve en büyük alt sistemi okullardır. Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Hammaddesi ve ürünü insandır. Okullarda farklı yapılara sahip işgörenler çalışmaktadır. Bu yoğun insan iletişimi ve etkileşimi sonucu okullarda, diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanır. Eğitim yöneticileri zamanlarının ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu çatışmaların çözümüne harcamaktadır.

Okul yöneticileri, okul ortamındaki farklılıkları okulun amaçları doğrultusunda kullanmalıdır. Bunun için okul yöneticileri çatışma yönetiminde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.

Eğitim sistemi, bireylerde olumlu davranış değişikliği kazandırarak, bireylerin toplumla uyumlu bir şekilde yaşayabilmeleri için hayata hazırlar. Kalkınma için, ekonominin ihtiyacı olan yetişmiş nitelikli insanlar eğitim ile sağlanır. Toplumun kültürünü yeni nesillere aktarma, bu kültürü yaşatma ve zenginleştirmek eğitimin

işlevlerindendir. Bu nedenlerden dolayı eğitim sistemi, toplumun varlığını devam ettirmesinde önemli rol oynayan sosyal bir sistemdir.

Eğitim sisteminin beklentileri karşılayabilmesi, bu sistemin temel parçası olan okulların verimli ve etkili çalışabilmesine bağlıdır. Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşmasında en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir.

Okul yöneticilerinin okullarda ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmemezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir (Bayrak, 1996: 25).

Okullar farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık örgüt oluşlarından dolayı, çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, okul yöneticisinin çatışmaları etkili yönetme becerisiyle doğru orantılıdır. Çünkü okulda sürekli çatışma yaşandığından dolayı, eğer bu çatışmalar etkili yönetilmez ise okul, verimlilik ve etkililiğini gerçekleştiremeyeceğinden dolayı amacına ulaşamaz.

Her örgütte olduğu gibi okullarda da çeşitli türlerde çatışmalar yaşanmaktadır. Okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaların türlerini belirleyerek, uygun strateji veya stratejileri kullanarak çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmelidir. Böylece okulun amaçları daha etkili ve verimli gerçekleşir. Bu nedenle okul yöneticileri, çatışma türleri ve çözüm stratejileri alanında bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerinin ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerinin belirlenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve izlenilen çözüm stratejileri hakkında okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

1.2.1 Alt Problemler

1. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında çatışmanın amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından:

- a. Fonksiyonel olan çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşler nelerdir?
- b. Fonksiyonel olmayan çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşler nelerdir?

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre:

- a. Potansiyel çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- b. Algılanan çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- c. Hissedilen çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- d. Açık çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında çatışmanın yerlerine göre:

- a. Dikey çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- b. Yatay çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- c. Yönetici-Uzman çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- d. Sosyal çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında çatışmanın tarafları açısından:

- a. Bireyin Kendi İç çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- b. Bireylerarası çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

c. Grup İçi çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

d. Gruplar arası çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

e. Örgütler arası çatışma türlerinin dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında diğer çatışma türleri olan:

a. Amaç, çatışmaların dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

b. Rol, çatışmaların dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

c. Kurumlaşmış, çatışmaların dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

6. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında yaşanan çatışmanın çözümlenmesinde izlenen stratejilerden:

a. Kaçınma, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

b. Kayıtsız kalma, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

c. Çekilme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

d. Hükmetme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

e. Yatıştırma, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

f. Uzlaşma, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

g. Taviz verme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

h. Üçüncü tarafın müdahalesi, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

ı. Meşgul etme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

j. Politik araçlar, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

k. Oylama, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

l. Ortak düşman belirleme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

m. Üst'ün amaçlar belirleme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

n. Üst'ün kararına bırakma, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

o. Kaynakların artırılması, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

p. İletişimin artırılması, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

r. Müzakere, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

- s. Bireylerin değiştirilmesi, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- t. Davranış değiştirme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- u. Yapısal değişkenleri değiştirme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- v. Problem zme, kullanma dereceleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın nemi

Örgütlerde atışma kaçınılmaz bir olgudur. Yöneticilerin atışma yönetimi alanındaki bilgi ve becerilerine bağlı olarak; çatışmalar iyi yönetilirse yararlı, yönetilmez ise zararlı olabilmektedir.

Eğitim rgtleri farklı değer yapılarına sahip bireylerin yoğun etkileşimi içerisinde bulunması nedeniyle diğer örgütlerden daha fazla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin öncelikli niteliklerinden biri de çatışma yönetimi alanında bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en temel görevi, okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulun yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaştırmaktır. Yöneticilerin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okullarda her zaman yaşanılabilen çatışmaları etkili yöntemleriyle sağlayabilirler.

İlköğretim okulu yöneticileri, okullarda yaşanılan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde ynetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelme veya yok etmeye çalışırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçlarını gerçekleştiremeyebilir.

Eğitim sisteminde, "Eğitim hizmetlerinde esas olan öğretmenliktir." düşüncesi son zamanlara kadar yaygın olduğundan dolayı eğitim yöneticisi yetiştirilmesine önem verilmemekteydi. Eğitim yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak da görülmemekteydi.

Eğitim yönetimi alanında fazla bir deneyimi ve bilgisi olmayan öğretmenin, bir anda okul yöneticisi görevini üstlenmesi kendisinden beklenenleri yerinde, zamanında, tam ve doğru yapamamasına neden olmaktadır. Okulda yaşanılan sorunları deneme-yanılma yöntemiyle çözmeye çalışması da zaman, madde ve enerji israfına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin en çok karşılaştıkları çatışma hakkında yeterli bilgiye sahip olarak, okulları daha etkili yönetmeleri beklenmektedir. Ayrıca Kıbrıs'ta son yıllarda araştırmacılar, çatışma konusuna ilgi göstermektedir.

Genellikle örgütsel çatışmanın nedenleri ve yönetimi konuları incelenmektedir. Çatışmanın türleri konusunda bir araştırma boşluğu bulunmaktadır. Bu araştırma ile giderilmeye çalışılması ve araştırmacıların bu konuya da dikkatlerinin çekilerek daha detaylı incelemeleri düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

1. Örneklemeye alınan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler, evreni temsil etmektedir.
2. Ankette yer alan sorular, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerinin ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerinin düzeyini ölçebilecek niteliktedir.
3. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri araştırmanın problem ve alt problemlerine uygundur.
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin, anket formlarını içtenlikle ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma KKTC sınırları içerisinde yer alan Lefkoşa, İskele, Gazimağusa, Girne ve Güzelyurt ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma, örneklemeye giren okul müdürleri ve müdür muavinlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma 2004–2005 Öğretim yılındaki yönetici görüşleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Bireyler, kişiler arası çatıma durumları ile karşılaştıklarında sosyal rollerin, fikir ayrılıklarının, gereksinimlerin, kültürel faktörlerin, inançların, isteklerin ve iletişim becerileri yönünden farklılık göstermiş olduğundan ve bir takım anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zaman yaşamaktadırlar (Thomas, 1976)

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt için yıkıcı etkilerini ortadan kaldırarak yapıcı etkilerini artırma ve örgütün yararına çatışmanın kullanılmasını sağlamaktır.

Çatışmanın Çözüm Stratejisi: Çatışmanın herhangi bir yöntem aracılığı ile geçici veya kalıcı olarak sona erdirilmesidir.

Okul Yöneticileri: Okullarda görevli müdür, müdür muavini ve müdür yardımcılarıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma kavramı, örgütsel çatışma türleri, örgütsel çatışmalara neden olan faktörler, çatışma yönetimi, çatışmanın çözüm stratejileri ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Sosyal bir varlık olan insan, diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. İnsan varlığının doğasında olan farklılıklar, insanların farklı düşüncelerine ve farklı davranışlarına sebep olmaktadır. Farklılıklar da çatışmayı meydana getirir. Bu nedenle insanın bulunduğu her yerde çatışma kaçınılmaz bir olgu olmaktadır.

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur (Koçel, 1998: 458–459)

Örgüt ortamı içerisinde birey ve gruplar birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde bireyler ve gruplar arasında meydana gelen uyuşmazlıklar sonucu çatışmalar oluşur. Örgütlerde ortaya çıkan çatışma, literatürde değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

Örgütteki bireyler ya da gruplar arası algılama, duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreçtir (Ertekin, 1993: 66).

Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar mekanizmalarında yaşanan bozukluktur. (Can, 1994: 290).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Koçel, 1998: 459).

Çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya birbirlerinin amacına ulaşmasına müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavgadır (Balcı, 1995: 146).

Çatışma, farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle onaya çıkan uyumsuz davranışlar veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişmedir (Bilgin. 2000: 86).

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1998:445).

Çatışma, iki veya daha fazla birey veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmamasıdır (Ertürk. 1994: 121).

Örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır (Şimşek, 1996: 299).

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Bingöl,1997:265).

Çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesidir (Cüceloğlu, 1997: 282).

Çatışma, bir örgütte iki veya daha fazla birey arasındaki mumsuzluk ilişkisidir (Pondy, 1973:363).

Örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıktan zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinde de ortaya çıkar (Aket, 1997: 343).

Çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireylerde görülen kararsızlık veya uyuşmazlıktır (Başaran, 1992: 235).

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır (Erdoğan, 1996: 146).

Cüceloğlu'na (2002:195) göre “Kişiler iyi niyetli olur ve birbirleriyle nasıl kucaklaşacaklarını bilirlerse, aralarında tartışma, çatışma çıkmaz” kanısı yaygındır. Aynı düşünceye bir başka yönden bakılırsa “aralarında sürtüşme çıkan kimseler, iyi niyetli olmayan ya da birbirleriyle nasıl konuşacağını bilmeyen kimselerdir.” Sonucuyla karşılaşmaktadırlar. Bu ifadeler, bazı iyi niyetli özlemleri dile getiriyor olabilir, ama gerçekleri ifade etmez. Çünkü insanlar bir arada yaşadıkları sürece, ne kadar iyi niyetli ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, aralarında sürtüşmelerin, çatışmaların çıkması kaçınılmazdır.

Öner'e (1996:191) göre “çatışma, bir yada birden çok kişinin herhangi bir konu üzerinde anlaşılamadığı zaman ortaya çıkar. Bazı çatışma durumlarında çatışma içerisinde yer alan bireylerin söylemleri ve davranışları birbirinden farklıdır ya da kişiler bunları farklı algırlar. Genellikle insanların gereksinimleri, dürtüleri ve istekleri birbiriyle ters düştüğü zaman aralarında çatışma çıkar. Bu farklı gereksinimler farklı dürtüleri farklı bakış açıları ve farklı algılama da çatışmaya yol açar. Hepimiz zaman zaman farklı düşündüğümüz için çatışma yaşarız. Bu insan olmanın özelliğidir.”

Taşan'a (2002:1) göre bireylerin kişilerarası çatışma yaşamalarında iki faktörden söz etmek doğru olacaktır. Genç bireylerin kişiler arası çatışma yaşamalarında kendileri için istedikleri için istedikleri her ne ise sürdürmek zorunda oldukları ilişkilerin türleri ve çeşitliliğidir. Bireylerin kendi ihtiyaçlarını tatmin edebilme dürtüsüyle hareket etmelerinden dolayı ortaya çıkan iddiacı, kendi kendine yetebilen, hakkını savunan tavırları yine hem kişilerin kendi içlerinde çatışmaların ortaya çıkmasına, hem de kişiler arası çatışma yaşamalarına neden olmaktadır (www. Organizasyon ve insan kaynakları yöntemi).

Kişilerarası ilişkiler baktığımızda çatışma, pek çok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların birisinde Maurer (1991) çatışmayı “iki ya da daha çok taraf arasında birbirine uymayan isteklerin istenmeyen sonuçları olarak tanımlanmıştır.” (Aktaran: Sweeney, Carruthers, 1996).

Çatışma yaşayan insanlar, çatışmalarını çözmek için farklı davranış şekillerinde bulunur. Çatışma çözümü aşağıda belirtilen beş davranış biçimiyle açıklanmıştır (Thomas, 1976).

Zorlama (Forcing): Çatışma çözmeye çalışan kişilerden, taraflardan birinin kendi isteklerini diğerine kabul ettirme arzusudur. Kişilerin amaçları kendileri için ilişkilerden daha çok önemlidir. Karip’e (1999) göre “üstünlük kurma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını pahasına önem vermesi durumunda kullanılır”.

Kaçınma (Avoidence): Çatışma ortamından kaçınma. Taraflardan birinin diğerinin arzularına karşı ilgisiz kalmasıdır. Kişi karşılarındaki ile bir araya gelip çözüm bulmaya çalışmaktadır, çünkü umutsuzdur. Karip’e (1999) göre “tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınmaya ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır.”

Uyuma (Accomodation): Kendi ihtiyaçlarından vazgeçme. Çatışma yönteminde en sık kullanılan bu yöntemin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Taraflardan birinin kendi arzularını göz ardı etmesi diğer kişinin arzularını yerine getirmek için çaba harcamasıdır. Karip’e (1999) göre “taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur.”

Uzlaşma (Compromise): Taraflardan birinin diğer bir kişinin arzusunu karşılayabilmek için kendi arzusundan vazgeçme durumudur. Kişiler arasında orta yolu bulmak için çaba harcanmaktadır. Karip’e (1999) göre “tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki tarafta uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler”.

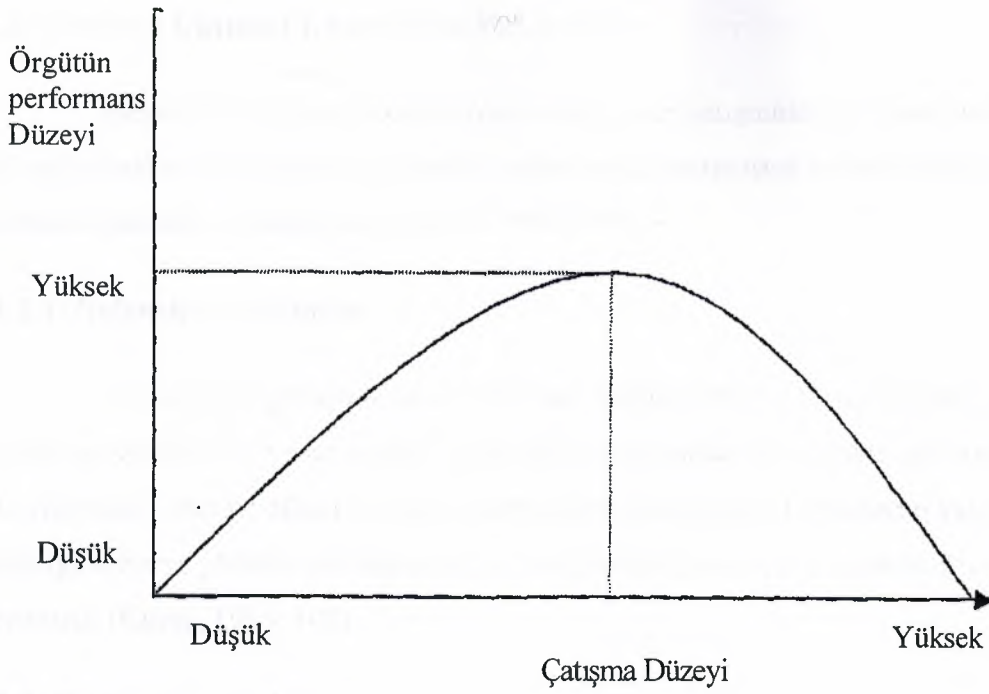
İşbirliği (Collaboration): Her iki tarafın da ihtiyaçları göze alınarak çözülür. Taraftarlar birbirleriyle işbirliği içindendir. Karip'e (1999) göre " tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır".

Tanımlara genel olarak bakıldığında çatışma, farklı yapılara sahip bireylerin etkileşimi sonucu çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyuşmazlık halleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Çatışma kavramının tanımında bazı ortak noktalar şunlardır (İpek, 2000: 221);

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

2.1.1. Çatışma Düzeyi

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararın gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir. Bu durum şekil 1 'de gösterilmiştir (Aket, 1997: 344).



Şekil 1. Çatışma-Performans İlişki
Kaynak: (Aket, 1997:344)

Şekil 1'de görüldüğü gibi, örgütlerde çatışma düzeyi sıfır olduğunda, örgütün performansı düşüktür. Örgütlerde çatışmanın yüksek olduğu durumlarda da yine örgütün performansı düşüktür. Örgütlerde çatışma optimal düzeyde olduğunda örgütün performansı yüksektir.

Demek ki, makul bir düzeyde çatışma, örgütler için gerekli olduğundan, teşvik edilmelidir. Çünkü makul düzeydeki bir çatışma, örgütün etkililiğinin ve gelişmesinin göstergesidir.

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütsel değişimin bütünleştirici bir yeteneği olacaktır (Korkmaz, 1994: 77).

2.1.2. Örgütsel Çatışma Konusunda Yaklaşımlar

Stepnen P. Robbins, örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar: geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 1996: 300).

2.1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

19. yüzyılın görüşü olan ve 1940'lara kadar süren bu felsefeye göre; çatışma yıkıcı olarak görülmekte ve ne surette olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerekmektedir. Bu da yönetimin üzerine düşen bir görev olarak kabul ediliyordu. Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği arttırıcı yönünü dikkate almayan bu felsefe günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir (Kılınç, 1985: 108).

2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu görüşe göre çatışma, bütün grup ve örgütler için doğal ve kaçınılmazdır. Çatışma, karmaşık örgütlerin doğaları gereğidir ve doğal karşılanmalıdır. Davranışçı örgüt kuramcıları, bütün çatışmaların, örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklanır. Örgütte çatışmanın yok edilmesi demek, birey ya da gruplar arasındaki bu ayrımın ortadan kaldırılması anlamına gelir. Örgütsel bir ortamda bunların yapılması ise olanaksızdır. Bu görüşe göre, çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz, hatta bazı durumlarda çatışma örgütün verimine olumlu yönde katkı da sağlayabilir (İpek, 2000: 228).

2.1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Bu görüş, çatışmanın kaçınılmazlığına inanmakta ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesinin zorunlu olduğunu kabul etmektedir. Sağlıklı ve hareketli bir örgütte, görüş ayrılıklarının ve çatışmanın her zaman bulunacağını, fakat bunun istenilen düzeyde tutulması gerekir.

Etkileşimcilere göre, örgütlerde çatışma olmaması sakıncalıdır. Çatışma olmayan bir örgütte sadece ilgisizlik ve durağanlık olur (Aydın, 1984: 31-32).

Durağan örgütlerde, değişme ve yeniliğe kayıtsız olunacağı görüşüne dayanılarak çatışmayı teşvik etmek gerektiği öne sürülmektedir (Atay, 2001: 22).

Çatışma konusunda geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar klasik ve neoklasik yönetim anlayışına, etkileşimci yaklaşım ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterir. Bu nedenle ilk iki yaklaşımı "geleneksel" ve üçüncü yaklaşımı da "modern" yaklaşımlar başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak tablo 1 'de gösterilmiştir (Şimşek, 1996: 302).

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

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar
Kaynak: (Şimşek, 1996: 302)

Tablo 1 incelendiğinde şu sonuç çıkarılabilir: Yöneticilerin en önemli görevi çatışmayı bastırmak değil, çatışmayı yönetmektir. Yönetici örgüte zarar verecek durumdaki şiddetli çatışmaları makul düzeye düşürmeli, çatışmanın az olduğu durumlarda ise çatışmayı makul düzeye kadar teşvik etmelidir. Ayrıca çatışma, örgütün sorunlarının su üstüne çıkmasını sağladığından dolayı yönetici örgütteki sorunları tanır ve çözmeye çalışır. Böylece yönetici çatışmadan faydalanır.

2.1.3. Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde ya da göz ardı edildiğinde: kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı ve iş kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 1999).

Çatışmanın örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.1.3.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

1. Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
2. Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
3. Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
4. Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.
5. Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir (a.g.e.,s. 22-23).
6. Çatışma, örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı, canılcı öğesidir.

7. Çatışma, Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir. (Başaran, 1992: 266).
8. Çatışma, işe karşı motivasyonu, özenmeyi artırarak, belli bir heyecan düzeyi meydana getirerek başarıyı olumlu yönde etkileyebilir (Varol, 1990: 204).

2.1.3.2. Çatışmanın Olumsuz sonuçları

1. Örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir (Başaran, 1992: 266).
2. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
3. Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir (Baysal, 1996: 317).
4. Stres ve işten bıkkınlık.
5. Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar.
6. Güvensizlik ve şüphecilğin hâkim olduğu bir havanın oluşması.
7. İş doyumu ve performansın düşmesi.
8. Değişime karşı direnmenin artması (Karip. 1999: 25).

Yukarıdaki maddeleri çoğaltmak mümkündür. Önemli olan nokta, çatışmaların hepsi mutlaka zararlı ve önlenmesi gerektiği düşünülmemelidir. Örgüte zarar verecek çatışmaların önlenmesi örgütün etkililiği için gereklidir. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırarak, verimliliği yükselteceği bilinmelidir.

2.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütsel çatışma; amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı açısından, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerlerine göre, tarafları açısından ve diğer çatışma türleri olmak üzere sınıflandırılmıştır.

2.2.1. Amaçlarını Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı açısından çatışmalar, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki kategoride incelenebilir.

2.2.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar

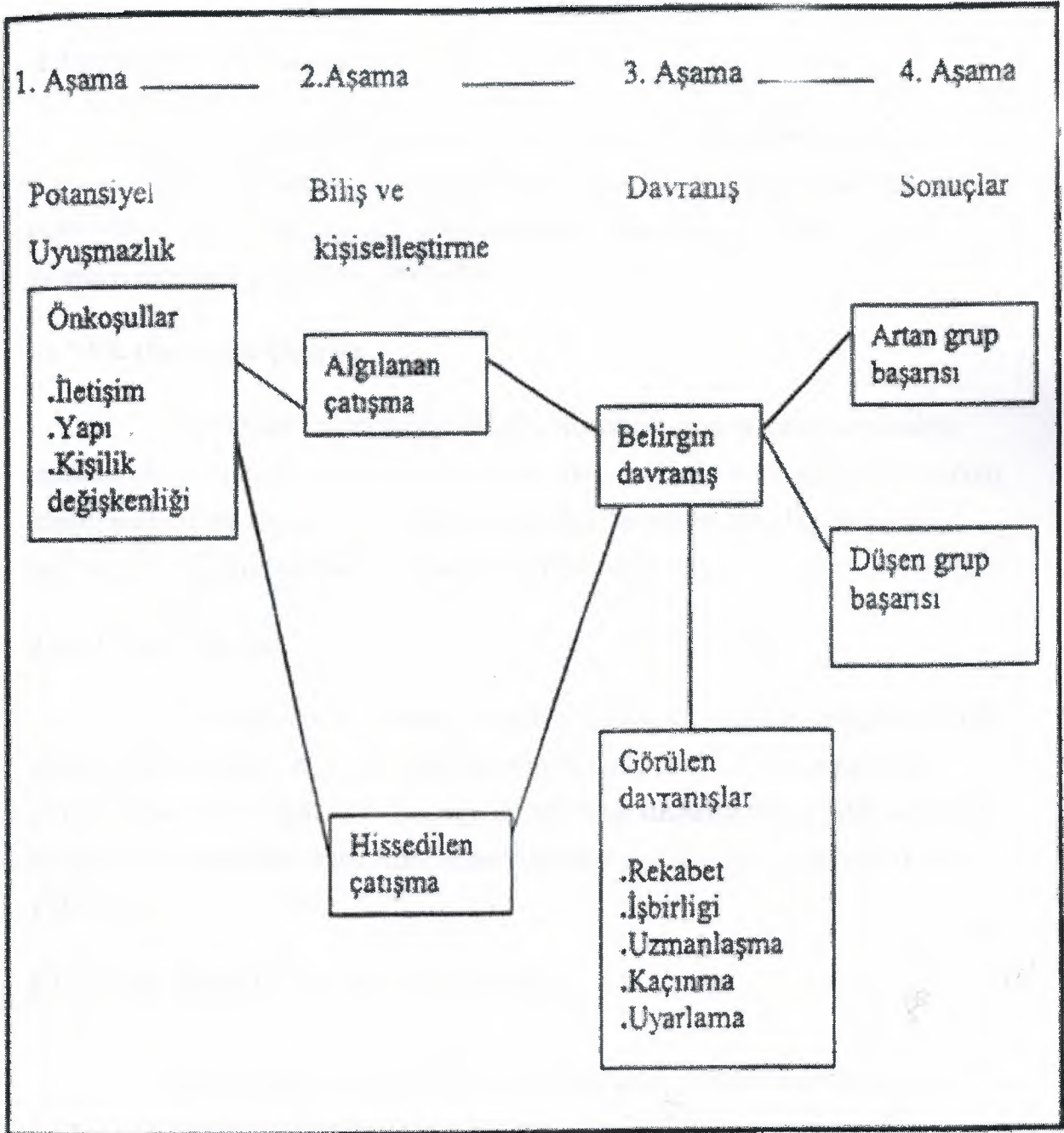
Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir. Bu tür çatışmalar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar (Şimşek, 1996: 306).

2.2.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün işleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görürler. Bu yaklaşımlara göre çatışmanın mevcudiyeti örgüt yapısının yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan türden değildir (Ertürk, 1998: 205).

2.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir. Bu süreci aşağıdaki şekil gösterebilir (Tokat, 1990:31)



Şekil 2. Çatışma Süreci
Kaynak: (Tokat, 1990:31)

2.2.2.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin örgüt içinde, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması gibi durumlar, bu çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Ceylan, 1998: 91).

2.2.2.2. Algılanan Çatışma

Örgüt üyeleri tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gelirim başlar. Örneğin, yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi (Kirel, 1997: 480).

2.2.2.3. Hissedilen Çatışma

Algılamalar hislere dönüşmektedir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ve olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarılma biçiminde ortaya çıkar (Tokat, 1999: 32).

2.2.2.4. Açık Çatışma

Bu çatışma türü; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yapması şeklinde tanımlanabilir (Kılınç, 1985: 112). Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Koçel, 1998: 460).

2.2.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerlerine göre çatışmalar; dikey, yatay, emir-komuta ve kurmay (yönetici-uzman) ve sosyal çatışmalar olmak üzere dört kategoride incelenebilir.

2.2.3.1- Dikey Çatışma

Örgüt içinde yönetenleri ile yönetilenler arasındaki, üstlerle astlar arasındaki çatışmadır. Örneğin örgütsel hiyerarşi içerisinde üstün yakın arkadaşı olan ast ile arasında çıkan

anlaşmazlık bir çatışma kaynağı olabilecektir. Ayrıca bir üstün yetki alanının genişletmek istemesi, astın, birden çok üste sorumlu olması, üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme güçlerinden çok yasal güçlerini kullanmak istemeleri bir çatışma nedeni olabilir. Bireylerin örgüt içerisindeki oynadıkları rolde çatışma meydana getirebilir (Tokat, 1999: 32).

Başka bir görüşe göre, dikey çatışmanın ortaya çıkışı (Keçelioğlu, 1999; 107); "Üstlerin astları kontrol etmeye kalkışması ve astların bu kontrole direniş gösterme eğilimi içerisinde olmalarındandır." Okullarda müdür ile öğretmen arasında yaşanan çatışma bu tür bir çatışmadır.

2.2.3.2. Yatay Çatışma

Örgütlerde aynı hiyerarşi kademesinde bulunan bireyler arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Koçel, 1998: 462). Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne daha iyi görünmek için, birbirleriyle çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir.

2.2.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması

Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile, kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir.

Kurmay personelin, emir-komuta personeli üzerinde bir yaptırım yetkisi yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak emir-komuta personelinin bileceği iştir.

Yapılan iş ile ilgili bütün sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi olmadığı gibi herhangi bir başarısızlık durumundan da sorumlu değildir.

Emir-komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına inandığı ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de,

kurmay personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır (Ertürk, 1994: 128).

Emir-komuta ile kurmay personel arasında oluşan çatışmaları, her iki taraf farklı etkenlere bağlamışlardır. Emir-komuta personeline göre, emir-komuta ile kurmay personel arasındaki çatışmaların temelinde şu dört unsur yatar (Şimşek, 1996: 311);

1. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
2. Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler. Çünkü kurmaylar, hat personelin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Zira önerilerin kulağa hoş gelmesi ile bunların uygulanabilir olması farklı şeylerdir.
3. Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamak ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Bu elemanlar, ayrıca, örgütte sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sonuçlardan hat elemanları sorumlu tutmaya çalışırlar.
4. Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açılarına sahipliler. Bu yüzden önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

Kurmay personele göre emir-komuta ile kurmay personel arasındaki çatışmaların nedenleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (a.g.e.,s.311-312);

1. Hat elemanlar, kurmay elemanları çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar. Sahip oldukları otoriteyi kurmaylarla paylaşma veya kısmen de olsa onlara kaptırma endişesi, hat elemanları kurmay hizmetlerden yeterince yararlanmaktan alıkoymaktadır.
2. Hat elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar. Oysa böyle bir endişesi bulunmayan kurmay elemanlar örgütün sürekliliği ve gelişmesi için gerekli dinamizm ve yaratıcılığı savunur ve uygulamaya çalışırlar.

3. Hat elemanlar kurmaylara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima hatlarınkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri hat elemanları tarafından desteklenip uygulanmadığı zaman büyük bir kızgınlık duyarlar.

Okullarda yöneticiler ile rehber öğretmen arasında yaşanan çatışma, bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

2.2.3.4. Sosyal Çatışma

Örgüt dışında çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımalarıdır (Korkmaz, 1994: 79). Okul toplumsal bir çevrenin içindedir. Bu çevrenin belli bir kısmı toplumsal ve yerel değerlerden oluşan kültürdür. Okulu kuşatan bu toplumsal sistem, okul için baskı ve gerilim kaynağıdır (Aydın, 1994: 227).

Herhangi bir örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemeye çalışan gruplara söz konusu örgüt açısından birer baskı grubu denilebilir. Okul ilgi ve güç gruplarının dikkatlerinin merkezindedir. Bunlar okulun çevresini oluşturur. Okuldan beklentileri olan birey veya gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır (Toprakçı, 2001).

Toplumdaki baskı grupları, okulu kendi istekleri doğrultusuna yöneltmek için, okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tutarak okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaparlar (Ural, 1998: 39).

Çevrede sosyal, siyasal ve ekonomik gücü elinde bulunduran bireyler ile topluma yön veren sendikalar, dernekler, vakıflar ve siyasi partiler gibi örgütler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek istemeleri; okul yöneticisi ile bu birey veya örgütler arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadır.

2.2.4. Tarafları Açısından Çatışmalar

Tarafları açısından çatışmalar; bireyin kendi içindeki çatışma, bireylerarası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma, grup içi ve gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma olmak üzere beş kategoride incelenebilir.

2.2.4.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışma

Akla gelen eylem seçeneklerinden biri bütün ötekilerden açıkça daha iyiye, akla gelen ve tercih edilen seçenek kabul edilebilecek kadar iyiye, basit bir karar durumu var demektir. Bu koşullar altında karar çabucak alınır (March. 1975: 130).

Ancak yaşamda kişi her zaman böyle kolay kararlar verme durumunda değildir. Birçok durumlarda seçeneklerin hiçbirisi diğerinden daha iyi değildir ve karar verme güçleşir (Can, 1994: 291). Bu durumlarda üç tür çatışma ortaya çıkar (Baysal. 1996), Bunlar:

2.2.4.1.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Bireyin davranışı üzerinde en az etkiye sahip olan bu çatışma türünde, birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birisine karar vermede zorlanarak, çatışmaya düşer. Belirli bir miktar parası olan bireyin ikisini de çok istediği spor araba ve yazlık ev amaçlarından hangisini satın alacağına karar verememesi, bu çatışma türüne tipik bir örnektir.

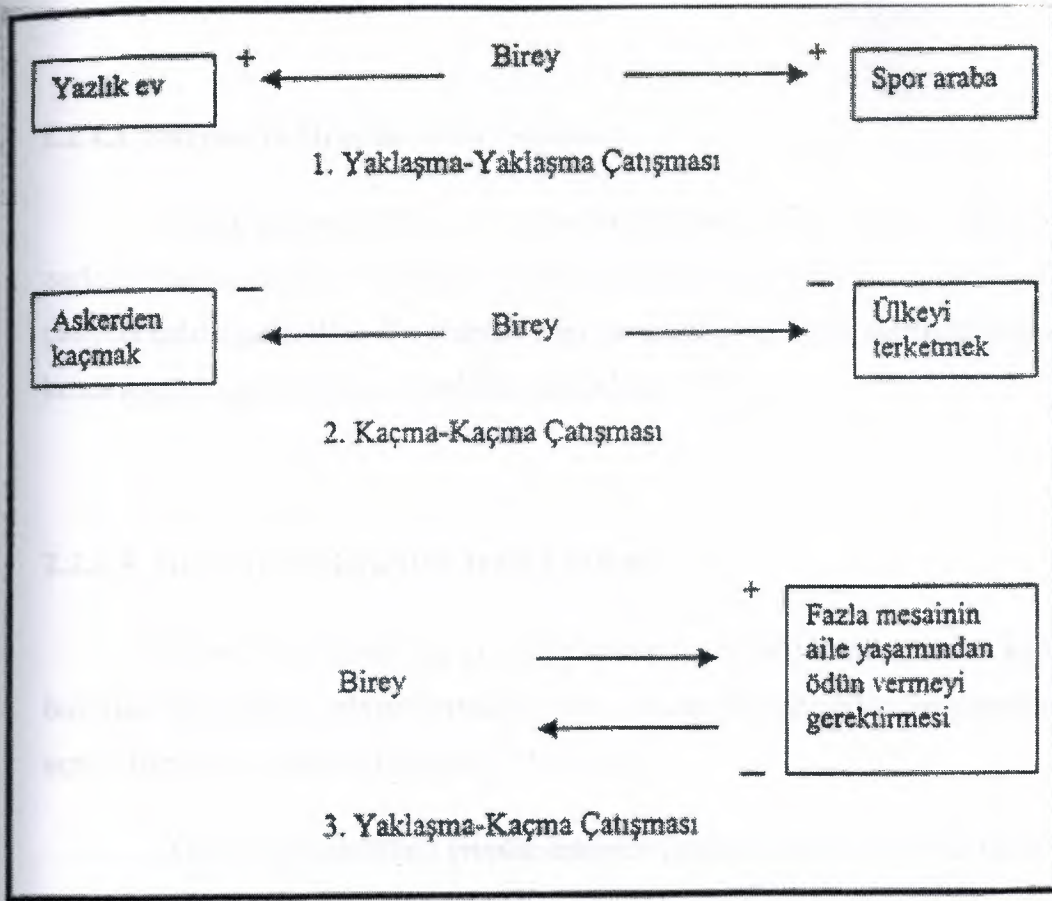
2.2.4.1.2. Kaçma-Kaçma Çatışması

Kaçma-kaçma çatışması, bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Askerlik çağına gelmiş olan bir gencin askere gitmek istememesi ancak bunun için de ülkesini terk etmek zorunda olması bu çatışma türünün tipik bir örneğini oluşturur.

2.2.4.1.3. Yaklaşma-Kaçma Çatışması

Burada bireyin hem olumlu, hem de olumsuz özelliklere sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlığı söz konusu olmaktadır. Maddi açıdan arzulanan ödülleri sağlayacak bir fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamında ve diğer sosyal uğraşlardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülebilir.

Bireyin kendi içindeki çatışma şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Bireyin Kendi İçindeki Çatışma
Kaynak: (Baysal, 1996:296)

2.2.4.2. Bireylerarası Çatışma

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bireylerin oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılık olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya bireylerarası çatışma çıkar (Erdoğan, 1996:154). Bireylerarası çatışma, eğitim kurumlarında yaygın olarak müdür ve öğretmen grupları arasında görülmektedir (Korkmaz, 1995a:27)

2.2.4.3. Bireyler ve Gruplar arası Çatışma

Bu tür çatışma daha çok, bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Aket, 1997: 345).

2.2.4.4. Grup İçi ve Gruplar arası Çatışma

Grup içi çatışma tüm grup üyelerinin birbirleriyle çatışmasını kapsar. Üyelerinin birbirleri ile çatıştığı, anlaşma ortamının yeteri kadar bulunamadığı bir grupta verimden söz etmek bazen zor olabilir (Erdoğan, 1996: 155).

Örgütlerde işbölümü gruplar arasında çatışma meydana getirir (Balcı, 1995: 154).

Başka bir görüşe göre (Korkmaz, 2000: 21); "Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak grupların birbirleriyle mücadeleye girmesinden doğar."

Açıkalın'a göre; "Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmalar meydana getirir" (Açıkalın, 1994: 23).

Gruplar arası çatışmalar, örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür (Peker, 1995:143).

Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmayıp, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm stratejisi grupları hoşnut kılmazsa örgüt faaliyetleri olumsuz yönde etkilenebilecektir (a.g.e., s. 143-144).

2.2.4.5. Örgütler arası Çatışma

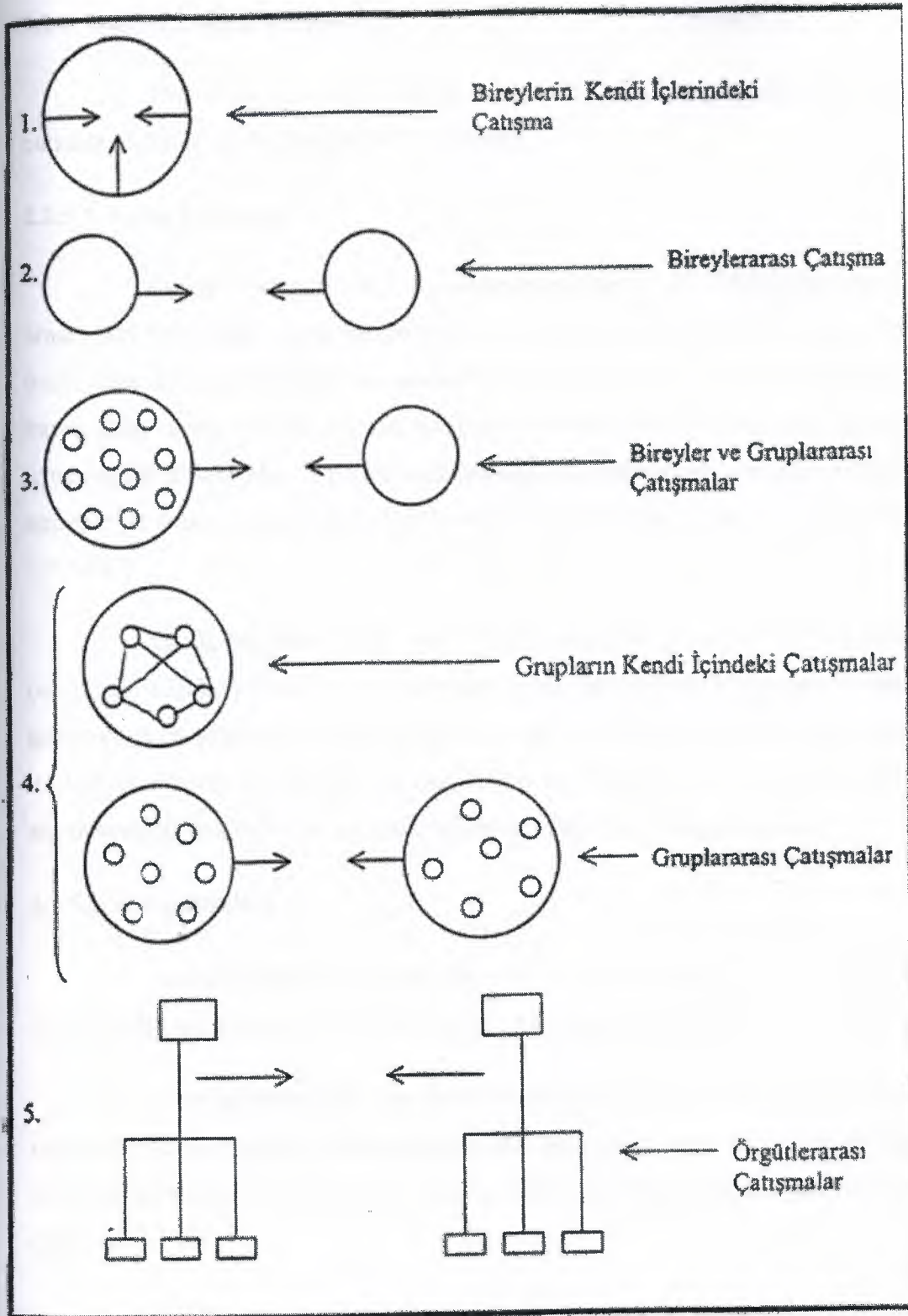
Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayış içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır (Özer, 2000: 28–29).

Aynı çevrede bulunan iki okul, kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda görüş ayrılıklarına düşmeleri, örgütler arası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

Bu beş tür çatışmayı aşağıdaki şekillerle ifade etmek mümkündür (Koçel, 1998:461).



Şekil 2.2.4.5. Örgütler arası Çatışma Türleri (Koçel, 1998:461)



Şekil 4. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türleri
Kaynak:(Koçel,1998:461)

2.2.5. Diğer Çatışma Türleri

Diğer çatışma türleri olarak; amaç çatışması, rol çatışması ve kurumlaşmış çatışma olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

2.2.5.1. Amaç Çatışması

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar "amaç çatışmalarına" neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 1996:310).

Okullarda yöneticilerle öğretmenlerin amaçları arasındaki fark ne kadar çok ise, çatışma da o kadar yoğun olur. Yöneticinin amacı, öğrencilerin bir bayram töreni için gösteriyi en iyi şekilde yapmak için hazırlanmaları, öğretmenin amacı, öğrencilerin Anadolu liseleri sınavlarına en iyi şekilde hazırlanması ise, bu durumda yönetici ile öğretmen arasında amaç farklılığından kaynaklanan bir çatışma olması kaçınılmazdır.

2.2.5.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (Ertürk, 1998: 205).

Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar.

Rol çatışması örgütsel çatışmanın özel bir türüdür. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir örgütün ve bu örgüt içerisinde de bireylerin belirli görev tanımlarının olması gerekir. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır (Erdoğan, 1996: 158). Bireyin aynı anda çok sayıda rolle karşı karşıya kalması halinde de rol çatışması meydana gelir (Erdoğan, 1990:28). Böyle bir durumda, birey, aşırı çaba

ve gerilimden dolayı, yaptığı işten hoşlanmayacak, içinde bulunduğu çalışma ortamından kurtulmak isteyecektir (Doğan, 1981: 497).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurullaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemin oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 2000: 82).

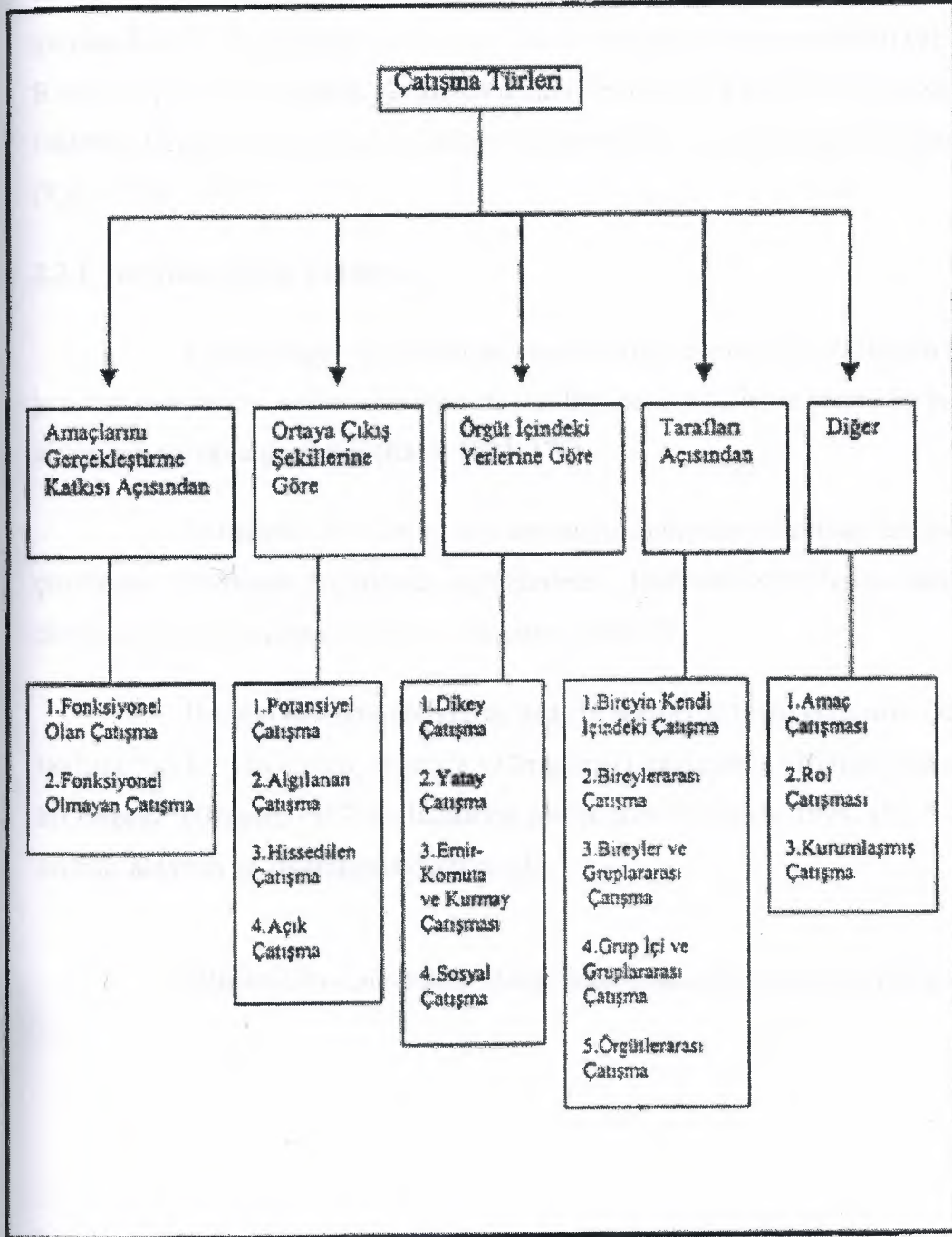
İlköğretim okullarında, ikinci kademede boş gecen branş dersler, sınıf öğretmenleriyle doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda sınıf öğretmeni olan birey, rol çatışmasına girmektedir. Branş dışı atanan sınıf öğretmenleri ise, bu alanın eğitimini almadıklarından dolayı, görevlerini tam yapamamaları, rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır.

2.2.5.3. Kurumlaşmış Çatışma

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder (Koçel, 1998:462-463).

Bu tür çatışmanın tipik örneği, özellikle kamu örgütlerinde görev yapan amir ile o amirin emrinde çalışan memur arasındaki çatışmadır. Amir, memurun hangi davranışlarından dolayı soruşturma açabileceği ve soruşturma sonucunda ne tür ceza verilebileceği; memurun ise, amirin uygulamaları hakkında nasıl şikâyetle bulunabileceği gibi konular yasal hükümlerle belirlenmiştir.

Çatışma türleri şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 5. Çatışma Türleri

2.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde görülmektedir. Çatışmalara neden olan faktörler konusunda en kapsamlı çalışmayı yapan Robbins'e göre üç ana başlık altında ele alınmıştır (Baysal, 1996: 309.9. İletişime ilişkin faktörler, Örgütsel yapıya ilişkin faktörler, Bireysel davranış etmenlerine ilişkin faktörler (Kılınç, 1985:113).

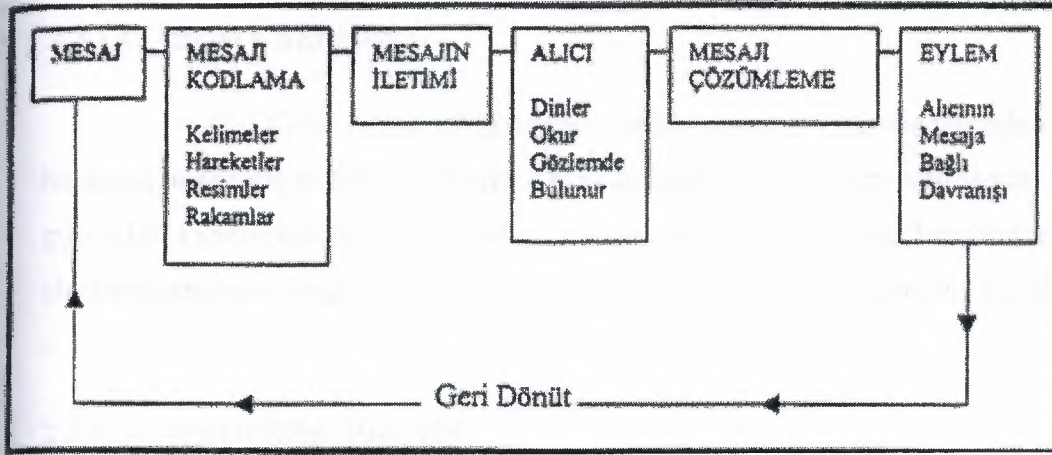
2.3.1. İletişime İlişkin Faktörler

İletişim örgüt ve yönetim açısından son derece önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirir (Kaya, 1984: 175).

İletişimle yeterli bilgi toplanmadığında örgütün sorunları bilinemez, çözülemez. Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme süreçlerini çalıştıran güç, iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir (Başaran, 1989: 281).

İletişim kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Gürgen'e göre iletişim: "İki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreçtir" (Gürgen, 1997: 9). Başka bir görüşe göre (Dökmen, 1994: 15); "İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir."

İletişim sürecini şematik olarak şekil 6'daki gibi verilebilir (Bingöl, 1997: 281).



Şekil 6.İletişim Süreci
Kaynak: (Bingöl, 1997:281)

Şekilde görülebileceği gibi, iletişim, göndericinin göndereceği fikri düzenleyip ne biçimde kodlamayı veya şifrelemeyi düşünmesiyle başlıyor. Gönderici, daha sonra söz konusu fikri, belirlenen alıcılara ulaştırmak için bir seri sembollere dönüştürür, başka bir deyişle kodlama işlemini gerçekleştirir. Gönderici, alıcı tarafından anlaşılabilir uygun kelime veya ifadelerle, aynı zamanda kullanılacak uygun araçları seçer. Üçüncü aşama olarak, örgütsel yapı içinde seçilmiş kanallar aracılığıyla kodlanmış olarak mesajın iletimi gelir. Dördüncü aşama, alıcının sürece girdiği aşamadır. Alıcı, mesajı almaya yönelir. Mesaj sözlü olarak gönderilmişse, alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır. Bununla beraber, alıcı işlevini yerine getirmemezse mesaj yitirilir. Beşinci aşama, fikirleri kelimelere dönüştürme olarak isimlendirebileceğimiz “mesajı çözümleme” aşamasıdır. Bu aşamada, kelimelerin veya işaretlerin anlamı hususunda alıcı ile gönderici arasındaki algılama farklılıklarından dolayı, çözümleme göndericinin özgün olarak kodladığı fikirle aynı olmayabilir. Son aşama ise, alıcının davranışta bulunması veya tepki göstermesini kapsamaktadır. Alıcı, bilgiyi alır, gerekirse daha fazla bilgi ister ve sonuçta belirli bir davranışta bulunur. Bununla beraber, mesajın alındığını doğrulayacak biçimde göndericiye doğru bir tür geriye bildirim veya bir işaret söz konusu olmadıkça, iletişimin bulunduğu bahsedilmeyebilir (a.g.e.,s.281-282)

İletişim sistemindeki aksamalar örgütlerde bir takım tikanıklara neden olur.

İletişim engellerin nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer algılan oluşmaya başlar. Örgüt içindeki bireylerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 1994: 134). Çatışmalara neden

olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Baysal, 1996; 309).

2.3.1.1. Anlam Güçlükleri

Belirli bir lisana sahip olmamaya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır (a.g.e., s. 309-310).

2.3.1.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Yetersiz bilgi, gönderici ile alıcı arasında bir engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar.

Gönderici, ne hakkında konuştuğunu iyi bilmelidir. Dahası, dinleyenlerin söylenenleri ne zaman anlamadığını, gönderici sezinleyebilmelidir. Konuşulan ya da yazılan berrak bir şekilde ifade edilmez ise yani mesajda boşluklar bırakılırsa, alıcılar bu boşlukları kendi varsayımları ya da Ön yargılarıyla dolduracak, böylece anladıkları göndericinin anlatmak istediğinden farklı olacaktır (Fran, 1993: 14).

2.3.1.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk

İletişim kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar (Kiline, 1985: 114).

Örgütteki bölüm ya da gruplar birbirlerinin faaliyetlerine ilişkin fazla bilgiye sahip oldukları zaman da çatışma meydana gelir (Tengilimoğlu, 1991; 134). Hiçbir mesaj, alıcısına, göndericinin amaçladığı içerik ve biçimde ulaşmaz. Bunu bir telden geçen akımın dirence karşı güç yitimine benzetmek olasıdır. Kaynağın duygu ve düşüncelerini alıcıya aynen ulaşması gerçekleşmesi olanaksız, tasarlanan bir durumdur. Bu nedenle iletişim olgusunu engelleri ile birlikte algılamak, iletişimin etkililiğini artırmanın ön koşuludur (Açıkalın, 1998: 41-42).

2.3.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır, ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar, her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini artırır (Akçay, 1996: 157). Okullar büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da sayı ve yoğunluk açısından arttığı görülmüştür (Aydın 1994: 308).

Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, Örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (İpek, 2000: 224). Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır. Örgüt büyüdükçe çatışma artar. Örgüt küçüldükçe de çatışma azalır.

2.3.2.2. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden, çatışmaların da arttığı görülmektedir.

Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür. (Ertürk, 1998: 211).

2.3.2.3. İşbölümü

İşbölümü toplu bir çabayı gerektiren bir işin, çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilebilir. İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da sistemler işlevleri gereği, kendi özel normlarını, değer yargılarının, psikolojik yönelmelerini ve davranış biçimlerini, değer yargılarının geliştirilmesi, bu alt sistemlerinin ayrılaşmalarına neden olur. Alt sistemler arasındaki çatışmalar bu ayrılaşmalardan kaynaklanır (Tokat, 1999: 28).

2.3.2.4. Fonksiyonel Bağımlılık

İki birey veya iki grup bir diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturur (Aksu, 1997: 20).

James Thompson fonksiyonel bağımlılığın üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtir (Can, 1994: 296). Bunlar:

2.3.2.4.1. Ortaklaşa Bağımlılık

Grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir. Ama her bir grup örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır.

Örneğin A bankasının İzmir ve Ankara şubeleri birbirleriyle etkileşim içinde olmamakla birlikte örgütsel başarı için her birinin yeterli iş başarısında bulunması anlamında aralarında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Ortaklaşa bağımlılık durumlarında çatışma olasılığı düşüktür.

2.3.2.4.2. Dizgisel Bağımlılık

Bir grubun işini yapması kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Montaj hattı buna örnek verilebilir. Bu tür bağımlılıkta çatışma olasılığı, bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturacağı için, daha fazladır. Çatışmayı önleme etkili bir planlamayla sağlanabilir.

2.3.2.4.3. İki Taraflı Bağımlılık

Her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin ameliyat odasında doktor, anestezi, hemşire ve teknik personel birbirlerine muhtaçtırlar. Bunların eşgüdümü için iletişim ve karar verme işlevlerinin becerili kullanımı gerekir.

2.3.2.5. Ortak Karar Verme

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaştırılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar. Aynı şekilde, farklı birimlerin işlevsel olarak birbirlerine bağımlı olması etkinliklerin zamanlandırılmasında ortak karar gerektirir. Bu da ortak karar verecek olan birimler arasında çatışmaya yol açar (İpek, 2000:224).

Çatışma katılımdan sonrasında öncesine kıyasla daha yoğun değilken, katılım yoluyla çatışma, gizlilikten açıklığı doğru yönelir (Robbins, 1977: 41).

2.3.2.6. Personel Farklılıkları

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir.

Yine, bir gruba ya da çevreye yeni giren bir bireyin, o grup ya da çevrenin kural, norm ve iklimine uyum çabaları çatışmaların doğmasına yol açabilir (Baysal, 1996: 311). Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş örgütlerde çatışma daha azdır (Ertürk, 1998:211).

Conwin tarafından okullarda yapılan araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür (Aydın, 1994: 310).

2.3.2.7. Denetim Biçimi

Denetim, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır (Taymaz, 1997: 27). Denetimin uzaktan yapılması fayda sağlamaktadır. Yakın denetim öğretmenlerin, yöneticilere düşmanca duygular beslemesine neden olmakta ve çatışmayı desteklemektedir (Ataklı, 1995: 24).

Müfettişlerin, kontrol ve raporlamaya dayalı teftiş sürdürmeleri, rehberlik ve geliştirmeye yeteri derecede önem vermemeleri, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Yine müfettişlerin ve yöneticilerin eğitim düzeyleri, öğretmenlerin eğitim düzeyleriyle hemen hemen aynı olması, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerinin bir başka nedenidir.

2.3.2.8. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler. Bu nedenle yönetim kurulu; orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında sık sık çatışmalar görülebilir (Kılınç, 1985:116).

2.3.2.9. Yeni Uzmanlıklar

Küçük örgütlerde yönetici personel birçok işi uhdesinde toplayabilir. Ancak örgütler büyüdükçe, örgütlerde daha fazla uzman personelin istihdamına ihtiyaç duyulur (Ertürk, 1994: 132). Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur (İpek, 2000: 224).

2.3.2.10. Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıları ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması bireyleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen birey ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eren, 1998: 448).

Okullarda yöneticiler, her yıl başarılı öğretmenleri aylıkla ödüllendirme tekliflerini bir üst makama yaparlar. Bu tekliflere istinaden o öğretmenler aylıkla ödüllendirilir. Bu durum, diğer öğretmenler arasında huzursuzluğa neden olmaktadır. Çünkü öğretmenler, yöneticilerin objektif değerlendirme yapmadıklarını ve duygusal hareket ettiklerini düşünürler.

2.3.2.11. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Tüm sosyal sistemler açısından önemli bir çatışma kaynağı, sistemde yer alan bireylerin sorumluluklarının ve nüfuz alanlarının açıklıkla belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur.

Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel, biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir (Baysal, 1996: 313-314).

Eğer örgütlerde, kimin, hangi alan ve konularda ve kime ne ölçüde sorumlu olduğu belirli değilse (Peker, 1995: 144), bu durumda iki farklı netice olabilir. Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür (Ertürk, 1994: 133).

2.3.2.12. Örgütsel Değişimin Etkisi

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunur. Diğer sistemlerdeki yenilik ve değişimler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişimleri zorunlu hale getirir (Taymaz, 2000: 20).

Değişim, alışkanlıkları ve dengeleri tehdit eder. Değişim, örgütlerde çatışmaları meydana getiren önemli faktördür (Cottringer, 1999: 22). Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yemlikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur (Akçay, 1996: 158).

Okullar, toplumdaki tüm örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Okul müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir (Çelikten, 2001: 17-18).

2.3.2.13. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Çelik, 1993: 142). Örgüt ikliminin belirlenmesinde insan ilişkileri büyük önem taşır (Aksu, 1999: 12). Genel tutum ve anlayışın çatışmaları artına ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir (Baysal, 1996: 314).

Bir okulda müdür ve müdür yardımcısı kendi aralarında çatışma içerisinde bulunuyor ve bunu giderme yönünde bir girişim göstermiyorlarsa, öğretmenlerin de çatışmaya girmekten çekinmeyecekleri açıktır.

Okul yöneticisi etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik, 1993: 145).

2.3.2.14. Yöneticilik Biçimleri Arasındaki Farklılıklar

Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre değişmemesine rağmen yöneticilik biçimleri değişmektedir (Özalp, 1989: 87). Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulamaya bakımdan, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden farklı yol ve yöntemlere sahiptir (Eren, 1998: 451).

Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir (Koçel, 1998: 464). Onun için bir örgüte yeni atanan yöneticinin ilk yapması gereken iş, astlarına kendi yönetim biçimini açıklamaktır.

2.3.2.15. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan örgüt üyeleri, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Eren, 1998: 447). Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkacaktır (Kılınç, 1985: 118).

Örneğin, öğretmen dersini daha etkili ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için konuyla ilgili materyal kullanmak istediğinde, bu materyali başka bir öğretmenin kullanıyor olması veya okul yönetiminin çeşitli gerekçelerle materyali vermemesi sonucunda çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

Başka bir örnek ise, okulun ortak kullanılan salonunda; bir öğretmenin okuma bayramı yapmak istemesi, başka bir öğretmenin ise tiyatro gösterisi yapmak istemesi, sınırlı kaynakların paylaşımından kaynaklanan çatışma nedenine diğer bir örnektir.

2.3.3. Bireysel Davranış Etmenlerine İlişkin Faktörler

2.3.3.1. Kişilik

Tarafların bireysel özellikleri çatışmanın oluşmasına ve gelişmesinde önemli etmen olmaktadır. Aşın düzeyde dogmatizm ve otoriteye, alt düzeyde özsaygıya sahip tarafların çatışma içinde olmamaları hemen hemen imkânsızdır. Bu bireylerin, esnek olmayan yapılan nedeniyle sorunlarını ortak amaçları doğrultusunda çözemeyecekleri gerçektir (Aksu, 1997: 20).

2.3.3.2. İnsanın Saldırgan Tabiatı

İnsanla ilgili yapılan araştırmalar, insanın yapı itibarıyla saldırgan eğilimlere sahip olduğunu delillerle ortaya koymuşlardır. Savaşlar, çeşitli sportif olaylar, boğa güreşi, intihar olayları, cinayetler hatta çocuk kavgaları insanın saldırgan düşmanca hisler altında bulunan bir canlı olduğunun göstergesidir. Bu teze göre örgütler, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulmasında bir arena olarak kullanılmaktadır (Kılınç, 1985:119).

2.3.3.3. Toplumsal Etkileşim

Yapılan araştırmalar, toplumsal etkileşimin bir çatışma kaynağı olduğunu tam olarak göstermemekle birlikte, aralarında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Kendi takımı mağlup olan bir taraftarın, stattan çıktığında diğer üzüntülü taraftarlarla bir etkileşime girerek tek başına olsa belki hiçbir zaman yapamayacağı taşkınlıklarda bulunması bu ilişkiyi doğrulayıcı ve sık yaşanan bir örnektir (Baysal, 1996: 315).

2.3.3.4. Engellenme

Örgütlerde bireysel çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum çeşitli şekillerde görülebilir.

Örneğin kendi kapasitesinin üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan birey, bu tür çatışmayı kuvvetle hissedecektir. Bu durumda birey kendi eksik yönlerini gidermek için bazı çabalara girişir. Bunda da başarılı olamadığı takdirde bunalıma düşecektir. Ya da bir amaca yönelen bireyin bu çabası başka bir bireyce engelleniyorsa, engele yönelik bir saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır (Kılınç, 1985: 119).

2.3.3.5. Statü Farklılıkları

Örgütlerde hiyerarşik yapı hakim olduğundan değişik statüde birey ve gruplar mevcuttur (Özalp, 1989: 86). Bu kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 1998: 464).

Örneğin matematik ve fen bilgisi öğretmenleri, kendi statülerini diğer branştaki öğretmenlerin statülerinden daha yüksek bir statü olarak kabul ederler.

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır (Baysal, 1996: 316). Yaşlı ve kıdemli bir öğretmene, genç okul müdürünün emretmesi sonucunda çatışma çıkabilir.

Eğilimi; başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark, çatışmaya neden olmaktadır (Aydın, 1984: 29).

2.3.3.6. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütlerde işbölümü ve uzmanlaşmanın olması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimiyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (Ertürk, 1998: 209).

Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasındaki amaç farklılığı sonucu çatışma oluşur. Okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli yürütülebilmesi için yönetici, öğrencilerin daha disiplinli olmaları gerektiğini; öğretmen ise, öğrencilerin serbest davranmalarının gerektiğini düşündüklerinde, amaç farklılığından dolayı bir çatışmanın çıkması doğaldır.

Bireylerin değer yargılan bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargılan farklı olan bireyler örgütte değişik davranışları gösterirler. Örneğin astlar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini isteyebilirler (Özalp, 1989:83).

2.3.3.7. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir (Koçel, 1998: 464).

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıktan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır (Can, 1994: 296).

2.4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerde görev yapan personel arasındaki değer yargıları, anlayışları, düşünceleri, amaçları, amaçlara ulaşmada takip edilmesi gerektiğine inandıkları yöntemler, olayları algılamaları gibi bir çok farklılıklar çatışmaları meydana getirmektedir. Zaten insanların bulunduğu her ortamda çatışma vardır.

Hayatta çatışmadan kaçınılmayacağına göre, ondan korkmak yerine, yararlanılmalıdır. Makul düzeydeki çatışma, örgütün hareketliliğinin, canlılığının ve üretkenliğinin göstergesidir. Ayrıca çatışma, örgüt sorunlarının meydana çıkmasına ve böylece çözümüne zemin hazırlar. Yöneticilerin, çatışmadan, etkin bir şekilde faydalanmaları, çatışma yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmalarına bağlıdır.

Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999: 53).

Bir görüşe göre de çatışma yönetimi (Akkirman, 1998:3); "Örgüt içindeki bireyler ya da gruplararasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yarana olacak şekilde yönlendirilmesidir." biçiminde tanımlanmıştır.

Etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çünkü, çatışma değişimin bütünleştirici bir niteliğidir (Bumin, 1990: 1).

Çatışmanın yaşanmadığı örgütler, durağan örgütlerdir. Bu örgütlerde yenilik, değişim ve performans düşüktür. Sürekli ve yoğun çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise, kararların zamanında verilmemesi, sorunların çözümlenememesi, personelin moral bozukluğu ve stres gibi nedenlerle iş veriminin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Hatta çözümlenemeyen ve giderek şiddetlenerek artan çatışmalar, örgütün varlığını tehlikeye sokar.

Makul bir düzeydeki çatışma, örgütün dinamizmi, üretkenliği, yeniliği ve gelişmesi için gerekli olduğundan dolayı teşvik edilmelidir.

Eğitim örgütleri, farklı motivasyona, programa, yaşam biçimlerine, iletişim yapılarına sahip farklı insanlardan oluşmaktadır (Korkmaz, 1995b:13). Bu nedenle diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışma kaçınılmazdır. Çatışma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatlarında tekrar tekrar meydana gelen bir rol oynadığına göre bu pozisyonları ellerinde bulunduran bireyler çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve çatışmayı yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi öğrenmelidir. Okul yöneticileri, kendi örgütlerinde ortaya çıkan çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine onu yapıcı ve verimli bir hareketin kaynağı olarak görmelidir (Korkmaz, 1995a).

Yöneticiler, çatışmaları ne bastırarak tamamen ortadan kaldırmalı, nede görmemezlikten gelerek çatışmaların örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermemelidir. Yöneticiler, çatışmaların nedenlerini araştırdıktan sonra en uygun çözüm stratejisini veya stratejilerini uygulayarak çatışmaları makul bir seviyede tutmalıdır. Böylece çatışmaları örgütün yararına uygun hale getirmelidir. Yöneticiler, çatışmalardan korkmamalı, bilakis çatışmalardan yararlanarak örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırabilmelidir.

2.5. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİNDE İZLENİLEN STRATEJİLER

Çatışmanın çözülmesinde birçok çözüm stratejileri vardır. Bu stratejilerden bazıları uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirirler, bazıları ise çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmadan ve detaylı düşünülmeden uygulandığı için çatışmayı o an için çözmüş gibi görünür, fakat daha sonra tekrar yoğunlaşmış bir biçimde çatışma ortaya çıkar. Bu tip stratejiler ise geçici çözüm stratejileridir.

Belirli bir düzen sağlaması açısından örgütsel çatışmalarda kullanılan çözüm stratejileri geçici ve kalıcı stratejiler olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınmıştır (Kılınç, 1986: 152; Baysal, 1996:318).

2.5.1. Çatışmanın Çözülmesinde İzlenilen Geçici Çözüm Stratejileri

2.5.1.1. Kaçınma

Kaçınma, birçok yönetici tarafından kullanılan bir stratejidir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür (Ertürk, 1998: 214).

Yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir (Şimşek, 1996: 317). Böyle bir yol, kuşkusuz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgüt etkinliğini azaltabilir. Ancak çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde yararlı olabilir (Aket 1997:347).

2.5.1.2. Kayıtsız Kalma

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar.

Böylece, örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çalışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 1998: 456).

2.5.1.3. Çekilme

Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir bireyin ortamdan fiziki olarak çekilebilir (Tokat, 1999: 36). Çekilme genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hakimdir. Taraflar birbirlerini işbirliği için fırsat arayıcı olarak görmekten çok, tehlikeli rakipler olarak algırlar. Kaybeden taraf felaket tellallığı yapar ve bu tür söylentiler de çekilmeyi kolaylaştırır (Baysal, 1996: 324).

2.5.1.4. Hükmetme (Yetki Kullanma)

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu stratejiyi izleyen yönetici "Burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir (Aket, 1997:347). Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümünden memnun değildir. Aslında bir çözümünden çok zorlama vardır. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözükse de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 1999: 64).

Yönetici, örgütte meydana gelen çatışmaların nedenlerine inmeden, sadece yasal yetkisini kullanarak çözmeye çalışması, çatışmanın çözümüne değil sadece bastırılmasına neden olur. Bu durumda bireyler sevk, izin ve rapor olarak işlerini aksatırlar. Böylece yönetime olan tepkilerini belirtmiş olurlar.

Çatışmaların sık sık hükmetme stratejisiyle çözümlenmeye çalışılan örgütlerde, personelin morali ve motivasyonu bozulduğundan dolayı, örgütün verimliliğinde önemli düşüş görülür.

Hükmetme (yetki kullanma), örgütsel çatışmayı gidermede en eski ve en az etkili bir stratejidir. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmelerinden dolayı çatışmaya şeklen son vermelerine rağmen, yöneticinin otoritesinin zayıf olduğu an çatışma tekrar çıkabilir.

2.5.1.5. Yatıştırma

Bireyler ve gruplararası farklılıkları önensemeyerek ortak yanları vurgulama sürecidir (Balci, 1995: 152). Yönetici çatışma içinde bulunanları yatıştırmaya çaba harcar ve olayları zamanla duracağını telkin etmeye çalışır (Hatipoğlu, 1995: 185). Yönetici "biz büyük aileyiz" veya "aynı gemideyiz, gemiyi batırmağa çalışmanın bir yaran yok" gibi sloganlarla çatışmayı azaltmayı amaçlar. Yatıştırmada en çok anlaşma sağlanacak ortak konular gündeme getirilir ve dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Burada temel düşünce ortak noktaları gündeme getirmek yoluyla tarafların neden oldukları çatışmanın azaltılacağıdır (Özalp, 1989: 108).

Yatıştırma, örgütsel çatışmayı gidermede çok sık kullanılan bir teknik olmasına karşın, sadece yüzeysel bir çözüm sağlayabilir. Açıkça ortaya konulmayan ayrımlar zamanla yeniden su yüzüne çıkmak üzere bekleme durumundadır. Bu nedenle yatıştırma stratejisine kısa süreli ve geçici bir çözüm yolu olarak bakmak gerekir (Aydın, 1994: 320).

2.5.1.6. Uzlaşma

Çatışan birey veya gruplar kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur (Kirel, 1997: 482). Bu stratejiyle açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur (Can, 1994: 298). Toplu sözleşmeler buna örnek olarak gösterilebilir. Bu yolla çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Çünkü bulundukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır (Bursahoğlu, 2000: 157).

2.5.1.7. Taviz Verme

Tarafların kendi görüş ve fikirleri dışında, karşı tarafın da görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonucunda geçerlidir (Tokat, 1999: 38). Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma çözüm stratejisidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Koçel, 1998:468)

2.5.1.8. Üçüncü Tarafın Müdahalesi

Üçüncü tarafın müdahalesi; hakemlik, arabuluculuk ve yargıçlık olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

2.5.1.8.1. Hakemlik

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin karar ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren, 1998:457-458).

2.5.1.8.2. Arabuluculuk

Arabuluculuk stratejisi, örgütteki çatışmaları kontrol etmek ve çözmek için kullanılan bir müdahale tekniğidir (Dinçer, 1994: 217).

Arabuluculuk: Çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacı ile, karar yetkisi olmayan ya da çok sınırlı olan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir. Arabulucunun bazı mesleki ve bireysel yeterliklere sahip olması gerekir. Arabulucu bireylerarası diyalogu geliştirebilmeli ve taraflara duygusal destek sağlayabilmelidir. Arabulucu tarafların birbiri üzerine yoğunlaşmaları yerine problem üzerine yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.

Arabulucu tarafsız kalmakla birlikte, doğrudan doğruya çatışma konusuyla ilgilenir ve tarafların çatışma konusu üzerinde bir çözüme varmaları için çalışır. Arabulucu tarafların ortak bir çözüm bulmaya teşvik eder, fakat sonuç karar taraflara bırakır. İşte bu noktada arabulucu, hakemden farklıdır. Çünkü; hakem karar kendisi verir, arabulucu ise karar taraflara bırakır (Karip, 1999).

2.5.1.8.3. Yargıçlık

Yargıç, çatışmanın çözümüne ilişkin karar verme biçimi yönünden hakemle aynı işlevi yerine getirir. Ancak yargıcın karar emredici niteliktedir ve yaptırım gücü vardır. Genellikle kendiliğinden hakeme giderken, yargıç tarafından bir istek olmadan çatışmaya müdahale etme yetkisine sahiptir (a.g.e., s. 109).

Kamu personeli kendi aralarında çözümleyemedikleri bazı sorunları, bölge idari mahkemelerine başvurarak, mahkemenin vereceği karara taraflar uymak suretiyle çözümledikleri görülmektedir.

2.5.1.9. Meşgul Etme

Bu stratejinin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanların ortadan kaldırmak ve neticede birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarını sağlanmasıdır. Burada çatışmanın şiddeti azalır ve makul bir düzeye iner, fakat çatışma tamamen ortadan kalkmaz (Ertürk, 1998: 218). Taraflar boş vakit bulduklarında veya iş yeri dışında çatışmaları muhtemeldir.

2.5.1.10. Politik Araçlar

Bu stratejinin uygulanmasında yönetici, Örgüt içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkanlara kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki tarafta belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkanlar elde ederler. Bu strateji çatışmayı tamamen ortadan kaldırmaya da zararsız düzeye indirebilir (Ertürk, 1994: 142).

2.5.1.11. Oylama

Çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde fikirlerini ayn ayn açıklarlar. Daha sonra topluluğun oyuna başvurulur. Çoğunluğun oyunu alan taraf lehine çatışmanın çözülmesi yoluna gidilir.

Bu stratejinin başarılı olabilmesi, çatışan tarafların, oylamaya katılan topluluğun objektif davranacağına inanmalarına bağlıdır. Eğer oylamaya katılan topluluk duygusal davranır veya güçlü görünenin tarafında yer alırsa, çatışma çözümsüzleşir. Okullardaki bazı sorunlar öğretmenler kurulunda oylamayla çözümlenmektedir.

2.5.1.12. Ortak Bir Düşman Bulmak

Çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir. Ancak, bu işbirliğinin geçici olduğu ve tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir (Kılınç, 1986: 158). Birbirleriye çatışan iki öğretmen, baskıcı ve aşırı otoriter okul müdürünün bazı uygulamalarına, ortaklaşa karşı çıkarak, aralarındaki çatışmayı sona erdirip işbirliği içerisine girerler.

2.5.1.13. Üstün Amaçlar Belirleme

Bu strateji, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için işbirliği yapmalıdır.

Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma çözümleme stratejisi izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan taraflar bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel; 1998: 468).

2.5.1.14. Üst'ün Kararma Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üst'ü durumunda bulunan bir kişiden karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üst'ün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu strateji, hakem ve arabuluculuktan ayıran en önemli nokta kararn bağılayıcılığıdır. Üst'ün karan çatışmaların azaltılmasında etkin bir stratejidir. Ancak bu strateji çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece geçici bir sonuç getirmektedir (Baysal, 1996: 328).

Öğretmen ile okul müdürü, aralarında çözümleyemedikleri bir sorunu, her iki tarafın üst'ü durumundaki milli eğitim müdüründen çözmesini isterler. Milli eğitim müdürünün vereceği karara her iki taraf uymak suretiyle çatışmanın çözülmesi, bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

2.5.2. Çatışmanın Çözülmesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm Stratejileri

2.5.2.1.Kaynakların Artırılması

Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir stratejidir. Kaynaklar artırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Kaynakların artırılması her zaman mümkün olmaması, bu stratejinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır (Akçay, 1996: 161).

Örnek olarak, okulda bulunan tepegöz aracının, öğretmenlerin kullanımında yetersiz kalması sonucu meydana çıkan çatışma, okula ikinci bir tepegöz aracının alınmasıyla çözümlenebilir.

2.5.2.2.İletişimin Artırılması

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Kılınç, 1986: 159).

Eğitim örgütlerinin karmaşıklığı iletişim kanallarının önemini artırmaktadır. İletişim kanallarının başarılı bir biçimde işleten yöneticiler, örgütlerini de etkili yönetebilmektedir (Yıldırım, 1993: 6).

2.5.2.3. Müzakere

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır.

Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddeti içermez. Müzakerede ikna önemli bir öğedir.

Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konumlarını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir. Taraflar arasında "müzakerenin gerçekleşmesi ve tarafların ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun ortak bir çözüm üretilmesi, tarafların algılan ve tutumları ile ilgili olarak iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarları üzerinde yoğunlaşma gibi önkoşulların varlığına bağlıdır.

Tarafların her ikisinin de müzakereyi istemediği durumlarda, dışardan baskı ile müzakere empoze edilemez. Müzakere, gönüllü bir süreçtir (Karip, 1999).

2.5.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi

Örgütte çatışmaya taraf olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek çatışmanın çözülmesi yoluna gidilebilir. Okullarda meslektaşlarıyla sürekli çatışan ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenlerin tayinlerinin başka okullara yapılması bu stratejinin uygulanmasına örnektir.

2.5.2.5. Davranış Değiştirme

Örgütte bireylerin algılama farklılıkları, birbirlerini yeterince tanımamaları gibi nedenler çatışmaların kaynağıdır. Bu nedenle bireyler, eğitime tabi tutularak davranışları değiştirme yoluna gidilir. Örgüt geliştirme yollarından olan "t grubu" ya da "duyarlılık eğitimi" denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir (Akçay, 1996: 163). Bu strateji pahalıya mal olması ve uzun zaman almasına karşın, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir (Aydın, 1984: 39).

2.5.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözülmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir (Özalp, 1989: 111). Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, yeni bölümler kurulabilir (Ertürk, 1994: 141). Eğitim örgütlerindeki yapısal değişiklikler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal değişiklik yapma yetkileri yoktur.

2.5.2.7. Problem Çözme

Adından da anlaşıldığı gibi, bu stratejinin amacı sorunu çözmedir. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması en etkili strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin amacı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır (Aydın, 1994: 317-318).

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu kabul edilir. Her ilci taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar arasındaki farklılıkları analiz ederler. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 1999:61-62).

Problem çözme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte, problem çözme stratejisi acilen çözülmesi gereken çatışmalarda, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde başarısız kalabilir (Kiline, 1986: 161).

Literatürde geçen çatışmanın çözüm stratejileri açıklandıktan sonra, "Hangi çatışmada hangi çözüm stratejisi kullanılmalıdır?" şeklindeki bir sorunun akıllara girmesi muhtemeldir. Bu soruya kesin cevap verilemez. Çünkü çatışmanın nedenleri, örgütün yapısı, çatışmaya taraf olan bireylerin özellikleri gibi değişkenlere göre çatışmada kullanılan çözüm stratejileri belirlenir. Bu nedenle, her olay için geçerli bir çatışma çözüm stratejisi yoktur.

Yönetici, bir çatışmanın çözümünde kullandığı strateji başarılı oldu diye, değişik çatışmalarda da aynı çözüm stratejisini kullanması doğru değildir. Çünkü her çatışmanın çıkış nedenleri ve özellikleri farklıdır.

Çatışmanın nedenleri detaylı bir şekilde araştırıldıktan sonra, mevcut durum ve koşullara göre en uygun çözüm stratejisi veya stratejileri uygulanır.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında konuyla ilgili eğitim örgütlerinde ve eğitim örgütleri dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Konuyla ilgili eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Aydın (1979), "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları" konulu araştırmasında, görevsel doyum, örgüt hiyerarşisinde değişik düzeylerde bulunan yöneticilerin, kendilerine verilen emirler ve kendilerinin verdikleri emirleri arasındaki tutarsızlık ve görev-yetki belirsizliği boyutunda yöneticilerin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verileri Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkam, daire başkan yardımcısı, şube müdürü ve şube müdür yardımcılarında oluşan 441 kişilik bir gruba anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Bu anketlerden 372'si geri dönmüştür. Anketlerden elde edilen verilerin analizi için kay-kare ve bağımlılık katsayısı teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın Önemli sonuçları şunlardır:

- 1.Yöneticilerin parasal, sosyal ve psikolojik olarak nitelendirilebilecek durumlarda,görevlerinin tatmin edileceğine ilişkin algılan ile hiyerarşik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.
- 2.Yöneticiler, "verilen emirler arasında tutarsızlık bulunduğu kanısında bulunmuşlardır. Bu tutarsızlıklara neden olarak da yasa ve kurallann belirsizliğini,daha üst yöneticilerin farklı isteklerini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskılan ve yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini göstermişlerdir.
- 3.Görev ve yetki tam olarak belirlenmemiş olarak algılanmış ve görev ve yetkilerindeki belirsizliğin üst düzey yöneticilerde daha da arttığı gözlenmiştir.

Gümüşeli (1994), "İzmir Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaların Yönetme Biçimleri" konulu araştırma yapmıştır. Bu araştırma ile, okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin kullanım dereceleri, öğretmen ve müdür görüşleri ve demografik değişkenlere göre öğretmen ve müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma verileri, Rahim tarafından geliştirilen kısa adı ROCI11 olan anketin "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği" B Formu'nün Türkçe'ye çevirisiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, İzmir ilinde bulunan 107 resmi ortaöğretim okullarının bütün müdürleri ve 321 öğretmene uygulanmıştır.

Verilerin analizinde, "The SAS System" adlı programda frekans, ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürleri ile Öğretmen gruplarının kendi içlerinde ve aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için de varyans analizi yapılmıştır.

Araştırmanın başlıca önemli sonuçları şunlardır:

1. Okul müdürlerinin algılarına dayanılarak tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma stilini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stilini arasıra, hükmetme stilini ise az kullanıldığı belirlenmiştir.
2. Öğretmen algılarına dayanılarak, okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerim çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini arasıra, hükmetme stilini ise az derecede kullanıldığı anlaşılmıştır.
3. Her iki grup da okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, 'cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlerin müdürün çatışma yönetimi biçimine ilişkin tercihini etkilemediği konusunda aynı görüşleri paylaşmışlardır.
4. Okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısının müdürün çatışma yöneurni biçimine ilişkin tercihini etkilemiştir. Hizmet içi eğitim alan müdürlerin hükmetme stilini kullanma derecelerinde azalma, tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerinde ise artış olduğu saptanmıştır.

Korkmaz (1994), "Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri" konulu araştırmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığı ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmadır.

Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 10 genel lisede görev yapan 60'sı yönetici ve 285'i öğretmen olmak üzere toplam 354 denek üzerinde yapılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak araştırmacının geliştirmiş olduğu anket kullanılmıştır.

Verilerin analizinde, bağımlı değişkenler üzerinde cinsiyet ve görev türünün etkilerini görmek maksadıyla t- testi uygulamış, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek maksadıyla da tek yönlü varyans analizi tekniği ve bağımlı değişkenler üzerinde cinsiyetin ve görev türünün etkilerini birlikte görmek amacıyla da çok yönlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticileri kendilerinin sahip olacağı (1)Politik, uygulama ve tutumlarının, (2) bürokratik niteliklerinin, (3) mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, (4) bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.
2. Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör İken, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Arzhangı (1994), "İlkokullarda Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular" konulu araştırmasında, ilkokul yönetmenleri ile öğretmenleri arasındaki ilişki bozukluğu yaratan konuların saptanması amaçlanmıştır.

Anket tekniği ile Ankara ili merkez ilçe belediyeleri sınırları içinde görev yapan 78 yönetmen ve 130 öğretmenden veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin frekans, yüzdelikleri, aritmetik ortalaması, standart sapmaları bulunmuştur. Ayrıca iki grubun görüşleri arasındaki ayrılığın anlamlılığını bulmak için t- testi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Eğitim programları işlerinde; genel hizmetler alanında; öğrenci hizmetleri alanında, yönetmenler ile öğretmenler arasında önemli bir ilişki bozukluğu yoktur.
2. İşgören hizmetleri alanında yönetmenlerle öğretmenler arasında; a) öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında; b) hizmet içi eğitime öğretmen seçmede orta derecede ilişki bozukluğu görülmektedir.
3. Bütçe işlerinde de yönetmenlerle öğretmenler arasında önemli ilişki bozukluğu yoktur.

Kara (1995), "Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri nelerdir? Sorusuna cevap aramıştır.

Araştırmanın evreni, Diyarbakır Büyükşehir Belediye sınırları kapsamında yer alan 21 orta dereceli okuldandır alınmıştır. Bütün okullara gidildiği için örneklem alınmamıştır. Okul yöneticilerine 122 anket dağıtılmıştır. Toplanan geçerli 115 anketin istatistiksel çözümlenmesi için frekans dağılımları ve yüzde tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Yöneticiler, örgütsel çalışmaların okul sistemine getireceği en önemli zararları olarak; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğin zedelenmesini görmektedir.

2. Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli faydaları olarak; öğretmenlerin birbirlerine tahammül edebilmelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve sorunlar yöneticilerce zamanında tesbit edilerek çözüm yollarının aranması, belirtilmektedir.
3. Okul yöneticileri işbölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişimin yetersizliği ve işlerdeki belirsizliği önemli çatışma kaynakları olduklarını belirtmektedir.
4. Okul yöneticileri bireylerin farklı ödüllendirilmeleri, farklı kişilikler, imkanlarının ortak kullanımını da az çatışma kaynağı olarak görmektedir.
5. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir.
6. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde, oylama yöntemini az kullandıklarını belirtmişlerdir.
7. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliği, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Yiğit (1996), "İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin hangi nedenler ile çatışmaya düştüklerini ve ne düzeyde uzlaştıklarını saptamayı amaçlamıştır.

Araştırma Ankara ili merkezi içinde seçilen ilköğretim okullarında 312'si öğretmen ve 105'i yönetmen olmak üzere toplam 417 bireye anket tekniği uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi stağraf istatistik paket programı ile frekans, yüzde, ortalama' ve standart sapmaları hesaplanmış ve t- testi uygulanarak yönetmenlerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı aranmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olmuştur.

2. Yönetmenlerle öğretmenler arasında: eğitim araç gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersiz olması, oyun alanı yetersizliği, boş gecen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç gereç donanımı satın alımı, tuvaletlerin yetersizliği, dersliğin yetersizliği, öğretmene tahkikat açılması, dersliğin donatılması konularında az düzeyde çatışma bulunmuştur.
3. Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konularında çok az düzeyinde çatışma bulunmuştur.
4. Yönetmenlerle öğretmenler arasında; ısıtma, dersliğin badana ve boyası, koridorun darlığı, dersliğin donatılması, Öğrenci beslenmesi, öğrenci sağlık işleri, mazeret izni, derslik seçimi, çevrenin korunması, okul kütüphanesinin yetersizliği, oyun alanı yetersizliği, dersliğin yetersizliği, rehberlik hizmetleri, okulun temizlik işleri, tuvaletlerin yetersizliği, işlik ve dersliğin temizlik işleri, boş geçen derslerin doldurulması, lavaboların yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersizliği, araç-gereç donanımının satın alımı, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, öğretmene tahkikat açılması, okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, eğitim araç gereç yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi konularında orta düzeyde uzlaşma sağlandığı bulunmuştur.

Özel (1996), "Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi" konulu araştırmasında, kamu örgütlerinde işgörenler arasındaki çatışmaların nedenlerini ve bu çatışmaların örgütsel verimliliğe etkisini incelemiştir.

Anket tekniği aracılığı ile milli eğitim müdürlüğü ve defterdarlıkta çalışanlardan elde edilen verilerle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kamu örgütlerinde personel arası ilişkiler genel anlamca iyi düzeydedir.
2. Kamu örgütlerinde basit düzeyde çatışmalar ortaya çıkmaktadır.
3. Ücret farklılıkları, ilerleme olanaklarının sınırlılığı, işbölümü ve iletişim sisteminin bozukluğu başlıca çatışma nedenleridir.

4. Kamu örgütlerinde çatışma kavramına olumsuz bakıldığı, bu düşünceden dolayı çatışmaların örgütün çıkarları doğrultusunda yönetilmesi yoluna gidilmemektedir. Çatışmaların çözme yerine, ortadan kaldırma yoluna gidilmektedir.
5. Kamu örgütlerinde çatışmanın rekabete, değişime, yeniliğe yol açmaması dolayısıyla, çatışmanın verimliliğe olumlu etkisi bulunmamaktadır.

Demirbolat (1997), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu araştırmasında, ilköğretim Okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan Ankara ili merkez ilçeleri belediye sınırları içerisinde bulunan 26 ilköğretim okulundan, 317 öğretmen ve 169 yönetici örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket deneklere uygulanmıştır,

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde istatistiksel teknikler olarak ortalama, standart sapma ve kay-kare teknikleri kullanılmıştır. Bu analiz SPSS istatistiksel paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir.
2. Yöneticiler ve Öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.

3.Öğretmenler arasında çatışma yaratan durumlar, dedikodu, politik görüş ve düşüncelerin yansıtılması, kadem el erarası görev dağılımının dengeli olmaması, kademeler arasında eğitim ve öğretim anlayışı ile ilgili karşılıklı suçlamalar, ikinci kademedeki görev alan öğretmenlerin konularını farklı algılamaları ve aynı öğretmen odalarının kullanımı konularını kapsamaktadır.

4.Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.

5.Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan Öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Özmen (1997), "Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları" konulu araştırmasında, Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanarak, örgütsel çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve bu çatışmaların çözümü için başvurulan yaklaşımların düzeyini saptamayı amaçlamıştır.

Tarama yöntemi uygulanan araştırmanın örneklemini, Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapan 548 akademik personel oluşturmaktadır. Anket tekniği ile elde edilen veriler "t" sınanması, "F" değişkenlik çözümlemesi ve LSD yöntemlerinden yararlanarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

- 1.Bu çalışmada deneklerin yaşadıkları örgütsel çatışmaların çoğunlukla orta düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.
- 2.Çatışmaların yönetiminde, çalışmadaki bütün deneklerin önceliği sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarına verdikleri, hükmetme yaklaşımını ise son sırada ve en az kullandıkları görülmektedir.

Ural (1997), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme., uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırmacının geliştirdiği anket, Bolu ilinde 61 İlköğretim okulu müdürlerinin tamamına ve Öğretmenlerin de 224'üne uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler, yüzde, frekans, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve tukey testi istatistiksel yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve arasıra, ödün verme yöntemini arasıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.
2. Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise arasıra kullandıkları görüşündedir.
3. İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise arasıra kullandıkları görüşündedir.
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin, yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.
5. İlköğretim okulu yöneticilerinin; görevli oldukları ilköğretim okulu kademesi, yöneticilik eğitimleri, yöneticilik kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki yöneticilik süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler üzerinde etkili olamadığı sonucuna varılmıştır.

6. Birinci kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki Öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.
7. İkinci kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir.

Özbaykal (1997), "Türkiye'de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunlar" konulu araştırmasında, Türkiye'de ilköğretim okullarının yönetim açısından sorunlarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma, İstanbul ili Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde 44 ilköğretim okulunda 59 yöneticiye uygulanan anket formuyla yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Her dersliğe ortalama 74 öğrenci düşmektedir.
2. Yöneticilerin % 52.5'i hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmamışlar.
3. Yöneticilerin % 61 'i yetkilerini kullanırken engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.
4. Yöneticilerin % 55.9'u ilkokulları teftiş etmekle görevli müfettişlerin, ilköğretim okullarını Teftişinde problemlerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.
5. Sınıf öğretmenlerinin % 8.3'ü gerçek branşı değildir.
6. % 57.6 oranında branş öğretmeni sıkıntısı yaşanmaktadır. Bunların başına Türkçe, İngilizce ve Beden Eğitimi branşları gelmektedir.

Kaya (1998), 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaların Yönetme Biçimleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullanmaktadırlar? Sorusuna cevap aramıştır.

Araştırmacı Rahim tarafından hazırlanan "Örgütsel Çatışma Ölçeği" olarak bilinen anketi, Batman ilinde bulunan 27 ilköğretim okul müdürü ve 656 öğretmenin tamamına uygulayarak, doğrudan evren üzerinde çalışmıştır.

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılarak frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Yönetici öğretmen görüşleri arasındaki farklılık için "mann-whitney u" testi kullanılmıştır. Deneklerin demografik değişkeni erindeki farklılıklar için t- testi ve varyans analizi sınanmıştır.

Araştırmada şu önemli sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalanna ilişkin yöneticiler her zaman seçeneğini belirtirken, Öğretmenler de arasıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin Ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler arasıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda ayın görüşte oldukları görülmektedir.
3. Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalanna ilişkin yöneticiler çoğunlukla seçeneğini belirtirken, öğretmenler arasıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Elma (1998), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Veri toplama aracı olarak, çatışma kavramına ilişkin yargı bildiren 7 madde ve 4 yeterlik alanını betimleyen 36 maddeden oluşan ve araştırmacının geliştirdiği anket kullanılmıştır. Bu anket Ankara ilindeki 50 okuldan 185'i yönetici ve 475'i öğretmen olmak üzere 660 denekten alınan veriler analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS paket programında frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve ilişkisiz t- testi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
2. Çatışmanın kaynaklarını belirlemeye yeterliklerine ilişkin, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilirle yeterliklerine ilişkin olarak, yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmaktadır.
3. Çatışmanın etkilerini kestirme yeterliklerine ilişkin, Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük Ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
4. Çatışmayı yönetmede uygun yöntemleri kullanma yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bürünleştirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
5. Çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

Bozkan (1998), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri İle Branş Öğretmenleri Arasındaki Çatışma Nedenleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki çatışma nedenlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırma, Afyon ili sınırları içinde, Milli Eğitim. Bakanlığı'na bağlı 81 ilköğretim olculunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin % 48'ini kapsayan 500 kişilik gruba anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu veriler, SPSS programında aritmetik ortalama, frekans, yüzde, standart sapma ve t- testi kullanılarak istatistiksel çözümleme yapılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, öğretmenlerin ortalamaları arasında; görevlerine, cinsiyetlerine ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklar çıkmıştır.
2. İlköğretim okullarının örgütsel yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, öğretmenlerin ortalamaları arasında: görevlerine ve cinsiyetlerine göre anlamlı farklar ortaya çıkarken, mesleki deneyimlerinde göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.
3. Bireysel etkenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, Öğretmenlerin ortalamaları arasında; görevlerine ve cinsiyetlerine göre anlamlı farklar ortaya çıkarken, mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Çalışkan (1999), "İzmir'de İlköğretim Okullarının vs Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Düzeyleri" konulu araştırmada, İzmir ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında algılanan Örgütsel çatışma düzeyleri nelerdir? Örgütsel çatışma düzeyleri, okulun özelliklerine ve okul yöneticilerinin ve öğrencilerinin bireysel ve mesleki özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir? Sorularına cevap aramıştır.

Araştırma, İzmir ilinde 56 ilköğretim okulunda görev yapan 688 öğretmen ve 56 yöneticiye uygulanan anket tekniğinden elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama, t- testi, F testi ve tukey anlamlılık testi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Bu araştırmanın bulguları ilköğretim okullarınca algılanan örgütsel çatışma düzeylerinin öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerinden çok, ilköğretim okullarının özellikleri ve yöneticilerin bireysel ve mesleki Özellikleri ile ilişkili olduğu şeklinde özetlenebilir.
2. Araştırmada elde edilen bulgulardan biri, eğitim örgütlerinden örgütsel çatışmaların azaltılması ve buna bağlı olarak eğitimde niteliğin ve verimliliğin yükseltilmesi için ilköğretim okullarının sahip olduğu olanakların ve fiziki koşulların iyileştirilmesinin ne kadar Önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.
3. Öte yandan elde edilen başka bir bulguya göre de, örgütsel çatışmaların azaltılarak, eğitimde verimliliğin ve niteliğin artması için okulun özelliği kadar o okulda görev yapan yöneticilerin özelliklerinin de önemli olduğudur.
4. Araştırma sonunda, İzmir ilinde bulunan okulların zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılmasına ilişkin 4306 sayılı Kanun'un kabul edildiği 16.08.1997 tarihinden sonra ilköğretim okullarına dönüştürülmüş olmasının okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma düzeyleri açısından çok önemli etkisi olmadığı söylenebilir.

Konuyla ilgili eğitim örgütleri dışında yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Tulunay (1990), "Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri" konulu araştırmasında, yöneticilerin işletmelerde ne gibi çatışma sorunları ile karşılaştıklarını, çatışmanın çözümünde hangi yöntemleri kullanmayı istedikleri ve kullandıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma İstanbul'da tekstil işkolunda faaliyet gösteren yedi işletmenin orta kademe yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Yöneticilerden geri dönen 75 ankete faktör analizi ve kay-kare testi uygulanmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çatışmayı meydana getiren en önemli neden ast-üst iletişindeki bozukluklar ve buna bağlı olarak işbirliğinin sağlanamamasıdır.
2. Ödül sistemi, görev ve yetki belirsizliği, amaç uyumsuzluğu ve personelin farklılığı çatışmaya neden olan ikincil dereceden önemli faktörlerdir.
3. Yöneticiler, kaçınma yöntemine gerek düşüncede gerekse uygulamada önem vermemektedir.
4. Yöneticiler; uzlaşma, yatıştırma, hükmetme ve problem çözme yöntemlerini hem düşüncelerinde hem de uygulamalarında benimsemektedir.

Akdağ (1990), "Bankalarda gruplararası çatışma ve çatışmanın yöntemi" konulu araştırmasında, kamu bankalarında gruplararası çatışma nedenlerinin ve çatışmanın çözüm yollarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Kamu bankalarında müdür ve müdür yardımcısı olarak görev yapan 80 yöneticiye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Bankalarda ast ve üst yöneticiler arasında yoğun çatışma vardır.
2. Kıdem farklılıkları, tayinler ve terfilerde adil davranılmaması çatışmanın önemli nedenleridir.
3. Çatışmanın yönetiminde en çok hükmetme yönteminin kullanıldığı belirlenmiştir.

Yeniçeri (1991), "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama" konulu araştırmasında, yönetime katılmanın çatışma ve yabancılaşmayı yönetmedeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma imalat sektöründen iki, hizmet sektöründen üç olmak üzere beş işletmede anket tekniğinden yararlanarak veri toplama yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çatışma ve yabancılaşıma sorunlarının yönetiminde, yönetime katılmanın en etkili ve demokratik bir yöntem olduğu belirlenmiştir.
2. Denekler, çatışmalardan mutlaka kaçınılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da deneklerde örgütsel çatışma hakkında geleneksel görüşün hakim olduğunu göstermektedir.
3. Çatışmaların çözümünde, güç ve baskı öğelerinin egemen olduğu anlaşılmaktadır.
4. Yönetime katılma konusunda yöneticilerin astları için uygun gördükleriyle, astların yöneticilerden bekledikleri arasında önemli görüş farklılıkları vardır.

Kashanian (1991), "Hastane Organizasyonlarında Çatışma Yönetimi ve Üniversite Hastanelerinde Gruplararası Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma" konulu araştırmasında, hastanelerde çalışan tıbbi personel ile idari personel arasında çıkan çatışma nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verileri; İstanbul Tıp Fakültesi, İstanbul Cerrahpaşa Tıp Fakültesi ve Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden 50 tıbbi ve 50 idari personele uygulanan anket ile elde edilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Tıbbi personel ile idari personel arasındaki en önemli çatışma nedenlerinin sırasıyla; iletişim yetersizliği, statü farklılıkları, çıkar ve değerlerdeki farklılıklar, Ödül sistemi, bürokratik yapı ve amaç farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır.
2. Tıbbi personel ile idari personelin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Çıkar ve değer farklılıkları ile amaç farklılıkları konusunda tıbbi personele göre idari personelin daha fazla çatışma algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Özdemir (1995), "İnsana ve İşe Yönelik Önderlik Şekillerini Tercih Eden Yöneticilerin Çatışma Yönetim Biçimleri ve MKE Kırıkkale Mühimmat Fabrikasında Bir Uygulama" konulu araştırmasında, yöneticilerin uyguladıkları önderlik şekillerinin ne olduğu, çatışmaların çözümlenmesinde hangi yöntemleri uyguladıklarının tesbit edilmesi ve yöneticilerin önderlik şekilleri ile çatışma yönetim şekilleri arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Makine Kimya Endüstrisi Kurumunun Kırıkkale Mühimmat Fabrikası'nda görev yapan 67 yönetici olması nedeniyle, veri toplama aracı olarak kullanılan anket bütün evrene uygulanmıştır. Yöneticilerin tamamı ankete cevap vermiştir. Böylece 67 anket değerlendirilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Yöneticilerin, işe yönelik önderlik biçimlerini benimsedikleri ortaya çıkmıştır.
2. Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda kullandıkları yöntemler sırasıyla; yumuşatma, problem çözme, güç kullanma ve kaçınma yolunu tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.
3. Yöneticiler işe yönelik önderlik şeklini benimsedikleri halde çatışma yönetiminde insancıl yöntemleri (yumuşatma ve problem çözme) uygulama eğilimi göstermektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin benimsedikleri önderlik şekliyle, çatışma yönetimi yöntemleri arasında benzerlik söz konusu değildir.

Aydın (1996). "Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Stratejilere Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu" konulu araştırmasında, yöneticilerin organizasyonlarda ne gibi çatışmalarla karşılaşabileceklerini ve bunların yönetilmesinde hangi çözüm tekniklerini kullanma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarma, amaçlara göre yönetim sistemi ve yönetime katılmanın bu konudaki katkı ve fonksiyonunun ne olabileceğinin tesbiti amaçlanmıştır.

Türkiye Kalkınma Bankası Anonim Şirketi'nde çalışan 25 personele anket uygulanarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Yöneticinin çalışana güvenmesi, işletmede olup bitenden haberdar olması, çalışanlara kararlara katılma imkanlarının sağlanması, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem vermesi, çatışma ile ilgili sorunları önleyerek niteliğini değiştirmiştir.
2. Çalışanların %92'si çatışmanın kaçınılmaz .bir olgu olduğunu, değişme ve yenileşmeye imkan tanıdığını belirtmişlerdir.
3. Çalışanların büyük bir kısmı çatışma ve yabancılaşma olgularının yönetime katılma ile tamamen önlenebileceği kanaatinde olduklarını belirtmişlerdir.
4. Çalışanların tamamı yönetime katılmanın, çalışanlara mutluluk verdiği ve işlerinden daha fazla hoşlandıklarını belirtmişlerdir.

Şahin (1996), "İşletmelerde Rol Çalışması-Rol Bilinci ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tarafından İşgörene Rol Bilincinin Kazandırılması" konulu araştırmasında, işgörenlerin rol bilincini olumsuz etkileyen faktörleri ve bu faktörlerden ne kadar etkilendiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İstanbul'da faaliyet gösteren 6 sigorta şirketinde çalışan 75 personele anket uygulanarak elde edilen verilere yüzde, frekans ve kay-kare teknikleriyle analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda işin içerdiği bilgiden kaynaklanan rol bilinci başta olmak üzere, bireylerin kişiliği ve bireylerarası ilişkilerle ilgili rol bilinci seviyelerinin işgörenlerde oldukça yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Takan (1997). "Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri" konulu araştırmasında, otel yöneticilerinin otellerinde ne gibi çatışma, rol çatışması ve stres nedeni ile karşılaştıkları ve bunların çözümünde hangi yöntemleri kullanma eğiliminde olduklarını tesbit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma İstanbul ve Mersin'de faaliyet gösteren beş yıldızlı 12 otelde yapılmıştır, 25 anket değerlendirmeye alınarak aritmetik ortalama ve yüzde teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. İletişim, sosyal ve kültürel farklılıklar ve otoriter kişilik çatışmanın nedenleridir.
2. Aynı anda farklı görevler yüklenilmesi, farklı beklentiler ve iş yükünün ağır olması rol çatışmasının nedenleridir.
3. Çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretin azlığı, yükselme olanaklarının sınırlılığı ve iş ortamının huzursuzluğu stres nedenleridir.
4. Problem çözme ve davranış değiştirme teknikleri çatışmanın çözümünde en çok başvurulan yöntemlerdir.
5. Rol beklentilerinin yerine getirilmesi ve aşın rol yükümlülüğünün engellenmesi rol çatışmalarının çözümünde başvurulan yöntemlerdir.
6. Kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek, stres kontrol teknikleri konusunda eğitim verilmesi ve yetenekli olduğu bir alanda etkinlik göstermesi stresin çözümünde başvurulan yöntemlerdir.

Yağcıoğlu (1997), "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri" konulu araştırmasında, kişinin örgüt içinde en çok hangi düzeyde çatışma yaşadığı ve çatışmalarda hangi stili daha fazla kullandıkları amaçlanmıştır.

İzmir'de faaliyet gösteren çeşitli sanayi sektörlerinde çalışan 235 personele Rahim örgütsel çatışma ölçeği uygulanarak araştırmanın verileri elde edilmiştir.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Örgüt içinde çatışmanın en fazla grup içinde, en az gruplararasıda yaşandığı gözlenmiştir.
2. Kişiler en fazla bütünleştirme stilini kullandıkları; daha sonra sırasıyla uzlaşım, alttan alma, hükmetme ve kaçınma stillerini kullandıkları bulunmuştur.

Akın (1998), "İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi" konulu araştırmasında, örgütte çalışanlar arasındaki çatışmanın yoğunluğunu ölçmek, daha sonra bu çatışmalarda iletişimin rolünü ve önemini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma Kayseri'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada yapılmıştır. 64 personelden elde edilen anketlere yüzde ve kare analizleri uygulanarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın en önemli sonucu, çalışanlar arasında yoğun bir çatışmanın yaşandığı ve bunun sebepleri olarak da yetki ve sorumlulukların açıkça belli olmaması ve iletişim yetersizliği gösterilmektedir.

Baskı (1998), "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi" konulu araştırmasında, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile içinde bulunulan durum arasındaki uygunluğun tesbiti amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket, hizmet sektöründe yer alan bir seyahat acentasındaki 18 personele uygulanmıştır.

Araştırma sonunda, araştırma kapsamındaki seyahat acentasındaki yöneticilerin, kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile örgütün içinde bulunduğu durum arasında tam anlamıyla bir uyum olmadığı ortaya çıkmıştır.

Erdim (1998), "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama" konulu a araştırmasında, çatışma kavramının nasıl algılandığı, çatışmanın nedenleri, çatışmanın iş üzerindeki etkileri ile çatışmanın çalışanlar üzerinde hangi sağlık sorunlarının meydana getirdiğinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, Çanakkale iline bağlı Yenice Belediyesi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışanlara dağıtılan anketlerden geçerli geri dönen 23 anket araştırmanın verilerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çalışanlar, çatışmanın örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğuna inanmaktadır.
2. Çatışmanın en önemli nedenleri; iş yükünün fazlalığı, siyasal baskı ve yetersiz maaş olduğu belirlenmiştir.
3. Çatışmalar nedeniyle çalışanlarda görülen sağlık sorunlarının başında baş ağrısı gelmektedir. Ülser, gastrit, hipertansiyon, uyku düzensizlikleri ve aşırı sinirlilik çalışanlarda görülen diğer sağlık sorunlarıdır.

Kantav (1998), "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama" konulu araştırmasında, örgütsel çatışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verileri, İstanbul'da faaliyet gösteren medya kuruluşlarında çalışan 55 personelden alınan anketlerden elde edilmiştir. Bu anketlere frekans tekniği uygulanarak analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, örgütsel çatışmaya neden olan Örgüt içi haberleşme eksikliği ve yöneticilik tarzı, örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmüştür.

Kalkan (1999), "Organizasyonlarda Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Şekilleri" konulu araştırmasında, işletmelerde ortaya çıkan sorunların çözüm şekilleri hakkında kişilerin beklentileri, hangi çözüm yöntemlerinin uygulandığını düşündükleri ve çözüm yöntemlerinin gruplandırılması amaçlanmıştır.

Araştırma verileri, bir mobilya fabrikasında çalışan 124 personele uygulanan anket ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde, t- testi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda bireylerin çatışma çözüm yöntemleri hakkındaki beklentileri sırasıyla problem çözme, yatıştırma, uzlaşma, güç kullanma ve kaçınma iken; uygulamada güç kullanma, uzlaşma, yatıştırma, kaçınma ve problem çözme yöntemlerinin kullanıldığı düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Taşdelen (2000), "İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çalışmasıyla İlişkisi" konulu araştırmasında, banka çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini, rol belirsizliği ve rol çatışması ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri, dokuz bankada çalışan 149 personele anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, çalışanlar arasında rol belirsizliği ve rol çatışması ne kadar fazla yaşanırsa, iş tatminsizliği o kadar artmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça daha az rol çatışmasının yaşandığı tesbit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Konu ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler ışığında hazırlanan anket, okul yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma var olan bir durumu tespit etmeye yönelik tarama modelinde bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, KKTC sınırları içindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndan alınan bilgiye göre, 2004-2005 öğretim yılında Kıbrıs'ta 110 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 162 yönetici vardır.

Araştırmanın evrenini oluşturan okulların ve yöneticilerin sayıları ilçelere göre dağılımı tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2
Araştırmanın Evrenini Oluşturan İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerin Sayılarının
İlçelere Göre Dağılımı

SIRA NO	İLÇENİN ADI	OKUL SAYISI	YÖNETİCİ SAYISI
1	Lefkoşa	30	54
2	Mağusa	33	41
3	Güzelyurt	17	23
4	Girne	17	29
5	İskele	13	15
TOPLAM		110	162

3. 3. Araştırmanın Örnekleme:

Kuzey Kıbrıs içindeki resmi ilköğretim okullarının ilçelere göre isimleri ve adresleri, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndan temin edilmiştir.

Örnekleme alınan ilköğretim okullarının ve yönetici sayılarının ilçelere göre dağılımı tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3

Araştırma Örneklemine Alınan İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerin
Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı

SIRA NO İLÇE ADI	OKUL SAYISI	YÖNETİCİ SAYISI
1 Lefkoşa	30	54
2 İskele	13	15
3 G.Mağusa	33	41
4 Güzelyurt	17	23
5 Girne	17	29
TOPLAM	110	162

3. 4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplamak için, araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket geliştirilirken, literatürde çatışma ile ilgili ulaşılan araştırma, kitap, makale vb. kaynaklar taranmıştır. Tecrübeli okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Elde edilen bilgiler ışığında, anket sorulan oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket, tez danışmanı Prof. Dr. Aydın Akay'ın görüşüne sunulmuştur.

Anketin kapsam geçerliliği, uzmanların görüşü ile sağlanmıştır. Anketin güvenilirliği, güvenilirlik testi (Reliability Test) ile SPSS programında test edilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini belirlemeye yönelik 33 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise yöneticilerin, çatışmalarda izledikleri çözüm stratejilerini belirlemeye yönelik 22 sorudan oluşmaktadır.

Her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; her zaman, genellikle, ara sıra ve hiçbir zaman seçenekleri ile derecelendirilmiştir. Her zaman 4, genellikle 3, ara sıra 2, hiçbir zaman 1 olarak puanlandırılmıştır.

Seçeneklere göre puan aralıkları aşağıdadır:

Her Zaman	4	3.26-4.00
Genellikle	3	2.51-3.25
Ara sıra	2	1.75-2.50
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.74

Anket formundaki birinci bölümde bulunan 32 sorunun dizilişine göre dağılımı:

Amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından;

Fonksiyonel olan çatışma: 2. ve 28. sorular,

Fonksiyonel olmayan çatışma: 8. ve 20. sorular,

Ortaya çıkış şekillerine göre:

Potansiyel çatışma: 5. ve 19. sorular, Algılanan çatışma: 7. ve 30. sorular,

Hissedilen çatışma: 9. ve 24. sorular, Açık çatışma: 14. ve 32. sorular,

Yerlerine göre:

Dikey çatışma: 1.ve 26. sorular, Yatay çatışma: 6. ve 18. sorular,

Yönetici-uzman çatışması: 12. ve 29. sorular,

Sosyal çatışma: 15. ve 23. sorular,

Tarafları açısından:

Bireyin kendi iç çatışması: 3. ve 17. sorular,

Bireylerarası çatışma: 1. ve 26. sorular,

Grup içi çatışma: 6. ve 18. sorular,

Gruplar arası çatışma: 10. ve 31. sorular,

Örgütler arası çatışma: 13. ve 22.sorular,

Diğer çatışma türleri:

Amaç çatışması: 11. ve 25. sorular,

Rol çatışması: 4. ve 21. sorular,

Kurumlaşmış çatışma: 16. ve 27. sorular biçiminde sıralanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde bulunan 21 sorunun dizilişine göre dağılımı:

Çatışmanın çözüm stratejilerinden:

Kaçınma 1., kayıtsız kalma 9., çekilme 19., hükmetme 12., yatıştırma 15.,
uzlaşma 2.,taviz verme 7., üçüncü tarafın müdahalesi 5., meşgul etme 8.,
politik araçlar 4., oylama 17., ortak düşman belirleme 13., üstün amaçlar
belirleme 16.,üst'ün kararına bırakma 21., kaynakların artırılması 3., iletişimin
artırılması 6.,müzakere 10., bireylerin değiştirilmesi 14., davranış değiştirme 18.,
yapısal değişkenleri değiştirme 20. ve problem çözme 11. sorular biçiminde
sıralanmıştır.

Anket formu Ek-B'de sunulmuştur.

3. 5. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracının yöneticilere uygulanabilmesi için ilgili makamlardan gerekli izinler alınmıştır. İzin belgeleri Ek-C'de sunulmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Anket formları, araştırmacı tarafından örnekleme alınan okullara gidilerek, yöneticilere dağıtılmış ve daha sonra da toplanmıştır.

162 yöneticiye uygulanan anketten 130 geçerli anket geri dönmüştür. Yöneticilerden geçerli dönen anket sayılarının ilçelere göre dağılımı tablo 4'de gösterilmiştir.

Anket uygulanan okullar ve dönüş sayısı Ek A'da gösterilmiştir.

Tablo 4

Yöneticilerden Geçerli Dönen Anket Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı

SIRA NO İLÇE ADI	OKUL SAYISI	YÖNETİCİ SAYISI	GEÇERLİ DÖNEN ANKET SAYISI
1 Lefkoşa	30	54	47
2 İskele	13	15	13
3 Mağusa	33	41	32
4 Güzelyurt	17	23	15
5 Girne	17	29	25
TOPLAM	110	162	130

3. 6. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları numaralandırılmış ve verilen cevaplar kodlanmıştır. Veriler "SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows" (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) paket programına yüklenerek analiz edilmiştir. Analizde, frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır. Birden çok soru ile test edilen ve değerleri farklı çıkan çatışma türlerine ilişkin genel yorumlamalarda aritmetik ortalama ile yorumlanmıştır.

Sorular	1	2
Her Zaman	4	11.7
Bazen	43	75.4
Asla	13	22.9
Her Zaman	11	11.7
Toplam	70	100.0

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve buna ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Çatışma Türlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerine ait yönetici görüşleri sunulmuştur.

4.1.1. İlköğretim Okullarında Amaçları Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar

4.1.1.1. Fonksiyonel Olan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 5

Anlaşmazlıklar, Okulda Canlılık Kazandıracak Yeniliklerin ve Değişimin Gerçekleştirilmesini Kolaylaştırılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.7
Genellikle	42	32.3
Ara sıra	68	52.3
Hiçbir Zaman	15	11.7
Toplam	130	100.0

Tablo 5'e göre: "Anlaşmazlıklar, okulda canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırması'na ilişkin yöneticilerin % 52.3'ü ara sıra, % 11.7'si hiçbir zaman, % 32.3'ü genellikle ve % 3.7'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Anlaşmazlıklar, okulda canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimin gerçeklememesini ara sıra kolaylaştırmaktadır.

Tablo 6

Okulda Çalışanlar Arasındaki Tartışmalar, İçten Pazarlıkları Ortadan Kaldıracak Daha İyi İlişkilerin Kurulmasında Etkililiğine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	39	29.3
Genellikle	41	32.7
Ara sıra	30	22.5
Hiçbir Zaman	20	15.5
Toplam	130	100.0

Tablo 6'ya göre: "Okulda çalışanlar arasındaki tartışmalar, içten pazarlıkları ortadan kaldıracak daha iyi ilişkilerin kurulmasında etkililiğine ilişkin yöneticilerin %32.7'si genellikle, %29.3'ü her zaman, % 22.5'i ara sıra ve % 15.5'i hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulda çalışanlar arasındaki tartışmalar, içten pazarlıkları ortadan kaldıracak daha iyi ilişkilerin kurulmasında etkili olması konusunda yöneticiler genellikle ve her zaman görüşlerinde yoğunlaşmıştır.

Fonksiyonel olan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruya ara sıra, ikinci soruya ise genellikle görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında fonksiyonel olan çatışma, ara sıra yaşandığı söylenebilir ($X=2.37$).

4.1.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 7

Okulda Meydana Gelen Anlaşmazlıklar Sonucunda, Çalışanlar Arasındaki Uyum, Birlik ve Beraberliğin Zarar Görmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	29	22.3
Genellikle	32	24.6
Ara sıra	54	41.5
Hiçbir Zaman	15	11.6
Toplam	130	100.0

Tablo 7'ye göre: "Okulda meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda, çalışanlar arasındaki uyum, birlik ve beraberliğin zarar görmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 41,5'i ara sıra, % 24,6'sı genellikle, % 22,3'ü her zaman ve % 11,6'sı hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulda meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda, çalışanlar arasındaki uyum, birlik ve beraberlik ara sıra zarar görmektedir.

Tablo 8

Okulda Çalışanlar Arasında Meydana Gelen Anlaşmazlıklar Sonucunda Okulun Verimi ve Başarısı Düşmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	32	24.6
Genellikle	40	30.7
Ara sıra	33	25.3
Hiçbir Zaman	25	19.4
Toplam	130	100.0

Tablo 8'e göre: "Okulda çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda okulun verimi ve başarısı düşmesine ilişkin yöneticilerin % 30.7'si genellikle, % 25.3'ü ara sıra, %24.6'sı her zaman ve %19.4'ü hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulda çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda okulun verimi ve başarısı genellikle düşmektedir.

Fonksiyonel olmayan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruya ara sıra, ikinci soruya ise genellikle görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında fonksiyonel olmayan çatışma, genellikle yaşandığı söylenebilir ($X = 2.57$).

4.1.2. İlköğretim Okullarında Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

4.1.2.1. Potansiyel Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 9

Sınıfların Yetersizliğine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	13	10
Genellikle	48	36.9
Ara sıra	56	43.1
Hiçbir Zaman	13	10
Toplam	130	100.0

Tablo 9'a göre; "Sınıfların yetersizliği "ne ilişkin yöneticilerin % 43.1'i ara sıra, % 36.9'u genellikle, % 10'u eşit oranlarda her zaman ve hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir.

Kıbrıs'ın en kalabalık şehri olan Lefkoşa'da, çok önemli miktarda derslik sıkıntısı yaşanmamasının en önemli nedeni, son yıllarda özel okulların sayısının artmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 10

Ders Araç ve Gereç Sıkıntısı Yaşanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	25	19.2
Genellikle	41	31.5
Ara sıra	48	36.9
Hiçbir Zaman	16	12.4
Toplam	130	100.0

Tablo 10'a göre: " Ders araç ve gereç sıkıntısı yaşanmasına ilişkin yöneticilerin % 36.9'u ara sıra, % 31.5'i genellikle, %19.2'si her zaman ve %12.4'ü hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Ders araç ve gereç sıkıntısı ara sıra yaşanmaktadır. İlköğretim okullarında potansiyel çatışma, ara sıra yaşandığı görülmektedir.

4.1.2.2. Algılanan Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 11

Çalışanlar, Verdiğiniz Emirlere İstemeyerek Uymalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	6	4.6
Genellikle	13	10
Ara sıra	75	57.7
Hiçbir Zaman	36	27.7
Toplam	130	100.0

Tablo 11'e göre: "Çalışanlar, verdiğiniz emirlere istemeyerek uymalarına ilişkin yöneticilerin % 57.7 ara sıra, % 27.7'si hiçbir zaman % 10'u genellikle ve % 4.6'sı her zaman görüşünü belirtmişlerdir. Yöneticilerin verdikleri emirleri, çalışanlar ara sıra istemeyerek uyarlar.

Tablo 12
Verdiğiniz Emirleri Çalışanların Yanlış Anlamasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	0	0
Genellikle	3	2.3
Ara sıra	56	43.1
Hiçbir Zaman	71	54.6
Toplam	130	100.0

Tablo 12'ye göre: "Yöneticilerin verdikleri emirleri çalışanların yanlış anlaması"na ilişkin yöneticilerin % 54.6'ü hiçbir zaman, % 43.1'i ara sıra, %2.3'ü genellikle görüşünü belirttikleri, ancak her zaman görüşünü belirten olmamıştır.

Yöneticilerin verdikleri emirleri çalışanlar, hiçbir zaman yanlış anlamazlar. Her zaman seçeneğine de yöneticilerin hiçbirinin görüş belirtmemesi, yöneticilerin, iletişim yeterliklerine sahip oldukları söylenebilir.

Algılanan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruya ara sıra, ikinci soruya ise hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında algılanan çatışma, hiçbir zaman yaşanmadığı söylenebilir.

4.1.2.3. Hissedilen Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 13
Anlaşılmazlık Durumunda Yöneticide Stres ve Endişe Oluşmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	15	11.5
Genellikle	48	36.9
Ara sıra	55	42.4
Hiçbir Zaman	12	9.2
Toplam	130	100.0

Tablo 13'e göre: "Anlaşmazlık durumunda yöneticide stres ve endişe oluşması"na ilişkin yöneticilerin % 42.4'ü ara sıra, % 36.9'ü genellikle, % 11.5 her zaman ve % 9,2'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Anlaşmazlık durumunda yöneticilerde ara sıra stres ve endişe oluşur.

Tablo 14
Anlaşmazlık Durumunda Yöneticide Kızgınlık Oluşmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	8	6.1
Genellikle	22	16.9
Ara sıra	78	60.1
Hiçbir Zaman	22	16.9
Toplam	130	100.0

Tablo 14'e göre: "Anlaşmazlık durumunda yöneticide kızgınlık oluşması"na ilişkin yöneticilerin % 60.1'i ara sıra, %16.9'u genellikle, % 16.9'u hiçbir zaman ve % 6.1'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Anlaşmazlık durumunda yöneticilerde ara sıra kızgınlık oluşur. İlköğretim okullarında hissedilen çatışma, ara sıra yaşandığı görülmektedir.

4.1.2.4. Açık Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 15
Okul İçindeki Anlaşmazlıkların Dışarıdan Fark Edilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	3	2.3
Genellikle	17	13.1
Ara sıra	51	39.2
Hiçbir Zaman	59	45.4
Toplam	130	100.0

Tablo 15'e göre: "Okul içindeki anlaşmazlıkların dışarıdan fark edilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 45.4'ü hiçbir zaman, % 39.2'si ara sıra, % 13.1'i genellikle ve % 2.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okul içindeki anlaşmazlıklar hiçbir zaman dışarıdan fark edilmez.

Tablo 16
Okulda Çalışanların, Birbirlerinin Çalışmalarını Engellemelerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	0	0
Genellikle	4	3.1
Ara sıra	32	24.6
Hiçbir Zaman	94	72.3
Toplam	130	100.0

Tablo 16'ya göre: "Okulda çalışanlar, birbirlerinin çalışmalarını engellemeleri"ne ilişkin yöneticilerin, % 72.3'ü hiçbir zaman, % 24.6'sı ara sıra, % 3.1'i genellikle görüşünü belirttikleri, ancak her zaman görüşünü belirten olmamıştır.

Okulda çalışanlar, birbirlerinin çalışmalarını hiçbir zaman engellemezler. Okulda çalışanların, birbirlerine karşı samimi davranmaları, saygılı olmaları ve birlikte çalışmaktan zevk almaları, okul ikliminin olumlu olmasını sağlamaktadır. İlköğretim okullarında açık çatışma, hiçbir zaman yaşanmadığı görülmektedir.

4.1.3. İlköğretim Okullarında Yerlerine Göre Çatışmalar

4.1.3.1. Dikey Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 17

Derslere Plansız Giren Öğretmenlerin Uyarılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	43	33.1
Genellikle	52	40
Ara sıra	28	21.5
Hiçbir Zaman	7	5.4
Toplam	130	100.0

Tablo 17'ye göre: "Derslere plansız giren Öğretmenlerin uyarılması"na ilişkin yöneticilerin % 40'i genellikle, % 33.1'i her zaman, % 21.5'i ara sıra ve % 5.4'ü hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenler ders planlarını gereksiz, sıkıcı ve zaman alıcı bir iş olarak görmektedir. Öğretmenler, "Şu planlardan ne zaman kurtulacağız." şeklindeki yakınmalarıyla planlara karşı isteksizliklerini belirtmektedir.

Öğretmenlerin derslere planlı girmeleri yasal bir zorunluluktur. Yöneticilerin, derslere plansız giren öğretmenleri uyarmaları görevleri gereğidir. Yöneticilerin, derslere plansız giren öğretmenleri genellikle uyarmaları, öğretmenlerin planlara karşı olumsuz tutum sergilediklerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 18

Memurun, Yazması Gereken Bir Yazıyı Zamanında Yazmaması Sonucu Uyarılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	35	27
Genellikle	46	35.3
Ara sıra	42	32.3
Hiçbir Zaman	7	5.4
Toplam	130	100.0

Tablo 18'e göre; "Memurun, yazması gereken bir yazıyı zamanında yazmaması sonucu uyarılmasına ilişkin yöneticilerin % 35.3'ü genellikle, % 32.'ü ara sıra, % 27'si her zaman ve % 5.4'ü hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulların birçoğunda memur ihtiyacı bulunmaktadır. Yöneticiler sözleşmeli memur çalıştırarak, okulun memur ihtiyacını gidermektedir.

Sözleşmeli memurlar, okulun işleri konusunda tam bir bilgi ve beceri sahibi olmamaları, işlerin aksamasına neden olmaktadır. Memurun yazması gereken bir yazıyı zamanında yazmaması sonucu uyarılmasında, yöneticilerin genellikle ve ara sıra seçeneklerinde yoğunlaşmaları bu görüşü doğrular niteliktedir.

İlköğretim okullarında dikey çatışma, genellikle yaşandığı görülmektedir.

4.1.3.2. Yatay Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 19

Disiplin Suçu İşleyen Öğrenciye Nasıl Davranılacağı Konusunda, Yöneticiler Arasında Görüş Ayrılığına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	4	3.2
Genellikle	16	12.2
Ara sıra	74	56.9
Hiçbir Zaman	36	27.7
Toplam	130	100.0

Tablo 19'a göre: "Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, yöneticiler arasında görüş ayrılığı"na ilişkin yöneticilerin % 56.9'u ara sıra, % 27.7'si hiçbir zaman, % 12.2'si genellikle, %3.2'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, yöneticiler arasında ara sıra görüş ayrılığı olur.

Tablo 20
Sınıf Öğretmenleri, Sene Başında Sınıfların Paylaşımında Anlaşmazlık Yaşamalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.8
Genellikle	16	12.3
Ara sıra	55	42.4
Hiçbir Zaman	54	41.5
Toplam	130	100.0

Tablo 20'ye göre; "Sınıf öğretmenleri, sene başında sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşamalarına ilişkin yöneticilerin % 42.4'ü ara sıra, % 41.5'i hiçbir zaman, % 12.3'ü genellikle ve %3.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Sınıf öğretmenleri, sene başında sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşanması konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yarıya yakını ara sıra seçeneğini, diğer yarıya yakını ise hiçbir zaman seçeneğini belirtmişlerdir. Birinci kademe, 1. sınıf, diğer sınıflara göre biraz daha zordur. Çocuklar, düzenli bir ortam olan okulla ilk kez tanışmaktadır. Bu çocuklara toplu yaşamının gerektirdiği yeni davranışların kazandırılması, ilk okuma ve yazma, basit matematik işlemlerinin öğretilmesi zor ve karmaşık bir iştir. Bu nedenle sınıf Öğretmenleri I. sınıfları okutmak istemezler. Özellikle sınıf öğretmenleri, 1. sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşarlar.

İlköğretim okullarında yatay çatışma, ara sıra yaşandığı görülmektedir.

4.1.3.3. Yönetici-Uzman Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 21

Okulda Görev Yapan Rehber Öğretmen veya Uzman Önerilerinin Uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	29	22.3
Genellikle	58	44.6
Ara sıra	32	24.6
Hiçbir Zaman	11	8.5
Toplam	130	100.0

Tablo 21'e göre: "Okulda görev yapan rehber öğretmen veya uzman Önerilerinin uygulanabilirliğine ilişkin yöneticilerin % 44.6'si genellikle, % 24.6'sı ara sıra, % 22.3'ü her zaman ve % 8.5'i hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulda görev yapan rehber öğretmen veya uzman önerileri genellikle uygulanabilir niteliktedir.

Tablo 22

Okulda Görev Yapan Rehber Öğretmen veya Uzman, Sahip Oldukları Bilgi ve Uzmanlık Güçlerini, Yöneticiler Üzerinde Baskı Aracı Olarak Kullanmalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	1	0.7
Genellikle	6	4.6
Ara sıra	40	30.7
Hiçbir Zaman	83	64
Toplam	130	100.0

Tablo 22'ye göre: "Okulda görev yapan rehber öğretmen veya uzman, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerini, yöneticiler üzerinde baskı aracı olarak kullanmalarına ilişkin yöneticilerin % 64'ü hiçbir zaman, % 30.7'si ara sıra, % 4.6'sı genellikle ve %0.7'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Okulda görev yapan rehber öğretmen veya uzman, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerini, yöneticiler üzerinde hiçbir zaman baskı aracı olarak kullanmazlar.

Rehber öğretmen veya uzman önerilerinin genellikle uygulanabilir olması ve rehber Öğretmen veya uzman, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerini, yöneticiler üzerinde hiçbir zaman baskı aracı olarak kullanmamaları; ilköğretim okullarında yönetici-uzman çatışmasının hiçbir zaman yaşanmadığı sonucuna varılabilir.

4.1.3.4. Sosyal Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşleri

Tablo 23
Dernekler, Vakıflar ve Siyasi Partiler, Okulu Kendi Amaçları Doğrultusunda Yönlendirmelerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.9
Genellikle	16	12.4
Ara sıra	41	31.5
Hiçbir Zaman	68	52.2
Toplam	130	100.0

Tablo 23'e göre: "Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri "ne ilişkin yöneticiler % 52.2'si hiçbir zaman, %31.5'i arasıra, %12.4'ü genellikle ve % 3.9'u her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, okulu kendi amaçları doğrultusunda hiçbir zaman yönlendirmeye çalışmamaktadır.

Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirme eğilimleri olsa bile, okul yöneticilerinin kendilerine fırsat vermemeleri nedeniyle amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisinde girememektedirler.

Tablo 24

Öğretmen Sendikalarının Okulunuzdaki Faaliyetlerinin Engellenmesine İlişkin
Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	2	1.8
Genellikle	3	2.8
Ara sıra	14	10.7
Hiçbir Zaman	111	84.7
Toplam	130	100.0

Tablo 24'e göre: "Öğretmen sendikalarının okulunuzdaki faaliyetlerinin engellenilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 84.7'si hiçbir zaman, % 10.7'si ara sıra, %2.8'i genellikle ve % 1.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenler ekonomik, sosyal ve özlük haklarının iyileştirilmesi amacıyla örgütlenerek sendikalaşmışlardır. Demokratik toplumlar örgütlü toplumlardır. Sendikalar, sivil toplum örgütlerinin en önemlileri ve demokrasinin vazgeçilmez unsurudur.

Yöneticilerin, öğretmen sendikalarının faaliyetlerim hiçbir zaman engellememeleri, yöneticilerde örgüt kültürü bilincinin var olduğunun göstergesidir. Örgüt kültürü, insanların etkileşimini geliştirerek sosyalleşmesini sağlar. Çağdaş toplumsal yaşam, örgütlenmiş yaşam biçimidir. Bu nedenle yöneticilerde örgüt kültürü bilinci olması, sevindirici bir durumdur.

İlköğretim okullarında sosyal çatışma, hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

4.1.4. İlköğretim Okullarında Tarafları Açısından Çatışmalar

4.1.4.1. Bireyin Kendi İç Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 25
Aylıkla Ödüllendirilecek Öğretmenleri Belirlemede Zorlanılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	7	5.3
Genellikle	18	13.8
Ara sıra	37	28.4
Hiçbir Zaman	68	52.5
Toplam	130	100.0

Tablo 25'e göre: "Aylıkla ödüllendirilecek öğretmenleri belirlemede zorlanılmasına" ilişkin yöneticilerin %52.5'i hiçbir zaman, %28.4 ara sıra, %13.8'i genellikle ve %5.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, aylıkla ödüllendirilecek öğretmenleri belirlemede hiçbir zaman zorlanmazlar.

Tablo 26
Mazeret İzni İsteyen Öğretmenin, Sınıfının Boş Kalacağı Gerekçesiyle İzni Talebini İşleme Koyup Koymamakta Tereddüt Edilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	11	8.5
Genellikle	27	20.6
Ara sıra	42	32.3
Hiçbir Zaman	50	38.6
Toplam	130	100.0

Tablo 26'ya göre: "Mazeret izni isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle izin talebini işleme koyup koymamakta tereddüt edilmesi"ne ilişkin yöneticilerin %38.6'sı hiçbir zaman, % 32.3'ü ara sıra, % 20.6'i genellikle ve % 8.5'i her zaman görüşünü belirlemişlerdir.

Yöneticiler, mazeret izni isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle izin talebini işleme koyup koymamakta hiçbir zaman tereddüt etmezler.

İlköğretim okullarında bireyin kendi iç çatışması, hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

4.1.4.2. Bireylerarası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 17 ve 18 incelendiğinde, yöneticilerin, derslere plansız giren öğretmenleri genellikle uyarmaları vs memurun yazması gereken bir yazıyı zamanında yazmaması sonucu genellikle uyarmaları; ilköğretim okullarında bireylerarası çatışmanın genellikle yaşandığı sonucuna varılabilir.

4.1.4.3. Grup İçi Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 19 ve 20 incelendiğinde, disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, yöneticiler arasında ara sıra görüş ayrılığı olması ve sınıf öğretmenlerinin sene basıncı sınıfların paylaşımında ara sıra anlaşmazlık yaşamaları; ilköğretim okullarında grup içi çatışmanın ara sıra yaşandığı sonucuna varılabilir.

4.1.4.4. Gruplar arası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 27

Branş Öğretmenleri, İkinci Kademe Öğrencilerinin Başarısızlıklarında Sınıf Öğretmenlerini Sorumlu Görmesi Nedeniyle Aralarında Tartışmalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	8	6.1
Genellikle	26	20
Ara sıra	80	61.5
Hiçbir Zaman	16	12.4
Toplam	130	100.0

Tablo 27'ye göre "Branş öğretmenleri, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf öğretmenlerini sorumlu görmesi nedeniyle aralarında tartışmalarına ilişkin yöneticilerin % 61.5 ara sıra, % 20'si genellikle, % 12.4'ü hiçbir zaman ve % 6.1'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Branş öğretmenleri, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf öğretmenlerini sorumlu görmesi nedeniyle aralarında ara sıra tartışır.

Tablo 28

Sınıf Öğretmenleri, Branş Öğretmenlerinin Öğrencilerin Davranışlarının Düzeltilmesi İçin Gayret Göstermedikleri, Sadece Bilgi Aktardıkları Düşüncesiyle Aralarında Tartışmalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	4	3.1
Genellikle	24	18.4
Ara sıra	78	60
Hiçbir Zaman	24	18.5
Toplam	130	100.0

Tablo 28'e göre: "Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinin öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle aralarında tartışmaları"na ilişkin yöneticilerin %60.2'si ara sıra, %18.6'sı genellikle, %18.2'si hiçbir zaman ve %3.0'ı her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinin öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle aralarında ara sıra tartışırlar.

İlköğretim okullarında gruplar arası çatışma, ara sıra yaşandığı görülmektedir.

4.1.4.5 Örgütler arası Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 29

Eğitim-Öğretim Yılı Başında Hangi Okulun Hangi Mahalleden Öğrenci Alıp Almaması Konusunda Diğer Okul Yöneticileriyle Görüşülmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	69	53.1
Genellikle	33	25.4
Ara sıra	15	11.5
Hiçbir Zaman	13	10
Toplam	130	100.0

Tablo 29'a göre: "Eğitim-öğretim yılı başında hangi okulun, hangi mahalleden öğrenci alıp almaması konusunda diğer okul yöneticileriyle görüşülmesi"ne ilişkin yöneticilerin %53.1'i her zaman, %25.4'ü genellikle, %11.5'i ara sıra ve %10'u hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Merkezi okullarda daha iyi eğitim verildiği düşüncesiyle, veliler çocuklarını bu okullarda okutmak istemeleri, merkezi okullarda yığılmaları meydana getirmektedir.

Merkezi okullardaki yığılmaları azaltabilmek için velilere, çocuklarını ikametgâhlarına en yakın okula göndermek zorunluluğu getirilmiştir.

Eğitim-öğretim yılı başında okul yöneticileri toplanarak hangi mahalleden hangi okul öğrenci alacağını belirlemektedirler. Okul yöneticilerinin sosyo-kültürel ve ekonomik seviyesi yüksek mahalleden öğrenci almak istemeleri aralarında tartışma ortamını oluşturmaktadır. Sonuçta her okul kendine en yakın mahallenin öğrencilerini kabul etmektedir.

Tablo 30

Okulunuzun Öğretmen İhtiyacı Milli Eğitim Müdürlüğüne Bildirilmesine Rağmen, Öğretmen Ataması Yapılmaması Nedeniyle Milli Eğitim Müdürlüğü ile Tartışma Yaşanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.8
Genellikle	13	10
Ara sıra	60	46.2
Hiçbir Zaman	52	40
Toplam	130	100

Tablo 30'a göre: "Okulunuzun öğretmen ihtiyacı milli eğitim müdürlüğüne bildirilmesine rağmen, Öğretmen ataması yapılmaması nedeniyle milli eğitim müdürlüğü ile tartışma yaşanması"na ilişkin yöneticilerin % 46.2'si ara sıra, % 40'ı hiçbir zaman, % 10'u genellikle ve % 3.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, öğretmen ihtiyaçlarını milli eğitim müdürlüğüne bildirmelerine rağmen, öğretmen ataması yapılmaması nedeniyle milli eğitim müdürlüğü ile ara sıra tartışma yaşanır.

Örgütler arası çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruya her zaman, ikinci soruya ise ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında örgütler arası çatışma, ara sıra yaşandığı söylenebilir ($X = 2.48$).

4.1.5. İlköğretim Okullarında Yaşanılan Diğer Çatışmalar

4.1.5.1. Amaç Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 31

Yönetici, Öğrencilerin Bayram Törenine En İyi Şekilde Hazırlanmalarını İsterken; Öğretmen. Öğrencilerin Derslerinden Geri Kalacağı Gerekçesiyle Bu Konuya Fazla Önem Vermemesi Nedeniyle Öğretmenle Anlaşmazlık Yaşanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	10	7.6
Genellikle	9	7
Ara sıra	45	34.6
Hiçbir Zaman	66	50.8
Toplam	130	100.0

Tablo 31'e göre: "Yönetici, öğrencilerin bayram törenine en iyi şekilde hazırlanmalarını isterken; öğretmen, öğrencilerin derslerinden geri kalacağı gerekçesiyle bu konuya fazla önem vermemesi nedeniyle öğretmenle anlaşmazlık yaşanmasına ilişkin yöneticilerin % 50.8'i hiçbir zaman, % 34.6'sı ara sıra, % 7.6'sı her zaman ve %7'si genellikle görüşlerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler ile öğretmenler, öğrencilerin bayram törenine en iyi şekilde hazırlanmaları konusunda görüş birliği içerisinde olmalarından dolayı aralarında hiçbir zaman anlaşmazlık yaşanmaz.

Tablo 32

Yönetici, Öğrencilerin Daha Disiplinli Olmasını İsterken; Öğretmen, Öğrencilerin Serbest Davranmalarına Müsaade Etmesi Nedeniyle Öğretmen İle Anlaşmazlık Yaşanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	7	5.3
Genellikle	22	16.9
Ara sıra	71	54.6
Hiçbir Zaman	30	23.2
Toplam	130	100.0

Tablo 32'ye göre: "Yönetici öğrencilerin daha disiplinli olmasını isterken, öğretmen öğrencilerin serbest davranmalarına müsaade etmesi nedeniyle öğretmen ile anlaşmazlık yaşanmasına ilişkin yöneticilerin % 54.6'si ara sıra, % 23.2'i hiçbir zaman, % 16.9'u genellikle ve % 5.3 'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, öğrencilerin daha disiplinli olmasını isterken; öğretmen, öğrencilerin serbest davranmalarına müsaade etmesi nedeniyle, yöneticiler ile öğretmenler, ara sıra anlaşmazlık yaşarlar.

Amaç çatışmasına ilişkin yöneticiler, birinci soruya hiçbir zaman, ikinci soruya ise ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında amaç çatışması, ara sıra yaşandığı söylenebilir ($X= 1.88$).

4.1.5.2. Rol Çatışmasına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 33

Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Fakat Sınıf Öğretmeni Olarak Görev Yapan Öğretmenlerin Yeterliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	3	2.3
Genellikle	37	28.4
Ara sıra	58	44.6
Hiçbir Zaman	32	24.7
Toplam	130	100.0

Tablo 33 'e göre: "Sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmayan fakat sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerin yeterlikleri "ne ilişkin yöneticilerin % 44.6'sı ara sıra, % 28.4'ü genellikle, % 24.7'si hiçbir zaman ve % 2.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Sınıf öğretmenliği bölümü 1989-1990 öğretim yılından itibaren iki yıldan dört yıla çıkarılması ve sınıf Öğretmenliği bölümü mezunlarının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle, sınıf öğretmeni açığı diğer branş mezunlarının sınıf öğretmeni olarak atanmasıyla giderilmeye çalışılmaktadır.

Branş dışı atanan sınıf öğretmenleri, görev yaptığı branşın eğitimini almadıklarından dolayı verimli olamamaktadır. Bu düşünce; yöneticilerin, sınıf Öğretmenliği bölümü mezunu olmayan fakat sınıf öğretmem olarak görev yapan öğretmenlerin ara sıra yeterli olduklarını belirtmeleriyle de desteklenmektedir. Bir branşta verimli olabilmek için, o branşın eğitiminin alınması gerekmektedir.

İlköğretim okullarında sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmayıp fakat sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerin yetiştirilmesi için açılan kısa süreli hizmet içi eğitim faaliyetleri yeterli değildir.

Tablo 34

İkinci Kademedede Boş Geçen Derslere Giren Sınıf Öğretmenlerinin
Yeterliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her	5	3.8
Genellikle	45	34.7
Ara sıra	46	35.3
Hiçbir	34	26.2
Toplam	130	100

Tablo 34'e göre: "İkinci kademedede boş geçen derslere giren sınıf öğretmenlerinin yeterliklerine ilişkin yöneticilerin % 35.3'ü ara sıra, % 34.7'i genellikle, % 26.2'si hiçbir zaman ve % 3.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir. Yöneticiler, ikinci kademedede boş geçen dersleri sınıf Öğretmenleriyle doldururlar. Çünkü boş dersi olan sınıf gürültü yaparak diğer sınıfların etkili ve verimli ders işlemelerini engeller.

İkinci kademedede boş geçen derslere giren sınıf öğretmenlerinin yeterliklerinde, yöneticiler ara sıra ve genellikle görüşlerinde yoğunlaşmıştır. Eğer sınıf öğretmeni ilgi duyduğu, bilgi ve beceri sahibi olduğu branşta görevlendirilir ise verimli olur. Aksi taktirde sınıf öğretmenin görüşü alınmadan, sırf ikinci kademedede boş geçen ders dolsun da diğer sınıfları rahatsız etmesin düşüncesiyle görevlendirilme yapıldığında öğretmenden verim alınamamaktadır. Dört yıllık fakülte mezunu olan sınıf öğretmenlerinin yan branşları vardır. Böyle görevlendirilmelerde öğretmenin yan branşı dikkate alınmalıdır.

Sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmayan fakat sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerin ara sıra yeterli olmaları ve ikinci kademedede boş geçen derslere giren sınıf öğretmenlerinin ara sıra yeterli olmalarından dolayı; bu öğretmenlerin genellikle yetersiz oldukları söylenebilir. Bu nedenle, ilköğretim okullarında rol çatışmasının genellikle yaşandığı sonucuna varılabilir.

4.1.5.3. Kurumlaşmış Çatışmaya İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 35
Özürsüz veya İzinsiz Göreve Geç Gelen Öğretmene Uyan Cezası Verilmesine
İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	12	9.2
Genellikle	28	21.5
Ara sıra	65	50
Hiçbir Zaman	25	19.3
Toplam	130	100.0

Tablo 55'e göre: "Özürsüz veya izinsiz göreve geç gelen öğretmene uyan cezası verilmesine ilişkin yöneticilerin % 50'si ara sıra, % 21.5'i genellikle, % 19.3'ü hiçbir zaman ve % 9. 2'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yetkilerini her zaman kullanmamaları onların demokratik yönetici oldukları söylenebilir. Çünkü demokratik yönetici yetkisinden çok etkisini kullanan yöneticidir.

Tablo 36

Yöneticinin Bazı Uygulamaları Hakkında, Öğretmen Bir Üst Makama Şikâyetle Bulunmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	1	0.7
Genellikle	4	3.3
Ara sıra	30	23.1
Hiçbir Zaman	95	72.9
Toplam	130	100.0

Tablo 36'ya göre: "Yöneticinin bazı uygulamaları hakkında, öğretmenin bir üst makama şikâyetle bulunmalarına ilişkin yöneticilerin % 72.9'ı hiçbir zaman, %23.1'i ara sıra, % 3.3'ü genellikle ve % 0.7'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilerin bazı uygulamaları hakkında bir üst makama hiçbir zaman şikâyetle bulunmamaları, yöneticiler işlerini doğru yaptıkları anlamı çıkarmamalıdır. Türk kültüründe şikâyetle bulunma hoş karşılanmadığından dolayı, insanların şikâyetle bulunma davranışlarına pek rastlanılmamaktadır.

Öğretmen aynı okulda görev yapan yöneticisini şikâyetle bulunduğu takdirde, yöneticinin kendisine ön yargılı ve kötü davranacağı, sicil notunun düşük vereceği gibi birtakım olumsuzluklarla karşılaşacağı endişesiyle öğretmen, yöneticinin yanlış uygulamalarına karışmama eğilimi göstermektedir.

Kurumlaşmış çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruya ara sıra, ikinci soruya ise hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama değer alındığında, ilköğretim okullarında kurumlaşmış çatışma, ara sıra yaşandığı söylenebilir.

4.2. Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, ilköğretim okullarında yaşanan çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerine ait yönetici görüşleri sunulmuştur.

4.2.1 Kaçınma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 37

Kötü Durum Düşmemek İçin Çalışanlarla Anlaşmazlıklarınızı Açığa Vurmamaya Çaba Gösterilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	20	15.3
Genellikle	35	26.9
Ara sıra	42	32.4
Hiçbir Zaman	33	25.4
Toplam	130	100.0

Tablo 37'ye göre: "Kötü duruma düşmemek için çalışanlarla anlaşmazlıklarınızı açığa vurmamaya çaba gösterilmesi"ne ilişkin yöneticilerin %32.4'ü ara sıra, %26.9'u genellikle %25.4 hiçbir zaman ve %15.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, çalışanlarla kötü duruma düşmemek için anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterilmesinde, birbirine yakın oranlarda ara sıra ve genellikle görüşlerini belirtmişlerdir.

4.2.2 Kayıtsız Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 38

Sorunun Zamanla Çözüleceğini Düşünerek Beklenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	10	7.7
Genellikle	35	26.9
Ara sıra	63	48.5
Hiçbir Zaman	22	16.9
Toplam	130	100.0

Tablo 38'e göre: "Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklenilmesi"ne ilişkin yöneticilerin %48.5'i ara sıra, %26.9 genellikle, %16.9'u hiçbir zaman ve %7.7'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, sorarın zamanla çözüleceğini düşünerek ara sıra beklemektedir.

4.2.3. Çekilme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 39

Anlaşmazlık Yaşadığınız Öğretmenlerle Sıkça Yüz Yüze Gelmemeye Çalışılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	14	10.7
Genellikle	16	12.3
Ara sıra	27	20.7
Hiçbir Zaman	73	56.3
Toplam	130	100.0

Tablo 39'a göre: ".Anlaşmazlık yaşadığınız öğrenilenlerle sıkça yüz yüze gelmemeye çalışılmasına ilişkin yöneticilerin % 56.3'si hiçbir zaman. % 20.7'si ara sıra, % 12.3'ü genellikle ve % 10.7'si her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlık yaşadıkları öğretmenlere sıkça yüz yüze gelmekten hiçbir zaman çekinmezler. Yöneticiler, anlaşmazlık yaşadığı öğretmen ile yüz yüze gelerek anlaşmazlığı gidermeye çalışmaktadır.

4.2.4. Hükmetme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 40
Uygun Gördüğünüz Kararı Çıkartmak İçin, Yetkinizi Kullanmanıza İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	16	12.3
Genellikle	52	40
Ara sıra	42	32.3
Hiçbir Zaman	20	15.4
Toplam	130	100.0

Tablo 40'a göre: "Uygun gördüğünüz kararı çıkartmak için, yetkinizi kullanmanıza" ilişkin yöneticilerin %40'ı genellikle, %32.3'ü ara sıra, % 15.4'ü hiçbir zaman ve % 12,3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, uygun gördükleri kararları çıkartmak için genellikle yetkilerini kullanmaktadır. Yöneticilerin sadece % 12.3'ünün yetkisini her zaman kullanıyor olması ve tablo 35'e göre de, özürsüz veya izinsiz göreve geç gelen öğretmene ara sıra uyan cezası veriliyor olması, yöneticilerin demokratik tutum içerisinde bulundukları söylenebilir.

4.2.5. Yatıştırma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 41

Anlaşmazlığın Nedenlerinin Çok Önemli Olmadığını Belirterek, Ortak Konuların Gündeme Getirilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	25	19.2
Genellikle	64	49.2
Ara sıra	34	26.1
Hiçbir Zaman	7	5.5
Toplam	130	100.0

Tablo 41 'e göre: "Anlaşmazlığın nedenlerinin çok önemli olmadığını belirterek, ortak konuların gündeme getirilmesine ilişkin yöneticilerin % 49.2'si genellikle, % 26.1'i ara sıra, % 19.2'si her zaman ve % 5.5'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlığın nedenlerinin çok önemli olmadığını belirterek, genellikle ortak konuları gündeme getirmektedir.

4.2.6. Uzlaşma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 42

Karşılıklı Anlaşmaya Dayalı Çözümler Bulmaktan Gurur Duyulmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	95	73
Genellikle	26	20
Ara sıra	7	5.3
Hiçbir Zaman	2	1.7
Toplam	130	100.0

Tablo 42'ye göre; "Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyulması"na ilişkin yöneticilerin % 73'ü her zaman, % 20'si genellikle, % 5.3'ü ara sıra ve % 1.7'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, her zaman karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler üretmektedir.

4.2.7. Taviz Verme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 43

Anlaşmazlık Yaşadığınız Çalışana Ödün Verilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.8
Genellikle	8	6.1
Ara sıra	42	32.3
Hiçbir Zaman	75	57.8
Toplam	130	100.0

Tablo 43'e göre: "Anlaşmazlık yaşadığınız çalışana ödün verilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 57.8'i hiçbir zaman, % 32.3'ü ara sıra, % 6.1'i genellikle ve % 3.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlık yaşadıkları çalışanlara hiçbir zaman ödün vermemektedir.

4.2.8. Üçüncü Tarafın Müdahalesi Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 44

Anlaşmazlıklarda, Üçüncü Bir Tarafın Görüşünden Faydalanılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	19	14.6
Genellikle	36	28.6
Ara sıra	66	50.1
Hiçbir Zaman	9	6.7
Toplam	130	100.0

Tablo 44'e göre: "Anlaşmazlıklarda, üçüncü bir tarafın görüşünden faydalanılmasına: ilişkin yöneticilerin % 50.1'i ara sıra, % 28.6'sı genellikle, % 14.6'sı her zaman ve % 6.7'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlıklarda ara sıra üçüncü tarafın görüşüne başvurmaktadır.

4.2.9. Meşgul Etme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 45

Anlaşmazlık Yaşayan Taraflara Çok İş Vererek, Birbirleriyle Uğraşacak Vakit Bulmalarının Engellenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	3	2.3
Genellikle	21	16.1
Ara sıra	44	33.8
Hiçbir Zaman	62	47.8
Toplam	130	100.0

Tablo 45'e göre: "Anlaşmazlık yaşayan taraflara çok iş vererek, birbirleriyle uğraşacak vakit bulmalarının engellenmesi "ne ilişkin yöneticilerin % 47.8'i hiçbir zaman, % 33.8'i ara sıra, % 16.1'i genellikle ve % 2.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlık yaşayan tarafların birbirleriyle uğraşacak vakit bulmalarını engellemek için hiçbir zaman çok iş verme yolunu tercih etmemektedir.

Okulda çalışanların görevleri yönetmelikle yazılı olarak belirtilmiştir. Yöneticiler, çalışanlara yönetmelikte yazılı olan görevlerin dışında başka görev verme yetkileri yoktur. Yöneticiler, çalışanlara çok iş vermek isteseler bile, bu isteklerini gerçekleştiremezler.

4.2.10. Politik Araçlar Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 46

Anlaşmazlığı Sona Erdirmek İçin Karşı Tarafa Vaatlerde Bulunulmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	5	3.8
Genellikle	15	11.5
Ara sıra	38	29.2
Hiçbir Zaman	72	55.5
Toplam	130	100.0

Tablo 46'ya göre: "Anlaşmazlığı sona erdirmek için karşı tarafa vaatlerde bulunulması"na ilişkin yöneticilerin %55.5'i hiçbir zaman, %29.2'si ara sıra, %11.5'i genellikle ve %3.8'i her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlığı sona erdirmek için karşı tarafa hiçbir zaman vaatlerde bulunmamaktadır.

4.2.11. Oylama Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 47
Anlaşmazlıkları Çözmek İçin Oylamaya Başvurulmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	21	16.3
Genellikle	36	27.6
Ara sıra	50	38.4
Hiçbir Zaman	23	17.7
Toplam	130	100.0

Tablo 47'ye göre: "Anlaşmazlıkları çözmek için oylamaya başvurulması"na ilişkin yöneticilerin % 38.4'ü ara sıra, % 27.6'sı genellikle, % 17.7'si hiçbir zaman ve % 16.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlıkları çözmek için ara sıra oylamaya başvurmaktadır.

4.2.12. Ortak Düşman Belirleme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 48
Anlaşmazlık Yaşadığınız Bireyle, Belirlediğiniz Ortak Bir Düşman Karşısında Bileşilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	3	2.3
Genellikle	11	8.4
Ara sıra	33	25.3
Hiçbir Zaman	83	64
Toplam	130	100.0

Tablo 48'e göre: "Anlaşmazlık yaşadığınız bireyle, belirlediğiniz ortak bir düşman karşısında bileşilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 64'ü hiçbir zaman, % 25.3'ü ara sıra, % 8.4'ü genellikle ve % 2.3 'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlık yaşadığı bireyle hiçbir zaman ortak bir düşman belirleyerek birleşme yolunu tercih etmemektedir.

4.2.13. Üstün Amaçlar Belirleme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 49

Farklılıkları Bir Tarafa Bırakarak Daha Önemli Amaçlar İçin İşbirliği Yapılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	77	59.2
Genellikle	44	33.8
Ara sıra	7	5.3
Hiçbir Zaman	2	1.7
Toplam	130	100.0

Tablo 49'a göre: "Farklılıkları bir tarafa bırakarak daha Önemli amaçlar için işbirliği yapılmasına ilişkin yöneticilerin % 59.2'si her zaman, % 33.8'i genellikle, % 5.3'ü ara sıra ve % 1,7'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Anlaşmazlıklarda yöneticiler her zaman farklılıkları bir tarafa bırakarak daha önemli amaçlar için işbirliği yapmaktadır.

4.2.14. Üstün Kararma Bırakma Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 50

Bir Anlaşmazlık Durumunda Üst Amirin Kararma Başvurulmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	25	19.2
Genellikle	31	23.8
Ara sıra	52	40.0
Hiçbir Zaman	22	17.0
Toplam	130	100.0

Tablo 50'ye göre: "Bir anlaşmazlık durumunda üst amirin kararına başvurulmasına ilişkin yöneticilerin % 40'ı ara sıra, % 23,8'i genellikle, % 19,2'si her zaman ve % 17.0'ı hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, anlaşmazlıklarda ara sıra üst amirin kararına başvurmaktadır.

4.2.15. Kaynakların Artırılması Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 51

Kaynakları imkanlar Ölçüsünde Artırmaya Çalışılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	99	76.1
Genellikle	26	20
Ara sıra	3	2.3
Hiçbir Zaman	2	1.6
Toplam	130	100.0

Tablo 51'e göre: "Kaynakları imkanlar ölçüsünde artırmaya çalışılması"na ilişkin yöneticilerin %76.1'i her zaman, %20'si genellikle % 2.3'ü ara sıra ve% 1.6'sı hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, her zaman kaynakları imkânlar ölçüsünde artırmaya çalışırlar. Okulların ihtiyaçları velilerden, eğitime katkı payı adı altında toplanan paralarla karşılanmaktadır. Okullarda etkili ve verimli eğitim yapılabilmesi için, okulun her türlü ihtiyacının giderilmesiyle mümkündür. Yöneticiler, kaynakların artırılması için eğitime katkı payının yeteri miktarda toplanabilmesi için gayret göstermektedir.

4.2.16. İletişimin Artırılması Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 52
İletişimi Artırarak Yanlış Anlamaların Önüne Geçilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	78	60
Genellikle	41	31.5
Ara sıra	7	5.3
Hiçbir Zaman	4	3.2
Toplam	130	100.0

Tablo 52'ye göre: "İletişimi artırarak yanlış anlamaların önüne geçilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 60'ı her zaman, % 31.5'i genellikle, % 5.3'ü ara sıra ve % 3.2'si hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yanlış anlamaların önüne geçilmesi için her zaman iletişimi artırmaktadır. Tablo 12'de de, yöneticilerin verdikleri emirleri çalışanlar hiçbir zaman yanlış anlamamaları, bu iki bulgu arasındaki paralellik, okullarda etkili bir iletişimin olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.2.17. Müzakere Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 53

Kendi Görüşlerinizi Kabul Ettirmek İçin, İkna Etmeye Çalışılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	13	10
Genellikle	45	34.6
Ara sıra	48	36.9
Hiçbir Zaman	24	18.5
Toplam	130	100.0

Tablo 53'e göre: "Kendi görüşlerinizi kabul ettirmek için, ikna etmeye çalışılması"na ilişkin yöneticilerin % 36.9'u ara sıra, % 34.6'sı genellikle, % 18.5'i hiçbir zaman ve % 10'u her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, görüşlerini çalışanlara kabul ettirmek için ikna etmeye çalışılmasında, birbirine yakın oranlarda ara sıra ve genellikle görüşlerini belirtmişlerdir.

4.2.18. Bireylerin Değiştirilmesi Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 54

Okulda Sürekli Sorun Çıkararak ve Okulun Havasını Olumsuz Yönde Etkileyen Öğretmenin Tayininin Başka Okula Yapılması İçin, Çaba Sarf Edilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	17	13
Genellikle	27	20.7
Ara sıra	40	30.7
Hiçbir Zaman	46	35.6
Toplam	130	100.0

Tablo 54'e göre: "Okulda sürekli sorun çıkararak ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenin tayininin başka okula yapılması için çaba sarf edilmesi"ne ilişkin yöneticilerin %35.6'sı hiçbir zaman, %30.7'si ara sıra, %20.7'si genellikle ve %13'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, okulda sürekli sorun çıkaran ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenin tayininin başka okula yapılması için hiçbir zaman çaba sarf etmemektedir.

Bu durum yöneticilerin uzlaşmacı yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu görüşü tablo 42’de, yöneticiler her zaman karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler üretirler, bulgusu da desteklemektedir.

4.2.19. Davranış Değiştirme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 55

İnsan Davranışlarını Olumlu Yönde Değiştirmek İçin Eğitim Çalışmalarına Önem Verilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	81	62.3
Genellikle	41	31.5
Ara sıra	6	4.6
Hiçbir Zaman	2	1.6
Toplamı	130	100.0

Tablo 55'e göre: "İnsan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için eğitim çalışmalarına önem verilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 62.3'ü her zaman, % 31.5'i genellikle, % 4.6'sı ara sıra ve % 1.6'sı hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için her zaman eğitim çalışmalarına önem vermektedir.

4.2.20. Yapısal Değişkenleri Değiştirme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 56

İtiraz Sistemi Geliştirerek Uygun Olmayan Emirlerin Anında Değiştirilmesine İmkân Sağlanılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	16	12.3
Genellikle	45	34.6
Ara sıra	50	38.4
Hiçbir Zaman	19	14.7
Toplam	130	100.0

Tablo 56'ya göre: "İtiraz sistemi geliştirerek uygun olmayan emirlerin anında değiştirilmesine imkan sağlanılmasına ilişkin yöneticilerin % 38.4'ü ara sıra, % 34.6'i genellikle, % 14.7'si hiçbir zaman ve % 12.3'ü her zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler, itiraz sistemi geliştirerek uygun olmayan emirlerin değiştirilmesine imkân sağlanılmasında, birbirine yakın oranlarda ara sıra ve genellikle görüşlerini belirtmişlerdir.

4.2.21. Problem Çözme Stratejisine İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 57

Bir Soruna Hepinizin Beklentilerini Karşılacak Çözümler Bulmak İçin Birlikte Çalışmaya Çaba Gösterilmesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Seçenekler	f	%
Her Zaman	77	59.2
Genellikle	45	34.5
Ara sıra	7	5.3
Hiçbir Zaman	1	1
Toplam	130	100.0

Tablo 57'ye göre: "Bir soruna hepinizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için birlikte çalışmaya çaba gösterilmesi"ne ilişkin yöneticilerin % 59.2 'si her zaman, % 34.5'i genellikle, % 5.3'ü ara sıra ve % 1'i hiçbir zaman görüşünü belirtmişlerdir.

Yöneticiler ortaya çıkan sorunları herkesin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için her zaman birlikte çalışmayı benimserler. Sorunların çözülmesinde katılımcı bir anlayışla yaklaşılması okul iklimini olumlu yönde etkileyebilir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular çerçevesinde sonuçlar sunularak, öneriler geliştirilmiştir.

5.1. SONUÇ

İlköğretim okullarında, çatışmanın amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından; Fonksiyonel olan çatışma arasına yaşanırken, fonksiyonel olmayan çatışma ise genellikle yaşanmaktadır.

Açık çatışmaların yaşanmamasına rağmen fonksiyonel olmayan çatışmaların yaşanmasının en önemli nedeni, yöneticilerin çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yeterince iyi yönetemediklerinden kaynaklanmaktadır.

Büyük bir çoğunluğunun yönetici olarak yetişmemesi ve asıl meslekleri öğretmenlik olan yöneticilerin, çatışma yönetimi alanında bilgi ve becerileri ya hiç yoktur veya azdır. Bu durumda onlardan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmeleri beklenilmemelidir.

Buna rağmen okulda çalışanların eğitim düzeylerinin aynı olması ve okulda samimi, uyumlu ve hoşgörülü bir ortamın bulunması, çatışmalar okulun zararına olacak boyutlara gelmeden karşılıklı anlayışla çözümlenmektedir.

İlköğretim okullarında, çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre: Potansiyel ve hissedilen çatışmalar arasına yaşanırken; algılanan ve açık çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

Okullar farklı yapıdaki insanlardan oluşan ve aralarındaki anlayış, değer yargılan, amaç ve diğer farklılıkların çatışmaya uygun ortam oluşturması; okullarda potansiyel çatışmanın yaşanmasında etkindir.

İlköğretim okullarında, açık çatışmaların yaşanmamış olması, okullarda yoğun çatışmaların yaşanmadığı sonucuna varılabilir.

İlköğretim okullarında, çatışmanın yerlerine göre: Dikey çatışma genellikle, yatay çatışma arasına yaşanırken; yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

Birçok okulda rehber öğretmen veya uzman bulunmamaktadır. Uzmanlar, okullara kısa süreli görevlendirilmekte ve görevleri bittiğinde okuldan ayrılmaktadır. İlköğretim okullarında yönetici-uzman çatışmasına neden olacak ortam bulunmamaktadır.

Okul yöneticileri kendileriyle aynı hiyerarşi kademesinde çalışanlar ile az çatışma yaşar iken, özellikle astlarıyla daha çok çatışma yaşamaktadır.

Sosyal çatışma yaşanmaması, okulun çevreyle uyumlu yaşadığı kabul edilebilir. Okul, çevrede çatışan değerleri ortak anlayışla uzlaştırmayı sağlar. Çevrenin gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunur.

İlköğretim okullarında, çatışmanın tarafları açısından; Bireylerarası çatışma genellikle, grup içi, gruplararası ve örgütlerarası çatışmalar arasına yaşanırken; bireyin kendi içindeki çatışma ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

İlköğretim okullarında grup içi, gruplararası ve örgütlerarası çatışmalardan ziyade, bireylerarası çatışma daha çok yaşanmaktadır. Bireyin kendi iç çatışmasının hiçbir zaman yaşamaması, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan yöneticiler, en uygun olanını seçip uyguladıkları sonucuna varılabilir. Yöneticiler karar verme yeteneğine sahiptir.

İlköğretim okullarında, yaşanan diğer çatışma türlerinden: Rol çatışması genellikle yaşanırken; amaç ve kurumlaşmış çatışmalar ise arasına yaşanmaktadır.

Branş dışı atanan sınıf öğretmenleri ile ikinci kademedeki boş geçen derslere giren sınıf öğretmenlerinin, bilgi ve becerileriyle görevleri arasındaki uyumsuzluk rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır.

İlköğretim okullarında, Dikey, bireylerarası, rol ve fonksiyonel olmayan çatışmalar genellikle yaşanmaktadır. Potansiyel, hissedilen, yatay, grup içi, gruplararası, örgütlerarası, amaç, kurumlaşmış ve fonksiyonel olan çatışmalar arasına yaşanmaktadır. Bireyin kendi içindeki, algılanan, açık, yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

İlköğretim okulu yöneticileri, çatışmaların çözümlemesinde: Kaynakların artırılması, uzlaşma, davranış değiştirme, iletişimin artırılması, problem çözme ve üstün amaçlar stratejilerini her zaman kullanmaktadır. Yatıştırma ve hükmetme stratejilerini genellikle kullanmaktadır.

Üçüncü tarafın müdahalesi, kayıtsız kalma, üstün kararına bırakma, yapısal değişkenleri değiştirme, oylama, müzakere ve kaçınma stratejilerini arasına kullanmaktadır.

Ortak düşman belirleme, taviz verme, çekilme, politik araçlar, meşgul etme ve bireylerin değiştirilmesi stratejilerini hiçbir zaman kullanmamaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin, literatürde açıklanan kalıcı çözüm stratejilerini daha çok kullandıkları görülmektedir. Yönetim alanında eğitimleri sınırlı olan yöneticiler, yaşadıkları sorunlar karşısında edindikleri tecrübelerle sorunlara doğru müdahale etme yeteneği kazandıkları söylenebilir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak üst düzey yöneticilerin dikkatlerine sunulmak üzere "uygulamacılara öneriler" ve araştırma yapacak araştırmacıların dikkatlerine sunulmak üzere "araştırmacılara öneriler" başlıkları altında açıklanmıştır.

5.2.1. Uygulamacılara Öneriler

1. Okullardaki çatışmaların daha etkili yönetilebilmesi için, yöneticilerin çatışma yönetiminin ağırlıklı olarak işleneceği ayrı bir kurstan geçirilerek, bu konudaki bilgi ve becerileri artırılmalıdır.
2. Çatışmaların örgütlerde doğal olduğu benimsenmeli, optimal düzeydeki çatışma ortamlarının sorunlarının karşılıklı güven ortamı içinde çözüme kavuşturulduğu ve çatışmanın iyi yönetildiğinde örgüte yarar sağlayacağı belirtilerek çatışmanın olumsuz çağrışımları önlenmelidir.
3. Yöneticiler, anlaşmazlıklara sağlıklı çözümler üretebilmeleri için, soğukkanlı ve sağduyulu davranmalıdır.
4. Okuldaki çatışmaların, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayabilmesi için okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler eşgüdümlü olarak çalışmalıdır.
5. Üstün amaçlar belirleme stratejisi, özellikle kriz dönemlerinde kullanılmaktadır. Yöneticiler, her zaman bu stratejiyi kullanmamalıdır.
6. Sorunun çözümünün zamana bırakılması, sorunun artarak huzursuzluk kaynağı olabileceğinden dolayı, yöneticiler, soruna anında müdahale etmelidir.
7. Hükmetme stratejisinin sıkça kullanılması çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Yöneticiler, yasal yetkilerinden önce etki güçlerini kullanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Aynı amaçlı bir araştırma öğretmen görüşlerine başvurulabilir.
2. Çatışma yönetimi konusunda yapılan araştırmalarda, çatışmanın çözüm stratejilerinden; problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerinin kullanım düzeyleri araştırılmıştır. Bunların dışında literatürde açıklanan diğer stratejilerin kullanım düzeyleri de araştırılabilir.
3. Çatışma türlerinin ilköğretim okulu ve ortaöğretim okullarında araştırılarak iki ayn yapıdaki okullar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN**, Aytaç., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara-1994.
- AÇIKALIN**, Aytaç., Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Pegem Yayıncılık, Ankara-1998.
- AKET**, İlter ve diğerleri; İşletme Yönetimi, [y.y.], İzmir-1997.
- AKÇAY**, R. Cengiz., Okul Yönetimi, [y.y.], Çanakkale-1996.
- AYDIN**, Mustafa., Örgütlerde Çatışma, Bas-Yay, Ankara-1984.
- AYDIN**, Mustafa., Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara-1994.
- BALCI**, Ali., Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara-1995.
- BAŞARAN**, İ. Ethem., Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara-1989.
- BAŞARAN**, İ. Ethem., Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara-1992.
- BAYSAL**, A. Can, Erdal **TEKARSLAN**, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Yayınevi, İstanbul-1996.
- BİNGÖL**, Dursun., Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul-1992.
- BUMİN**, Birol., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Yayınevi, Ankara-1990.
- BURSALIOĞLU**, Ziya., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 11. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara-2000.
- CAN**, Halil., Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara-1994.
- CEYLAN**, Andan., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze YükTekEnst. Yayınları, Gebze-1998.
- CÜCELOĞLU**, Doğan., İnsan ve Davranış, 7.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul-1997.
- DİNÇER**, Ömer., Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri, İz Yayınları, İstanbul-1994.
- DOĞAN**, H. Zafer., Rol Çatışması ve İşgören Sorunları, (İçinde: Turgay Ergün, Yönetim Psikolojisi n, TODAİE Yayınları, Ankara-1981).

- DÖKMEN**, Üstün., Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul-İ 994.
- ERDOĞAN**, İlhan., İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yayınları, Ankara-1990.
- ERDOĞAN**, İlhan., Örgütsel Davranış, Avcıol Yayınevi, İstanbul-1996.
- EREN**, Erol., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta, İstanbul-1998.
- ERTEKİN**, Yücel., Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Ankara-1993.
- ERTÜRK**, Mümin., Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul-1998.
- FRAN** ve diğerleri; Yöneticilikte İletişim, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul-1993.
- GÜRGEN**, Haluk., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul-1997.
- HATİPOĞLU**, Zeyyat., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sedok Yayınları, İstanbul-1995.
- İPEK**, Cemalettin., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, (İçinde: Cevat Elma ve Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara- 2000).
- KARIP**, Emin., Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara-1999.
- KAYA**, Y. Kemal., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamaları, 2. Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara-1984.
- KOÇEL**, Tamer., İşletme Yöneticiliği, ö.Baskı, Beta, İstanbul-1998.
- MARCH** ve diğerleri; Örgütler, Çev., Ömer Bozkurt, TODAİE Yayınları, Ankara-1975.
- PEKER**, Ömer., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara-1995.
- ROBBİNS**, Stephen P.; Örgütsel Çatışma Yönetimi, Çev., Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç, Ege Üniv. İkt. Tic. Bil. Fak. Yayını, İzmir-1977.
- SCHEİN**, Ergün., Örgüt Psikolojisi, Çev., Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları, Ankara-1978.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif., Yönetim ve Organizasyon, fy.y.J, Konya-1996.
- TAYMAZ**, Haydar., Eğitim Sisteminde Teftiş, 4. Baskı, [y.y.], Ankara-1997.
- TAYMAZ**, Haydar., Okul Yönetimi, 5. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara-2000.

MAKALELER

AKKİRMAN, Ali Deniz; "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", Dokuz Eylül Ün. İİBF Dergisi, Yıl: 1998, Cilt: 13, Sayı: 11, ss.1-11.

AKSU, Ali; "Örgütsel Çatışma", Öğretmen Dünyası, Yıl: 18, Sayı: 215, Kasım 1997, ss.19-21.

AKSU, Ali; "Okul İklimi", Öğretmen Dünyası, Yıl: 20, Sayı: 234, Haziran 1999, ss.11-13.

ATAKLI, Aylanur; "Eğitim Kurumlarında Çatışma", Çağdaş Eğitim, Yıl: 20, Sayı: 215, Kasım 1995, ss.24-26.

ATAY, Kenan; "Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Algılan", Eğitim Yönetimi, Yıl: 7, Sayı: 25, Kış 2001, ss.21-35.

BAYRAK, Coşkun; "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", Anadolu Ün. Eğt.Fak. Dergisi, Yıl: 1996, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.17-27.

BİLGİN, Asude; "Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", Uludağ Ün. Eğt.Fak. Dergisi, Yıl: 2000, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.85-94.

COTTRINGER, William; "Çatışma Yönetimi", Çev., Cünhan Günay, Executive Excellence, Yıl: 3, Sayı: 26, Mayıs 1999, ss.22-23.

ÇELİK, Vehbi; "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", Amme İdare Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, Haziran 1993, ss.135-145.

ÇELİKTEN, Mustafa; "Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri", Eğitim ve Bilim, Cilt: 26, Sayı: 119, Ocak 2001, ss.14-19.

ERTÜRK, Mümin; "Organizasyonlarda Çatışma , Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi", Erciyes Ün, İİBF Dergisi, Sayı: 11, Aralık 1994, ss.121-147.

KEÇELİOĞLU, Tamer; "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek, Nisan 1999, ss.98-111.

KILINÇ, Tanıl; "Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri", İst. Ün, İşl.Fak. Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Nisan 1985, ss.103-123.

KILINÇ, Tanıl; "Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", İst. Ün. İşl.Fak. Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Kasım 1986, ss.149-165.

- KIREL**, Çiğdem; "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi" Anadolu Üniv. İİBF Dergisi , Yıl: 1997, Cilt: 13, Sayı: 1-2, ss.477-494.
- KORKMAZ**, Mehmet; "Okul Yönetiminde Çatışma", Çağdaş Eğitim, Yıl: 20, Sayı: 207, Şubat 1995, ss.26-29.
- KORKMAZ**, Mehmet; "Eğitim Kurumlarımızda Çatışma Nedenleri, Sonuçları ve Etkileri", Çağdaş Eğitim, Yıl: 20, Sayı: 212, Ağustos 1995, ss.13-15.
- KORKMAZ**, Mehmet; "Gruplararası İlişkiler ve Çatışma", Çağdaş Eğitim, Yıl: 25, Sayı: 261, Ocak 2000, ss.20-24.
- KORKMAZ**, Sezer; "Örgütsel Çatışma Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Yıl: 1994 Sayı: 1, ss.77-94.
- ÖZALP**, İnan; "Örgütlerde Çatışma", Anadolu Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Haziran 1989, ss.81-114.
- ÖZER**, M. Akif; "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Yıl: 2000, Sayı: 4, ss.17-46.
- PONDY**, Louis R.; "Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller", Çev., Bilal Murat Özgüven, Bursa İkt. İd. ve Tic. İl. Ak. Dergisi, Cilt: 2, Temmuz 1973, ss.361-384.
- TENGİLİMOĞLU**, Dilaver; "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmaya Teşhis Modelleri", Amme İdare Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, Haziran 1991, ss.123-144.
- TOKAT**, Bülent; "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi", Dumlupınar Üniv. Sosyal Bil. Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak 1999, ss.23-39.
- TOPRAKÇI**, Erdal; "Güç Merkezleri Açısından Okulun Örgütsel Farklılıkları" Eğitim Yönetimi, Yıl: 7, Sayı: 26, Bahar 2001, ss.277-287.
- URAL**, Ayhan; "Okul Yönetimi Açısından Okulda Baskı Grupları ve Çatışma", Çağdaş Eğitim, Yıl: 23, Sayı: 240, Şubat 1998, ss.38-42.
- VAROL**, Muharrem; "Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma", Ankara Üniv. Siyasal Bil. Fak. Dergisi, Cilt: 45, Ocak 1990, ss. 185-207.
- YILDIRIM**, İbrahim; "Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Davranışsal Boyutu", Dicle Üniv. Eğt.Fak. Dergisi, Sayı: 1, Mayıs 1993, ss.1-8.

DİĞER KAYNAKLAR

AKDAĞ, Ömer, Bankalarda Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya-1990.

AKIN, Mahmut, İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri-1998.

ARZHANGİ, Ramak, İlkokullarda Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratın Konular, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994.

AYDIN, Mustafa, Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları, Basılmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara-1979.

AYDIN, Nusret Tayfun, Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1996.

BASKI, Hülya, Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi Bir Seyahat Acentasındaki Yöneticilerin, Çatışma Yönetimi Yollarının İçinde Bulundukları Durumla Uygunluğunun Tesbit Edilmesi ve Yönetime Bir Öneri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1998.

BOZKAN, Osman, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri Arasındaki Çatışma Nedenleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1998.

ÇALIŞKAN, İlknur, İzmir'de İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir-1999.

DEMİRBOLAT, Ayşe, İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1997.

ELMA, Cevat, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1998.

ERDİM, Nurdan, İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale-1998.

GÜMÜŞELİ, Ali İlker, İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994.

KALKAN, Şevket, Organizasyonlarda Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Şekilleri Pilot Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1999.

KANTAV, Nilgün, Örgütsel Bağlılık Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998.

KASHANIAN, Faranak, Hastane Organizasyonlarında Çatışma Yönetimi ve Üniversite Hastanelerinde Gruplararası Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1991.

KARA, İlhan, Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır-1995.

KAYA, Oğuz, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaların Yönetme Biçimleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu-1998.

KORKMAZ, Mehmet, Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994.

ÖZBAYKAL, Seden, Türkiye'de İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunlar, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-1997.

ÖZEL, Mehmet, Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1996.

ÖZDEMİR, Fatma Gülcan, İnsana ve İşe Yönelik Önderlik Şekillerini Tercih Eden Yöneticilerin Çatışma Yönetim Biçimleri ve MKE Kırıkkale Mühimmat Fabrikası'nda Bir Uygulama, Basılmamış ve Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale-1995.

150

ÖZMEN, Fatma, Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları, Basılmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ-1997.

ŞAHİN, Seyhan, İşletmelerde Rol Çatışması Rol Bilinci ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tarafından İşgörene Rol Bilincinin Kazandırılması ve Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul-1996.

TAKAN, Okan Mehmet, Örgütlerde Çatışma Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1997.

TAŞDELEN, Nihal, İş Tatmininin Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasıyla İlişkisi Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2000.

TULUNAY, Nihal, Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul-1990.

URAL, Ayhan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri, Basılmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu-1997.

YAĞCIOĞLU, B.Dilara, Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir-1997.

YENİÇERİ, Özcan, Örgütlerde Çatışma ve Yabancı Sorularının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri-1991.

YİĞİT, Atahan, İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1996.

Ek-A

ANKET UYGULANAN OKULLAR ve DÖNÜŞ SAYISI

NO	İLÇESİ	OKULUN ADI	VER.	DÖN. GEÇ. ANKET
1	Lefkoşa	Arabahmet İlkokulu	2	2
2	Lefkoşa	Atatürk İlkokulu	3	3
3	Lefkoşa	Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	2	2
4	Lefkoşa	Gelibolu İlkokulu	2	2
5	Lefkoşa	Necati Taşkın İlkokulu	3	3
6	Lefkoşa	9 Eylül İlkokulu	4	3
7	Lefkoşa	Şht doğan ahmet İlkokulu	3	3
8	Lefkoşa	Şht Ertuğrul İlkokulu	5	5
9	Lefkoşa	Şht Tuncer İlkokulu	5	3
10	Lefkoşa	Şht Yalçın İlkokulu	1	1
11	Lefkoşa	Fazıl Plümer Anaokulu	1	0
12	Lefkoşa	Gülen Yüzler Anaokulu	2	2
13	Lefkoşa	Lefkoşa Vakıf Anaokulu	1	1
14	Lefkoşa	Yeniyüzyıl Anaokulu	1	1
15	Lefkoşa	Yenicami Okulöncesi Eğitim Merkezi	1	1
16	Lefkoşa	Akıncılar İlkokulu	0	0
17	Lefkoşa	Alayköy İlkokulu	3	2
18	Lefkoşa	Balıkesir Meriç İlkokulu	1	1
19	Lefkoşa	Cihangir İlkokulu	0	0
20	Lefkoşa	Değirmenlik İlkokulu	2	2
21	Lefkoşa	Dilerkaya İlkokulu	0	0
22	Lefkoşa	Dr. Fazıl Küçük İlkokulu	1	1
23	Lefkoşa	Düzova İlkokulu	0	0
24	Lefkoşa	Gaziköy Anaokulu	0	0
25	Lefkoşa	Gönyeli İlkokulu	4	3
26	Lefkoşa	Haspolat İlkokulu	1	0
27	Lefkoşa	Hisarüstü Ana ve Özel Eğitim Okulu	1	1
28	Lefkoşa	Şht Mehmet Eray İlkokulu	3	3
29	Lefkoşa	İşitme Engelliler Okulu	1	1
30	Lefkoşa	Spastikler Okulu	1	1
31	İskele	Şht İlker Karter İlkokulu	4	4
32	İskele	Aygün Anaokulu	0	0
33	İskele	Boğaziçi İlkokulu	0	0
34	İskele	Büyükkonuk İlkokulu	0	0
35	İskele	Çayırova İlkokulu	1	1
36	İskele	Dipkarpaz İlkokulu	2	2
37	İskele	Kaplıca İlkokulu	0	0
38	İskele	Kumyalı İlkokulu	0	0
39	İskele	Mehmetçik İlkokulu	2	1
40	İskele	Şht Menteş Zorba İlkokulu	1	1
41	İskele	Yedikonuk İlkokulu	1	0
42	İskele	Yenierenköy İlkokulu	2	2
43	İskele	Ziyamet İlkokulu	2	2
		Toplam	69	60

NO	İLÇESİ	OKULUN ADI	VER.	DÖN. GEÇ. ANKET
1	G.Mağusa	Alasya İlkokulu	2	2
2	G.Mağusa	Canbulat İlkokulu	1	1
3	G.Mağusa	Gazi İlkokulu	2	1
4	G.Mağusa	Karakol İlkokulu	2	2
5	G.Mağusa	Polatpaşa İlkokulu	3	3
6	G.Mağusa	Şht. Hüseyin Akil İlkokulu	1	0
7	G.Mağusa	Şht. Mustafa Kurtuluş İlkokulu	2	0
8	G.Mağusa	Şht Osman Ahmet İlkokulu	2	2
9	G.Mağusa	Şht. Zeki Salih İlkokulu	2	2
10	G.Mağusa	Maarif Anaokulu	0	0
11	G.Mağusa	Alasya Vakıf Anaokulu	1	1
12	G.Mağusa	Akdoğan Dr. Fazıl Küçük İlkokulu	3	3
13	G.Mağusa	Akova İlkokulu	0	0
14	G.Mağusa	Alaniçi İlkokulu	1	1
15	G.Mağusa	Çayönü İlkokulu	1	1
16	G.Mağusa	Beyarmudu İlkokulu	1	0
17	G.Mağusa	Dörtyol İlkokulu	2	2
18	G.Mağusa	Eşref Bitlis İlkokulu	2	2
19	G.Mağusa	Geçitkale İlkokulu	1	1
20	G.Mağusa	Güvercinlik İlkokulu	1	1
21	G.Mağusa	İnönü İlkokulu	1	0
22	G.Mağusa	Mormenekşe İlkokulu	1	0
23	G.Mağusa	Pile İlkokulu	0	0
24	G.Mağusa	Serdarlı İlkokulu	1	1
25	G.Mağusa	Sütlüce İlkokulu	0	0
26	G.Mağusa	Tuzla Anaokulu	0	0
27	G.Mağusa	Şht. Salih Terzi İlkokulu	1	1
28	G.Mağusa	Tatlısu İlkokulu	1	1
29	G.Mağusa	Türkmenköy İlkokulu	1	0
30	G.Mağusa	Ulukışla İlkokulu	1	1
31	G.Mağusa	Vadili İlkokulu	2	2
32	G.Mağusa	Yeni Boğaziçi İlkokulu	1	1
33	G.Mağusa	Yıldırım İlkokulu	0	0
34		Toplam	41	32

NO	İLÇESİ	OKULUN ADI	VER.	DÖN. GEÇ. ANKET
1	Güzelyurt	Barış İlkokulu	2	2
2	Güzelyurt	Kurtuluş İlkokulu	3	2
3	Güzelyurt	Özgürlük İlkokulu	3	1
4	Güzelyurt	Atatürk Maarif Anaokulu	2	1
5	Güzelyurt	Akçay Anaokulu	0	0
6	Güzelyurt	Aydıncık İlkokulu	2	0
7	Güzelyurt	Fikri Karayel İlkokulu	2	1
8	Güzelyurt	Doğancı İlkokulu	1	0
9	Güzelyurt	Gaziveran Anaokulu	0	0
10	Güzelyurt	Gemikonağı İlkokulu	1	1
11	Güzelyurt	Kalaklı Anaokulu	0	0
12	Güzelyurt	Lefke istiklal İlkokulu	3	3
13	Güzelyurt	Serhalköy İlkokulu	1	1
14	Güzelyurt	Yayla Anaokulu	0	0
15	Güzelyurt	Yedidalga anaokulu	1	1
16	Güzelyurt	Yeşilyurt İlkokulu	1	1
17	Güzelyurt	Zümrütköy İlkokulu	1	1
18	Girne	23 Nisan İlkokulu	5	5
19	Girne	Şht. Hasan Cafer İlkokulu	3	3
20	Girne	Maarif Anaokulu	2	2
21	Girne	Ağırdag Dağyolu İlkokulu	1	1
22	Girne	Alsancak İlkokulu	3	3
23	Girne	Bahçeli İlkokulu	0	0
24	Girne	Çamlıbel Aysun İlkokulu	2	2
25	Girne	Çtalköy ilkokulu	2	2
26	Girne	Dikmen İlkokulu	2	2
27	Girne	Esentepe İlkokulu	1	1
28	Girne	Karaoğlanoğlu İlkokulu	2	2
29	Girne	Karşıyaka Merkez İlkokulu	1	0
30	Girne	Lapta İlkokulu	2	0
31	Girne	Mehmet Boransel İlkokulu	1	0
32	Girne	Osman Türkay Anaokulu	0	0
33	Girne	Tepebaşı İlkokulu	1	1
34	Girne	Zihinsel Engelliler Okulu	1	1
		Toplam	52	40
		Genel Toplam	162	130

Ek-B

Çatışma Türleri ve Çatışmanın Çözüm Stratejileri Anketleri

YÖNERGE

Sayın Yönetici,

Bu anket, “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri” konulu araştırmaya bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Okullarımızda çalışanlar arasında bireysel farklılıklar, amaçlar konusundaki farklılıklar, amaçlara ulaşılacak yöntemler konusunda farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algı farklılıkları, sorunları tanıma ve çözmedeki farklılıklar gibi birçok farklılıklar vardır. İşte bu farklılıklar çatışmaları meydana getirir.

Çatışma ilgili literatürde, “Örgütteki iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli örgütsel nedenlerden doğan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar” olarak tanınmaktadır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini belirlemeye yönelik 33 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, yöneticilerin çatışmalarda izledikleri çözüm stratejilerini belirlemeye yönelik 22 sorudan oluşmaktadır.

Ankete, ilgili bölümlere ilişkin açıklamaları okuyarak doldurmanız ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanız beklenmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir bireye veya kuruma verilmeyecektir. Ankette elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden isim yazmaya gerek yoktur.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

BÖLÜM I

ÇATIŞMA TÜRLERİ

Aşağıdaki çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık) türleri ile ilgili sorulara, okulunuzda yaşanma derecelerine göre, en uygun gördüğünüz seçeneği (X) işareti kullanarak Belirtiniz.

	Her zaman	Genellikle	Arasıra	Hiçbirzaman
1. Derslere plansız giren öğretmenleri uyarır mısınız?	☐	☐	☐	☐
2. Anlaşmazlıklar, okulda canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır mı?	☐	☐	☐	☐
3. Aylıkla ödüllendirilecek öğretmenleri belirlemede zorlanır mısınız?	☐	☐	☐	☐
4. Sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmayan fakat sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenler ne derece yeterlidir?	☐	☐	☐	☐
5. Sınıflar ne derece yetersizdir?	☐	☐	☐	☐
6. Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, yönetici arkadaşlarınızla görüş ayrılığı olur mu?	☐	☐	☐	☐
7. Çalışanlar, verdiğiniz emirlere ne derece istemeyerek uyar?	☐	☐	☐	☐
8. Okulda meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda, çalışanlar arasındaki uyum, birlik ve beraberlik zarar görür mü?	☐	☐	☐	☐
9. Anlaşmazlık durumunda sizde stres ve endişe oluşurmu?	☐	☐	☐	☐

	Her zaman	Genellikle	Arasira	Hiçbirzaman
10. Branş öğretmenleri, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf Öğretmenlerini sorumlu görmesi nedeniyle aralarında tartışır mı?	0	0	0	0
11. Bir yönetici olarak siz, öğrencilerin bayram törenine en iyi şekilde hazırlanmalarını isterken; Öğretmen, Öğrencilerin derslerinden geri kalacağı gerekçesiyle bu konuya fazla önem vermemesi nedeniyle öğretmenle anlaşmazlık yaşar mısınız?	0	0	0	0
12. Okulda görev yapan rehber öğretmen veya uzmanların önerilerinin uygulanabilirliği var mıdır?	0	0	0	0
13. Eğitim-Öğretim yılı başında hangi okulun hangi mahalleden öğrenci alıp almaması konusunda diğer okul yöneticileriyle görüşür müsünüz?	0	0	0	0
14. Okul içindeki anlaşmazlıklar dışarıdan fark edilir mi?	0	0	0	0
15. Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmakta mıdır?	0	0	0	0
16. Özürsüz veya izinsiz göreve geç gelen öğretmene uyarı cezası verir misiniz?	0	0	0	0
17. Mazeret izni isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle izin talebini işleme koyup koymamakta tereddüt eder misiniz?	0	0	0	0
18. Sınıf öğretmenleri, sene başında sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşarlar mı?	0	0	0	0
19. Ders araç ve gereç sıkıntısı yaşanmakta mıdır?	0	0	0	0

	Her zaman	Genellikle	Arasira	Hiçbirzaman
20. Okulda çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar sonucunda okulun verimi ve başarısı düşer mi?		☐	☐	☐
21. İkinci kademede boş geçen derslere giren sınıf öğretmenleri ne derece yeterlidir?		☐	☐	☐
22. Okulunuzun öğretmen ihtiyacını milli eğitim müdürlüğüne bildirirmenize rağmen, Öğretmen ataması yapılmaması nedeniyle milli eğitim müdürlüğü ile tartışma yaşanır mı?		☐	☐	☐
23. Öğretmen sendikalarının okulunuzdaki faaliyetlerini engeller misiniz?		☐	☐	☐
24. Anlaşmazlık durumunda sizde ne derece kızgınlık oluşur?		☐	☐	☐
25. Bir yönetici olarak öğrencilerin daha disiplinli olmasını isterken, Öğretmen öğrencilerin serbest davranmalarına müsaade etmesi nedeniyle öğretmen ile anlaşmazlık yaşar mısınız?		☐	☐	☐
26. Memuru, yazması gereken bir yazıyı zamanında yazmaması sonucu uyanır mısınız?		☐	☐	☐
27. Sizin bazı uygulamalarınız hakkında, Öğretmen bir üst makama şikayette bulunur mu?		☐	☐	☐
28. Okulda çalışanlar arasındaki tartışmalar, içten pazarlıkları ortadan kaldırarak daha iyi ilişkilerin kurulmasında etkili midir?		☐	☐	☐
29. Okulda görev yapan rehber Öğretmen veya uzman, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerini, yöneticiler üzerinde ne derece baskı aracı olarak kullanmaktadırlar?		☐	☐	☐
30. Verdiğiniz emirleri çalışanlar yanlış anlarlar mı?		☐	☐	☐

Her zaman

Genellikle

Arasıra

Hiçbir zaman

31. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinin öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle aralarında tartışır mı?

() () () ()

32. Okulda çalışanlar, birbirlerinin çalışmalarını engeller mi?

() () () ()

33. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

BOLUM II

ÇATIŞMANIN ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Bir yönetici olarak okulunuzda meydana gelen çatışmaların (anlaşmazlıkların, \ uyuşmazlıkların) çözümünde, aşağıdaki stratejileri ne derece kullandığınızı (X) işaretiyle belirtiniz.

	Her Zaman	Genellikle	Arasıra	Hiçbirzaman
1. Kötü duruma düşmemek için çalışanlarla . anlaşmazlıklarınızı açığa vurmamaya çaba gösterir misiniz?	0	0	0	0
2. Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyar mısınız?	0	0	0	0
3. Kaynakları imkanlar ölçüsünde artırmaya çalışır mısınız?	0	0	0	0
4. Anlaşmazlığı sona erdirmek için karşı tarafa vaatlerde bulunur musunuz?	0	0	0	0
5. Anlaşmazlıklarda, üçüncü bir tarafın görüşünden faydalanır mısınız?	0	0	0	0
6. İletişimi artırarak yanlış anlamaların önüne geçer inisiniz?	0	0	0	0
7. Kendinizden ödün verirmisiniz?	0	0	0	0
8. Anlaşmazlık yaşayan taraflara çok iş vererek, birbirleriyle uğraşacak vakit bulmalarını engeller misiniz?	0	0	0	0
9. Sorunun zamanla çözüleceğim düşünerek bekler misiniz?	0	0	0	0
10. Kendi görüşlerinizi kabul ettirmek için, ikna etmeye çalışır mısınız?	0	0	0	0

	Her zaman	Genellikle	Arasira	Hiçbirzaman
11. Bir soruna hepinizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösterir misiniz?	()	()	()	()
12. Uygun gördüğünüz kararı çıkartmak için yetkinizi kullanır mısınız?	()	()	()	()
13. Anlaşmazlık yaşadığınız bireyle, belirlediğiniz ortak bir düşman karşısında birleşmişsiniz?	()	()	()	()
14. Okulda sürekli sorun çıkaran ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen Öğretmenin tayininin başka okula yapılması için çaba sarf eder misiniz?	()	()	()	()
15. Anlaşmazlığın nedenlerinin çok önemli olmadığını belirterek, ortak konuları gündeme getirir misiniz?	()	()	()	()
16. Farklılıkları bir tarafa bırakarak daha önemli amaçlar için işbirliği yapar mısınız?	()	()	()	()
17. Anlaşmazlıkları çözmek için oylamaya başvurur musunuz?	()	()	()	()
18. İnsan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek için eğitim çalışmalarına önem verir misiniz?	()	()	()	()
19. Öğretmenlerle sıkça yüz yüze gelmemeye çalışmışınız?	()	()	()	()
20. İtiraz sistemi geliştirerek uygun olmayan emirlerin anında değiştirilmesine imkan sağlar mısınız?	()	()	()	()
21. Bir anlaşmazlık durumunda üst amirin kararına başvurur musunuz?	()	()	()	()
22. Diğer (Lütfen belirtiniz)				



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: 35/2006/1-B

Lefkoşa

6.3.2006

**Sn. Hurşide Baybora
36, Öğretmenler Sitesi
Kermiya - Lefkoşa.**

“İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

**Hatice Düzgün
Müdür**

KK/BD

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 227 6599
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC