

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMA
DURUMLARININ YÖNETİLMESİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

DOKTORA TEZİ

MEHMET EKİN VAİZ

**Lefkoşa
Haziran, 2017**

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMA
DURUMLARININ YÖNETİLMESİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

DOKTORA TEZİ

MEHMET EKİN VAİZ

Danışman: Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

**Lefkoşa
Haziran, 2017**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Mehmet Ekin VAİZ'in "İlköğretim Okullarında Okul Yönetici Ve Öğretmenlerin Çatışma Durumlarına İlişkin Görüşleri" başlıklı tezi Haziran 2017 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Jüri Başkanı): Prof. Dr.

Üye : Prof. Dr.

Üye : Doç. Dr.

Üye : Doç. Dr.

Üye (Danışman) : Doç. Dr.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Mehmet Ekin VAİZ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında KKTC ilköğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin görüşlerini incelemek amaçlanmıştır. Gerek tez konusunun seçimi esnasında gerekse araştırma sürecinde bana büyük destek veren tez danışmanım **Doç. Dr. Zehra Altınay’a** sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Uzun ve zahmetli bir dönem boyunca araştırmaya katkı koyan ülkemizin değerli öğretmen ve yöneticilerine, tüm imkanlarını ve kaynaklarını açan Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı'na ayrıca teşekkürü bir borç bilirim. Bunun yanı sıra tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen **annem** ve **babama** ve her zaman yanımda olan sevgili nişanlım Gülşen’e teşekkür ve minnettimi özellikle belirtmek isterim

Mehmet Ekin Vaiz
Haziran 2017

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL YÖNETİCİ ve ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

VAİZ, Mehmet Ekin

Eğitim Yönetimi, Denetim, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Haziran 2017, 142 Sayfa

Araştırmanın konusu ilköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri ölçmektir. Nitel araştırma yöntemlerinde çoklu durum çalışmasının uygulandığı araştırmada, KKTC'nin farklı ilçelerinden 6 farklı devlet okulundan 6 müdür ve 72 öğretmenle yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Nitel veri analizinin ardından katılımcılardan elde edilen görüşler ile ilgili literatür dikkate alınarak çatışma yönetim stratejileri ve motivasyona etki düzeyleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmen ve müdürlerin görüşleri doğrultusunda hükmetme, bütünleştirme ve kaçınma stratejilerinin farklı durumlarda en sık kullanılan stratejiler arasında yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Müdür tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin farklı durumlardaki uygunluk derecelerine göre öğretmen motivasyonunu çeşitli şekillerde etkileyebildiği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Çatışma; çatışma yönetim stratejileri; motivasyon; okul müdürü; öğretmen

ABSTRACT

OPINIONS OF TEACHERS AND HEADMASTERS IN CASE OF CONFLICT MANAGEMENT SITUATIONS IN PRIMARY SCHOOLS

VAİZ, Mehmet Ekin

**Department of Educational Management,
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Fahriye ALTINAY
June 2017, 142 Page**

The aim of this study was to examine the views of school administrators and teachers on conflict situations in primary schools. The study has conducted qualitative methods with multiple case study. The research nature through the interviews with 76 teachers and 6 headmasters on the leadership and conflict management strategies of the headmasters in the governmental primary schools in TRNC. Within the framework of action learning and learning organization of a school culture, professional identity, the motivation and leadership are crucial for the research process. Findings proved that most frequent applied conflict strategies are domination, integration and avoidance in different situations. The effect of headmaster's conflict strategies on the teacher motivation is changing case by case according to availability of each strategy to each spesific stituation.

Keywords: Conflict; strategies of conflictmanagement; schoolmanagers; teachers

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.3. Alt Problemler.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Çatışma Kavramı.....	7
2.1.2 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	9
2.1.2.1 Geleneksel (Klasik) Yaklaşım.....	9
2.1.2.2 Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı.....	10
2.1.2.3 Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	11
2.1.3 Çatışma Nedenleri	12
2.1.4 Örgütlerde Çatışmalara Sebep Olan Faktörler.....	15
2.1.4.1 Çatışmanın Bireylerden Kaynaklanan Sebepleri.....	15
2.1.4.2. Çatışmanın Amaçlardan Kaynaklanan Sebepleri.....	17
2.1.4.3 Çatışmaların Yönetimden Kaynaklanan Sebepleri.....	18
2.1.4.4 Çatışmanın Örgütün Yapısından Kaynaklanan Sebepleri....	20
2.1.5 Çatışmanın Evreleri.....	21

2.1.5.1 Basit Farklılıklar.....	21
2.1.5.2 Anlaşmazlık.....	21
2.1.5.3 Uzlaşmazlık.....	21
2.1.5.4 Zıtlasma.....	22
2.1.5.5 Yasal çekişme.....	22
2.1.5.6 Şiddet ve kavg.....	22
2.1.6 Çatışma Türleri.....	24
2.1.6.1 Çatışmanın Niteliğine Göre.....	24
2.1.6.1.1 İşlevsel Çatışma.....	24
2.1.6.1.2 İşlevsel Olmayan Çatışma	25
2.1.6.2 Çatışmanın Ortaya Çıkış Biçimine Göre	25
2.1.6.2.1 Potansiyel Çatışma.....	25
2.1.6.2.2 Algılanan Çatışma.....	25
2.1.6.2.3 Hissedilen Çatışma.....	26
2.1.6.2.4 Açık Çatışma	26
2.1.6.3 Taraflar Açısından Çatışma.....	26
2.1.6.3.1 Kişi-İçi Çatışma.....	26
2.1.6.3.2 Kişiler Arası Çatışma.....	26
2.1.6.3.3 Kişiler ve Grupların Çatışması.....	27
2.1.6.3.4 Gruplar Arası Çatışma.....	27
2.1.6.3.5 Örgütler Arası Çatışma.....	27
2.1.6.4 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre.....	28
2.1.6.4.1. Yatay Çatışma.....	28
2.1.6.4.2. Dikey Çatışma.....	28
2.1.6.4.3. Uzman-Yönetici (Emir-Komuta) Çatışması	28
2.1.7 Çatışmanın Sonuçları.....	28
2.1.7.1 Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	29
2.1.7.2 Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	30
2.1.8 Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	31
2.1.8.1 Bütünleştirme.....	32
2.1.8.2 Uyma-itaat etme.....	33
2.1.8.3 Uzlaşma	33
2.1.8.4 Üstünlük kurma.....	34

2.1.8.5 Kaçınma.....	35
2.1.9 Çatışma Yönetim Sürecinde Uygun Strateji Belirlenmesi.....	36
2.1.10 Organizasyonlarda Çatışma Sorunlarının Çözümünde	
Başvurulan Stratejiler.....	37
2.1.10.1. Kaybedelim – Kaybedin (lose – lose) Stratejisi....	37
2.1.10.2. Kazanalım – Kaybedin (win – lose) Stratejisi.....	38
2.1.10.3. Kazanalım – Kazanın (win – win) Stratejisi.....	38
2.1.11 Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmalar.....	38

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	42
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	43
3.3. Veri Toplama Aracı.....	44
3.4. Verilerin Toplanması.....	44
3.5. Verilerin Analizi	46
3.6 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	46
3.7 Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlılıkları.....	47

BÖLÜM IV BULGULAR

4.Bulgular ve Yorum.....	48
4.1.Çatışma Durumunda Okul Müdürünün Davranış Biçimi.....	48

BÖLÜM V TARTIŞMA

5.1.1 Tarihsel Bir Olgu Olarak Çatışma.....	96
5.1.2 Tablo 8 ve Tablo 22'nin Örtüşmesi ve Bütünleştirme Stratejisi	97
5.1.3 Tablo 10 ve Tablo 23'ün Çelişkisi ve Hükmetme Stratejisi.....	98
5.1.4 Bütünleştirme Stratejisi ve Etkin Uygulamaları.....	100
5.1.5 Kaçınma Stratejisinin Uygulamadaki Karşılığı Üzerine Tartışma.....	102

5.1.6 Uzlaşma Stratejisi ve Ödün Verme Üzerine Değerlendirme.....	103
5.1.7 Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Motivasyon.....	104
5.1.8 Öğretmenlerin Önceki Dönemdeki Müdürlerinin Çatışma Stratejileri.....	106
5.1.9 Eğitim Bakanlığının Okul İçerisindeki Çatışmalardaki Rolü	108
5.2.1 Öğretmen – Öğretmen Arasındaki Çatışma Algısı.....	110
5.2.2 Müdür- Öğretmen Arasındaki Çatışma Algısı.....	111
5.2.3 Öğretmen – Öğretmen Çatışmasının Olumsuz Sonuçları.....	112
5.2.4 Müdür- Öğretmen Çatışmasının Olumsuz Sonuçları.....	114
5.2.5 Okul İçerisinde Yaşanan ve Çözümlenen Çatışmalar Üzerine Tartışma	116
5.2.6 Okul İçerisinde Yaşanan ve Çözülemeyen Çatışmalar Üzerine Tartışma...	118
5.2.7 Okul Müdürünün Öğretmenlere Adaletli ve Eşit Davranması	121

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.Sonuçlar.....	123
6.2 Öneriler.....	127
Kaynaklar.....	130
Ekler.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	141
TURNİTİN.....	142

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Çatışma Tanımları	8
Tablo 2	Geleneksel ve Modern Yaklaşımın Karşılaştırılması	12
Tablo 3	Çatışmanın Aşamaları	23
Tablo 4	Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler	29
Tablo 5	Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar	36
Tablo 6	Öğretmenlik mesleki yıla göre dağılımları	43
Tablo 7	Öğretmenlerin şu bulundukları okulda görev alma sürelerine göre dağılımları	43
Tablo 8	Çalışma Grubu Dağılımı	45
Tablo 9	Öğretmenlerin Öğretmen Çatışmaları Durumunda Müdürün tavrına İlişkin Görüşleri	48
Tablo 10	Okul müdürlerinin Öğretmenler Arası Çatışma Durumunda Tavrılarına İlişkin Görüşleri	51
Tablo 11	Öğretmenlerin Çatışma Durumunda Müdür Davranışının Motivasyona etkisi	53
Tablo 12	Öğretmenlerin Öğretmen-Müdür Çatışması Durumunda Müdürün tavrına İlişkin Görüşleri	55
Tablo 13	Okul müdürlerinin öğretmenlerle çatışmaları durumunda tavrılarına ilişkin görüşleri	57
Tablo 14	Öğretmen-Müdür Çatışması Durumunda Müdür Davranışının Motivasyona etkisi	59
Tablo 15	Önceki dönemde görev yapan müdürlerinin çatışma durumunda tavrılarına ilişkin öğretmen görüşleri	61

Tablo 16	Önceki dönemdeki müdürlerin çatışma durumunda tavırlarının öğretmen motivasyonuna etkisi	67
Tablo 17	Öğretmenler Arası Yaşanan çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	67
Tablo 18	Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	69
Tablo 19	Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri	70
Tablo 20	Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri	71
Tablo 21	Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	72
Tablo 22	Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	75
Tablo 23	Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri	76
Tablo 24	Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri	77
Tablo 25	Öğretmenlerin çözölen çatışmalara verdiği örnek olaylar	79
Tablo 26	Öğretmenlerin çözölmeyen çatışmalara verdiği örnek olaylar	83
Tablo 27	Müdürlerin çözölen çatışmalara verdiği örnek olaylar	88
Tablo 28	Okul müdürlerinin çözölmeyen çatışmalara verdiği örnek olaylar	89
Tablo 29	Çatışma durumunda müdürün eşit mesafede davranmasına ilişkin öğretmen görüşleri	89
Tablo 30	Müdürün eşit mesafede davranmasının motivasyona etkisine ilişkin öğretmen görüşleri	90
Tablo 31	Çalışmaların Yayın Tipi	91

Tablo 32	Çalışmaların Konularına Göre Dağılımı	91
Tablo 33	Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı	92
Tablo 34	Çalışmaların Üniversitelere Göre Dağılımı	92
Tablo 35	Çalışmaların Yöntem Yaklaşımlarına Göre Dağılımı	94
Tablo 36	Çalışmaların Yöntem Türüne Göre Dağılımı	94
Tablo 37	Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Çatışma Türleri	24
---------	-----------------	----

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi ve sınırlılıklar yer almaktadır.

1. GİRİŞ

Eğitim, günümüz rekabet dünyasında bireylerin gelişime ve yeniliklere uyum sağlamalarına zemin hazırlayan en önemli olgudur. Toplumların gelişimi, büyümesi ve ilerlemesinde eğitim-öğretim faaliyetleri önemli yer tutmaktadır. Karmaşık bir yapı ve işleyişe sahip olan eğitim sisteminde okulların verimliliğinin artması ve sistemin diri kalmasıyla birey çevresindeki değişikliklere uyum sağlayabilmekte ve yeni davranışlar geliştirebilmektedir. Dolayısıyla, okullarda oluşturulacak örgüt ikliminin bilgili, becerikli, profesyonel ve istekli bireylerden oluşması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2012). Örgüt içerisinde çalışan bireylerin kişisel amaçlarının yanı sıra örgüt amaçlarını da benimseyerek uyumlu ve özverili çalışmaları eğitim faaliyetlerinin sağlıklı biçimde ilerlemesini sağlamaktadır. Şüphesiz ki okullarda bu ortamın yaratılması ve sürdürülebilmesi okul yöneticisinin yani müdürün sorumluluğundadır (Okotoni, 2003).

Yöneticilere iyi bir örgüt iklimi oluşturabilmeleri için büyük görevler düşmektedir. Eğitim kurumlarında hem çalışanların hem de örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için doğru iletişimin kurulabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler yalnızca örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlarsa, bu çalışanların huzursuzluğuna ve motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır. Eğitim kurumlarında, örgütsel verimlilikte öne çıkan iki önemli unsur yönetici ve öğretmendir. Yöneticiler tarafından oluşturulan samimi ve profesyonel ortam, öğretmen motivasyonunu dolayısıyla kurum verimliliğini en üst seviyelere ulaştırabilmektedir. Çatışma ortamlarında doğru stratejileri kullanarak çatışma ortamında örgütün yararına olacak olumlu sonuçlar elde edilebilmesi yönetim yeterliliklerine bağlıdır (Msila, 2012).

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Bursalıoğlu (2000) örgütü, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı olarak tanımlamaktadır. Toplumu oluşturan diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerdir. Ancak eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en büyük özelliği topluma açık bir sistem olması, girdisi ve çıktısının insan olmasıdır. Ayrıca amaçlarının toplumun bütün bireylerini yakından ilgilendirmesi, genellikle çalışanlarının farklı uzmanlık alanlarında eğitim almış olmaları eğitim örgütlerinin farklı yapıya sahip olduğunun göstergesidir.

Örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Farklı fizyolojik, psikolojik, toplumsal ve kültürel değerlere sahip olan bireylerin etkileşimleri örgütsel havayı biçimlendirmektedir.

Dolayısıyla, okulların amaç ve işlevlerini yerine getirme sürecinde etkili ve verimli sonuçlar alınabilmesinin etkin bir örgütsel iklim ve etkili rol davranışı ile yakından bağlantılı olduğu ortaya çıkmaktadır (Bilgen, 1990). Ayrıca öğretmenlerin davranışları hem bireysel ihtiyaç ve gereksinimlerinden hem de örgütsel ikliminden etkilenmekte bu da okul ortamında stratejik konuma sahip öğretmenelerin hedeflenen kurum amacına ulaşmakta yeterli verimi gösteremeyecekleri anlamına gelmektedir.

Eğitim örgütleri, farklı yapı ve işleyişe sahip olmaları ve örgüt çalışanlarının farklı alanlara hakim bireylerden oluşması sebebi ile karmaşık bir yapıya sahiptir. Bundan ötürü örgüt içerisinde çatışma olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Çatışmanın olumlu ve olumsuz sebepleri olabilmektedir. Aynı görüşte olamama, karar verme güçlüğü, yetersiz iletişim, düşüncelerin uyuşmaması, şiddet ve anlaşmazlık gibi olumsuz sonuçları olabileceği gibi, örgüt içerisinde bireylerin yaratıcı ve yapıcı hareket kaynakları, yeniliğe teşvik eden, gelişmeyi destekleyen, hoşgörü ve pozitif rekabet ortamının sağlandığı olumlu sonuçlarda ortaya çıkmaktadır. Karip (2003), çatışmaların basit farklılıklar, anlaşmazlık, uzlaşmazlık, zıtlasma, yasal çekişme ve şiddet/kavga aşamalarından oluştuğunu, toplumun her seviyesinde meydana gelebildiğini; bireyler arası, gruplar arası, örgütler arası ve uluslar arası olacak biçimde tezahür edebildiğini söylemektedir. Örgüt içerisinde ise

birey-birey, birey-yönetici, birey-amaç, birey-örgüt, örgüt-çevre, örgüt-toplum vb. değişik boyutlarda ortaya çıkmaktadır.

Çatışma kaynakları literatürde farklı şekillerde açıklanmıştır. Bunlar iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ve kıt kaynaklar olarak tanımlanırken, okullarda yöneticilerin sahip oldukları kültür, inanç ve değerlerin öğretmenlerle çatışmalarında en çok yer alan çatışma sebeplerindendir. Çatışma kaynakları çözülmezse öğretmenlerin motivasyonlarını ve onların okul ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Korkmaz, 1995 ve Şişman, 1994).

Okullarda da çeşitli konu ve nedenlerle bireyler, yöneticiler ve kurumlar arası farklı çatışma türleri yaşanabilmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çatışmanın varlığından fayda sağlamak mümkündür fakat bunun için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi, nedenlerinin doğru saptanıp örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının yaşadıkları çatışma durumlarına örgüt yöneticisinin doğru stratejileri uygulayarak örgütün yararına olacak şekilde yönetmesi gerekmektedir. Okul müdürünün sorunlar ile başa çıkabilmesi ve üzerindeki baskıları azaltabilmesi için yasal yetkiyi kullanan yönetici davranışı yerine etkili liderlik yapabilecek yeterlilikleri olmalıdır (Aslan ve Karip, 2014).

Daha önce belirtildiği gibi öğretmenlerin farklı alan uzmanlıkları ve bireysel amaçlarındaki farklılıklardan ötürü doğal olarak okul içerisinde bireyler arası çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmaların iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Şöyle ki iyi yönetilen çatışma ortamlarında öğretmenlerin moral ve iş performansları artacak kişisel ve örgüt amaçlarına ulaşmak daha kolay hale gelecektir fakat çatışmaların yönetici tarafında iyi yönetilememesi durumda ise olumsuz sonuçlar hem bireylere hem de örgüte zarar vermektedir.

Okul müdürlerinin bir çok görev ve sorumlulukları vardır. Örgüt iklimini sağlıklı bir şekilde sürdürerek çalışanların verimliliğini artırma, koordinasyonu ve düzeni sağlama, öğretmenleri kuruma bağlama, teşvik etme görevleri arasındadır. Okul müdürleri, okulda öğretimi ve öğrenci öğrenmesini geliştirmek için okul yönetim sisteminin boyutlarını kavramak zorundadırlar. Bu sürecin beş yönetim

unsuru tarafından desteklendiği değerlendirilmektedir. Bunlar okulu yönetmek, okulun geleceğini Őekillendirmek, liderlik ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak, bireylere odaklanmak ve okul-evre ilişkilerini yönetmektir (Balyer, 2014).

Bunların yanında öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek seviyede tutmaya ilişkin tutum ve davranışları sergilemek durumundadırlar. Bunun için yönetici çalışanlarını etkileme yollarını bilmeli, iletişim becerilerini üst düzeyde tutarak, anlatma, eyleme geçirme ve geri bildirim faaliyetlerini zamanında icra etmelidir. Motivasyonu gerekli düzeyde olmayan ğretmen, istenilen seviyede görevini yapamayacak; mesleğine, öğrencilerine ve dolaylı olarak da topluma yeterli ölçüde yarar sağlayamayacaktır.

Okul ortamında çatışmanın okul yöneticileri ve öğretmenleri arasında sürekli olarak devam etmesi çatışmayı etkili bir biçimde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak Şekilde yönetilmesi gerekliliğinin zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla ncelikli olarak okul yöneticisinin daha sonra okul çalışanlarının yaşanan çatışmaların kaynakları, işleyişi, türü ve çözüm yolları konularında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Örgütlerde atışmanın olumlu bir g olduğu kabul edilmektedir. atışmanın varlığı o örgütün sağlıklı işlediğine ve ilişkinin varlığına; çatışmanın olmaması, etkileşimci yaklaşıma göre, örgütsel amaçlara ilgisizlik, değişime ve yeniliğe kayıtsızlık Şeklinde algılanmaktadır (Yeniçeri, 2009). Grupların ve çatışmaların olmadığı bir örgüt l olarak değerlendirilmektedir. Çatışma yaşayan öğretmenlerin görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yapabilmesi için, çatışmanın varlığını ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmesi, çatışmayı orta düzeyde tutması ve okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak Şekilde yönetme bilgi, beceri ve tutumuna sahip olmaları gerekmektedir (Fabunimi ve Alimba, 2010).

Günümüzde çatışmaların grup performansı için faydalı olduğu ispatlanmış olsa bile çatışma, arzu edilmeyen, kaçınılan ve hatta göz ardı edilen bir durum olarak görülmeye devam edilmektedir. Çatışma süreci ve sonuçları performans ve verimlilik üzerinde etkili bir unsurdur. atışmanın nasıl anlaşıldığı ve nasıl yönetildiği çatışmanın sonucunun olumlu ya da olumsuz olmasını doğrudan etkilemektedir.

Örgütte çatışma etkili bir şekilde yönetildiğinde çalışanların verimlilik ve performanslarını olumlu etkilemektedir (Bumin, 1990).

1.2 Problem Cümlesi

Araştırmaya ait alanyazı taranarak araştırmada “ilköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?” temel sorusuna cevap aranmaktadır.

1.3 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibidir;

1. Çatışma durumunda okul müdürlerinin davranışları ve buna bağlı kullandıkları çatışma yönetim stratejileri nelerdir?
2. Eğitim örgütünde yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçlarına ilişkin öğretmen ve müdür görüşleri nelerdir?
3. Eğitim örgütünde çözümlenen ve çözümlenmeyen çatışma konuları nelerdir?
4. Çatışma durumunda müdürün adaletli ve eşit davranıyormu?

1.4 Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin yönetim anlayış ve şekilleri, okulda çalışan tüm öğretmenleri etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken motivasyonlarının belirli bir düzeyde olması, eğitimin kalitesini arttıracak en önemli etkenlerden biridir. Okul yöneticilerinin, sadece kurumun amaçları yerine öğretmenlerin ihtiyaç, isteklerinden ve bireysel amaçlarından haberdar olması çatışmaların çözümlenmesi ve öğretmen motivasyonunun artırılması açısından önemlidir.

Çatışma, çatışma yönetim ve stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar irdelendiğinde örgüt içerisinde çatışmanın kaçınılmaz olduğu yadsınamaz. Aynı zamanda çatışmanın örgüt için gerekliliği, verimlilik için olması gerektiği, gerek örgüt gerekse toplumsal yaşamın bir parçası olduğu görülmektedir. Çatışmanın sonucunda yapıcı ve olumlu sonuçlar elde edebilmek için örgüt içerisinde iyi yönetilmesi aksi durumda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırma;

okullarda yaşanan çeşitli çatışmalar esnasında okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin öğretmen motivasyonuna etkisini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Araştırma sonuçlarının, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma ortamında öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek çatışma yönetim stratejilerini seçmeleri ve uygulamaları konusunda rehber olması ve önemli katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda K.K.T.C. Milli Eğitim sisteminde zorunlu eğitimin parçası olan ilkokullarda yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların müdürler tarafından iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Çatışma durumunda okul müdürlerinin sergileyecekleri davranış kurumun etkinliğini, başarısını ve ilerlemesini doğrudan etkileyecektir. Bu araştırma, Eğitim Bakanlığına ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve konuları da dahil olmak üzere okul müdürlerinin çatışma yönetim becerilerini ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır.

1.3 Sınırlılıklar

Bu çalışma;

1. Araştırma, K.K.T.C. sınırları içerisinde bulunan altı okul ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2016 – 2017 eğitim ve öğretim yılını kapsamaktadır.
3. Araştırma örneklemine giren ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
4. Araştırma amaç ve alt problemlerle belirtilen amaçlar ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN

2.1 Çatışma kavramı

Çatışma, kelime anlamından dolayı olumsuz düşünceler çağrıştırmaktadır. Çatışmanın yarattığı olumsuz sonuçlar akla gelmektedir. Doğru yönetilen çatışmalar ise örgüt içerisinde farklı ve yeni fikirlerin orataya çıkarılmasında önemli rol oynamaktadır. Öyle ki, çatışmaların örgütte olumsuz sonuçlar doğurmaması için örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yeterli bilgi ve donanıma sahip yöneticiler, çatışma yönetimi stratejilerini kullanarak olumsuz gibi görünen çatışma ortamını örgütün yararına dönüştürebilirler. Çatakdere (2014), örgüt içerisindeki çatışmada iki unsur dengelemenin önemini vurgulamaktadır. Öncelikli olarak çatışmayı örgütsel gelişimin bir unsuru olarak görmek ve bunu yönetebilme becerisini geliştirmektir. Diğer ise, örgüt içerisinde çatışma durağanlık evresine girdiğinde örgütün yapısı göz önüne alınarak olumlu sonuçlar yaratacak çatışma stratejileri üretilebilmelidir. Örgütün gelişmesi için çatışma ve çatışma stratejileri olmazsa olmaz bir öğedir.

Örgütün yapısı ve işleyişine göre değişiklik gösteren çatışma durumu, literatürde birçok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu gerçekten yola çıkarak ilgili literatüre göz atıldığında okullarda meydana gelen çatışma ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Fabunimi ve Alimba, 2010; Corvette, 2007; Henry, 2009; Karip, 2003; Msila, 2012; Okotoni ve Okotoni, 2003; Uchendu, Anijaobi- Idem, ve Odigwe, 2013; Turan, 2014). Yapılan bu çalışmalarda çatışmanın ne olduğuna ilişkin tanımlamalara bakıldığında farklı tanımlamaların olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1’de farklı araştırmalardaki , çatışma kavramları tanımları yer almaktadır.

Tablo 1. *Çatışma Tanımları*

Akinnubi& Oyeniran ve diğerleri, (2010)	Çatışma, iki veya daha fazla sosyal oluşumlar (bireyler, gruplar ya da büyük örgütler) arasındaki mevcut uyumsuzluklardan doğan gerilimdir
Başaran, (1989)	Çatışma, aynı veya birbirine zıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek durumunda olan bireyde görülen karar verememe durumudur
Gümüşeli, (2004)	Çatışma, birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci
Eren (2001)	Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar bütünüdür
Karip, (2013)	Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar ve diğer isteklere sahip olma çalışması olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir
Koçel (1998)	İki ya da daha fazla birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanır
Msila (2012)	Bizim çatışma diye adlandırdığımız şey, ihtiyaçların, isteklerin, düşüncelerin, ilgilerin ve hedeflerin ters düşmesidir
Öztekin, (2010)	Örgütsel çatışma, bir amaç için bir araya gelerek örgütü oluşturan insanların amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile yaptıkları tüm etkinliklerde karşılaştıkları güçlükleri, karşılarına çıkan engelleri, zorlukları ve olumsuzlukları aşmak için bireysel ve örgütsel mücadeledir

Açıkalın (1999), yaptığı araştırmada örgütlerde her aşamadaki yöneticilerin çatışmayı öngörerek analiz edebilmeleri ve doğru çatışma stratejelerini doğru kullanma bilgi ve yeterliliklerine sahip olmaları gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca çatışma yaşanmayan bir örgütte durağanlıktan dolayı gelişmeyi sağlayacak dinamiklerin eksik olacağı sonucuna varılmaktadır (Karip, 2013). Bu nedenlerden dolayı çatışmanın örgüte sağladığı yararları ve verdiği zararları incelemek gerekir. Çatışma durumlarında yönetime ve yöneticilerin izleyeceği tavırlara bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, çatışmanın olumsuz sonuçları arasında, zayıf kişiler arası ilişkiler, yüksek stres, öğrenci başarısında azalma, devamsızlık artışı gibi olumsuz sonuçlar olduğunu belirtmektedir. (Morris-Rothschild ve Brass, 2006; Tantleff-Dunn vd., 2002; Güneri ve Coban, 2004; Sava, 2002). Bunun yanı sıra potansiyel olumlu sonuçlar arasında yaratıcılık ve inovasyon artışı, daha yüksek kaliteye sahip olma kararı ve karşılıklı anlayışın geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Rahim vd., 2000; Mamchur ve Myrick, 2003; Longaretti ve Wilson, 2000).

Çatışma olumsuz veya negatif bir olgu olarak algılanmamalı, aksine örgütün yararına olacak değişikliği ve gelişimi ortaya çıkaran bir etki olarak da algılanmalıdır. Çatışma olgusu bireyin varlığının bir parçasıdır. Dolayısıyla, hiçbir birey veya örgüt tek başına yaşamını sürdüremeyeceği için, çatışmalardan kaçınmamalıdır. Ancak, çatışmanın barış ve gelişim ortamı sağlayabilmesi için iyi yönetilmesi şarttır. Çatışmalar düzen ve dürüstlük ortamında baskı oluşturmadan idare edilmesi gerekmektedir (Okotoni, 2003).

2.1.2 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmanın, tarihsel gelişimi incelendiğinde üç temel yaklaşımın var olduğu görülmektedir. Bunlar geleneksel, davranışçı ve etkileşimci yaklaşımlardır.

2.1.2.1 Geleneksel (Klasik) yaklaşım:

Geleneksel yaklaşımı temsil eden yönetim bilimciler iş, verim ve örgüt yapısına önem vermişlerdir ve bu yaklaşımın etkileri 1940'lı yıllara kadar devam etmiştir. Bu yaklaşıma göre çatışmayı örgüt içerisinde zayıf iletişim kaynağı ve yıkıcı olmasının yanında, örgütün işleyişini ve çalışanların ilişkilerini bozan, iş doyumunu ve üretimini azaltan, kaçınılması gereken bir olgu olarak kabul eder

(Robbins, 1994, s.222). Foyal, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor bu yaklaşımın başlıca temsilcilerindendir.

Klasik yönetim anlayışı, örgütte çatışma olduğu takdirde yönetimin kötü olduğunu ve örgütsel verimliliği olumsuz etkilediğini kabul etmektedir. Öyle ki bu yaklaşım çatışmanın örgütün en alt seviyesinde tutulmasını, hatta tamamen önlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Taylor'un temsil ettiği bu anlayışta, yönetim dışında kalanların düşünmesi israftır ve Max Weber'e göre kişilerin çalışmaları sınırlandırılmalı ayrıca kurallarla belirlenmelidir (Karip, 2013, s.6). Taylor araştırmalarında özellikle çalışmalardan yüksek verim alabilme sorunu üzerinde durmuştur (Bursalioglu, 2012, s.15). Verimi düşürdüğü gerekçesiyle çatışma yönetimde istenmeyen bir olgu olmuştur. Geleneksel yaklaşımda tüm sorumluluk ve yetki yöneticilerdedir. Yöneticiler herkesin yerine düşünür, kararı verir, astlar ise sorun çıkarmadan verilen kararları uygulamaktan sorumludur. Karip (2013)'e göre klasik yönetim, hiyerarşik yapıda bir anlayışa sahip olduğundan yetkiler açık ve net olarak tanımlanmış, iş bölümü yapılmıştır. Bu sebepten çatışma olmamalı, olduğunda da önlenmeli ya da bastırılmalıdır. Çatışma, istenmeyen örgütün işleyiş ve düzenini bozan aynı zamanda örgüt performansını etkileyen bir durumdur. Çatışma örgüt içerisinde meydana geldiğinde geç kalmadan ortadan kaldırılması zorunlu bir olgudur. Örgütte çatışma yaşanması yöneticinin başarısızlığı olarak kabul edilmektedir.

2.1.2.2 Davranışsal (İnsan İlişkileri) yaklaşımı

Klasik yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın aksine tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların verimi artırdığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireysel ya da örgütler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma durumu, doğal ve kaçınılmazdır. Çatışmanın tamamen yok edilmemesini, kontrol altına alınarak, örgütte yer alan bireyler arası uyumu sağlayarak en aza indirilmelidir.

Davranışçı yaklaşım, çatışmayı örgütlerin karmaşık yapıları gereği olabilecek muhtemel ve doğal karşılanması gereken bir unsur olarak karşılar (Aydın, 2010). Klasik yönetim teorileri, örgütün, disiplin içerisinde, planlı ve problem oluşmayacak bir yapıya kavuşmasını amaçlarken, davranışçı yaklaşım yöneticileri, bu yapıyı

bireylerin örgütte mutlu ve sağlıklı bir ortamda çalışmasıyla sağlamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, bu yaklaşım çatışmaları çözebilmenin üç yolunun hükmetme, uzlaşma ve birleştirme olduğunu kabul etmektedir. Bu görüşe göre, çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkileri de vardır (Bursalıoğlu, 1991, s.22). Ancak hem geleneksel hem de davranışçı yaklaşım çatışmanın sakınılması gereken ve yıkıcı olduğunu düşünme eğilimindedir.

2.1.2.3 Modern (Etkileşimci)yaklaşım

Etkileşimcilere göre, örgütlerde çatışma olması kaçınılmazdır. Çatışma olmayan bir örgütün yönetiminde sorun olduğu kabul edilmektedir (Aydın, 2010). Modern yaklaşıma göre çatışmayı önlemek, bastırmak veya ortadan kaldırmak değil, yöneticinin çatışmayı ne kadar iyi yönettiği önemlidir. Böylece çatışmanın zararları azaltılacağı ve olumlu yönlerin açığa çıkarılacağı kabul görmektedir (Fırat, 2010). Modern yaklaşımda çatışmanın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin zorluğunu ve karmaşıklığını kabul etmesinin yanında belirli bir seviyede çatışma verimlilik için bir önkoşul olarak görülmektedir. Doğru yönetilemeyen ve kontrol edilemeyen çatışmalar bireylere ve örgüte zarar verebilir. Öyle ki çatışma problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir. (Karip, 2013, s.8). Modern anlayışa göre, örgütsel iş başarısının optimum düzeyde olabilmesi için, çatışma düzeyinin orta derecede olması gerekmektedir.Çatışmanın düşük seviyede olması performansın da düşük olmasına neden olur (Şahin, 2007). Çatışma düzeyinin yüksek olduğu durumda örgütsel performans yine düşüktür. Bu kez kaos durumundan kaynaklı, taraflar arası gerginlik, engellenme, eşgüdümde zorluklar ve örgütsel amaçlardan sapma gibi etkenler başarısızlığa neden olmaktadır. Çatışma düzeyinin orta seviyede olduğu durumda ise örgütsel performans seviyesi en yüksek düzeydedir. Şahin (2007)'e göre, bu durumdaki çatışmalar örgüt üzerinde işlevsel etkilere sahip olmakla birlikte; örgütte yenilik, değişim, araştırma, yaratıcılık, çevresel değişime hızlı uyum ve hedefler doğrultusunda ilerlemeye ivme kazandırabilmektedir.

Kısaca, geleneksel yaklaşım, çatışmanın, örgüt için yıkıcı olduğunu olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağını ve vakit kaybetmeden ortadan kaldırılması gerektiğini; davranışçı yaklaşım, modern yaklaşıma zemin hazırlayarak, çatışmanın örgütlerde kaçınılmaz olduğunu ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda

çözümlemesi gerektiğini savunmaktadır. Modern yaklaşım, örgütsel verimliliğin sağlanmasında çatışmalardan faydalanılması gerektiğini ve etkin yönetimi ile örgütün iyi şekilde yönetileceğini savunmaktadır. Stoneer geleneksel ve davranışçı yaklaşımı geleneksel yaklaşım olarak kabul etmektedir. Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Geleneksel ve Davranışçı)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşimci)
1. Çatışmadan kaçınılabilir.	1. Çatışmadan kaçınılamaz.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulmasında ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2.Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi ondaazalmaya da neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktadır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5.Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.
(Akt. Kılıç, 2001, s.91)	

2.1.3 Çatışma Nedenleri

Örgütün hedeflediği amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde bir araya gelen kişiler arasında demokratik özellikler açısından birçok yönde farklılık bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılıklardan doğacak olan çatışmaların örgüt içersinde yaşanması doğaldır. Çatışma yönetiminde, çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmak en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel liderler, çalışanlarına eşit muamelede bulunmalı ve çatışma durumunda ilgili tarafların arasında fikir ve öneri alışverişinde bulunma sürecini teşvik etmelidir. Liderler, iki tarafın konuyla ilgili net bir şekilde açıklama ve yorum yapma imkânı sağlandığı ortamı geliştirerek, bireysel

hatayı saptamak yerine, süreci vurgulamalıdır. (Apipalakul ve Kummoon, 2017). Çünkü çatışmanın nedenin ve buna sebep olan faktörlerin bilinmesi, yapılacakların ve izlenilecek yolun belirlenmesinde ve çatışmanın çözümlenip sonuca kavuşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Özkalp,1982). Bir çok araştırmacı çatışma nedenlerini farklı şekilde açıklamaktadır. Ramani ve Zhimin (2010) çatışmaya sebep olan nedenleri, aynı etkinliğe katılan kişilerin ilgileri ve ihtiyaçları birbiriyle uyuşmaması, istekleriyle uyuşmayan bir uygulamada veya tercihlerde bulunulması, kıt kaynaklardan dolayı tatmin olunmaması, bir grubun değerlerinin, yeteneklerinin, tutum ve hedeflerinin diğer bir gruba çelişmesi, bunula birlikte ortak eylemlerde, bireysel tercihlerin öne çıkması, grubun eylemleri ve işleri birbirine bağlı olması olarak açıklamaktadırlar. Arslan&Polat (2004)'e göre ise eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar, yetersiz bilgi sahibi olma ve seçici algılama gibi etmenler iletişimde sıkıntılar yaratarak, çatışmaya zemin hazırlayan nedenler olarak tanımlamaktadır. Çatışmaya neden olan bireysel düzeydeki kaynakları, Moore (1996) tarafından birkaç maddeyle ifade edilmiştir (akt.Karip, 2013):

- İlişkiler; aşırı duygusallık, yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar, iletişim bozukluğu, negatif davranışların sürekliliği;
- Veriler; bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi, verilerin farklı yorumlanması, değerlendirme süreçlerinin farklılığı, nelerin önemli olduğuna ilişkin görüş farklılığı;
- Çıkarlar; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, işlemsel çıkar farklılıkları, psikolojik çıkar farklılıkları;
- Yapısal öğeler; yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi, kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler, yetki ve güç dengesizlikleri, işbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler, zaman sınırlılıkları;
- Değerler; düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları, manevi değeri olan amaç ayrılıkları, yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.

Bunun yanında, Aydın (2010) örgütlerde çatışma nedenleri; iş bölümü, işlevsel bağlılık, ortak karar vermek, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim

sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri olarak sıralanmakta ve açıklanmaktadır.

Aynı örgütte çalışan kişi ya da gruptan her birisi, örgütün amaçları doğrultusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, bir diğ erinin bilgisine ya da hizmetine bağlıdır. Bu bağımlılık durumu çatışmalara neden olabilmektedir. Şentürk, (2006), örgütsel nedenlerden kaynaklanan çatışmaların hangi şekilde olduğunu belirtmektedir.

- Belirli kaynakların paylaşılması: Örgütte oluşan rekabet ortamından ötürü çalışan kişilerin, mevcut kaynakların paylaşımında, kişisel paylarını arttırma isteğiyle hareket etmeleri çatışmaların ortaya çıkmasını tetiklemektedir.

- Amaç farklılıkları: Örgütsel amaçların, örgüt çalışanları tarafından farklı algılanması sonucu ortaya çıkan görüş ayrılıkları çatışmaya neden olabilir. Örgütün amaçları konusunda yöneticiler ve yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmaya neden olabilir.

- Algılama farklılıkları: Aynı örgütte çalışan bireylerin çeşitli konularda farklı algılamalara sahip olmaları çatışmaya neden olabilmektedir. Yönetim konular da çatışma yaşanacağı gibi, yapılan işle ilgili etkinliklerde farklı algılamalara sahip bireyler arasında çatışmalar olabilir.

- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik: Örgüt içerisinde görev tanım ve dağılımı yapılmamışsa, belirsizliğin ortaya çıkması ile birlikte, yöneticisinde sorumluluklar konusunda şeffaf olamaması çatışmalara yol açabilir.

- Haberleşme noksanlıkları: Hem yöneticilerle çalışanlar arasında hem de çalışanların kendi aralarında iletişim ve haberleşmede meydana gelen sıkıntılar çatışmalara yol açabilir.

- Statü farklılıkları: Aynı örgütte çalışan bir grup ya da kişinin kendi statüsünü diğ erlerinden farklı ya da üstün olarak görebilir. Tersini durum da söz konusu olabilir. Yani birileri de başkalarını üstün görebilir. Bu tür algılamalar çatışmalara neden olabilir.

- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Yönetimin her aşamasında yöneticilerin, kullandığı kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.
- Çıkar farklılıkları: Örgütte çalışan bireylerin ya da grupların kendine has çıkarları olabilir ve bir birey ya da grubun çıkarı diğeriyle bağdaşmadığında çatışma nedeni olabilir.
- Kişilik farklılıkları: Bireysel ilgi, istek, duygu, düşünce, tutum, değer yargısı gibi çeşitli kişilik özellikleri çatışmaların önemli bir nedenidir.
- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: Yöneticiler ile çalışanlar arası çeşitli nedenlerden doğan tüm kutuplaşmalar ve bu kutuplaşmaların giderek artması çatışmalara neden olabilir.
- Örgüt içi güç mücadelesi: Örgütlerdeki kişilerin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri çatışmaya neden olabilir.

2.1.4 Örgütlerde çatışmalara sebep olan faktörler

Çatışmayı etkin bir biçimde yönetebilmek için öncelikle örgütlerde çatışmaların hangi kaynaktan beslendiği ve sebeplerinin ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Çatışmanın sebeplerini dört ana grup içinde incelemek mümkündür (Yeniçeri, 2009).

2.1.4.1 Çatışmanın Bireylerden Kaynaklanan Sebepleri;

Çatışma ortamında bireylerden kaynaklanan sebeplerin başında kişilik farklılıkları, kıt kaynaklar için rekabet, statülerin farklı algılanması ve çıkar farklılıkları yer almaktadır.

- Kişilik Farklılıkları; Bireylerin kişilikleri, davranışları ve değer yargıları arasında sıkı bir ilişki vardır. Öyle ki bazı kişiler mantıklarıyla hareket ederken bazıları da duygusal davranabilmektedirler. Aynı şekilde bazı kişiler bir durum karşısında tarafsız kalırken, bazıları saldırgan olabilmektedirler. Kişilerin farklı özelliklerde olmalarının yanı sıra amaç, değer yargısı, tutum, yetenekleride

farklılık göstermektedir. Bu da çekişmelerin ve çatışmaların önemli sebeplerindendir. Diğer bir husus ise bireylerin kişilik farklılıklarından ötürü ortaya çıkan işe yaklaşımları, düşünceleri, davranış stilleri ve örgütteki ödüller ve mevkiler çatışma durumlarını yaratan sebeplerdendir.

- **Kıt Kaynaklar:** Örgütte kaynakların kısıtlı olması ve bu kaynakların paylaşılması çatışmalara sebep olmaktadır. İş gücü, para, malzeme gibi yaşamsal kaynakların insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşımaları sonucu potansiyel bir çatışma ortaya çıkar. Kaynakların kısıtlı olması örgütlerde sorun yaratmaktadır. Çünkü kaynakların paylaşımında birimlerden biri ya da bir kaçının ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek zorunda kalması kaçınılmazdır. Bu durum örgüt içerisinde uyuşmazlığa yol açabilmektedir. Kaynaklar, rekabet içinde olan tarafların taleplerini eşit oranda karşılayamayınca çatışma kaçınılmaz olacaktır (Bumin, 1990). Bütçeden daha fazla yararlanabilmek için bölümlerin birbirine karşı yürüttükleri mücadele veya malzemeden kendi bölümüne daha fazla pay ayrılması için diğer bölümlerle rekabet edilmesi çatışmayı doğurabilir. Kaldı ki kaynak dağılımının bölümün niteliği ve organizasyona yaptığı katkı ve sağladığı başarı durumuna göre yapılması ve öncelikli alanların korunması esastır. Karmaşık örgütlerde aynı kaynaklara ihtiyaç duyan gruplar veya bölümler; kendi başarılarını artırmak dolayısıyla da en fazla kaynağa sahip olabilmek için her çabayı harcayarak gereksiz rekabete girer, çatışma ortamı yaratabilirler. Bu durum çatışmayı doğurduğu gibi biçimsel olmayan bir organizasyonun doğuşuna da sebep olabilir (Özalp, 1989).

- **Statülerin Farklı Algılanması:** Örgüt çalışanları bazen bulundukları statünün, olduğundan daha fazla prestije sahip olması gerektiğini düşünmektedir ve bunun sonucu olarak statü ile kendi yaş, eğitim/hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse statü anlayışındaki bu tür farklılıklar çatışma kaynağı yaratabilmektedirler (Koçel, 1998). Diğer yandan da algılanan statü ile bulunan statü arasındaki farklılık çatışma nedenlerindendir. Örneğin, düşük statü seviyesinde çalışan bireylerin daha üst statü seviyesine sahip bireyleri yönlendirmeye çalışmaları ve bulundukları statüden daha iyisini hak ettiklerini düşünmeleri çatışma ortamı yaratmaktadır.

2.1.4.2 Çatışmanın Amaçlardan Kaynaklanan Sebepleri;

Amaç ve çıkar farklılıkları, güç kazanma isteği, kıt kaynaklara sahip olmak amacı ve amaçlardaki değişimler olarak dört grupta incelemek mümkündür.

- **Amaç ve Çıkar Farklılıkları:** Örgütlerde bireyler ve grupların farklı amaçları olabilmektedir. Amaçlarındaki farklılıklar çatışma olasılığını arttıran etkenlerdendir. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Organizasyonun doğası gereği örgütlerdeki kişiler veya bölümler arasındaki amaç farklılıkları meydana gelebilmektedir. Bireylerin amaçlarında farklılık olabileceği gibi amaçlarının uyuşmaması veya amaçların farklı yorumlanması çatışmaya sebep olabilir. Farklılıkların artması birey veya bölümleri çatışmaya sürükler (Sexton, 1970). Bazen bir bireyin amaç ve değerleri, diğer bireyin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren, 1993). Bu şekilde bir yandan bireysel amaçlar arasındaki çelişki ve farklar, diğer yandan bireysel amaçlarla işletme amaçları arasındaki uzaklıklar çatışmalara sebep olabilir.

- **Örgüt İçi Güç Kazanmak:** Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar güçlerini artırmak, üstünlük sağlamak amacıyla gayret sarf edebilirler. Bu gibi durumlarda genellikle çatışma ortamı yaratmakla birlikte işletmelerin güç gösterilerinin yapıldığı bir alana dönüşmesine sebep olabilirler. Sahip olunan gücün aşırı ve dengeleri bozucu şekilde kullanımı bazı grupları güçsüz bırakabilir. Bu durum da çatışmayı hızlandırır (Özalp, 1989). Mevcut güç, yetki, otorite ve statüsünü daha da genişletmek isteyen kişi ve gruplarla, mevcut durumu korumaya devam etmek isteyen çalışan kişi ve gruplar arasında çatışma artabilir.

- **Kıt Kaynaklara Sahip Olma:** Bireyler çoğu zaman farklı kişilik özelliklerine ve farklı fikir ve görüşlere sahip olmalarına karşın amaçlarının benzer olması çatışmanın ortaya çıkarmamasına etkindir. Bu koşulda grup uyumunun azalması ve bozulması ile ortaya çıkan durum, amaç farklılıklarının meydana getirdiği çatışmadan farklı olarak amacı gerçekleştirecek kaynaklar üzerinde çatışmaya dönüşmektedir (Frenech, 1981). Sınırlı kaynaklara sahip olmak için bölümler arasındaki mücadele ve sınırlı personelin bölümlere tahsisi konusundaki çatışmalar oldukça yaygındır. Yeniçeri (2009), örgütlerde bireylerin veya grupların işleyişlerini devam ettirebilmeleri için kısıtlı ve belirli olan kaynakları paylaşmaları

gerekebildiğini, kısıt kaynaklardan daha çok pay alabilmek için bireylerin ve grupların çatışması söz konusu olabileceğini vurgulamaktadır.

- **Amaçlardaki Değişmeler:** Örgütlerde amaçlara ulaşmak üzere planlanan süreçte iç ve dış faktörlerin etkisi ile bireylerin ve grupların amaçları zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Ekonomik, politik ve teknoloji gibi dış faktörlerin yanı sıra, örgüt içerisindeki değişiklikler çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedirler. İşletmenin amaçlarındaki değişiklikler, alt sistemlerin amaçlarında karışıklıklar ve farklılık meydana getirebilir. Bu durum yöneticiler ve çalışanlar arasında anlaşmazlık ve amacın doğru aktarımı konularında farklılıklar ortaya çıkarmasıyla çatışmalara sebep olabilmektedir. Diğer yandan amaç değişiklikleri ile amaç çatışmalarının sayısı ve yoğunluğunun artıp artmayacağı genel olarak ifade edilemez (Yılmaz, 1988).

2.1.4.3 Çatışmaların Yönetimden Kaynaklanan Sebepleri;

Rahim (2001), örgütsel öğrenmeyi ve uzun vadeli etkinliği desteklemek için çatışma yönetimi sürecinde, deney, risk alma, açıklık, çeşitli bakış açıları, sürekli sorgulama, soruşturma aynı zamanda bilgi ve bilgi paylaşımını destekleyen kültürler ihtiyacı olduğunu ve bunun çalışanlara hatalarından sorumluluk almayı ve hatalarını veya beceriksizliklerini başkalarını suçlamamaya teşvik edileceği anlamına gelir. Yönetimden kaynaklanan çatışma sebepleri üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, yöneticilerin görüş ve anlayışlarındaki farklılıklar, görev ve yetki alanındaki belirsizlikler ve daha önce gerçekleşen fakat çözülmemiş uyuşmazlıklar olarak üç bölüme ayrılabilir.

- **Yöneticilerin Görüş ve Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıklar:** Yöneticilerin bakış açıları, yönetim şekilleri, insanî ilişkileri ve anlayış farklılıkları, yönetim tarzlarını belirleyen önemli etkenlerdir. Farklı anlayışa sahip bir yöneticinin, kendinden farklı anlayışa sahip diğer yöneticilerle veya emri altındaki çalışanlarla çatışma durumuna gelmesi kaçınılmazdır. Eğer yönetici karar vermenin kendi kutsal hakkı olduğuna inanıyorsa ve alınacak kararların örgütte çalışan bireylerin görüş, düşünce ve menfaatleri gözönüne alınmaması açık veya gizli çatışmanın belirmesine neden olmaktadır. Yönetim anlayışına göre yöneticinin uyguladığı demokratik yönetim ile otokratik yönetim tarzları çatışmanın derecesi ve ortaya

çıkma şekli arasında belirleyici rol oynamaktadır. Yeniçeri, (2009) yaptığı araştırmada çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle çalışanları arasında, aynı zamanda mevzuata aşırı bağlı yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışma çıkma ihtimalinin fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

- Görev, Yetki Ve Yönetim Alanındaki Belirsizlikler: Örgütlerde işin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması, bireyin veya grubun, diğer bir kişi veya grubun işine karışmaması en önemli ilkelerdendir (Özalp,1989). Çatışmanın ortaya çıkmasında önemli nedenlerden biri de görev, yetki ve sorumlulukların belirlenip net olarak ifade edilmemiş olmasıdır. Bunun yanında yönetici ve çalışan ilişki ve iletişimi içerisinde tarafların yetki sınırlarının açık ve belirgin olmaması çatışmaları artıran önemli sebeplerdendir (Koçel, 1998). Örgütte bazı alan ve konular birçok kişi ve grupları kapsayabilmektedir. Farklı kişiler aynı konuya dahil olabilirler. Bu ortamda çalışanların karşı karşıya gelmemeleri ve çatışma ortamının oluşmaması için çalışan bireylerin kime karşı nasıl ve ne oranda sorumluluk taşıdıklarını, görevlerinin nerede başlayıp nerede bittiğini bilmeleri gerekmektedir. Sorumluluk, yetki ve rollerle ilgili belirsizlikler bireysel çatışmanın ötesinde bölümler arası çatışmalara sebep olabilirler.

- Önceden Gerçekleşen Ancak Çözümlememiş Çatışmaların Yeni Çatışmalara Sebep Olması: Örgütlerde gerçekleşen çeşitli uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların gecikmeden karar organlarınca dikkate alınması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmaya sebep olan uyuşmazlık ve sorunlar çözülmez ve kontrol altına alınmazsa yeni ve daha büyük çaplı çatışma sorunlarının oluşmasına neden olabilmektedir. Zamanında ve gecikmeden çözülmemeyen çatışmalar ileride daha fazla zaman ve kaynak kaybına neden olabilmektedir. Sorun erteleme, ilgilenmeme ve görmezden gelme gibi politika ve uygulamalar yeni hatta dah büyük çatışmalara yol açabilmektedir (Rahim, 2002).

Çatışma yönetimi, deneme ve risk almayı gerektirir. Etkili programların, risk almaya teşvik eden bir teşvik sistemi gerektirdiğini belirtmiştir. Bir organizasyon başarısızlıkları ödüllendirmek zorunda kalabilir; Aksi halde örgüt üyeleri, neyin güvenli olduğunu öğrenir ve risk alma davranışlarından kaçınır. B. F. Skinner'ın,

olumlu takviye yoluyla davranışın gönüllü olarak öğrenilmesine değinen operant şartlandırması özellikle burada uygundur (Rahim, 2001). Yöneticiler, yalnızca etkili performans ve yaratıcılık ile değil aynı zamanda uzun vadeli performansı artırmak için risk almayla ilgili olan çatışma yönetimi davranışlarını ortaya çıkarmak için takviyeleri nasıl kullanacaklarını bilmelidirler. Birkaç çalışma, çatışmaları yönetimlerinin öncülerinden biri olarak görse de, çok azı çatışma türlerinin çatışma yönetimi tarzlarıyla nasıl ilişkili olduğunu tartışıyor. Duygusal çatışma tipinin çatışma dönüşümünü entegre etme, kaçınma, uzlaştırma ve zorlama ile negatif olarak ilişkili olduğu ve maddi çatışma türlerinin egemen çatışma yönetim tarzıyla pozitif bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir (Huan ve Yazdanifard, 2012; Kim ve Kim, 2015).

2.1.4.4 Çatışmanın Örgütün Yapısından Kaynaklanan Sebepleri;

Çatışmanın örgüt yapısından kaynaklanan sebepleri faaliyetlerin birbirine bağlı olması, hiyerarşi ve bölümlere ayrılmanın doğası ve iletişim eksiklikleri olmak üzere üç başlıkta incelemek mümkündür.

- Faaliyetlerin Birbirine Bağımlı Olması: Örgütlerde bağımlı ilişkiler vardır. Bunlar yapılan işler, kişiler ve gruplar arasındadır. Genel olarak örgütlerde üç çeşit bağımlılık ilişkisinden söz edilebilir (Thompson, 1967). Koçel (1998) bağımlılık ilişkilerini sırasıyla açıklamaktadır. Bütünleyici karşılıklı ilişkiler, sıralı karşılıklı bağımlılık ilişkisi ve çok yönlü karşılıklı bağımlılık ilişkisi. Birimlerin birbirleriyle az ya da hiç ilişkisi olmadığı, bütünleyici karşılıklı bağımlılık ilişkilerinde çatışma görülmez. Sıralı karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan birimlerin arasında ise çatışmaya uygun bir ortam vardır. Çok yönlü karşılıklı bağımlılık ilişkileri olan örgütlerde ise oldukça yüksek bir çatışma ortamı oluşabilmektedir. Bölümler arasındaki bağımlılığın artırılması çatışmanın yoğunluğunun da artırılması anlamını da taşımaktadır (Robbins, 1994).

- Hiyerarşi ve Bölümlere Ayrılma: Örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerinin niteliği bireyler ve gruplar arasında çatışmaya uygun bir ortam oluşturabilir. Astlar ve üstler yönetim alanları hakkında farklı görüşlere sahip olduklarında çatışma olgusu meydana gelebilmektedir (Pondy, 1967).

- İletişim eksiklikleri: Çatışmaların önemli bir kısmının iletişim ve etkileşim süreçlerindeki sorunlardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Bireyler arası

çatışmanın temel nedenlerinden biri iletişimdir. İletişim biçimi çatışma yaratabileceği gibi iletişim şekli çatışmayı yansıtmaktadır. Öyle ki iletişim aracılığıyla çatışma olumlu veya olumsuz yapı kazanmaktadır.

2.1.5 Çatışmanın Evreleri

Çatışma durağan bir yapıya sahip değildir. Bir aşamadan diğerine geçiş yapabilir. Önemseyen çatışma kendiliğinden çözülebileceği gibi daha büyük sorunlara da neden olabilmektedir. Keltner (1994) çatışma aşamalarını basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze biçiminde altı aşamalı olarak tanımlamaktadır (akt.Karip, 2013, s.11).

2.1.5.1 Basit Farklılıklar

Çatışmanın ilk aşamasında her iki tarafta da ciddi bir problem oluşturmayan hafif derecede görüş, çıkar, tercih, tutum ve davranış uyumsuzlukları görülebilmektedir. Bu aşamada çatışmalar genellikle karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde karşılıklı çözüme ulaşmaktadır (Karip, 2013). Tarafların istekleri vazgeçilmez değildir, her iki tarafda istek ve beklentilerinden vazgeçebilirler dolayısıyla herhangi bir müdahale gerektirmez. Ancak bu uyumsuzluklar çözülmediğinde çatışma daha sonraki aşamalara taşınabilir.

2.1.5.2 Anlaşmazlık

Bu aşamada tarafların anlaşmazlığı daha belirgindir ve taraflararası kutuplaşma vardır. Çatışma tarafları kendini haklı görür ve uzlaşma yolunu seçmek istemez. Karşı tarafa kendi isteklerini ve haklılığını kabul ettirebilmek için farklı yollar dener. Kendini haklı çıkaracak kanıt arayışına girer. Arabulucu yardımıyla sorunun çözülmemesi halinde çatışma bir üst evreye taşınabilir (Karip, 2003, s.16).

2.1.5.3 Uzlaşmazlık

Bu aşamada taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Bu aşamada pazarlıkta kazan-kaybet tutumu ağırlıklıdır (Karip, 2013,s.16). Etkileşim tarafların veya bir hakemin belirlediği koşullara bağlıdır. Karşılıklı ikna etme süreci, kanıtlar ve tehditler sonunda bir taraf ya da her iki taraf da ödün vererek

uzlaşma sağlanabilir. Çatışma taraflarından biri için çözü tatmin edici olmazsa uzlaşmadan memnun kalmazsa çatışma bir üst evreye sıçrayabilir.

2.1.5.4 Zıtlaşma

Bu aşamada taraflar birbirini dinlemezler, iletişimleri sınırlı ve kısıtlıdır. Çatışmanın seviyesi artmış, taraflar artık karşı tarafla iletişim kurmayı ya da uzlaşmayı değil, kazanmayı istemektedir. Her iki taraf da sadece birbirinin açığını bulmayı amaçlar. Ortak çözüm söz konusu değildir. Kazanmak yada kaybetmek vardır (Rahim, 2002). Tarafsız üçüncü tarafın kararıyla da çözülemeyen çatışma yasal yolla çözülmeye çalışılır. Hala çözülemeyen çatışmalar fiziksel ve psikolojik şiddet seviyesine varabilir.

2.1.5.5 Yasal Çekişme

Bu aşamada karar, hakim ya da bilir kişiye bırakılır. Kazanmak için tanık ve delil sunmak zorunludur. Uyuşmazlığı çözecek mahkemeyi kanunlar belirlemiştir. Tarafların bunları seçme şansları yoktur. Karar tüm tarafları bağlar (Karip, 2013). Kararlara uymamak ise yaptırım gerektiren bir durumdur. Taraflar kararlara uyumadıkları takdirde çatışma şiddete dönüşür.

2.1.5.6 Şiddet ve Kavga

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Taraflar birbirini düşman olarak görmektedir. Tek amaçları, karşı tarafa zarar vermek, hatta diğer tarafı ortadan kaldırmaktır. Karşı tarafla iletişim kurma yoluna kesinlikle gidilmez. Şiddet eylemi iletişim yolu olarak kullanılır. Yapılan kavga ve şiddet eylemi sonunda bazen bir taraf, genellikle de her iki taraf da zarar görür. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda çatışma çözülmemiş, yalnızca ertelenmiştir (Karip, 2013).

Örgütsel çatışmalar birden ortaya çıkmaz ya da tek bir safhası yoktur. Bazı aşamalardan geçerek olgunlaşır. Çatışmalara müdahale ederken ve çözüm ararken çatışmanın bulunduğu evre göz önüne alınmalı uygun yönetim stratejileri seçilmelidir. Aksi taktirde çatışma yönetiminde yapılacak hatalar, çatışmaların daha da derinleşmesine neden olabilir. Çatışma aşamaları Tablo 3’de verilmiştir.

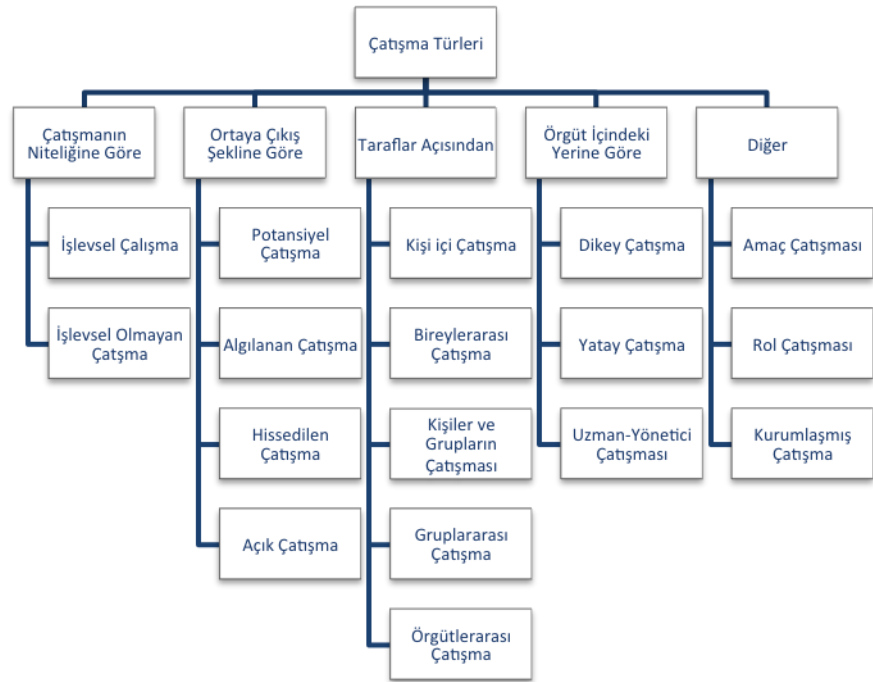
Tablo 3.Çatışmanın Aşamaları

Aşamalar - Faktörler	1. Aşama <i>Basit Farklılık</i>	2. Aşama <i>Anlaşmazlık</i>	3. Aşama <i>Uyuşmazlık</i>	4.Aşama <i>Zıtlaşma</i>	5. Aşama <i>Yasal Çekişme</i>	6. Aşama <i>Şiddet ve Kavga</i>
Çözüm Götüren Süreç	-Tartışma -Müzakere	-Tartışma -Pazarlık	-Tartışma -Münakaşa -Pazarlık	-İkna -Baskı	-Vekalet -Kanıtlama	-Şiddet -Kullanma
Problem Çözme Davranışı	-Ortak problem çözme	-Seçenekleri değerlendire rek kabul etme	-Ussal kanıtlar sunma -Oyunu kurallara göre oynama	-Duygusal ve mantıki stratejiler kullanma	-Yargıçlar/jüri önünde seçilmiş kanıtlar sunma	-Psikolojik yada fiziksel şiddet kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	-Dostluk -Ortaklık	-Yarışma	-Karşıtlık -Muhalif olama	-Rekabet	-Davacı/Davalı	-Düşmanlık -Husumet
Amaçlar	-Diğerini kapsar	- Diğerini kapsar	- Diğerini dışlar	- Diğerini dışlar	- Diğerini dışlar	- Diğerini yok sayar
Karşı Tarafa Yaklaşım	-İşbirliği ve anlaşma	-Tartışmacı -Uzlaşmacı	-Kazan-kaybet -Düşmanca	-Kazan - kaybet -Uzlaşmaz	-Kazan-kaybet -Dışlayıcı	-Bir araya gelemmez
İletişim	-Açık ve Dostça	Açık fakat kısıtlı	-Sınırlı ve gergin	-Sınırlı ve planlı	-Kontrollü bloke edilmiş	-Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar Verme	-Ortak Kararlar	-Ortak karar ve anlaşma	-Uzlaşma arabuluculuk yoluyla ortak karar	-İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	-Yargıç, jüri ya da mahkeme kararı	-Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Olası Sonuçlar	-Ortak Anlaşma -Ortak tatmin	-İki tarafın da tatmin olduğu, her iki taraf için de kabul edilebilir anlaşma.	- Ödün verme -Uzlaşma -Bir taraf kazanır -Bir ya da iki taraf da tatminsizdir	-Bir taraf kazanır ya da çekilir -Kazanan memnun, kaybeden kabul eder fakat tatminiz	-Bir taraf kazanır -Kaybeden kırgındır, çaresizdir	-Biri kazanır Her ikisi de zarar görebilir -Korku vardır
Kontrolden Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Karip, 2003, s.14

2.1.6 Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Araştırmacılar çatışma türlerini Şekil 1’de gösterildiği gibi beş kategoride toplamaktadır. Bunlar, çatışmanın niteliği, ortaya çıkış şekli, örgüt içindeki yeri, çatışmaya taraf olanların özelliklerine göre çatışma türleridir.



Şekil 1. *Çatışma Türleri*, Demirci, 2002, s.32

2.1.6.1 Çatışmanın Niteliğine Göre

Çatışmanın niteliğine göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

2.1.6.1.1 İşlevsel Çatışma

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu katkıları olan örgütteki çeşitli sorunların göz önüne çıkmasını sağlayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütsel açıdan değişim ve yeniliğin aracı olurken, yöneticiler açısından örgüte canlılık getirerek değişim ve yeniliklerin kolayca uygulanmasına olanak sağlayan

çatışmalardır. Çalışanların sorunlarının farkına varmasını sağlar ve yaratıcılıklarını geliştirir. Örgütün verimliliğine ve etkililiğine olumlu katkılar sağlamaktadır. Örgütlere dinamizm kazandırıcı değişimlerin ve performans arttırımının gerçekleştirilmesini sağlayan olumlu bir çatışmadır (Robbins, 1994).

2.1.6.1.2 İşlevsel Olmayan Çatışma

Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen veya zarar veren çatışmalardır. İşlevsel olmayan çatışmalar örgütte bireylerin veya grupların birbirleriyle işbirliğinin azalmasına, aralarındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilim ortamının ve sorunların artmasına neden olur. Bu tür çatışmalarda yenilik ve değişim güç gerçekleşmektedir. Modern yaklaşımlar çatışmaların işlevsel olmayan biçimde sınıflandırılmasını kabul etmez. Çatışma seviyesinin yüksek olması örgütte kaos ortamına sebep olmakta dolayısıyla örgütün işleyişinde tehlike yaratmaktadır (Robbins, 1994).

2.1.6.2 Çatışmanın Ortaya Çıkış Biçimine Göre

Çatışmalar ortaya çıkış şekline göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

2.1.6.2.1 Potansiyel Çatışma

Çatışma yaşanacak olan gerekli fırsatları yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya sebep olmasa da, çatışmanın çıkması için bu koşullardan birinin olması yeterlidir. Örgütte oluşan bu koşullar iletişim eksikliği, yapı ve kişisel etkiler, güç farklılıkları, kıt kaynaklar gibi çatışma nedenler potansiyel durumu kapsamaktadır (Pondy, 1967).

2.1.6.2.2 Algılanan Çatışma

Çatışma taraflarının yaşanan olay ve durumları algılama tarzları birbirleriyle ilişkilidir. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. Çatışmaya dâhil olan tarafların olay veya durumları algılama biçimiyle ilgilidir. Bu aşamada birey veya grupların karşı birey ve gruplar tarafından engellendiğini farkına varması ile ortaya çıkmaktadır. En sık görülen türü rol çatışması ile ilgilidir. Taraflar çatışmanın nedenlerini derinlemesine inceler ve araştırır (Karip, 2003).

2.1.6.2.3 Hissedilen Çatışma

Çatışma durumunda birey ve grupların olaylar karşısında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkar (Pondy, 1967). Taraflar birbirlerine olumsuz duygular beslemektedir. Çatışmanın hissedildiği bu düzeyde insanlar duygusal davrandıklarında taraflar sinir, gerginlik, engellenme veya düşmanlık yaşayabilirler. Çatışma süreci ilerledikçe tarafların işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları imkansızlaşmaktadır (Yeniçeri, 2009).

2.1.6.2.4 Açık Çatışma

Çatışma halindeki tarafların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlara işaret eder. Bu çatışma, karşılıklı tartışma, hatta birbirlerine ağır sözler kullanma, bilgi saklama ve fiziksel güç kullanarak amaçlara ulaşmaları engelleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geniş bir davranış biçimlerini kapsar. Gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklar olarak ortaya çıkmaktadır (Şentürk, 2006).

2.1.6.3 Taraflar Açısından Çatışma

Çatışma kişisel ve kişiler arası düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Buna göre çatışma beş düzeyde sınıflandırılabilir.

2.1.6.3.1 Kişi-İçi Çatışma:

Kişinin belirli bir konuyla ilgili karar verme sürecinde ve iş yapma durumunda belirsizlik ve çelişki yaşadığı zaman ve yapabileceğinden daha fazlası sorumluluk istenildiği koşullarda ortaya çıkan çatışma türüdür (Öztekin, 2010).

2.1.6.3.2 Kişiler Arası Çatışma:

Örgütlerde çalışanların kendi aralarında ya da yönetici-çalışan arasında yaşanan uyuşmazlıkların tamamı kişiler arası çatışma grubuna girer. Bireyler burada kendisiyle değil, çeşitli nedenlerden diğer bireylerle yaşadıkları çatışmalardır. Gürsel (1997:133)'e göre, iki bireyin birbiri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına

düşmeleridir. Davis ve Newstrom'a göre (1997, s.313) ise, kişiler arası çatışma iletişim yetersizliklerinden ve algı farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

2.1.6.3.3 Kişiler ve Grupların Çatışması:

Grup içerisinde, grup üyeleri arasında çeşitli nedenlerden ortaya çıkan uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar grup içerisinde çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmaların nedeni kişilerin veya grubun amaçlarından veya çıkarlarından kaynaklanıyor olabilir. Kişinin ait olduğu grupta çatışmaya düşebilmektedir. Kişinin grup tarafından belirli normları kabullenmeye zorlanması veya başarısızlığından yada başarısından dolayı cezalandırılması gibi durumda ortaya çıkabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

2.1.6.3.4 Gruplar Arası Çatışma:

Örgüt içinde farklı gruplar arasında oluşan çatışmadır. Örgütlerde, gruplar arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklar çatışmalara neden olabilir. Mesela, yönetici grubu ile çalışan grubu arasında ortaya çıkan çatışma gruplar arası çatışmadır. Korkmaz'a (2000, s.21) göre ise, gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak grupların birbirleriyle mücadeleye girmesinden doğar. Aynı örgüt içinde farklı bölümler arasında da çatışmalar oldukça sık görülmektedir. Gruplar arasında düşünce, ihtiyaç ve isteklerdeki farklılıklar önemli çatışmalar yaratabilir. Peker'e (1995,s.143) göre gruplar arası çatışmalar, örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür.

2.1.6.3.5 Örgütler Arası Çatışma:

Bu çatışma türünde örgüt kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışmaya girmektedir. Özer'e (2000) göre, ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır. Örneğin, aynı çevrede bulunan iki okul arasındaki farklı uygulama ve görüş farklılıkları örgütsel çatışmaya örnek olarak verilebilir.

2.1.6.4 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

2.1.6.4.1. Yatay Çatışma:

Örgüt içinde çatışmanın yeri ve düzeyi onun yatay veya dikey çatışma olup olmadığını belirlemektedir. Yatay çatışma, örgütlerde aynı hiyerarşik düzeydeki kişilerin arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Koçel, 1998). Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne daha iyi görünmek için birbirleriyle çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir. Yatay çatışmalar, kişilerin iletişim eksikliği, kıt kaynaklar ve amaç uyumsuzlıklardan dolayı ortaya çıkan sorunlardan kaynaklanmaktadır.

2.1.6.4.2. Dikey Çatışma:

Örgüt içinde yönetenler ile yönetilenler arasında ya da üstlerle astlar arasındaki çatışma türüdür. Kirel ve Özkalp'a (1996) göre bu tür çatışmalara genelde üstlerin, astları çok sıkı şekilde kontrol etme, baskı altına alma, zorlama ve azarlama sonucunda astların bu duruma direnç göstermeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.1.6.4.3. Uzman-Yönetici (Emir-Komuta) Çatışması:

Uzman personel ile yönetici personel arasında ortaya çıkan çatışma en çok rastlanan çatışma türüdür. Uzman alan bilgileri doğrultusunda hareket ederken, yönetici uzman önerilerini kendi anlayış ve bilgileri doğrultusunda yapmak ister. Başaran'a (1991, s.179) göre, kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebildikleri gibi bunun tersi bir durumda uzmanlar da kendisini üstün gördüklerinde değişime direnç gösterip kendi görüşlerini yöneticilere direttikleri zaman çatışma ortamına sebep olurlar.

2.1.7 Çatışmanın Sonuçları

Çatışma birey ya da örgüt açısından değerlendirildiğinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Olumlu sonuçlar çatışmanın örgüte sağladığı yarar ve faydaları içerirken; olumsuz sonuçlar da zararlarını kapsamaktadır. Çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin yapılan değerlendirmeler, genellikle iki zıt görüşü temsil etmektedir. Örneğin Hendricks'in (1991) yaptığı değerlendirmede bu

zıtlığı somut olarak görebiliriz. Hendricks çatışmaya ilişkin beş önemli yanlışlıktan ve bunların karşıtı gerçeklerden söz etmektedir (Karip, 2013, s.33).

Tablo 4. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler Yanılgılar Gerçekler

Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim, çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yapıldığıyla yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin belirtisidir.
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbirşey yapmazsanız çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı başarı olasılığını düşürür.

Hendricks, 1991

2.1.7.1 Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgütte iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan çatışmaların birey ve örgüt için olumlu sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak ve ahenkli bir takım çalışması ortamının oluşturulması çatışmanın ortaya çıkardığı olumlu sonuçlardandır (Karip, 2013, s.37).

Başaran vd. (1998)'e göre çatışmanın örgüte sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (akt. Arslan & Polat, 2004, s.434):

- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağıdır.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak, örgütün bütünleşmesi sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileştirilebilir.

- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaştırabilir.
- İş göreni güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- İş görenin görüş açısını genişletebilir, kendilerini anlamalarına yol açabilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir ve dostluğu pekiştirebilir.
- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- İş görenler arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtımını sağlayabilir.

Öztekin (2010) çatışmanın olumlu yönlerini şöyle özetler: Bireysel çatışma içinde olan insan, her şeyden önce kendi olumsuzluklarını, farklı davranışlarını görerek, kendisi ile yüzleşip, daha olumlu, daha uyumlu, daha hoşgörülü, daha paylaşımcı, fedakar, dayanışmacı, insanların bulunduğunu görerek kendini düzeltme fırsatı yakalayabilir. Rol ya da görev çatışmasının en önemli yararı da; örgütte üyelerin (bireylerin) ya da çalışanların kendilerine verilen rol (görev) ile ne denli uyum ya da uyumsuzluk içinde olduğu ortaya çıkar.

2.1.7.2 Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili ve verimli şekilde yönetilmediği takdirde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilip görmezden gelinen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Karip, 2013). Öztekin (2010) çatışmanın zararlarını, "Örgütlerde bireysel çatışma içinde olan üye ya da çalışanın önünde iki seçenek vardır. Ya örgütten ayrılacak ya da çatışmalı halde devam edecektir. Birey çatışmalı halde devam ederse psiko-sosyolojik değişimlere uğrayabilir: "Yabancılaşma", aynı birimde çalışanlarca dışlanarak onların bulundukları ortamlardan uzaklaşma eğilimi. Görevsel çatışma

hali devam ederse, "iş duyumsuzluğu", "moral eksikliği" gibi değişimler. Sosyopsikolojik değişimler, üyelerin (bireylerin) ya da çalışanların örgüt dışı yaşamlarını da etkileyecektir" şeklinde açıklamıştır.

Başaran vd. (1998)'e göre çatışmanın örgüte verdiği zararlar ise şöyle sıralanabilir (akt. Arslan & Polat, 2004, s.434):

- İş görenlerin ruh sağlığı yönünden tehlikeli bir ortam oluşabilir.
- İş görenler birbirlerini düşman olarak görebilirler.
- Yöneticiler giderek otoriter bir yönetim tarzını benimseyebilirler.
- İş görenler birbirlerini olumsuz olarak değerlendirebilirler.
- İş görenler iletişim sürecinde iletiyi kendilerine göre çarpıtabilir ve iletişim sürecini bozabilirler.
- İş görenlerin morallerini düşürerek, işe devamını olumsuz yönde etkileyebilir.
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilir.
- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye bağlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.

2.1.8 Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Çatışma Yönetimi, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın aralarındaki anlaşmazlığı ve uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı veya bunu aksi yönde tavır sergilerken, çatışma çözüm çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2003, s.43). Araştırmacılar çatışmanın süreç içerisinde hemen yok edilmesi gereken bir olgu değil, örgütler için belli bir düzeyde gerekliliği olduğunu ve çeşitli stratejiler kullanılarak yönetilmesinin gerekliliği konusunda hemfikirdirler. Çatışma yönetiminde başarılı olunabilmesi için; çatışma döngüsünün tamamen anlaşılması, yönetilebilmesi ve çatışmalardan kaçınmak için farklı stratejilerin nerde, nasıl ve ne zaman kullanılmasının bilinmesi gerekmektedir (Swanstörn ve Weismann,

2005). Yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi stratejileri de; bütünleştirme, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak beş grupta incelenebilir (Psenicka ve Rahim, 1989; Rahim, 1992 ve 1994; Karip, 2013). Çatışma yönetim süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içermektedir. Çatışmaya müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Çatışma taraflarının amaçlarının kendileri için ne kadar önemli olduğu ve ilişkiye ne kadar değer verdiği, çatışmanın nasıl yönetileceğini etkiler. Çatışma yönetimi stratejileri iki boyutta ele alınabilir: Birincisi, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasına ve çıkarlarına verdikleri önem derecesidir; diğeri ise, tarafların karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasına verdikleri önem derecesidir.

2.1.8.1 Bütünleştirme

Tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılan bu strateji bazen işbirliği, problem çözme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılmaktadır (Karip, 2013). Bu strateji, tarafların kendilerine ve birbirlerine karşı ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yoğun olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Çatışma yaşayan taraflar, çatışmaya konu olan gerçek nedeni ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini karşılıklı tartışırlar (Şentürk, 2006).

Bütünleştirme (problem çözme) yöntemi örgütsel çatışmayı çözmeyi amaçlamasından ötürü diğer yöntemlerden farklı bir özelliğe sahiptir (Aydın, 2010). Çatışmanın kaynağının nedenlerini inceleyerek sorunu temelden çözmeyi amaçlaması bu yöntemin üstün bir niteliğidir. Bütünleştirme stratejisinin özellik açısından, diğer çatışma çözme yöntemlerinden üstün olmasına karşın kullanım aşamasında bazı kısıtlamalarla da karşılaşmak mümkündür. Öyle ki bu strateji, çatışmanın erken hatta başlangıç evresinde kullanılması daha etkili olmaktadır. Çatışmanın ilerlediği ve yoğunlaştığı aşamada, tarafların karşısındakinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmesi çok daha zordur. Kısıtlı bir zaman diliminde

çözümlemesi gereken bir çatışma durumunda, bu stratejiyi kullanmak pek kolay olmaz. Dolayısıyla zaman bu yönetim stratejisini kısıtlayan etkenlerdir. Çünkü bu stratejide, problemin derinliklerine inmek ve sorunu temelden çözmek esastır. Az bir zaman diliminde problemin derinliklerine inmek ve tarafların işbirliğini sağlamak oldukça zor olabilmektedir. Bir diğer etken faktör ise tarafların karşılıklı güven duygusunu sağlayabilmeleridir. Bütünleştirme stratejisinde tarafların açık sözlü ve samimi bir şekilde problemi tanımlamaları, çözümüne yönelik işbirliği yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde güvenin sağlanmadığı bir ortamda çözüme ulaşılmaz.

2.1.8.2 Uyma-itaat etme

Bu strateji ödün verme olarak da adlandırılmaktadır. Uyma-itaat etme stratejisinde taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vererek karşı tarafın isteklerine itaat etmesi ve karşı tarafı memnun etmeyi kabul eden, teslim olan birey başkalarının beklentilerin uyum sağlamayı tercih eder. Uyma stratejisinde ilgi ve ihtiyaçların karşılanması, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesi kadar önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir (Karip, 2013). Bu strateji tek taraflı kara verme sürecini meydana çıkarır ve bundan dolayı işbirlikçidir. Fakat bu yöntemde ödün veren tarafın amaçları ve isteklerini elde etme olasılığı düşüktür (Gross ve Guerrero, 2000). Taraflara arasında iletişim ve ilişki devam ettirilmek isteniyorsa, çatışmayı sürdürmeden karşı tarafın isteklerini kabul etmek çözüm olarak görülmektedir.

Genellikle ast-üst ilişkisinde veya çıkar ilişkisinin görüldüğü durumlarda, astların ve baskın olmayan tarafın durumu kurtarmak amacıyla uyguladığı stratejidir. Çatışmanın sonucu bir taraf için olumsuz olacaksa, o tarafın kendinden ödün vermesi muhtemeldir. Bu şekilde olumsuz olacak sonucu kendi lehine çevirmesi muhtemeldir ve çıkarını da korumuş olur. Çatışma ast üst arasındaysa ödün veren taraf genellikle asttır. Üstün elinde bulundurduğu yetkiden çekinerek kendini bir bakıma güvence altına almış olur.

2.1.8.3 Uzlaşma

Çatışmadaki tarafların karşılıklı ödün verdikleri stratejidir. Uzlaşma, her iki taraf da problemlerin çözümleri konusunda anlaşabilmek için kendi isteklerinden taviz vererek çatışmanın çözüme ulaşmasının amaçladığı yönetim stratejisidir.

Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisindeki göre daha az ödün vermektedir. Burada her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenmektedir (Karip, 2013, s.68). Uzlaşma stratejisi çatışma durumlarında izlenebilecek en iyi yol olan iki tarafın ortak bir noktada buluşması olarak tanımlanmaktadır. Her iki taraf, kendi ilgi ve beklentilerinden bazılarını feda edip bazılarını elde ederek orta bir yol bulabilir. Ancak bu her zaman için en işlevsel yol olmayabilir. Uzlaşma yöntemi her iki tarafın ilgi ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir çözüm bulunmasına olanak sağlıyorsa veya örgütsel etkililiğin artırılması için bir tarafın ilgi ve beklentilerinin göz ardı edilmesi gerekiyorsa uzlaşma stiline kullanılması önerilmemektedir (Himmetoğlu, 2014). Uzlaşmacı strateji, bireylerin tüm ihtiyaçlarını olmasa da bir kısmını karşılayabilir. Örgüt içerisinde birey veya gruplar farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olduklarından ve bu istek ve ihtiyaçlarının tamamını giderecek çözümler üretmede uyuşamadıklarından uzlaşmacı yöntem, genellikle en iyi seçim olarak görülür (Gross ve Guerrero, 2000). Çatışma durumunun başlangıç evresinde, taraflar uzlaşma stili ile çatışmanın daha ileri safhalara taşınmasını önleyebilir. İleri aşamadaki çatışmalarda ise, arabulucu yardımıyla uzlaşma sağlanabilir.

2.1.8.4 Üstünlük kurma

Üstünlük kurma yönetim stratejisi, alanyazında hükmetme, zorlama, rekabet olarak da adlandırılabilir. Bu strateji, taraflardan birinin hükmetmeyi çözüm olarak kabul etmesi durumunda, karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeksizin kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözme gayreti içindedir. Kazanma, rekabet ve baskı yapma davranışı ile kendini belli eder. Birey, karşı tarafın isteği ve amaçlarını gözetmez ve dikkate alınmaz (Arslan ve Polat, 2004). Çatışma durumlarında taraflar sahip oldukları yetki ve güçleri tehdit düzeyine varacak şekilde kullanmaktadırlar. Bu strateji, acil karar verilmesi gereken ve istenmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, üst yönetimlerin uyguladığı strateji ve politikaların hızla hayata geçirilmesi veya süren çatışmaların durdurulmasında kullanılan yöntemdir (Kılıç, 2001; Konak ve Erdem, 2015). Diğer yöntemlerin zaman alacağı düşünüldüğünde en kısa yol olarak bu düşünülebilir. Klasik ya da yetkici yönetim anlayışının hakim olduğu kurumlarda çatışmanın

çözümünde daha fazla kullanılır. En eski yönetim biçimini referans alan bu çatışma çözme stratejisi, yönetimde önemli kararların, acil alınması gerektiği durumlarda, diğer taraf çok tatmin olmasa da - eğer tehdit içermiyorsa ve astın haklarını önemli oranda çiğnemiyorsa geçici bir yöntem olarak kullanılabilir. Kısa dönemde çözüm ortamı sağlanıyor gibi gözüksede, kullanımı sürekli hale geldiğinde örgütte olumsuz etkileri olabilir. Fakat uzun vadede ve sürekli olarak bu stratejinin kullanılması örgütte kin ve nefret duygularının artmasına ve örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle gerekmedikçe kullanılmaması gereken bir stratejidir. Kullanıldığında da yönetici tarafından, daha sonra, alınan kararın aciliyeti ve önemi konusunda astlar bilgilendirilmelidir.

2.1.8.5 Kaçınma

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da uzak durma stratejisi kullanılır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir (Karip, 2013, s.67).

Yönetici ve çalışanların görüş ayrılığı sebebi ve birbirinden kaçınmalarının olanaksızlığını anlamaları, aynı zamanda duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtmadan ve durumu baskı altına alma yolunu tercih etmeleri çatışmadan kaçındıklarını göstermektedir (Robbins, 1994). Ancak bu yöntemin sık sık kullanılması içsel çatışmalara neden olur. Sorunlardan kaçmak, sorunları ortadan kaldırmaz; sorunların daha da kötüye gitmesine neden olabilir. Kaçınma, hayal kırıklıklarına neden olabilir ve sorunlarla baş etme güçlüklerini ortaya çıkarabilir. Eğer taraflar örgütsel rollerini yerine getirirken birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmiyorsa, yani işlerinin fonksiyonel bağımlılık düzeyi düşükse karşılıklı olarak birbirlerinden kaçınmaları etkin bir çatışma çözümü olabilir. Fakat tarafların birbirleriyle ilişkili iş rolleri varsa fiziksel olarak uzaklaştırma iş performanslarını ve dolayısıyla örgütsel verimliliği ciddi bir şekilde azaltabilir. Bunun yanı sıra kaçınma, iletişimi engellediğinden tarafların olumsuz tutumlar geliştirmesine de yol açabilir (Gümüşeli, 1994, s.102).

2.1.9 Çatışma Yönetim Sürecinde Uygun Strateji Belirlenmesi

Çatışma çözümleme ve müdahale etme sürecinde yönetim stratejilerden hangisinin tercih edileceği veya hangisinin en uygun strateji olduğunu belirlemede üç etken öne çıkmaktadır. Birincisi, stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı, ikincisi, toplumsal ihtiyaçların tatmin edilmesi, son olarak örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması olarak açıklanmaktadır. Genel olarak bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. Uyma, hükmetme ve kaçınma stratejileri ise daha çok taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılmaktadır (Karip, 2003, s.69). Şekil 2’de çatışma yönetim stratejilerinin kullanımının uygun olduğu ve olmadığı durumlar verilmiştir.

Tablo 5 Çatışma yönetim stratejilerini kullanmanın uygun olduğu ve olmadığı durumlar

UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
BÜTÜNLEŞTİRME (İŞBİRLİĞİ)	
1. Konu karmaşık	1. İş/problem basit
2. Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli	2. Acilen karar verilmesi gerekli
3. Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var	3. Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor
4. Problemi çözmek için yeterli zaman var	4. Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
5. Bir taraf problemi tek başına çözemez	
6. Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.	
UYMA (İTAAT ETME)	
1. Taraflardan biri kendisinin yanlış yapmış olabileceğini düşünüyor	1. Konu sizin için çok önemli
2. Konu diğer taraf için daha önemli	2. Haklı olduğunuza inanıyorsunuz
3. Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı bazı şeylerden vazgeçmeye razı	3. Diğer taraf yanlış ya da haksız
4. Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf	
5. İlişkinin devamlılığı daha önemli	
HÜKMETME	
1. Konu basit	1. Konu karmaşık
2. Hızlı karar verilmesi gerekli	2. Konu sizin için önemli değil
3. Hoşa gitmeyecek bir karar uygulanacak	3. Her iki taraf eşit güce sahip
4. Astlarla baş edebilmek için zorunlu	4. Acil karara ihtiyaç yok
5. Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek	5. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
6. Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil	
7. Konu sizin için önemli	

Tablo 5'in devamı

KAÇINMA	
1. Konu basit/önemsiz	1. Konu sizin için önemli
2. Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla	2. Karar almak sizin sorumluluğunuzda
3. Durulma süresine ihtiyaç var	3. Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm gerekli
	4. İvedilikle çözüm gerekli
UZLAŞMA	
1. Tarafların amaçları birbirini dışlıyor	1. Bir taraf diğerinden daha güçlü
2. Taraflar eşit güce sahip	2. Problem çözüm getiremeyecek kadar karmaşık
3. Görüş birliğine varılamıyor	
4. Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız	
5. Karmaşık bir problemde geçici bir çözüme ihtiyaç var.	
Rahim, 2002, s.219	

2.1.10 Organizasyonlarda Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Stratejiler

Örgütlerde gerek bireyler ve gerekse gruplar arasında meydana gelen çatışma sorunlarıyla ilgili olarak uygulanan stratejileri üç grupta toplamak mümkündür (Karip, 2013). Bunlar:

1. Kaybedelim-kaybedin,
2. Kazanalım-kaybedin,
3. Kazanalım-kazanın stratejileridir.

2.1.10.1. Kaybedelim – kaybedin (lose – lose) stratejisi

Çatışan grup veya bireylerin her ikisinin de amaçlarına ulaşamaması söz konusudur. Çok yaygın yaklaşımlardan bir tanesi, çatışma içindeki tarafları, çatışma konusunda ikna ederek çatışmaktan vazgeçirmektir. Bu durum her iki tarafın da iddialarından vazgeçerek, uzlaşmaları ile sağlanır. Bu sonuçtan, her iki taraf da her hangi bir kazanç sağlayamaz. İkinci bir yaklaşım da örgütle çatışma içinde olan tarafın tazminatı ödenerek işten çıkarılması esasına dayanmaktadır. Bu durumda örgüt maddi bir kayba uğrarken, çatışmanın diğer tarafındakiler de mevcut işlerini kaybederler, örgüt açısından “at-kurtul”, çatışan taraf açısından da “kaybederek alma” politikasıdır. Kaybedelim-kaybedin stratejisi, Kazanalım-kaybedin stratejisinden az, kazanalım-kazanın stratejisinden ise çok daha az tercih edilir (Luthans, 1981).

2.1.10.2. Kazanalım – kaybedin (win – lose) stratejisi

Girişimci, aktif ve rekabetçi kültürlerde çok yaygın olarak başvurulan bir stratejidir. Bu kültürlerde çatışma durumunu ortadan kaldırmak amacıyla grubun birisi diğerini çökertmek için elinden gelen her eforu ortaya koyar. Genelde ana ilke “ya hep ya hiç” dir. Kazanalım-kaybedin stratejileri örgütler için fonksiyonel (olumlu) veya fonksiyonel olmayan (olumsuz) sonuçların her ikisini de yaratabilir. Burada en büyük sorun iki taraftan birinin kesin olarak kaybetmesidir. Kaybeden kişi veya grup sonuca katlanıp süreç içerisinde bazı şeyler öğrenebilir. Ancak kaybeden kişi veya grubun aksi saldırgan ve intikam duygusu içinde fırsat arama durumuna da girmesi her zaman söz konusu olabilir (Bursalıoğlu, 2000).

2.1.10.3. Kazanalım – kazanın (win – win) stratejisi

Çatışmanın çözümünde "kazanalım-kazanın" yaklaşımı muhtemelen taraflar ve örgütler bakımından en iyi olanıdır. Enerji ve yaratıcılık, grupların birbirlerini yok etmekten çok sorunları çözmek için harcanır. Bu strateji "kazanalım-kaybedin" stratejisinin olumlu yönlerinin birçoğunu almıştır. Kazanalım-kazanın stratejisinin özünde yönetime katılma düşüncesi yatmaktadır. Bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi ve dengelenmesi yoluyla birey ya da grupların yönetim kararlarına iştiraki sağlanır. Bireyin "kendi kendini yönetimi" çerçevesinde, kendi kendini teşvik edebilmekte, denetim ve yöneltme mekanizmasını da geliştirebilmektedir. Öz iletişimi kurulabilmekte, maddi ve manevi tatmin ile bütünleşme gerçekleştirebilmektedir. Çünkü bireyler, katkıda bulundukları amaçları gerçekleştirebilmek için özel bir itina göstermektedirler. Hiç kuşkusuz çatışmanın çözümü "kazanalım-kazanın" stratejisi ile kolay olmasa da ortak amaç ve ortak refaha katkıda bulunarak, bireyler, gruplar ve bölümler arası husumeti azaltır ve dayanışmaya katkı sağlar (Bumin, 1990).

2.1.11 Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmalar

Eğitim örgütleri, insan ögesinin baskın olarak hissedildiği örgütlerin başında gelmektedir. Bu bölümde eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalar; “eğitim örgütleri ve devlet çatışması, kurumlar ve yöneticiler çatışması, öğretmen ve öğrenci ve aile çatışması” başlıkları altında ele alınacaktır. Fakat bu açıklamalara geçilmeden önce “örgütlerde yaşanan değişim”lere değinilmesi diğer başlıkların daha kolay

anlaşılmasına imkan tanıyacağı düşünüldüğünden ilk olarak bu unsura yer verilecektir.

Karşılıklı etkileşim ve iletişim içerisinde olan örgüt ve bireylerin çatışması kaçınılmaz olduğuna göre yöneticilerin temelde yapması gereken, çatışmanın ne olduğunu anlamak, organizasyonun yararına olacak şekilde çatışmayı kullanmak ve çatışmaya dair oluşan olumsuz düşünce ve yargılardan arınmaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

Örgütlerde iş görenin etkinliğini ve özgüvenini azaltma, onun güvenilirliğini baltalama, istenmeyen fiziksel temaslara maruz bırakma, sosyal çevreden izole etme, çirkin bir isim takarak seslenme, toplum önünde küçük düşürme ve yıldırma gibi davranışların giderek daha çok farkına varılmaktadır. Birçok ülkede sendikalar, meslek örgütleri, insan kaynakları bölümleri son on yılda bu sorunlarla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Cowie vd., 2002). Değer, norm, politika, güven, dayanışma, bağlılık gibi erdemler ve yargılar, bir toplumu ayakta tutan sosyal sermaye unsurlarıdır.

Okula ve okul yöneticisine bağlılık, okul kurallarına ve üstlerine gönüllü saygı, güçlükleri göğüsleyebilme, yüksek bir ilgi düzeyi ve okul ile övünmek yüksek moralin belirtisidir. Okul politikalarının ve planlarının oluşturulmasına düzenli ve etkin olarak katılan öğretmenlerin daha coşkulu ve gayretli oldukları gözlemlenmektedir. Yöneticilerle yönetilenler arasında sevgi, saygı, paylaşma kültürü ve birbirlerini kabul anlayışına dayalı bir ilişki oluşturulamamışsa; böyle bir örgütte sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının olması mümkün değildir (Drucker, 1993). Yönetici, çalışanlarla yoğun bilgi paylaşımında bulunarak onlara değer verdiğini gösterebilir ve karar verme sürecine katılmaya hazırlayabilir. Yapıcı olmak ve yardımlaşmak, kişilerin bilgilerini paylaşmalarını ve kaygılarını rahatça dile getirip tartışabilmelerini sağlar. Böylece müdür ve personel ile müdür ve öğretmenler arasında güven ortamı oluşabilir.

Bir sosyal örgüte dâhil olmak insanın bazı davranışlarını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Birey, maddi ve manevi pek çok olanağa bu sayede daha kolay ulaşabilmektedir. Bu aynı zamanda bireye sorumluluk duygusu da verir.

Özellikle eğitim örgütlerinin güven, aidiyet ve sorumluluk duygusuyla hareket etmeleri gerektiğinden dolayı sosyal sermayeye fazlasıyla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalardan bir diğeri, okul çalışanlarının okullarının nasıl olması gerektiği konusundaki bakış açılarının, öğrenci ve okul disiplini konularındaki görüşlerinin benzer ya da farklı olmasıdır. Öğrenci ve okul disiplini konularındaki görüş ayrılığının artması bir grup öğretmen için okulun anlam yitirmesine neden olacaktır.

Okul çalışanları, okullarda meydana gelen okul içinde kalması gereken türden olayları çevreye yaymadan okullarının güven düzeyini korumakla, okula olan sadakatlerini göstermiş olacaklardır. Okul müdürleri, öğretmenlerin görüşlerine sık sık başvurmalı ve çıkan sonuçları da gündeme almalıdırlar. Toplantıların; yönetici görüşlerinin onaylandığı, resmiyet kazandığı, yasalara uydurulduğu alanlar olarak düşünülmemelidir.

Okul yöneticisi, farklılıkları zenginlik olarak saydığı gibi ortaya çıkan problemleri değişim ve birlikte yaşama dokusunu güçlendirme fırsatı olarak gördüğü zaman, o okulda değişimin daha kolay oluşması imkânı ortaya çıkacaktır. Okul yöneticisinin hareketi semptomatik olarak görüleceğinden tepki alamayacağı gibi değişim olarak bile algılanmayabilir. Okul yöneticisi ortaya çıkan problemlere bir neden ararken, başka birinin suçlu olarak aranmasına ve suçlanmasına fırsat vermeden olayın merkezi haline kendini getirerek bir paratoner vazifesi görmeli ve çalışanların güvenini kazanmalıdır. Topluluk, böylelikle gerçek sorumluları bilse bile bu bir şeyi değiştirmeyecek, hatta yöneticinin bu hareketi yardımıyla olayın çok da önemli olmadığını düşünecektir.

Problemlerin merkezi, daha doğru bir deyişle sorumlusu haline gelmeyi başaran okul yöneticisi, okulda fedakârlığın görünür kişisi olacaktır. Okul üyeleri, lideri fedakârlık konusunda model olarak algıladıkları zaman nemelazımcılıktan kurtulma yoluna gidebileceklerdir (Töremen ve Ersözlü, 2010).

Bazen okul yöneticilerinin okulun işleyişi ile ilgili öğretmenlerden fikir aldıktan sonra, bu fikirleri onların aleyhine kullandıkları görülmektedir. Bu gibi durumlarda o okulda yeni ve eleştirel fikirlerin ortaya çıkmasına imkân yoktur. Okullarda öğretmenlerin bulduğu doyum ya da doyumsuzluk eğitim-öğretimin

niteliği açısından büyük önem taşır. Eğitimin temel sistemi olan okulda gerçekleştirilecek olan etkinlikleri sağlayan iş görenlerin göstereceği performans, okulun amaçlarına ulaşmasına önemli katkı sağlayacaktır.

İstenen ölçüde motive edilmiş, iş doyumu yüksek öğretmenlerden oluşan bir okulun kaliteli eğitim vermesi ve başarılı öğrenciler yetiştirmesi beklenir. Bu öğretmenler aynı zamanda kendisiyle barışık görüntüleriyle öğrencileri için de iyi birer model olacaktır. Böyle bir okulda huzur ve mutluluk içerisinde, beklentileri büyük çapta karşılanmış, gayretli öğretmenlerin ortaya koyacağı performans, iş doyumunun önemini ortaya koyması bakımından anlamlıdır. İnsanlar genelde yaptıkları işlerin değerlendirilmesinden hoşlanmazlar. Bu nedenle yönetici, değerlendirmeyi kusur aramak için değil, kusurları ortadan kaldırmak için yaptığı kanısını verebilmelidir (Başaran, 1990). Değerlendirme, kişiyi aşağılayıp eleştirmek amacına yönelik değil, örgütsel eylemlerin olumlu yöne doğru yönlendirilmesi amacıyla yapılmalıdır.

Okulun hedeflerine ulaşabilmesi için, öğretmenlerin kendi bilim dalları ile mesleklerinin gerektirdiği kurallar ve yöntemler alanında çok iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir (Vural, 2004). Ayrıca okullarda örgütsel bağlılık oluşturmak ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için, okullardaki yöneticiler, belli bir yöneticilik eğitiminden geçenler arasından atanmalıdır. Böyle yöneticiler, astlarına karşı liderlik rolünü daha etkili olarak yerine getirirler.

Öğretmenlerin yönetimin kararlarına katılımları sağlanmalıdır. Öğretmenlerin, okulun işleyişine ilişkin bilgilere ulaşmaları sağlanmalı, bunun için de okuldaki iletişim kanalları açık tutulmalıdır (Vural, 2004). Sosyalleştirme kurs ve programlarının öğretmenlerin deneyimlerini geliştirici, okul yaşamını anlamlandırıcı aktiviteler, programın uygulanması, günlük işlerin yapılması, yönetim politikaları, araç-gereç kullanımı, zaman yönetimi, öğretme ve öğrenme kavramlarının içeriği ve bunların sınıf ortamına olan direk ve dolaylı etkilerini içermelidir (Kartal, 2007).

Öğretmenin mesleki becerilerinin gelişmesi okul yaşamını direkt etkilemektedir. Okul sosyal bir kurum olduğuna göre, öğretmenin moral, politik ve kişisel aktiviteler gibi etkinlikleri öğrenmesi zorunludur. Ayrıca, okul ve sınıf ile ilgili kararlarda da katılımı sağlanmalıdır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel araştırma sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s39). Nitel araştırma ortamının doğası gereği bir olguyu kendi gerçekliği içinde derinlemesine incelemek amaçlanmaktadır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşme metodudur (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.119). Görüşme metodu araştırma kapsamı çerçevesinde konu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktadır (Büyüköztürk, vd., 2012,s.150). Araştırmada nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış formlar görüşülen kişiye kendini ifade etme imkanı sağlamaktadır (Büyüköztürk vd. 2012, s.152). Nitel araştırmaların odak noktası bir grup bireyin durumlarını, duygularını, algılarını, tutumlarını, değerlerini inançlarını ve deneyimlerini anlamak, açıklamak, incelemek, keşfetmek ve netleştirmektir (Çokluk, 2014, s.110). Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasına bağlı iç içe geçen çoklu durum deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, “tek ve ilişkili bir yapının yoğun ve holistik bir tanımı ya da analizidir. Durumun anlaşılması veri analizinde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Veriler genellikle görüşmelerden, alandaki gözlemlerden ve belgelerden elde edilmektedir” (Merriam, 2013, s.193). çoklu durum desenlerinde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008)

Döküman analizi modeli ise çatışma yönetimi ile ilgili çalışmalarının içerik analizi bakımından değerlendirilmesine yönelik, tarama modelinde, betimsel bir çalışmadır. Bu araştırmada eğitim bilimleri alanında çatışma, çatışma yönetimi ve çatışma stratejileri konularında yapılan çalışmaları incelemek amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer kaynakların sistematik bir biçimde nesnel olarak incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır

(Tavşancıl ve Aslan, 2001). Cohen, Manion ve Morrison (2007)'a göre içerik analizi, eldeki yazılı bilgilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri konuların özetlenmesi ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır

3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışma için örnek teşkil etmesi düşünülen grubun öğelerini taşıyan genel ana kütleyle evren adı verilir (Böke, 2009). Bu çalışmanın çalışma grubunu KKTC'deki devlete bağlı 85 ilkokulda görev yapan, 85 müdür ve devlete bağlı ilkokullarda çalışan 1,194 öğretmen oluşturmaktadır. Özel sektöre ait ilkokullar, çalışma ve motivasyon koşulları farklı olduğundan bu araştırmanın dışında tutulmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.107). Amaçlı örneklemde araştırmacı kimlerin çalışma grubuna seçileceği konusunda kendi yargısını kullanmakta ve araştırmanın amacına en uygun olan çalışma grubunu belirlemektedir (Balcı, 2009). Bu çalışmada iki çalışma grubu oluşturulmuştur. Birinci grup; devlet ilkokullarında görev yapan okul müdürleri, ikinci grup ise; araştırmaya katılan müdürlerinin okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda, K.K.T.C. genelinde altı ilde bulunan 6 ilkokul müdürü ve bu okullarda görev yapan 76 öğretmen örneklem olarak alınmıştır.

Tablo 6 Öğretmenlik mesleki yıla göre dağılımları

NO	Yıl	F
1	10 yıldan az	4
2	11-15 yıl	8
3	16-20 yıl	30
4	21 den çok	34

Tablo 7 Öğretmenlerin okulda görev alma sürelerine göre dağılımları

NO	Yıl	F
1	1 yıldan az	7
2	2-5 yıl	18
3	6-10 yıl	16
4	10 yıldan çok	35

3.3 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalar, motivasyona etkileri ve uygulanan çatışma yönetim stratejilerini belirlemek amacıyla maddeler belirlenmiştir. Görüşme formu hazırlama sürecinde; (a) ilgili literatür taranmış, (b) oluşan görüşme formu eğitim bilimleri alan uzmanları ve ölçme değerlendirme uzmanlarının görüşlerine sunulmuş, (d) yarı yapılandırılmış görüşme formu hakkında alanında uzman üç akademisyenin görüşü alınarak kapsam ve biçim açısından yeterli olup olmadığı kontrol edilmiş ve (e) yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir.

Döküman analizi sürecinde ise kullanılacak makaleleri belirleyebilmek amacıyla bir takım tarama ve seçim ölçütleri belirlenmiştir. Ölçütler belirlendikten sonra, çatışma yönetiminin ele alındığı çalışmaların yayınlandığı Yüksek Öğretim Kurulu'nun bünyesinde bulunan Ulusal Tez Arşivi'nde eğitim bilimleri alanında yer alan 2008 ile 2017 (Mayıs ayına kadar) yılları arasında yayınlanmış olan “çatışma” ve “çatışma yönetimi” anahtar sözcükleri temel alınarak tarama yapılmış ve bunun sonucunda 62 Yüksek Lisans tezi ve 5 Doktora tezi incelenmiştir.

Veri toplama öncesi aşağıda detayları verilen okul, öğretmen ve müdürlerle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın amacı araştırma sorularının anlaşılabilirliği, yanıtlanma kolaylığı ve soruların amacı temsil etme düzeyi test edilmiştir. Pilot çalışma kapsamında;

Okul A 15 Öğretmen 1 Müdür

Okul B 15 Öğretmen 1 Müdür

Okul C 15 Öğretmen 1 Müdür

3.4 Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, K.K.T.C. , Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan altı (6) okul müdürü ve bu okullarda görev yapan yetmiş

altı (76) öğretmen olmak üzere toplam seksen iki (82) katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 8 Çalışma Grubu Dağılımı

OKUL	MÜDÜR	ÖĞRETMEN SAYISI	GÖRÜŞÜLEN ÖĞRETMEN SAYISI
OKUL 1	1	60	19
OKUL 2	1	19	10
OKUL 3	1	29	15
OKUL 4	1	21	10
OKUL 5	1	35	12
OKUL 6	1	35	11

Görüşmeler öncesinde katılımcılara e-posta ve/veya telefon yoluyla konu ana hatlarıyla açıklanarak randevu talebinde bulunulmuştur. Katılımcılarla karşılıklı olarak uygun tarih ve saatte görüş birliğine varılarak görüşmeler katılımcıların makamlarında ve kendilerinin uygun gördüğü yerlerde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde katılımcının izni ile ses kaydı yapılmış ve görüşme yapılırken not alınmıştır. Görüşme formunda, kesinlikle isim belirtilmeyeceği ve elde edilen verilerin tez için kullanılacağı hakkında katılımcıya bilgi verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

$$\text{Güvenirlik} = \text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})$$

Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Burada elde edilen sonuç, araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Görüşme sürecinde elde edilen yazılı doküman ve ses kayıtlarının çözümlenmesinde ilgili literatür dikkate alınarak incelenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar Okul Yöneticisi (OY) ve Okul Öğretmeni (OÖ) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her bir katılımcıya numara verilmiştir. Daha sonra veriler ana ve alt boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır. Alt boyutlar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiş, boyutların ve alt boyutların içerikleri çıkartılmış ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapılmaya başlanmıştır. Nitel veri analizinin ardından katılımcılardan elde edilen görüşler ile ilgili literatür dikkate alınarak çatışma yönetim stratejileri ve motivasyona etki düzeyleri belirlenmiştir.

Döküman analizinde ise incelenen tezler tablolaştırılmıştır. Değerlendirmeye alınan çalışmalar araştırma türüne, konularına, yayın yıllarına, araştırma modellerine, araştırmada kullanılan yöntemlere, veri toplama araçlarına, çalışma gruplarına (örneklem ve özelliklerine) göre gruplandırılmıştır. Elde edilen veriler betimsel istatistiki yöntemler (yüzde ve frekans) kullanılarak, çözümlenmiştir.

3.6 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Bu çalışmada görüşme ve gözlem yoluyla toplanan verilerin güvenilirliği, araştırmacının dışında iki uzmanın daha görüşmeleri dinlemesi ve toplanan verilere ilişkin kodları belirlemesi ile sağlanmıştır. Böylece uzman görüşleriyle hem verilerin, hem de yöntemin sağlaması gerçekleştirildi. Araştırmacı, verileri araştırma etiğine uygun davranarak büyük bir titizlikle toplamıştır. Eksik görülen yerler katılımcıya tekrar ulaşarak (telefonla ve yüz yüze) tamamlanmıştır. Araştırmanın her aşaması niteliksel araştırma yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirilmiş ve yazıya dökülmüştür. Araştırmanın tüm aşamaları kaydedilmiştir. Araştırmacı, var olan durumu derinlemesine sorgulayarak, olduğu biçimiyle ortaya koymaya çalıştığı ve soruların yanıtlarını kafasında oluşturmadığından katılımcıları, istediği şekilde yönlendirme durumu söz konusu olmamıştır.

3.7 Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlılıkları

Nitel bir durum çalışması olan araştırmada, araştırılan durum; ortam, zaman ve kişiler açısından kendine özgü olduğundan genelleme kaygısı taşımamaktadır. (Patton, 2002). Araştırılan durumu var olduğu biçimiyle tanımlama amacı, araştırmacı yıçalışmanın herhangi bir aşamasına müdahale etme çabasına sokmamıştır. Katılımcılardan görüşlerini, kendi deneyimlerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak ifade etmeleri istenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar genellenemez; ancak, başka araştırmalara aktarılabilir (Patton, 2002)

BÖLÜM IV

4.BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sorularına yanıt oluşturmak amacıyla veri toplama araçlarıyla öğretmen ve müdürlere sorulan sorulardan oluşturulan temalar yer almaktadır.

4.1 Çatışma Durumunda Okul Müdürünün Davranış Biçimi

Okul müdürünün yaşanan çatışma durumunda nasıl davrandığı ve buna bağlı kullandığı çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşler hem öğretmenlere hem de müdürlere sorulmuştur. Müdürlerin, iki öğretmen arasında yaşanan çatışma durumları ve kendileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma durumları ayrı olarak ele alınmıştır. Bunun yanısıra uygulanan çatışma yönetim stratejilerinin öğretmen motivasyonuna etkileri bu tema altında irdelenmiştir.

Tablo 9 Öğretmenlerin Öğretmen Çatışmaları Durumunda Müdürün tavrına İlişkin Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Bütünleştirme	103
2	Kaçınma	99
3	Hükmetme	19
4	Uzlaşma	17
5	Ödün verme	3

Tablo 8 incelendiğini zaman "çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürünüz bu konuda nasıl bir tavır takınır? " sorusuna öğretmenler toplam 241 ifadeden (103) sine *bütünleştirme*, (99) üne *kaçınma*, geriye kalan (201) ifade ise sırasıyla *hükmetme* (19), *uzlaşma* (17) ve *ödün verme* (3) cevabını vermişlerdir.

Hükmetme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

"Tartışan kişilere göre değişir. Tartışan öğretmenlerden herhangi birisi müdürün gıcık kaptığı bir kişiye, öbür taraf kral olur. Tartışan kişilerden hiçbiri müdürün yakınında

uzağında değilse, objektif bakmaya çalışır. Okuldaki kıdem olarak büyük akıl danışılacak kişilerden fikir alır. Eğer ki tartışan kişilerden ikisi de müdüre yakınsa, çok değişik ev sohbetleriyle olay kapatılır. Mesela bir konuda öğretmenlerin bir rahatsızlığı vardır, ve bu konuda bir toplantı yapılır. Rahatsızlığı olan öğretmenler ağzını açıp bişey demez, “bissi kedicik gibi” dinlerler kararları. Herkes telefoniye müdür üzerinde etkin olabilecek diğer öğretmenleri arar, durumunu rölantiye almaya çalışır. Böyle sürdürülmeye çalışılır ama olmuyor günün sonunda herkes içinde bir kin biriktirir. Bir gün başka alakasız bir çatışmada herkes bu kinini kusar. 10 yıldır bu okuldayım hep böyle oldu. Hiç toplantıda doğru düzgün bir konunun açılıp, doğru düzgün bir yöntemle çözüldüğüne tanık olmadım. Genellikle yöneticimiz aksi fikirlere karşıdır. Benim başıma en çok gelen olaydır çünkü benim hep akademik fikirlerim olur. Fikrimi de söylemezsem çatlarım. Bu da sıkıntı yaratır mesela zanneder ki, ona karşı bir fikir söylediğinizde onun düşmanı olduğunuzu düşünür halbuki o fikir değerlendirilebilir. Olumsuz bulunabilir, olumlu bulunabilir. Yarısından yararlanılabilir, hiç bunlar düşünülmez. Makul biri çıkar ve o fikri destekleyici başka bir pencere açarsa, o makul biri de kendisinin karakteri üzerinde etkin biriye, bir durağana geçer toplantı değilse hiç durağana geçmez. Eşim bu okulda uzun yıllardır çalışan, çok kıdemli, olgun herkes tarafından objektif olarak algılanan bir kişi olduğu için tüm olaylar telefoniye bizim evimize yansır hatta bazen bireysel misafirlikler olur, olayın çözülmesi için yol yordam sohbetleri yapılır ben tüm bunlara hakim olurum, eskiden bunlara hakim değildim, 4 yıldır hakimim bazen de derim hakim olmaz olaydım. Müdür asabi zammında herkese herşeyi söyleyebilir ama eşime asla söyleyemez, bilir ki geri dönüşü çok sert ve formal olacak.” **OÖ 24**

“Genelde özellikle yöneticilerin yaklaşım tarzı, olması gereken gibi değil, daha çok nasıl ben kendimi kurtarırım mantığıyla hareket ediyorlar. Her zaman ikili çıkar ilişkileri var, “hangi öğretmen benim adamımdır” yaklaşımıyla hareket edilir ve adam kayırmacılık yapılır. Mesela gün olur senin tavrın onun işine geldiği için seni destekler, gün olur senin çatıştığın adamın tavrı işine geldiği için onu destekler. Yani seni hiç desteklemez anlamında söylemem burda ama nedir yaklaşım tarzı olarak “işine geldiği taraftan” bakar. O şekilde değerlendirir ve taraf olur. Müdür tarafsızdır da haklı olanın haklılığı çıksın ortaya gibi bir yaklaşım söz konusu değildir. İnsan var ki benden tarafsız tamamıdır der. Halbuki bugün seni haksız durumdayken kayırıyorsa, yarın sen haklıyken de başkası haksızken başkasını kayıracak. İnsanlar bunu düşünmüyor. Kendi kayırıldığına mutlu olan kişiler olabilir ama tam zıttını yaşadığında, ki muhakkak yaşayacaktır, herkes olumsuz etkilenecektir.” **OÖ 27**

Kaçınma yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Kendisine bir şikayet gelmişse doğrudan önce iki tarafı dinler sonra uzlaştırma yoluna gider. Çatışmanın içeriği işle ilgili de olsa iş dışı da olsa her zaman çözülebilecek tarzdadır. Önce üslup konusu yanlış olmuşsa onu tatlıya bağlamaya ve kimsenin kimseyi

kırmamasına çalışır. Daha sonra gerilim bittikten sonra taraflar anlaşamadıkları konuyu çözerler.” **OÖ 18**

“Yani şu anda genellikle biz kendi aramızda çözüyoruz. Oraya pek fazla yansımaz. Konu Müdürün önüne gittiğinde de çok aksi bir durumla karşılaşmayız, çözmeye çalışır yani. “Yani sen öyle yap,” “Ben böyle yap diye” yardımcı olmaya çalışır.” **OÖ 20**

“Şu an öyle bir durum yaşamadım daha. Net olarak yaşamadım diyelim. Perde arkasında tabi birşeyler olur. Tabi bunun müdürümüz de farkındadır. Durumu idare eder diyelim. Okul çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket eder. Tarafları çağırır. Taraflar ile birebir görüşmeler yapar ve kendi yorumuna göre bire bir pozisyon almaya çalışır. Yaşanılan X kişiyle konuşulur, Y kişiyle konuşulur, Y kişiye istedikleri söylenir. Her ikisine de kulağına hoş gelecek şeyler söylenir. Herkes memnun edilmeye çalışılır ama aslında kimse da memnun edilmez sonuç olarak.” **OÖ 18**

“Şu an öyle bir durum yaşamadım daha. Net olarak yaşamadım diyelim. Perde arkasında tabi birşeyler olur. Tabi bunun müdürümüz de farkındadır. Durumu idare eder diyelim. Okul çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket eder. Tarafları çağırır. Taraflar ile birebir görüşmeler yapar ve kendi yorumuna göre bire bir pozisyon almaya çalışır. Yaşanılan X kişiyle konuşulur, Y kişiyle konuşulur, Y kişiye istedikleri söylenir. Her ikisine de kulağına hoş gelecek şeyler söylenir. Herkes memnun edilmeye çalışılır ama aslında kimse da memnun edilmez sonuç olarak.” **OÖ 22**

“Ayrı ayrı görüşme yoluna gidebilir. Pek yaşadığım bir durum değil. Genelde sorunlar iki öğretmen arasında konuşarak çözülür. Sorunlar çıkabilir ama mesela ben sorunu müdüre götürmem genelde. Şimdi bak ben açık söyleyim, müdüre gitse da benim sorunumu müdürün çözeceğine inanmam. Ben biraz farklı düşünürüm. Hiçbir müdürün da objektif olacağına inanmam. ha sorunum varsa ya uzun süre gider bu sorun ya da o anda ben otururum konuşurum. Genelde de yanlış anlaşılmadan çıkar sorunlar, laf taşımadan. Ben bu yüzden hiçbir sorunumda müdüre güvenmedim, güvenmeycem da hiçbir zaman.” **OÖ 25**

“Müdürümüz genelde iki öğretmen arasındaki çatışmaya karışmaz. Biz daha çok kendi aramızda çözmeye çalışırız. Müdür uzak durur. Konuşmaya dahil olacaksa yatıştırıcı konuşmalar yapar.” **OÖ 30**

“Müdürümüz öncelikle olayı anlamaya çalışır, izler ki normalde müdürün önünde tartışmanın da doğru olduğuna inanmıyorum. Onu ilgilendiren birşeyse genelde kendi üstüne alıp, kendi üstünden anlatmaya çalışır. Öğretmenler arasında kimin doğru ve haklı olduğunu açıkça söylemez. İki tarafı da memnun etmeye çalışır.” **OÖ 31**

“Genellikle iki tarafı da idare etmeye çalışır, kimseyi küstürmeden.” **OÖ 33**

“Taraf olmaz. Genelde biz kendi aramızda çözeriz. Müdür herhangi bir adım atmaz.” **OÖ 34**

“Tarafsız olmaya çalışır ama bu bazen işleri karıştırır. Genellikle geleneksel bir yöntem izler. İşte “Aldırma sen ona, olur böyle şeyler...” falan tarzında yatıştırır.” **OÖ 4**

Tablo 10 Okul müdürlerinin Öğretmenler Arası Çatışma Durumunda Tavrılarına İlişkin Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Bütünleştirme	24
2	Kaçınma	14
3	Hükmetme	8

Tablo 10 incelendiğini zaman "Yönettiğiniz okuldaki iki öğretmen arasında herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda nasıl bir tavır takınırsınız? " sorusuna okul müdürleri toplam 46 ifadeden (24) sine *bütünleştirme*, (14) üne *kaçınma*, geriye kalan (8) ifade de ise *hükmetme* (8), *evabını vermişlerdir*.

Bütünleştirme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Herhalde yesinler birbirlerini demem. İngilizin çok ünlü bir politikası var böl ve yönet. Tabi biz bu olmasın diye canımızı yiyoruz. Çatışmaların neredeyse hiç olmaması için çalışıyoruz. Hiç olmaz deyemem ama hiçe yakındır. Şimdi herkesin ayrı bir karakteri var. Bazen söylenen birşey yanlış anlaşılır, yanlış aktarılır. Zaman zaman ufak tefek şeyler olur ama iyi niyetle babacan tavırlarla çözmeye çalışırız. Önceden eğer bunun yaturumunu yapabiliyorsan, eğer seni herkes seviyorsa sayıyorsa, senin sözlerine güveniyorsa senin ağzından çıkacak olan şeylere de uyum sağlar ve onların arasını bulmak da o kadar kolaylaşır. **Mesela okulumuzda en iyi anlaşılan iki öğretmen birlikte İngiltere’ye gittiler. Gittiler sanki da kanlı bıçaklı döndüler. 1-2 Kez da benimde yokluğumda, geldiğimde muavinlerimden öğrendim bayağı yüksek sesle tartışmaları oldu. Öğretmenler odasında birbirlerine karşı atışmaları oldu. Geldiğimde çağırdım.** Tabi benim de en nefret ettiğim şeydir bu (kişisel çatışmalar) çünkü en fazla önemsedığımız olaydır bu barışık ortamı yakalamak. Bizim dışımızda da cereyan etse bu olaylar, olmasın isterim. Benim bir idareci olarak bulunduğum yerde böyle şeyler olmasın isterim. Ama olur işte. İnsanoğlu. Öğrendiğimde tabi hemen kendilerini ve muavinlerini çağırdım. İkisine de daha önce kadar iyi olduklarını hatırlattım. İkisi de bana aralarında yaşanan olayı anlattı ama ben bilmemezlikten geldim. Birinin anlattığını diğerne söylemedim, diğerin anlattığını ötekine söylemedim. İkisine de söylemedim hala daha bilmiyorlar. Önce iyi şeylerden bahsettim o güzel günlerden bahsettim. Bu barışık

ortamı kimsenin bozmaya hakkı olmadığını söyledim. Dikkat edin dedim yoksa bu iş tekrar ederse hep birlikte sıkıntı yaşayacağımızı söyledim. Beni de tanırılar zaten 1-2 kez ikazdan sonra eski Müdür olmayacağımı da bilirler. Dolayısıyla şu anda hatta bugün itibarıyla bir tanesinin bir yakını rahmetlendi, diğeri gitti ona baş sağlığı diledi işte budur olay. Bazı şeyler yaşanacak hayatımız hep güzel şeylerle geçecek diye birşey yoktur. Artılar eksiler vardır hayatta. Güzelliği de budur aslında hayatın dengeleyebilirsek tabi ki.” **OY 1**

“Önce konunun ne olduğuna bakmam lazım, tarafları dinlemem lazım sonra kararımı veririm. Şöyle bir konu olursa mesela, “Ben daha çok ders yaptım”, “Bu saat benim dersim olması lazımdı ama benim dersimi sen yaptın.” gibi takvime bakarım, kendi yaptığım takvime uygunsa o zaman sen haklısın derim, ağırlığımı koyarım. Ama önce tarafları dinlemek ve konuyu anlamak lazım. Ders doldurma konusunda meselagerçekten bir ihtiyaç mı oldu yoksa keyfince bir uygulama mı oldu bakmak lazım mesela.” **OY 2**

“Vallahi ben açık söyleyim size. Ben böyle birşeyle karşılaşmadım bugüne kadar. Birçok okulda görev yaptım, hiçbir öğretmenimin bu şekilde birbirine yüksek sesle kavga edecek şekilde davrandığı bir durumla karşılaşmadım açık söyleyim size. Ha bu da artık beden mi kaynaklanır, bana karşı olan şeylerinden midir bilemem.” **OY 3**

“Şimdi gönül öyle bir olayın olmamasını ister ancak bir şekilde iki öğretmenin arasında bir sıkıntı yaşanmışsa eğer, yaptığımız şey herhangi birini yargulamak değil önce. Tartışma sebebinin önemsiz olduğunu onlara anlatmaktır. Çünkü neticede öğretmenlerin tekrardan birarada olmaları şarttır eğitimin sürekliliği açısından. Dolayısıyla öncelikle onlarla bir konuşurum taker taker, daha sonra ikisini de yanıma alırım ve tartışmanın konusunun gereksiz olduğunu ancak hepimizin de zaman zaman günlük psikolojik durumlarımızın farklı olduğunu bundan ötürü böyle bi rani çıkışın olabileceğini onlara yavaş yavaş kavratır onları barıştırmamızın yolunu ararım. Ancak şu önemlidir biz öğretmenlerimizin her zaman arkasındayız. Yanlışlarını bireysel olarak tavsiye niteliğinde kendilerine söylemeye gayret ederik. Arkadaşların da bu konuda hassasiyet gösterdiklerine inanıyorum. Toplu ortamda yanlışları zikretmem, genel konuşurum tek başına çağırır aktarırım. Ama eğer bir yanlış da varsa da onunla özel konuşurum ki hem eğitim hem de bireysel açıdan aynı formatta bir yaklaşım gösteririm.” **OY 4**

“Genelde tarafları önce tek tek dinleriz. Tarafları anlamaya çalışırız daha sonra biraraya getirmeye çalışırız çünkü okul ortamında huzursuzluk iyi birşey değil. Derdimizi anlatarak iki tarafı da ortak noktada buluşturarak anlaştırmaya çalışırız. Zaman zaman zorlandığımız konular oluyor tabi ama taraflar iyi niyetliyse herşey çözülür.” **OY 5**

“Orda öğretmen sayısı 6 idi burda 48. Öğretmen sayısı arttıkça iletişim azalır, iletişim azaldıkça da ufak tefek iletişim hatalarından doğan sorunlar olur. Bizim okulumuz büyük bir okul olduğu için rekabet de hat safhadadır. Burdaki öğretmenler belli bir kıdemdedir ve kendilerine güvenirlir. Böylece aşırı rekabetçi bir ortam oluyor. Bu sebeptendir ki bizde bayağı rekabet çatışması oluyor. Birbirinden daha iyi teksir verme, diğer arkadaşın teksirindeki hataları bulma. Hep bunlar olur. Bize kolej okulu derler bu yüzden rekabet çok yüksek. Diğer okullarda boş dersleri kim dolduracak kavgası varken, bizde en fazla dersi ben yaparım kültürü vardır. Haklı haksızdan çok, uzlaştırıcı kültüre bakmaya çalışırım. Öğretmenler genelde pozitif ve iyi niyetlidirler. Uzlaştırmaya çalışırız büyük ihtimalle de uzlaştırırız. Önce biz sorunu anlarız daha sonra da ikisini bir araya getirmeye çalışırız.” OY 6

Tablo 11 Öğretmenlerin Çatışma Durumunda Müdür Davranışının Motivasyona etkisi

NO	TEMA	F
1	Motivasyon artışı	41
2	Motivasyon düşüşü	20
3	Etkilenmeme	8
4	Çatışma yaşanmadı	1
5	Güven artışı	1
6	Kendini önemli hissetme	1
7	Kişinin niyetine bağlıdır	1

Tablo 11 incelendiğinde "çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul Müdürünüz bu konudaki tavrı sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler?" sorusuna öğretmenler toplam 73 ifadeden (41) *motivasyon artışı*, (20) *motivasyon düşüşü*, ve (8) *etkilenmeme* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 4 ifade de ise sırasıyla *çatışma yaşanmadı* (1), *güven artışı* (1), *kendini önemli hissetme* (1) ve *kişinin niyetine bağlıdır* (1) cevaplarını vermişlerdir.

Motivasyon artışını destekleyici görüşler;

“Okul içinde birey olarak sorunların önemszenmesi bir kere kendini iyi hissettiren bişey. Yani bunlarla sadece iş odaklı çalışsa ve bunları halledin kardeşim dese, kulak arkası edilse okula olan aidiyeti düşürür diye düşünüyorum. İlgilenilmesi önemsedğini gösteriyor bu da kendini daha iyi hissettiriyor.” OÖ 18

“Olumlu. Eğer fazla müdahil olursa müdür olumsuz, canımı sıkar.” OÖ 47

“Eğer taraf olmadan olaya müdahil olursa olumlu etkiler.” OÖ 54

“Müdürün bu tavrı bizi olumsuz etkilemez çünkü konuya ilişkin bir duruşu olduğunu görürüz. Taraf olursa motivasyonumuzu kötü etkileyeceğini düşünürüm ama uzak durduğu sürece bizi kötü etkilemez.” OÖ 67

Motivasyon düşüşünü destekleyici görüşler;

“Haklı olduğumuzu düşündüğümüz durumlarda motivasyonumuzu düşürür. Eğer müdür dersen ki “Böyle yapılacak” eğer o benim işime gelmezse tabi ki biraz demoralize olurum.” OÖ 20

“Çok kötü çünkü evimize yansıyan durumlar olur. Ben eskiden bu olaylara hakim değildim, evlenince eşim bu okulda çalışır daha çok olaylara hakim oldum. Meğerlim işler öyle hallolmuş, evlenmeden önce bilmiyordum.” OÖ 24

“Etkiler tabi. Çatışmanın parçasıysan bu okulda çalışmaktan arkadaşınla sürekli görüşmekten huzursuz olun. Eşit davranırsa olumsuz etkilemez. Yanlı davranırsa kötü etkiler.” OÖ 26

“Beni pek olumlu etkilemez çünkü çözüm odaklı olmaz. Zaten çatışma olduysa büyük ihtimalle haksızlıktan dolayı olmuştur.” OÖ 30

“Pek fazla yaşanmışlık yok. Ama insan haklı olduğunda insan birinin bunu teslim etmesini ister. Ama konu yumuşatılsın diye iki tarafın da dengelenmesi bence yanlı. Motivasyonu düşürür.” OÖ 31

“Bence adaletli olanın savunulması gerekir ama haksız bile olsa iki tarafı da destekler müdür. Olumsuz.” OÖ 33

“Mutlu olmadığım ortamda motivasyonum çok düşer. Kendimi kapatırm diyebilirim. Gene sınıfıma eğitimime dikkat ederim ama iyi niyetle yapılacak ekstra şeylerde insan huzurlu olmadığı bir ortamda kendimi geri çekerim.” OÖ 57

Etkilenmediğini belirten görüş;

“Dönem dönem bozulurdu motivasyonum şimdi artık umurumda değil ben artık kendi işimi yaparım.” OÖ 25

Tablo 12 Öğretmenlerin Öğretmen-Müdür Çatışması Durumunda Müdürün tavrına İlişkin Görüşleri

NO	TEMA	F
1	Hükmetme	56
2	Bütünleştirme	42
3	Kaçınma	30
4	Uzlaşma	13
5	Ödün verme	4

Tablo 12 incelendiğini zaman " Çalıştığınız okulda bir öğretmen ve müdür arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürünüz bu konuda nasıl bir tavır takınır? " sorusuna öğretmenler toplam 145 ifadeden (56) sine *hükmetme*, (42) üne *bütünleştirme* (30) *kaçınma*, geriye kalan (17) ifade de ise sırayla *uzlaşma* (13), ve *ödün verme* (4) olarak cevaplandırmıştır.

Bütünleştirme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

"Problemi çözmeye çalışır. Sakince konuşur. Anlamaya çalışır kendini anlatmaya çalışır." **OÖ 1**

"Her zaman konuşularak halledilir. Bir çatışma olduğunda mutlaka yanına bir öğretmen veya bir muavin da alır ki konuşulanlar. Ondan sonra farklı aksedilmesin. Mutlaka bir şahitle hareket eder." **OÖ 2**

"Hiç bir zaman kin tutmayan birisidir müdürümüz. İçi dışı birdir. Tartışma sırasında fikirlerimizi söylerken sesimizi yükseltebiliriz birbirimize. O bize, biz ona. Öyle bir ortam olsa bir sonuçta hiçbir zaman hiçbirimize kin tutmadı, hepimizi kucakladı. Geçmiş yıllarda sürekli müdürle tartışan bir arkadaşımız vardı, ayrılırken kucaklaşarak, ağlaşıp ayrıldılar. Her görüştüklerinde de o şekilde sarılırlar. Hiçbir zaman hiçbirimize kin tutmadı. tartışırız çünkü her zaman herkesin aynı fikirde olması mümkün değil. Birbirimizi kırmadan yaparız tartışmalarımızı." **OÖ 4**

"Bir abi edasında yaklaşır. "Sen bunu söyledin ama burdaki söyleyiş amacın nedir?" Kesinlikle kırıcı değil yapıcı bir tavır takınır. Zaten büyük ölçekli bir okulun da yönetimi ancak bu şekilde sürdürülebilir olur." **OÖ 9**

"Bugüne kadar Müdürün öğretmenlerle çok ciddi bir çatışma yaşadığına şahit olmadım. Ufak tefek tartışmaları olsa da gönül almayı bilen bir kişi. Bu da bize her zaman o rahatlığı veriyor. Rahatça sohbet edebilmeyi ve düşüncelerimizi aktarabilmeyi. Kızgın olduğu saatlerde bekliyoruz sonra yatıştığı zaman rahatça duygu ve düşüncelerimizi aktarabiliyoruz."

OÖ 12

“Çok keskin tavırlı değildir. Kendini iyi ifade eder. Anlaşılacak onun için önemlidir. Doğru anlaşılacak için gerekirse uzun süre kendini anlatarak ifade etmeye çalışır ki karşı tarafla aralarında herhangi bir husumet olmasın diye” OÖ 14

Uzlaşmacı yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Yine bu tip şey çok olmamakla birlikte eğer ki bir noktada uyumsuzluk ve zıt fikirler varsa, Müdür Bir noktada tabi kendi fikrini de söyler ama kesinlikle diğer öğretmen arkadaşın da düşüncesine fikrine saygı göstererek bir orta yol bulmaya çalışır ki zaman zaman da bunlar olduğu zaman öğretmenin haklı olduğu durumlarda evet doğrusu buydu, bunu yapmak lazımdır.” OÖ 6

“Çok uzlaşmacıdır. Diyelim ki bir öğretmenle çatışma durumu yaşandı. Her zaman sorunun giderilmesi için çaba harcar ve neden o şekilde davranılması gerektiği konusunda karşıdaki insanı ikna eder.” OÖ 10

Hükmetme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Birazcık müdürümüz bizim lider özelliği fazla olan bir kişidir. Sanırım yani kendi istediğinin olması konusunda ısrarcıdır. Kendi yetkisini kullanır. En basiti yani sınıfla ilgili bir renk veya şey seçileceğinde bile kendi fikrini kullanır. Biz istemesek da o kendi yetkisini ve insiyatifini kullanır.” OÖ 20

“Ben bire bir yaşadım. Müdürüm olayı kişisel algılar. Kişisel algılar yasalara değil kendi çıkar ve menfaatlerine göre davranmaya çalışır. Çalıştı diyelim daha doğrusu.” OÖ 22

“Çıktı geçenlerde daha yani. Gizli yürütülür bu çatışmalar. Hepimiz biliriz, bilmemezliğe geliriz. Telefonlar hiç durmaz, küçük küçük toplantılar yapılır. Bu toplantılar bazen hafta sonu olur, bazen okulda olur, bazen evlerde olur. Öyle... Normalde ben kurallara uyan bir öğretmenim. En sevmediğim tavır “kızım sana söyleyim, gelirim sen anla” dır. Kurallara uyan bir öğretmen olduğum için bu konuda kullanıyorum. Beni arkadaşlarımla sıkıntıya düşürmeyin diye müdüre de söylüyorum. Biriyle sıkıntınız varsa beni kullanmayın, gidin o kişiye sıkıntınızı uyarınızı yapın diyorum. Başıma gelen bir olay mesela, acilen bir haber geliyor bana Müdür sizi istiyor acilen yanına gidiniz. Ben de anlamadım ne olduğunu indim. O gün de tesadüf etek, gömlek ve ceket giyiyordum. X hocanım da o gün kendisine göre uygun olmayan bir bluz ve pantolon giyiyordu, yaşamızda giyimi ifade eden bir madde yok. Beni çağırıldı. ben arkadaşımın çok samimiyim, 17 yıldır beraber çalışıyoruz, aynı okullarda. Kapıyı açtım gittim, olaydan haberim yok dedi ki “İşte bir öğretmen böyle giyinir, takdir ediyorum seni” dedi. “Sınıfına çıkabilirsin dedi.” Benim o vakit halimi düşünün, arkadaşımın karşı düştüğüm durum, hiç olmak istemedim bir ortam sonra ben böyle bir takdir görmek istemiyorum. Arkadaşım o günden sonra bana tepki duydu, ve ben buna çok üzüldüm. Halbuki benim bunda bir etki durumum yok. Sonra ben arkadaşımdan özür diledim, bilerek gelmediğimi

söyledim. Buzları eritmem 6 ay aldı. Niye ben böyle birşey yaşayım? Bu konu bir toplantıda dile getirilebilirdi başka bir şekilde.” **OÖ 24**

“O anda biraz sesler yükselir. Genelde müdürün dediği olur. Olay çözülür.” **OÖ 25**

“Gene adamına göre. Adamına göre yakıştırması tam yerindedir. Şu an sadece bizim okul için konuşuyoruz ama genel hatlarıyla böyledir yani bütün okullarda durum budur.” **OÖ 27**

“İdari yetkilerini ve mevkisini kullanır. Müdür olduğu için en son onun dediği olur.” **OÖ 30**

“Her zaman haklı olmaya çalışır, hayatta yanlış kabul etmez.” **OÖ 31**

Kaçınma yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Genelde geçiştirilir. Ben 23 yıldır burdayım öyle anormal biçimde tartışma hiç olmadı, yaşanmadı. Altan almaya çalışır Müdür Bey. Tabi insanız bir anlık öfke olur ama hemen sonra hemen toparlar yani. Eski şekline döner ilişkiler.” **OÖ 11**

Tablo 13 Okul müdürlerinin öğretmenlerle çatışmaları durumunda tavırlarına ilişkin görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Kaçınma	13
2	Bütünleştirme	12
3	Hükmetme	7
4	Uzlaşma	2

Tablo 13 incelendiğinde "Yönettiğiniz okuldaki sizinle bir öğretmen arasında herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda nasıl bir tavır takınırsınız?" sorusuna öğretmenler toplam 34 ifadeden (13) Kaçınma, (12) bütünleştirme ve (7) hükmetme geriye kalan 2 ifade de ise uzlaşma (2) cevabını vermişlerdir.

Hükmetme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Mesela ben okulda ilk müdür olduğumda bir öğretmen arkadaşına o güne kadar hiç birinci sınıf verilmemişti. Olabilir normaldir, 1. sınıf okutmak hoşuna gitmeyebilir, daha büyük sınıflarda kendisinin daha başarılı olacağına inanabilir. Doğaldır ama bir da okulun ve öğretmenlerin dengesi var. Eğer bir döngü varsa niye o da o döngünün içinde olmasın. Herkes birinci sınıf okutacaksa o da okutacak. Geldim 3-4 sene galiba okutmıyordı. Tabi ben gelmeden önce okulun atmosferini araştırdım.

Biliyordum. Birinci sınıf verdim. Çok da iyi bir öğretmendi onu söyleyim. Gayet da güzel yaptı. Ancak o verdiğim yılın Mayıs ayı gibi ben öğretmenler odasına girerken o da öğretmenler odasında arkadaşlarıyla oturuyordu, sohbet ediyor. Konu da gelecek sene kimin hangi sınıfı alacağıydı. Bu arkadaşımız da arkası bana dönük bir şekilde dedi ki: “Allah ense gelen sene bana kimsesi 1. sınıf veremez...” Şimdi ben duydum bunu. Eğer ben onların idarecisiysam ve bir öğretmen bunları söylüyorsa ve gerçekten dediği gibi 1. sınıf almazsa artık düşün o öğretmenlerin durumunu. Arkasından hafif böyle seslendim. Bana döndüğü zaman bembeyaz olan yüzü kıp kırmızı olmuştu. Dedim ki kendisine bak kızım şu an hiçbir öğretmenin seneye kaçınıcı sınıfı alacağı belli değil ama sizin şu anda belli oldu. Seneye gene 1. sınıfları alacaksınız dedim. Belki o öğretmeni o anda çok çok üzdüm ama en azından diğer öğretmenlerin de benim olaylara ne akdar vakıf olduğumu ne akdar doğrucu olduğumu görmesini sağladım. Ve şu anda o öğretmen benim en sevdiğim öğretmenlerden biridir ve kendisi de müdür oldu zaten. Sadece önümde değil arkamda dahi kendisine sorsanız en sevdiğiniz idareci kimdir diye benim ismimi 1. veya 2. söyleyecek. Sorunlar yaşanabilir, çatışmalar yaşanabilir.önemli olan o çatışma noktasının ne olduğunu sonradan sohbetler yaparak, diyalog kurarak anlatabilmek. Belki ben hatalıyım kabul edecem, belki karşı taraf hatalıdır kabul edecek. Bu ilişkilerin devam etmesi gerekecek. Burası hiçbirimizin babasının çiftliği değil ve eğer barışık ortamlar da olmazsa bu eğitim yuvaları istediğimiz noktadan daha iyi yerlere gitmez diye düşünüyorum.” **OY 1**

“Asla bir ceza verir gibi bunu uygulamam. Haklılığımı ve nedenlerimi anlatırım. Mesela br öğretmen bana gelir ve derse ki benim ders saatim 15'tir diğer arkadaşımın 12'dir. Bu konuda benimle çatışmaya düşerse niye onun 15'tir de onun 12'dir anlatırım. Ha eğer yine anlamazsa da o zaman ağırlığımı koyarım. Önce dinlemek lazım. Konuşmak lazım. Anlatmak lazım sözlü olarak. Anlamazsa o zaman da program budur, böyle yapılacaktır, uymak zorundasın demek lazım.” **OY**

Kaçınma yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Ben hiçbir zaman öğretmene karşı herhangi bir şeyim yok. O anda olan olur biter, çıkarım dışarıya 5-10 dakika bir hava alırım. Ondan sonra hiç bişey yokmuş gibi aynen devam ederim. Onun da bana karşı aynı şekilde ha. Bu hiç bir zaman da ileriye gitmez. Meslek hayatımda böyle birşeyle ya bir defa ya iki defa karşılaştım.” **OY 3**

“Genelde böyle bir olayla çok yapmadım. Bir kaç olay oldu tabi bu 16 yıllık sürede. Hiç öğretmenin yanlışını kendine söylemem. Bırakırım yanlışsa da yapsın eğer öğretmeni ajandamdan sileceksam da benim değil, başkalarının onu silmesini sağlarım.”

OY 4

Uzlaşma yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

“Karşılıklı konuşma anlaşmayla yine aynı yöntemle sonuçta hata bizde de olabilir onlarda da aynı şekilde yine bir ortak nokta bulmaya çalışarak hareket ederiz. İletişim çok önemli tabi. Temel esas bu.” OY 5

Genelde biz öğretmenle çatışma yoluna gitmeyiz lakin böyle tatsız şeyler olduğunda her zaman öğretmenler yasası çerçevesinde bir çözüm yolu ararız. OY 6

Tablo 14 Öğretmen-Müdür Çatışması Durumunda Müdür Davranışının Motivasyona etkisi

NO	TEMA	F
1	Motivasyon artışı	42
2	Motivasyon düşüşü.	32
3	Etkilemez.	5
4	Çatışma yaşanmadı.	2

Tablo 14 incelendiğinde " Çalıştığınız okulda bir öğretmen ve Müdür arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürünüz takındığı tavır motivasyonunuzu nasıl etkiler?" sorusuna öğretmenler toplam 81 ifadeden (42) *motivasyon artışı*, (32) *motivasyon düşüşü*, ve (5) *etkilemez* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 2 ifade de ise *çatışma yaşanmadı* (2) cevaplarını vermişlerdir.

Motivasyon artışını destekleyen görüşler;

“İyi yönde etkiler çünkü okula huzurlu geliyoruz. Huzurlu gelip huzurlu gidiyoruz.” OÖ 3

“Müdürün karşı tarafın fikirlerine değer vererek sadece kendi gücüne dayanarak bir karar almaması olumlu etkiler.” OÖ 6

“Karşınızdaki kişi sizi dinleyip, fikrinize değer verip, çatışmadan görüşlerinizi değerlendirdiği için öğretmen düşüncelerini rahat ve demokratik bir ortamda ifade eder ve öğretmen kendini güvende hisseder, motive olur.” OÖ 9

“Herkes birbirine saygı ve sevgi çerçevesinde davranıyor. Öğretmenlerin tümünün burdan ayrılmak istememesinde bu durum da bir etkidir diye düşünüyorum ben.” OÖ 13

“Olumlu yönde etkiler motivasyonumuzu çünkü gerçekten hatalı bir taraf varsa, yanlış yapılan birşey varsa düzeltilir. Çünkü gerçekten müdür, müdür muavini, öğretmen fark etmez.

Hatalı olan özür dilemesini de bilir. Bir orta yol bulunur ve sorun en aza indirgenir her zaman için.” OÖ 16

“Bir kere şuna dair bir güvence veriyor yaşadığım herhangi bir anlaşmazlıkta, iş arkadaşım ile veya müdürümle olabilir fark etmez, “Müdürüm konuşmaya açık” şeklinde bir izlenim veriyor. Dolayısıyla farklı düşündüğün zaman da “Bence bu iş böyle olmaz” diyebileceğini ve bunun bir kavgayla sonuçlanmayacağını bilmenin güvencesiyle söylüyorsun ama düşünsen ki “Şimdi ben bunu söyleyeceğim ve bir sürü kavga kıyamet kopacak” söylemek istemezsin.” OÖ 18

“Olumlu. Önce insani olarak bir tavır takınması ve daha sonra kurallara göre devam etmesi.” OÖ 61

Motivasyon düşüşüne destekleyen görüşler;

“Tabi ki olumsuz etkiler ama sınıfa yansıtılmamaya çalışırım.” OÖ 22

“E tabi ki motivasyon düşer. Derslerde çocuklara karşı asabiyet olur. Ki biz bunu evde de yaşıyoruz.” OÖ 23

“Kesinlikle çok kötü. Çünkü şu an okulda gülümsemelerin altında herkesin herkesin dedikodusunu yaptığını öğrenmiş bulunuyorum ve çatışma bitene kadar bu böyle sürecektir sonra bilmiyorum ne olacak.” OÖ 24

“Olumsuz. İnsanı yanlış da görse bulaşmamaya sürükler.” OÖ 31

“Olumsuz etkiler. Fikrimizi sorup değerlendirmeye almadığımız zaman moralimiz bozulur.” OÖ 43

“Olumsuz. O müdür olduğu için her zaman o bir adım öndedir.” OÖ 44

“Eğer daha sonra alınan karar ya da uygulanan kararlar benim dezavantajıma değilse kötü etkilenirim.” OÖ 63

Etkilenmediğini savunan görüş;

“Etkilemez. Ben 30 yıllık öğretmenim kendi bildiklerimi inanadıklarımı yaparım.” OÖ

Tablo 15 Önceki dönemde görev yapan müdürlerinin çatışma durumunda tavırlarına ilişkin öğretmen görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Hükmetme	86
2	Kaçınma	21
3	Bütünleştirme	15
4	Önceki müdür yok	7
5	Ödün verme	2
6	Uzlaşma	1

Tablo 15 incelendiğini zaman " Önceki müdürlerinizin çatışmalarda tavrı ne olurdu? " sorusuna öğretmenler toplam 132 ifadeden (86) sine *hükmetme*, (21) üne *kaçınma* geriye kalan (25) ifade de ise sırayla *bütünleştirme* (15), *önceki müdür yok* (7), *ödün verme* (2), ve *uzlaşma* (1) olarak cevaplandırmıştır

Kaçınma yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

"Sakin bir adamıdı. Ha var ha yok." **OÖ 1**

"Daha önce bir okulunda böyle bir çatışma oldu, Müdür sessizliği tercih etti, çatışmayı görmemezlikten geldi, biz öğretmenler olarak kendi içimizde halletmeyi seçtik, hallolmadı, öğretmenlerden biri nakil aldı. Başka bir okulda daha böyle bir olay oldu müfettiş çağrıldı, müfettiş soruşturma yürüttü, ne konuşuldu bilmiyoruz, olay kapandı. Diğer okullarımda başıma böyle birşey gelmedi. Ya ben fark etmedim ya da görmedim." **OÖ 24**

"Vallahi doğrusunu söylemek gerekirse çok da çatışma ortamlarında bulunmadım. 5-6 okulda çalıştım, pek problemlili şeylere şahit olmadım. Şu anda çalıştığım 6. Müdürdür, hemen hemen hepsi aynı yöntemleri kullanırdı bir sorun olduğunda diyalog yoluyla çözerlerdi." **OÖ 28**

"İki grup arasında çatışmalar oldu. Birbirlerine laf atmalar... Benimle pek olmadı ama mesela grev yapan öğretmenlerin öğretmen odasından çıkmaları gerektiğini söyledi. Çok da vurmalı kırmalı değil ama sözlü olarak epey bir tartışmalar oldu. Okul müdürü pasif bir tavır içindeydi. En azından ordaki o arkadaşlarımızın da isteklerini değerlndirip bir ara yol bulmalıydı ama yapamadı." **OÖ 68**

Hükmetme yönetim stratejisini destekleyen görüşler;

"Daha önce çalıştığım Müdürlerde daha farklıydı onlar bire bir özel, daha gizli konuşmalar olurdu. O durumda insan tedirgin olur içerde ne oluyor acaba gibisinden. Bizde herşey açık olduğu için o tedirginlik yaşanmaz." **OÖ 2**

“Çok farklı müdürlerle çalıştım ben. Bunların içerisinde tamamen kendi fikrini doğru kabul edip, dışarıya kapalı olanlar da oldu ki bu çok büyük sorunlara da yol açardı. Ama şu andaki müdürümüz gibi olan müdürlerle de çalıştım. Tabi ki karşı tarafın düşüncelerine değer vermeden sadece kendi bildiklerini yapmaya çalışan müdürlerle birlikte çalışmak çok zor.”

OÖ 6

“4-5 Müdürle çalıştım. Bazıları konuşma yoluna giderdi. Bazıları ise direk denetmen çağırıp, denetmen aracılığıyla çözmeye çalışırdı. Tabi denetmen çağırarak çatışmanın daha da büyümesine yol açar, öğretmenle müdürün arasının daha da açılmasını sağlar bence.”

OÖ 8

“Daha agresif yapılı müdürlerle çalıştım. Tabi ki kolay değildir görevleri, bir okul yönetmek zor ve stresli bir iştir. Bununla baş edemeyen arkadaşlarımızla çalışma şeyimiz oldu.”

OÖ 14

“Ay o iş çok kötüydü. 5 farklı senede 5 farklı müdürle çalıştım. Çatışma konusunda ordaki müdürlerimin bir kısmı tavır takındı. Kendi fikrine kim yakınsa onu destekledi, öğretmen tuttu. Bu durumda benimle de çatıştı. Ha ben bu durumda ne hissettim. Yani kendim işime olumlu bir şekilde gelip gitmeye çalışırdım ama ben de hani çok tasvip etmesem de saygısızca olduğum durumlar da oldu. Dolayısıyla birazcık sıkıntılıydı.”

OÖ 15

“Önceden çalıştığım hatta kendi yaşadığım bazı olaylar var. Bu denge kurulamazdı Özellikle ilk yıllarda çalıştığım bir müdürle bazı sıkıntılar oldu ve müdür yanlı davrandı. Bu beni üzdü , motivasyonumu da çok düşürdü. Bir köy okuluydu tabi ki kendisi de orali olduğu için velilerle ilişkisi de çok iyiydi. Velileri kırmamak adına benim ordan gideceğimi ben hatalı olmama rağmen veya daha az hatalı olmama rağmen işte beni çekti azarlardı, böyle davranmaman gerekirdi dedi. Velilerin söylemiyle beni hiç dinlemeden ne olduğunu bilmeden bana bazı uyarılarda bulundu.”

OÖ 16

“Bir müdürümü ayırarak söyleyebilirim ondan öncekini ama ondan öncekiler genelde hep iş odaklıydı. Bir iş mi olacak, “Bu iş olacak!” fikrini söylersin, “Hocam olacak başka yapacak birşey yok!” der. Sen ne düşünüyorsun sen ne hissediyorsun asla ilgilenmez ama bizde moral faktörü önemlidir. Sana rağmen, senin üzülmene rağmen birşey olmaz.”

OÖ

18

“Ordaki okulda birçok problem vardı. Müdür öğretmen ilişkisi yoktu orda tamamen öğretmenlere karşı kapalıydı müdür. “Dediğim dedik” Hiçbir zaman öğretmenin görüşüne değer vermeyen.. İki hafta görev yaptım ama her gün problemlili. Her gün polisli bir olay olurdu. Okul aile birliği ile müdür arasında, öğretmenler- okul aile birliği arasında çeşitli çatışmalar olurdu. Müdür öğretmenlere da karşıydı. Hemen hemen her gün polis gelirdi.”

OÖ 21

“Gene aynı. Farklı bir durum hiç görmedim daha. Benim da özlediğim şekilde hiç olmuyor. Özlediğim nedir işte açık ve demokratik biçimde toplanılır, herkes hatalarını birbirine söyler ve buna göre çözüm arayışı olur. Ben şu ana kadar bunu yaşamadım.” **OÖ 22**

“Daha önce müdürüm vardı mesela benim, şimdi emeklidir, iki öğretmen arasındaki çatışmayı kendi çıkarırdı mesela Lefke’de.” **OÖ 25**

“Pek fazla bir sorun yaşamadık. Bazı eski okullarımda mesela öğretmen tutulurdu. İlişkileri iyi olduğu için müdürle, ona yönelik daha çok tercihler yapılırdı. Bu sefer de diğer öğretmenler tepki gösterirdi.” **OÖ 26**

“Klasik idareci anlayışı ülkemizde maalesef olması gerekenden çok uzaktır. Arzu edilen bir yönetim anlayışı veya bir idarecini görevinin sorun çıkarmak değil, sorun çözmek olduğu, daha iyiyi bulmak, kaliteyi artırma olduğu gibi noktalardan samimiyetle söylüyorum çok çok uzağız. Genel olarak benim tanıdığım tüm idareciler bugüne kadar “günü kurtarma” ve “kendisini kurtarma” mantığı ile hareket eder.” **OÖ 27**

“Mehmetçik ilkokulunda Müdür öğretmenler arasındaki çatışmada yancı davranırdı. Orda öğretmenler ikiye bölünmüştü, bir grup daha yakındı ona. Bu sefer olaylar daha da büyüdü.” **OÖ 32**

“Hemen hemen bu şekilde. Bu 4. Müdürüm. Daha sert tavrı olan müdürler de gördüm. “Konu budur, çözümü budur, uymak zorundasınız.” **OÖ 40**

“Genel olarak böyle. Bir tanesi şunu yapardı, bir veli şikayete geldiği zaman, o müdür velinin karşısına çıkarırdı bizi. Bir tanesi böyle yaptı ama epey sıkıntı yapmışım. Çok üzülmişim. **OÖ 41**

“Daha önceki müdürler öğretmenle çatıştıktan sonra bakanlığa yazı gönderir denetçiler gelirdi vs ama böyle bir süreç devam ettikçe öğretmenler arasında idare ile huzursuzluk olur kaçınılmaz birşey”. **OÖ 54**

“Daha önceki müdürle çatışmalar yaşadık düşmanca tavır alırdı söylediğine aksi bişey söylediğin zaman. Kin tutardı. Özellikle bundan önceki müdürle çok yaşadım. Sürekli yapmak istemediğimiz bişeyi yaptırmak için fırsat kollardı.” **OÖ 56**

“Daha önceki müdür kızıştırırdı işleri. Böl parçala yönet di tavrı. Bakanlığa aksettirip kendi içinde çözemeycek kadar tavırlar takınırlardı. Bulundukları mevkinin gücünü kullanırlardı sürekli olarak.” **OÖ 57**

“Önceki müdür çatışmayı güçlendirirdi.. iki öğretmeni karşısına alırdı olayı alttan alacağına önce bir olayı daha fazla irdelerdi. Büyüttüdü konuyu. Hoşuna giderdi öğretmenler çatışsın o müdür yüzünden hala da küs olduğumuz öğretmenler var onun yüzünden. Çözümünden çok çözümsüzlüğü alevlerdi.” **OÖ 58**

“Bir evvelki müdür, idareci birinin genel olarak çok okuyup eğitim bilimini bilen sosyolojiyi psikolojiyi bilimsel olarak bilirse sorun çözmek onun için tereyağından kıl çekmek gibi bişey oluyor ama zaten müdür olan kişi kendini yetiştirememişse problemin kendisi oluyor.” **OÖ 65**

“Uzun zamandır şimdiki Müdürümüz gibi olumlu biriyle çalışmamıştık. İki yıl önce bizim okulumuzda çok büyük bir çatışma yaşandı. Bir grup öğretmen farklı düşündü idare ile. Hatta okula da çok büyük zararlar verdi bu. Birçok öğrencinin ayrılmasına sebep oldu bu durum. Bu okul Lefkoşanın en iyi okullarından biridir. Tabi ki bu sorunlar aşıldı. Aşıldıktan sonra okul yine eski haline döndü. Müdürle bir grup öğretmen arasında ciddi çatışma oldu, orta yolu bulamadılar. Elinde yetkiyi bulunduran kişi, “Ben öğretmenin istediğini mi yapacağım yoksa öğretmen benim istediğimi mi yapacak” şeklinde olduğu zaman zıtlasmalar oldu. Öğretmen grubunun da art niyetli bir durumu vardı orta yerde.” **OÖ 66**

“O dönemde okulumuz ikiye ayrıldı. O dönemki müdürümüz tarafları birleştirmek için hareket etmedi. Gruplardan birini yanına alarak diğer gruba karşı küs duruma düştü. Öğretmenlere sadece müdür muavini aracılığıyla ulaştı. Araya mesafe koydu. Müdür muavinin tavrı da tamamiyle barışçı değildi. İşte “Sizi kullanıyorlar” gibi ifadelerle aşağılayıcı, küçümseyici şekilde hareket etti. Hatta benim başıma gelen bir olayı da anlatsam uygun olur mu? Bir gün boş saatimize eliyle parmak işareti yaparak “Sizi isterim hocanım” diye çağırdı bizi. Odasına gittiğimizde “Siz kullanılıyorsunuz, ediyorsunuz” gibi ifadeler kullandı ki o da çok sevdiğimiz bir Müdür Muaviniydi, biliyorsunuz ben bu okulda 25 yıllık öğretmenim. Bir geçmişimiz var. Davranışları ve vücut diliyle bize yaptığı tavır, ki karşısındaki insanlar da bunu anlayabilecek bir eğitim düzeyindedir, doğru değildi. Müdüre zaten hiç ulaşamadık, öğrendiğimize göre müdür bize küsmüş. Hatta Daire Müdürü’nün yanında da “Onlar benden özür dilemediler ki” tavırlarıyla bizi okulun dışına atmış durumdaydı. Yani Barışçı değil tamamiyle, kes bitir, bunlar artık bu işe yaramaz noktasındaydı. Eğitim yönünün düşünmeden tamamen kişisel sorunlar öne çıktı. Okul senin iş yerindir bana göre. Oradaki düzeni yönetici, toparlayıcı olması gerekir. Bir yöneticinin küsmeye lüksü yoktur. Küsmeye lüksü varsa çıkar evine gider derim ben, gitsin evinde küs otursun.” **OÖ 67**

“Vakıf anaokulunda büyük olaylar yaşadım ben. Eski okulumda Müdür, Sendika Başkanının eşiydi. Yönetime karşı olanlar ve olmayanlar diye iki grup oluşmuştu. Yönetime karşı olmayanlar tabi tüm haklarına sahiptir. İsteddiği saat dışarı çıkabilir gelebilir. Geç gelse bile müdürün inisiyatifine kalmıştır ister yazar içeri bildirir ister bildirmez. Bu gibi şeyler

yaşadım. Daha sonra çatışmalar daha da büyüdü ve müdür benim hakkımda yazı yazdı mesela okula geçmemle ilgili. Toplamda 300 dakika olmuş diye ilk defa bugüne kadar bir öğretmenin maaşından kesinti yapıldı. Sizde de bilirsiniz sendikacılar olsun diğerleri olsun o kadar öğretmen vardır ki okullara geç giderler. Ki ben köyden gelirdim, Vadiliden gelirdim bu yüzden biraz gecikirdim. Ki benim ilk dersim de boştu onu da söyleyim, Müzik öğretmeni olduğum için ilk dersim boştu. Gelip okulda oturuyordum yani. Ben bu konuyu bakanlığa bildirdim. Bakanlık bana dedi ki hocam biz mecburuz senin hakkında işlem yapalım çünkü onu müdür yazdı sana. Benda geldiğim zaman okula niye bana kesinti yaptı, niye sana izin veriyor da bana vermiyor dedim. Bir gün hiç unutmam Müsteşarı aradım (Eğitim Bakanlığı Müsteşarı) ve napacayım dedim çocuk hastadır okul müdürü bana izin vermiyor. Müsteşar bana dedi ki hocam sen okuldan ayrıl da Müdür seninle ilgili bir işlem yaparsa biz kabul etmeyeceğiz. E işine geldiğinde işlem yapmaycam den, işine gelmediğinde bişey yapamam den maaşımdan kesen benim! Bu gibi şeyler. Müdür istediği gibi davranabilir. Neticede noldu tüm bunlar benim diğer öğretmenler ile aramın açılmasına sebep oldu. Birbirimize selam vermez duruma geldik. Müdür öğretmenlerin tuvaletlerinin anahtarlarını değiştirdi, kendi yandaşlarına verdi bize vermedi. Bizi velilerin kullandığı tuvaletlere yönlendirdi. Müdür iki grubun arasını açmak için elinden geleni yaptı.” **OÖ 72**

“Geçmişte burda Müdür ve Müdür Muavini olan arkadaşların daha önce burda öğretmen olmaları, birlikte çalışmış olmaları ve o dönemlerde oluşmuş olan husumetler, daha sonra idareci olarak buraya gelince yansıdı. En kötü şey aynı okula hiç başka bir yere gitmeden atanmaktır. Aynı yere gelmektir. Çünkü günün sonunda kişinin burda bir geçmişi vardır, davranışları vardır. Belki de olumsuz. Gelip de aynı davranışları düzgün yap dediğinizde öğretmene, öğretmen tepki duyar “Sen zamanında nasıl davranırdın” gibisinden. Daha önceki müdür iki öğretmen çatıştığında gene bizimle birlikte hareket ederdi. Benim için önemli olan herkesin öğretmenler yasasına uymasındır. Buraya Müdür muavini olarak geldiğimde ters olan bişey gördüm. Burdaki öğretmen arkadaşlarda kimse kendi yaptığı işe bakmaz herkes başkasının ne yaptığıyla ilgilenir. Oysa herkes kendi yaptığı işe baksa görevini düzgün yapacak ve gidecek. Ben aynı zamanda bu okulun velisi de oldum. Oğlum burda okudu veli olarak da bu durumun farkındaydım. Okulda birşeyler vardı ama kimse görmek istemezdi. Özel derslerden dolayı öğretmenler arasında çatışma vardı. Ama müdür bunları görmezden gelerek Polyanna’yı oynardı. İki müdür önce görev yapan müdür.. Sonraki müdür zamanında burda bir heyecan vardı tam gün projesi hayata geçirilmeye çalışırdı. Tabi onunda zemini yoğudu. Bakanlık para dışında hiçbir konuda destek yapmadı. Sendika baştan tamam dedi ama sonra cırladı başka okullardan şikayetler gitmeye başlayınca. Bu heyecandan dolayı o günlerde bu çatışmaya mahal veren duygular bastırıldı. Ha ne zaman bir önceki müdür geldi müdür olarak eski şeyler nüksetti. Birçok müdür muavini ve o müdürümüz daha önce burda öğretmendi zaten. Bir tek benidim dışarıdan gelen. O dönemde başladı çatışma. Önce Laf atarak, yazı yazarak başladı. Yılbaşı ağacının üzerine yazı yazarak eleştiri yaparlardı. “Okul iyi idare edilsin.” “Herkesi kucaklayalım.” gibi yazılar yazdılar ağacın üzerine. Sonra duvarlara asmaya başladılar. Mesela müdür muavinin ders alması meselesi tamamen yalandı.

Biz 5 ders alırdık. Limitin iki altında. Ama o dönemde herhangi bir sınıf öğretmeni gelmediğinde biz de derse girerdik. Ben o şikayet eden arkadaşların bir hafta İngiltereye girdiğinde sınıflarını doldurduğumu hatırlarım. İlk başta burdaki idare bunu tuhaf karşıladı. Çektiler beni dediler “Ne sen iyi Müdür Muavini olacan?!” Hayır. O değil. Yerine sen girdiğinde bir öğretmen bunu bilir ve bu önemlidir. Ama bazı öğretmenler bu konuyu oldukça büyüttü, “Neden illa ki programlı 7 derse girmez Müdür Muavinleri!” diye. Ben programlı 7 ders alırsam, ondan sonra ekstra hiçbir derse girmeyeceğim dedim. O dönemde öğretmen eksikliğimiz da vardı ama kimseye yasal olarak vermesi gereken sayının üzerinde ders verilmedi. Daha sonra grev başladı okulda. Önce bütün öğretmenler greve katıldı fakat daha sonra öğretmenler gördü ki konu başkadır. 14 kişi dışındakiler derslere girmeye başladı onlar greve devam etti. Öğretmenler odasına çok kötü yazılar, pankartlar astılar. Biz bunları hep toplayıp bakanlığa gönderdik. Maalesef orda bunlar yok edildi. Deliller yok edildi. Bizim ahmaklığımız. Müfettişe güvendidik ve bakanlığa gönderdik. Bunların kopyasını almadık gönderirken. Böyle böyle başladı ondan sonra bu kan davasına dönüştü. En kötüsü velileri gelip örgütleyip kendi öğretmen arkadaşına öğretmen odasında sövdürmek ve sonra da benim sendikam da o söveni alacak da basın toplantısı yapacak. Benim en çok gücüne giden o oldu. Ve bu dönemde biz kimseye neden eyleme katıldın veya katılmadın diye sormadık. Tamamen suçsuz bir müdür ve muavini burdan sürüldü. Bana göre o 14 öğretmenin tamamının burdan gitmesi lazımdı. Bir kısmı kaldı. Kerhen konuşuyorlar ama görev icabıdır. Kim nesdersa söylesin kutuplaşma devam ediyor.” **ÖÖ 73**

“O dönemki müdürümüz için şunu söyleyim ben müdürle görüştüğümde problemimi çözebiliyordum. Gerginlik olduktan sonra bazı şeylerin toparlanması zor oldu. Öğretmenler arasında bir çatışma yoktur aslında. Benim yaşadığımı örnek verecek olursak ben burda 15 yıl sınıf öğretmenliği yaptım, her yıl tabi öğretmenler arasında bir sınıf problemi. Sınıf dağılımında bir adaletsizlik olurdu zaman zaman. Kanaatimce de bu 15 yıl öğretmenlik yaptığım süre içerisinde hakkım olanı alamadım ben. Çünkü dediğim gibi şu an ki müdürümün iyi niyetini bazı müdürlerimde bulamadım.” **ÖÖ 76**

Bütünleştirme yönetim stratejisini destekleyen görüşler

“Kadın müdürümüz özellikle çok iyi anlayışlıydı. Problemlerimizi anlardı örneğin okula gelemeyeceğimiz olursa geçerli sebeplerimizi belki de kadın olduğundan dolayı daha iyi anlardı. **ÖÖ 52**

“Daha önceki müdürümüz belki de kadın olduğu için böyle bir sorun yaşadığımı hiç hatırlamıyorum. O kendi başına tek tek görüşür ortada çatışılacak konu bırakmazdı. Öyle bir müdürle çalıştığım için kendimi çok şanslı görüyorum her zaman. **ÖÖ 53**

Tablo 16 Önceki dönemdeki müdürlerin çatışma durumunda tavırlarının öğretmen motivasyonuna etkisi

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Motivasyon düşüşü.	45
2	Motivasyon artışı.	15
3	Çatışma yaşanmadı.	6
4	Önceki müdürü yok.	5
5	Etkilenmez.	3
6	Duruma göre değişir.	1

75

Tablo 16 incelendiğinde " Öğretmenlerin önceki dönemdeki müdürlerin tavırlarının motivasyonlarına etkisi" ile ilgili soruya öğretmenler toplam 75 ifadeden (45) *Motivasyon düşüşü*, (15) *motivasyon artışı*, ve (6) *çatışma yaşanmadı* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 9 ifade de ise *önceki müdür yok* (5), *etkilemez* (3) ve *duruma göre değişir* (1) cevaplarını vermişlerdir.

4.1.1 Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Eğitim örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar yönetim biçimi ve uygulanan çatışma yönetim stratejileri ile olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çatışmanın sonucunun eğitim kurumunun lehine ve aleyhine olup olamayacağı araştırma kapsamında katılımcı öğretmen ve müdürlere sorulmuştur. Buna bağlı ortaya çıkan görüşler incelenmiştir.

Tablo 17 Öğretmenler Arası Yaşanan çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Olumlu yanı olabilir.	65
2	Olumlu yanı yok.	29
3	Duruma göre değişir.	5
4	Çatışma olmaz.	3
5	Kişiyeye bağlı.	1

Tablo 17 incelendiğinde " Çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mı? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 103 ifadeden (65) *olumlu yanı olabilir*, (29) *olumlu yanı yok* ve (5) *duruma göre değişir* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 4 ifade de ise *çatışma olmaz* (3), ve *kişiyeye bağlı* (1) cevaplarını vermişlerdir.

“Bence yoktur ya. Çatışma her zaman bir rahatsızlık verir size.” OÖ 21

“Evet vardır yani bazen farklı sorunların yaşandığı durumlarda, mutlaka insan kendini geliştirir bir yerde.” OÖ 20

“Krizlerden fırsatlar çıkar. Eğer hırslı iki öğretmensa bunu sınıfta çocuklara daha iyi eğitim vermek için kullanabilir. Tabi bu ender olan bir durumdur. OÖ 23

“Çatışmanın yönetilmesine bağlıdır. Çatışma yönetlerinin okulda hiç kullanıldığını düşünmüyorum. Çatışmayı hep kavga zannediyorlar. Halbuki belli yöntemlerle uzlaşma teknikleri kullanılabilir. fakat ya bilmediklerinden ötürü ya da kolayca kaçtıklarından ötürü, masum düşünceğim, bunlar hiç tercih edilmiyor. Oysa ki böyle yönlendirilse rehber de olur çatışma ve bir sonraki çatışmayı da ortadan kaldıracaktır.” OÖ 24

Eğitim adına bir çatışmaysa, yapılan işin doğruluğu tartışılırsa kesinlikle faydası vardır. Biz bunu özellikle 5. sınıf öğretmenleri arasında çok sık yaparız. OÖ 6

Vardır tabi ki. Herkesin görüşleri aynı olacak diye birşey yoktur. Bize burada farklı görüşlerin ortak bir noktada buluşturulup çözülmesini gösteriyorlar. Yani ne şiş yansın ne kebab yansın. OÖ 7

“Bazı kişiler çatışma yaşayarak doğruları bulabilir. Önceden bir şekilde özeleştirir yaparak değil, doğruyu araştırır. O çatışma ortamına girdikten sonra doğruyu bulur. Çoğu çarpıp duvara da ondan sonra o duvarla ilgili şeyler öğrenir. Niyet bağcıyı dövme değilse, çatışma olumlu olabilir.” OÖ 27

“Bence olumlu yanları olmaz, sonuçta ikisi de kaybeder.” OÖ 28

“Bence iki öğretmenin çatışmasını gerektiren bir durum olmaması gerekir.” OÖ 35

“Tabi ki eğer hatam varsa bana hatamı gösterebilecek durum olur. Okuldaki en kıdemli öğretmenler biri benim, bu yüzden sürekli fikrimi sorarlar geri dönüş alırlar benden. Kırgınlıklarımız olsa da, kolay bir şekilde eski samimiyetimize döndük.” OÖ 41

“Mahalle kavgası yapanlar var. Bunun olumlu tarafı yok. Eğitim için yapılan bir çatışmaysa zenginleştirir diye düşünürüm.” OÖ 43

Tablo 18 Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

NO	TEMA	F
1	Olumlu yanı olabilir	48
2	Olumlu yanı yok	39
3	Bilmiyorum	2
4	Olumlu yanı olabilir/olmayabilir	2
5	Duruma göre değişir	1

Tablo 18 incelendiğinde " Çalıştığınız okuldaki müdür ile bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mı? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 92 ifadeden (48) *olumlu yanı olabilir*, (39) *olumlu yanı yok* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 5 ifade de ise *bilmiyorum* (2), *olumlu yanı olabilir / olmayabilir* (2) ve *duruma göre değişir* (1) cevaplarını vermişlerdir

"Okullarda uygulayıcı öğretmendir. Müdür sadece gözlemci ve idareci pozisyonundadır. Müdür bir karar almışsa ve bunun uygulamada bir karşılığı yoksa öğretmenin ordaki çatışması doğruysa eğer, Müdür de bunu kabul ederse bu da yine olumlu yansıyabilir." **OÖ 6**

"Onun da faydalı olma ihtimali var." **OÖ 8**

"Onun da olumlu yanı olabilir. Aynı şekilde Müdür ile olan çatışma da olumlu sonuçlar doğurabilir. Motivasyon ve verimlilik açısından daha iyi olabilir." **OÖ 13**

"Çatışmanın her şekline karşıyız aslında ama içte saklanan herhangi bir öfke veya kırgınlık varsa çatışma olmadan da konuşularak çözülmesi taraftarıyım ben." **OÖ 14**

"Tabi ki. Müdürümüz bizim liderimizdir, idarecimizdir ama günün sonunda kendisi de bir insandır neticede. Hatalı bir tarafı olduğunda öğretmenle çatışmasından dolayı kendisi de birçok dersler çıkarır." **OÖ 16**

" Bence çokça yaşıyorum. Çatışma değil ama bişey yapıyorum. Müdürüm mesela burayı çıkarıp yerine şunu koysak daha güzel olmaz mı diyorum. Bu da bir fikir çatışmasıdır. Ve görmediği birşeyi görmesini sağlıyorum. Bazen tam tersi de oluyor. Ve ben diyorum ki okulda uygulanacak yeni bişey kattım okula ve bu da benim fikrim sayesinde oldu. Ertesi gün daha çok motivasyon sağlıyor bana bu." **OÖ 18**

“Şu ana kadar herhangi bir olumlu yanını görmedim. Bizde genellikle müdürler inisiyatifini çok fazla kullanır. Yani öğretmen aman sorun çıkmasın diye durumu idare eder diye düşünürüm.” **OÖ 20**

“Doğru yönetilirse ve bundan ders çıkarabiliriz iyi olur ama doğru yönetilmeyince hep bir çirkinlik olur ve ülkedeki rotasyon sisteminden dolayı uzun yıllar hepimiz aynı okulda kaldığımız için hepimiz hepimizin ev durumunu da biliriz. Eğer yönlendirilmezse doğru aslında kötü olur. Eşlere da sirayet eder bazen, birbirini görüp selam vermemeler, okul yemeklerin katılmamalar, bu toplantılarda küçük dedikodu merkezcikleri. Halbuki rotasyon olsa belli senelerde belki bu olmaz, belki iyi yönlendirilmiş bir çatışma olsa bize rehber olur.” **OÖ 24**

“Yıllardır öğretmenim hiç olumlu yanını görmedim. Hep muhakkak özellikle idare tarafı içinde tutar o öfkeyi ve devamlı net olarak olmasa da, kibarca istekler engellenir.” **OÖ 25**

“Okulun işleyiş amacına yönelik olursa bazen olumlu yönde olabilir.” **OÖ 26**

“Onun da vardır aynı şekilde. Müdür da bazen şeyleri göremeyebilir. Öğretmenlerle yaşanan çatışmalar her iki taraf için de yol gösterici olabilir.” **OÖ 32**

“Olumlu yanı olamaz. Mutlaka olumsuz neticeler verir.” **OÖ 35**

“Müdüre karşı artık nasıl davranacağını görün. Bu adam sabit fikirlidir. Bu konuda müdüre bundan sonra böyle konuşma diye öğrenirsin. Müdürün kişiliğini tanırsın.” **OÖ 36**

“Olabilir... Her olayda mutlaka bir olumlu ve olumsuz yön vardır. Olumlu yönü nasıl davranmamız gerektiğini öğreniriz. Gerginlik olur tabi hoş olmaz.” **OÖ 40**

Tablo 19 Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri

NO	TEMA	F
1	Olumlu yanı vardır	8
2	Olumlu yanı yoktur	1

Tablo 19 incelendiğini zaman " Sizce sizinle herhangi bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mıdır ? " sorusuna müdürler toplam 9 ifadeden (8) ine *olumlu yanı vardır*, (1) ine ise olumlu yanı yoktur olarak cevaplandırmıştır.

“Olabilir tabi ki var. Konuya bağlı. Mesela diyelim ki geziye gidilecek bir öğretmen diyebilir ki bu konuda geziye gerek yok. Diyebilir ki bu konu yerinde incelenmesi lazım. Bu eğitimle ilgili bir çatışmadır, bu durumda bende doğru söyleyenin yanında olurum. Hayır gidilecektir diyebilirim.” **OY 2**

“Olumlu yanı olacağını tahmin etmiyorum.” **OY 3**

Olabilir. Güç karşısında bireyler kendilerini toparlarlar. İstedikleri kadar birbirlerine kırgın da olsalar farklı noktalarda da olsalar bile karşılarında bir güç gördükleri zaman birbirlerine sırtlarını dayarlar. Bu da eğitim açısından öğretmenlerin birbirleriyle daha fazla kontak halinde olmasına etkindir. Zarar gören okul müdürü müdür hayır. Günün sonunda okul müdürünün eğitim açısından yaptığına haklılığı da zaman zaman ortaya çıkar. **OY 4**

“Sonuç önemli tabi. Olumlu birşey beklerseniz tabi ki var iki taraf anlaşırda bu eğitime yanısıracak kendi mesleklerini icra etmekte kolaylık sağlayacak birbirlerinin daha iyi anlayacaklar daha çok motive olacaklar sonuçta **OY 5**

“Bazı krizlerden kazançlar çıkar, biz bu rekabeti belirli bir seviyenin altında tuttuğumuz zaman kazanan öğrencilerimiz olur.” **OY 6**

Tablo 20 Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumlu Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri

NO	TEMA	F
1	Olumlu yanı olabilir	4
2	Olumlu yanı olamaz	2

Tablo 20 incelendiğini zaman " Sizce sizinle herhangi bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mıdır ? " sorusuna öğretmenler toplam 6 ifadeden (4) ine *olumlu yanı olabilir*, (2) ine ise olumlu yanı olamaz olarak cevaplandırmıştır.

“Yaptırmamaya çalışıyorum o şeye girmemeye çalışıyorum ama. Çok yakın zamanda öyle birşey olduğunu anımsamam da ama bazen ne olur mesela öğretimin sınıf dağıtımlarında öğretmen bekler 5. sınıfı alacak veya 3. sınıfı alacak ama 2. sınıf gelir kendisine. Belki kendi kendine 1-2 saat o beklediği olmayınca kendi kendine bir hayal kırıklığı yaşıyor ama uzun vadeli olmaz bu.” **OY 1**

“Okula yansır. Önce bir huzursuz ortam oluşur. Olumsuz yansır. Öğretmenin motivasyonunu etkiler. İki taraf da haklı olduğunu iddia eder. Günlerce içlerinde bir huzursuzluk yaşarlar. Yansır mutlaka yansır. Çözmek lazım ki huzurlu bir ortamda çalışalım. Mümkün mertebe bunu yaşamamaktır en güzeli ama yaşıyoruz.” OY 2

“Vallahi ben açık söyleyim size. Ben böyle birşeyle karşılaşmadım bugüne kadar. OY 3

“Olumsuz sonuçlanırsa olumlu birşey yansıyacağını düşünmüyorum. Huzurluk olacak.” OY 5

Tablo 21 Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Huzursuzluk	25
2	Gerginlik	22
3	Motivasyon düşüşü.	17
4	Eğitimde verimsizlik	13
5	Grupsal kutuplaşma	13
6	Küslük	7
7	İletişimin olumsuz etkilenmesi.	5
8	Kişisel ilişkilerin bozulması	5
9	Bizde çatışma olmaz.	2
10	Etkilenmem	1
11	Ruh sağlığının bozulması	1
12	Okula gitmek istememe	1
13	Görmezden gelme	1
14	İşbirliği kopar	1
15	Kırgınlıklar olur	1
16	Kötü örnek teşkil etme	1
17	Okulda huzursuz ve gergin ortam.	1
18	Olumsuz sonucu olmadan çözülür	1
19	Önyargılar oluşur	1
20	Örgütsel aidiyet zayıflar	1

120

Tablo 21 incelendiğini zaman " çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumsuz yanları nedir?" sorusuna öğretmenler toplam 120 ifadeden (25) ine huzursuzluk, (22) gerginlik, (17) motivasyon düşüşü, (13) eğitimde verimsizlik, (13) grupsal kutuplaşma geriye kalan (30) ifade de ise sırayla küslük (7), iletişimin olumsuz etkilenmesi (5), kişisel ilişkilerin bozulması (5) bizde çatışma olmaz (2), etkilenmem (1), ruh sağlığının bozulması (1), okula gitmek istememe (1), görmezden gelme (1), işbirliği kopar (1) kırgınlıklar olur (1), kötü örnek teşkil etme (1), okulda

huzursuz ve gergin ortam (1), olumsuz sonucu olmadan çözülür (1), ön yargılar oluşur (1), örgütsel aidiyet zayıflar (1) olarak cevaplandırmıştır.

“Eğer üslupta bir art niyet olursa, öğretmenin derse girdiği zaman motivasyonunu düşürür. Hem de arkadaşlık ilişkilerini etkiler.” OÖ 2

“Çatışma konusu eğitimle ilgili değilse eğer, kırgınlıklar olur, tartışmalar olur. Müdür ne kadar da arayı bulmaya da çalışsa iki arkadaşın bulunduğu ortamda bir gerginlik olur veya işte siz dışarıdan bir kişi olarak gittiğiniz zaman birini konuşup diğerine konuşmama gibi algılanabilir, bu yüzden ister istemez insan bu gibi ortamlarda gerilir.” OÖ 6

“Eğer derinlemesine bir çatışmaysa bu motivasyonunu etkiler öğretmenin. O zaman verim de düşer çocuklara da yansır bu.” OÖ 8

“Çalışmayı çok etkiler. Kesinlikle verimi düşürür, iletişimi zorlaştırır, paylaşılacak olan birçok şey vardır çalışma ortamında. Aralarının iyi olması mutlaka görevlerinin aksamasına neden olur.” OÖ 14

E tabi bu da kurum içi huzursuzluğu getirir. İşini benimseyememeyi, işinin ileri götürememeyi getirir. OÖ 15

“Her çatışmanın bedeli bir nebze gerginliktir. Burası da bizim iş yerimiz. Aynı ortamı paylaştığımız için de karşı taraf bu çatışmayı kişiselleştirmeye başlıyorsa ilişkiniz bozuluyor ve işbirliğiniz bozuluyor. Benim için en büyük tehlike bu.” OÖ 18

“Aynı ortam içerisinde gerginlik yaşanır onun bulunduğu ortama girmemeye çalışırız. Ya da o senin. Sen onun. Özellikle senin sınıf öğretmenin veya branş öğretmeninse o da sorun olur. Konuşman gerektiği durumlarda konuşmamak için uğraşın. Buda iletişimi bozar. Belli bir yerde ona sormamak için gerekirse sen ezilin ama sormayım den o çatışma sürsün gitsin.” OÖ 20

“Birincisi kendi adıma söylüyorum. Şu an herşeyi sahte görüyorum. Bir çatışma var şu an okulda.. Herkesin herkes hakkındaki düşündüklerini öğrendiğim için informal yöntemlerle şu an herkes bana iki yüzlü gözükür, yöneticime baktığımda şu an krizler içerisindeyim. Şu an bir tek kendisiyle doğrudan çatışmaya girmeyen öğretmenim. Galiba o da eşimden ötürüdür.” OÖ 24

“Aynı ortamda çalışın. Kafaya takan biriysen huzursuzluk olur. Kafaya takan biri değilsen onun da bir etkisi olmaz. Görmezden gelin biter. Bu noktaya gelmek için yıllar gerekir ama. Yeni öğretmenlik yıllarımda ben çok takardım kafaya, niçin o benim hakkımda böyle düşünür vs. Şimdi hiç umurumda değil mesela. İnsanları tanıdıkça bunun kaçınılmaz olduğunu anladım.” OÖ 25

“Öğretmen olduğun için sürekli yüz yüzesin. Bir günaydın bile demeyebilirler birbirlerine biz çocuklara bile küsmeyin diyoruz. Sırf küs olduğu için öğretmenler toplantıda birbirlerine zıtlık yapabilir. Ya da öğretmen derse girdiğinde motive olmadığı için aklı sorununda olduğu için, öğrencilere iyi ders anlatamayabilir, okula gelmek istemeyebilir. Hayatımızın çoğu burda olduğu için, saat 1’den sonra da kafamız burda olduğu için bayağı etkiler.” **OÖ 30**

“Diğer öğretmenlerin motivasyonunu etkiler, gruplaşma olur. Diğer öğretmenler taraf olmaya zorlanır. Bu sefer gruplar kendi aralarında konuşmaya başlar ve diğerini kötülemeye başlar.” **OÖ 31**

“Bizde çatışma olduğu zaman gruplaşma oluyor. Çatışma bence adil olduğunda çıkar. Dengelemek için ne olur öğretmen gruplaşır. Grup doğrultusunda hareket ederler. Gruplaşmalar adalete göre değil şahsi çıkarlar doğrultusunda örgütlenir.” **OÖ 34**

“Daha önceki yıllarda 2 öğretmen küstü. Toplu bişey yapılacak, yapılamaz, öğretmenler odasında konuşman gerekir, konuşaman küs olduğun için, Bu eğitimi da etkiler aynı sınıfları aldıysanız. Eğitim da negatif etkilenir.” **OÖ 36**

“Karşı arkadaşı hakkında ön yargı oluşur. Ondan sonra da tüm söylenen sözler o önyargının çerçevesinde değerlendirilir.” **OÖ 38**

“Kendini frenleyemeyerek söylememen gereken kelimeleri kullanmak. Onun geriye dönüşü yok çünkü söylenen olumsuz söz unutulmuyor.” **OÖ 41**

“Huzursuzluk. O okula o ortama gelmek istemez insan. Ben öyle olduğumda okula da gelmek istemem yaptığım dersi anlamam. Kafam başka yerde olur.” **OÖ 44**

“Gruplaşma, okul ortamında bir kavga olursa ister istemez öğrencilere aileye yansır halka büyür zincir büyür.” **OÖ 54**

“Süreç uzarsa gruplaşma, iş barışını etkiler. Sendika cephesi, dersane cephesi bir de kendi başına takılan cephe var.” **OÖ 61**

“Kötü örnek olur. Diğer öğretmenlere da öğrencilere da herkese kötü örnek olur. Geçmişte yaşandı bu çocukların önünde oldu çekişmeler birbirine laf söylemeler. Çocuklar için de çok kötü yani.” **OÖ 68**

“Epey etkileniyorlar. Ben öyle bir durum yaşamadım ama benim gözlemlediğim, özel hayatlarını da etkiler öğretmenler odasındaki konularını da etkiler bakış açılarını da etkiler, yani o çatışmayı yaşayan kişiler artık birbirlerine iyi gözle bakmaz. Ben zaten iki tarafa da eşit bir mesafedeyim. Ama iki taraftan da şey var açıkçası, diğer tarafı yorumlamak bana karşı kıskırtmaya çalışmak mı deyim ama daha çok ben şey kalırım nötr. ben bir yorumda

bulunmam çünkü onların kendi arasındadır yaşanmışlıkları benimle birebir bir sorun yok. Tabi bu benim motivemi düşürür açıkçası ilk çok mutsuzdum buraya geldiğim için. Pişman oldum çünkü gergin bir ortam ve sürekli birbirlerine karşı bir negatif tutum var.” OÖ 70

Tablo 22 Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

NO	TEMA	F
1	Okul ortamında gerginlik ve huzursuzluk.	26
2	Motivasyon düşüşü.	19
3	İletişimin zorlaşması.	10
4	Kutuplaşma.	10
5	iletişimin zorlaşması.	8
6	Eğitime negatif yansıma.	6
7	Müdür öğretmen ilişkisinin yıpranması.	5
8	Yöneticilerin kin tutması.	4
9	Müdür tarafından orantısız güç kullanımı.	4
10	Kırgınlıkların yaşanması.	4
11	Olumsuz sonucu olmaz.	3
12	Genelde çatışma çıkmaz.	3
13	Kurumsal verimsizlik.	3
14	Öğretmende değersizlik.	3
15	Şahit olmadı.	1

Tablo 22 incelendiğini zaman " çalıştığınız okuldaki müdür ile öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun olumsuz yanları nedir? " sorusuna öğretmenler toplam 109 ifadeden (26) sına okul ortamında gerginlik ve huzursuzluk, (19) motivasyon düşüşü, (10) iletişimin zorlanması, (10) kutuplaşma geriye kalan (44) ifade de ise sırayla iletişimin zorlanması (8), eğitime negatif yansıma (6), müdür öğretmen ilişkisinin yıpranması (5) yöneticilerin kin tutması (4), müdür tarafından orantısız güç kullanımı (4), kırgınlıkların yaşanması (4), olumsuz sonucu olmaz (3), genelde çatışma çıkmaz (3), kurumsal verimsizlik (3) öğretmende değersizlik (3), şahit olmadım (1) olarak cevaplandırmıştır.

“Öğretmenin motivasyonu düşer. Okula gelmek istemez. Derste verimli olmaz.” OÖ

3

“Eğer Müdür kin tutarsa, taraflı davranırsa tabi ki öğretmenin motivasyonu düşer.”

OÖ 4

“Müdür öğretmenin düşüncelerine saygı duymuyorsa eğer, öğretmen olumsuzlukları söyler 1-2 ondan sonra, isteksizlik başlar öğretilmekte. Okulda gelirken kendini değersiz kabul

eder ve çok da başarılı bir öğretmenlik hayatı olmaz diye düşünüyorum hatta belki de okuldan bile ayrılabilir.” **OÖ 6**

“E tabi bu da kurum içi huzursuzluğu getirir. İşini benimseyememeyi, işinin ileri götürememeyi getirir.” **OÖ 15**

“Öğretmen müdüre kızıp, işi yavaşlatabilir. “Aman ne haliniz varsa görün bende yapmıyorum.” diyebilir. Bırakabilir. Nihayetinde çocuklar da etkilenir. En olumsuz yanı bu olabilir.” **OÖ 18**

“Öğretmenin ben bu konuda genellikle ezildiğini düşünürüm. Müdürler burdaki güçlerini fazlasıyla kullanır öğretmeni pek fazla özgür bırakmazlar. Öğretmen günün sonunda mecbur olur. Sonuçta müdür de senin üstündür, elindedir sınıf vermesi, ders sayın, şuyun buyun herşeyin onun elindedir. Ne kadar iyi iletişim kurabilirsem diye düşünür öğretmen ve bu konudaki net fikrini söylemez.” **OÖ 20**

“Olumsuz yanı orda istediğin bir şeyi gidip müdüre dile getiremezsin çünkü tamamen kapalıdır iletişim. Bir de mesela benim önceki müdürüm biriyle arasında çatışma varsa bunu herkese yansıttı. Sürekli tedirginlik içinde olursun. Çalışma hevesin kalmaz.” **OÖ 21**

“Motiven tamamen düşer, okula pek gelmek istemen, öyle bişey olmasa bile okuldaki tüm sorunlar zaten idarenin suçudur olarak bakar öğretmen artık.” **OÖ 30**

“Yine gruplaşma olur. Bu sefer müdür yanlısı öğretmenler ile, öğretmene destek olan öğretmenler arasında.” **OÖ 31**

“Hiç hoş değil. Aran müdürle gerginse, kendisinden bişey isteyeceğin zaman isteyemezsin. Olumsuz.” **OÖ 36**

Tablo 23 Öğretmenler Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Huzursuzluk	6
2	Gerginlik	2
3	Motivasyon düşüşü	2
4	Eğitimde verimsizlik	1
5	Okulun imajı kötü etkilenir	1

Tablo 23 incelendiğini zaman " Sizce iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları nedir ?" sorusuna müdürler toplam 12 ifadeden (6) sine huzursuzluk, geriye kalan (6) ifade de

ise sırayla gerginlik (1), *motivasyon düşüşü* (2), *eğitimde verimsizlik* (1), ve okulun *imajı kötü etkilenir* (1) olarak cevaplandırmıştır

Tablo 24 Öğretmen-Müdür Arası Yaşanan Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Müdür Görüşleri

<u>NO</u>	<u>TEMA</u>	<u>F</u>
1	Öğretmende motivasyon düşüşü	3
2	Eğitimde verimsizlik	3
3	Gerginlik	1
4	Huzursuzluk	1
5	Yok sayma	1

Tablo 24 incelendiğinde " Sizinle herhangi bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları nedir? ile ilgili soruya öğretmenler toplam 9 ifadeden (3) ünde *Öğretmende motivasyon düşüşü*, (3) sinde *eğitimde verimsizlik*, geriye kalan 3 ifade de ise sırasıyla *gerginlik* (1), *huzursuzluk* (1) ve *yok sayma* (1) cevaplarını vermişlerdir.

"Sorunlar yaşanabilir, çatışmalar yaşanabilir.önemli olan o çatışma noktasının ne olduğunu sonradan sohbetler yaparak, diyalog kurarak anlatabilmek. Belki ben hatalıyım kabul edecem, belki karşı taraf hatalıdır kabul edecek. Bu ilişkilerin devam etmesi gerekecek. Burası hiçbirimizin babasının çiftliği değil ve eğer barışık ortamlar da olmazsa bu eğitim yuvaları istediğimiz noktadan daha iyi yerlere gitmez diye düşünüyorum." **OY 1**

"Genelde sıkıntı olan ders saatleridir. Okula gidiş geliş saatleriyle ilgili oluyor. Bazı öğretmenler zaman zaman görevlerini unutur gibi davranıyorlar. Mesela yaşanan bir olay o gün yeni yıl balosu var öğretmen okula gelmiyor. Öğretmen okula haber vermek zorundadır. hasta izni kullanıcam veya mazeret izni kulacam acilen benim evde kalıp yad a bir daireye gidip bunu halletmem lazım. Ama mesela arkadaşımız okula haber verme gereğini duymadı. Belki unutuldu diyelim. Çağırdım ondan sonra unuttum, dalgınlığıma geldi dedi ama o bana olumsuz yansıdı. Nasıl olumsuz yansıdı o gün benim , sınıfa koyacağım, öğretmenlerle sorun oldu sonra. Ama ilgil arkadaşımız hatasının farkına vardı özür diledi ve bir kez daha da böyle bir hata olmadı. Bu mesela çözülen çatışma." **OY 2**

"Olmadı ki öyle bişey." **OY 3**

"Şimdiye kadar çözülemeyen bir çatışma olmadı hiç. 16 yıllık müdürlük yaşamımda hiç bakanlığı arayıp da gelin bu sorunu çözün demedim çünkü bir idarecinin

görevi sorun çözmektir. Ders dağılımları sıkıntısı olursa ki bu sistemdeki büyük yanlışlarından bir tanesii da öğretmenlere a ve b diye hak anınarak onların ders saatlerinin düşürülmesidir. Ancak biz kimseye zarar vermeden öğretmen a ve blerin haklarını da koruyarak çözmeye gayret ediyoruz ama bir gerçek var ki bu öğretmenler arasında biraz da motivasyonsuzluğu sağlayan bir unsurdur. Yanlıştır bu uygulama yani aynı görevi yapan iki öğretmen birinin maaşı 6,000 TL diğerini 2,500 TL biri 15 saat ders yapacak diğeri 25 saat ders yapacak. Nerde kaldı ki dünyanın hiçbir yerinde 15 saat ders yapan hoca günde 3 saat ders yapar 3 tane 40 120 dakika yani saat başına vurduğunuzda ama iki saat çalışmakla dünyanın hiçbir yerinde 6,000 TL maaş verilmez. Bu da bizim zaafiyetimizdir.” OY 4

“Mesela bir öğretmen izinsiz ayrıldı okuldan inat eder bildirmez gerekeni yaparız. Trafikte haklı olan taraf da haksız olan taraf da zarar görür. Bu eğitim kültürü de öyledir haklı olmak yetmiyor tabi. Yaptığının hata olduğunu söyle dedim bu işi kapatalım bitsin diye düşündüm olmadı ama olumsuz bir ortam kalmadı enazından iletişim var.Çözülmeyen öğretmenler arasında bireysel mevzulardan dolayı var yani eğitime etkisi var mı var. Çözülmemesinin sebebi özel ders, çıkarlar konusu. Kötü niyetliler var ama biz hep iyi niyetlilerin yanındayız.” OY 5

“Geçen yıllarda 1. yıl hatta bir buçuk yıl öğretmenler sendikalar ve bakanlık bazında gavgava ettiler birbirleriyle. Hatta 7 öğretmen artı bir müdür ve müdür muavinin Bakanlar kurulu kararıyla görev yerleri değiştirildi. Mesele aşırı rekabetin idare tarafından göğüsleyememesi diyelim artık. Ordaki idare bu aşırı rekabeti belirli bir seviyenin altında tutamadı. Öğretmenler sağ taraf ve sol taraf diye ikiye ayrıldılar daha da kötüsü birbirlerine pankart yazıp asarlardı. Biri dolaplara asardı bir ağaç yapardı ona asardı. “Kaliteli eğitim kaliteli teksir” yazardılar. Bazı öğretmenler süreçte greve gittiler. 15 Öğretmen greve gidince öğretmen eksi oldu, onların eksikliğini doldurmaya çalışan diğer 30 öğretmen da fazla enerji tüketti ve onlarında yıpranmışlığı oldu bu çok kaliteli bir eğitim ortamını sağlamadı. Olan öğrencileri oldu burda. Daha evvelki okulcuğum ailevi bir ortamda idi, burdaki okul profesyonel bir okuldur. işyeri kültürü bakımından diksiyon bakımından burası profesyonel bir ortamdır. Diğer küçük okullarda herkes herkesi tanır birbiriyle karışır. Şu an okulda belirgin bir çatışma yok ama bu olmayacak da demek değildir. her zaman bildiğin gibi Bizim okulumuz ilerici oldu te kurulduğu günden beri en iyi eğitimi verdiğini iddia etti. Tam gün eğitimi denedik. Ogemi denedik. (Tam gün eğitimin profesyonel versiyonu. Okul aile birliğini döner sermayesiyle yapıldıydı.) Bakanlık tam gün eğitimi durdurdu. Öğretmenler 6 ay gibi bir süre maaş almadan öğleden sonra gelip çalıştılar. Bakanlık uygulamayı durdurdu.” OY 6

4.1.2 Çözülen ve Çözilemeyen Çatışma Durumları

Eğitim örgütünde geçmişte yaşanan çözülen ve çözilemeyen çatışma durumları öğretmen ve müdürlerin anlattıkları örnek olaylarla sorgulanmıştır.

Tablo 25 Öğretmenlerin çözülen çatışmalara verdiği örnek olaylar

NO	TEMA	F
1	Öğretmenlere sınıf dağılımı	8
2	23 Nisan tören formatı	6
3	Okul dışı bireysel konular	6
4	Örnek vermedi	6
5	Çatışma olmadı	5
6	Basit idari sorunlar	4
7	23 Nisan törenleri ve görev dağılımı	3
8	Hükümetin aldığı mesai saatleri kararı	3
10	Aklımda yok	3
9	23 Nisan tören kıyafetleri	2
11	Boş ders doldurma konusu	2
12	Öğretmenlerin ders Sayısı	2
13	Veli - Öğretmen çatışması	2
14	Geziler	1
15	Müdürün agresif tavrı	1
16	Öğretmenlerin günlük yorgunluğu ve gerginliği	1
17	Okul tuvaletlerinin düzeltilmesi	1
18	Okula geliş gidiş saatleri	1
19	Özel eğitim ve seminerler	1
20	Sınıf etkinliklerinin çakışması	1
21	Spor müsabakaları ile derslerin çakışması	1
22	Törenler esnasında görev dağılımı	1
23	Yurt dışı ziyaretlere kimlerin gideceği	1

Tablo 25 incelendiğini zaman "okulda içerisinde geçmişte yaşanan ve çözülen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? " sorusuna öğretmenler toplam 62 ifadeden (8) ine öğretmenlere sınıf dağılımları, (6) 23 Nisan formatı, (6) okul dışı bireysel konular, (6) ise örnek vermezken geriye kalan (36) ifade de ise sırayla çatışma olmadı (5), basit idari sorunlar (4), 23 Nisan törenleri ve görev dağılımı (3) hükümetin aldığı mesai saati kararı (3), aklımda yok (3), boş ders doldurma konusu (2), öğretmenlerin ders sayısı (2), veli-öğretmen çatışması (2), geziler (1) müdürün agresif tavrı (1), öğretmenlerin günlük yorgunluğu ve gerginliği (1), okul tuvaletlerinin düzeltilmesi (1), okula geliş geliş saatleri (1), özel eğitim ve seminerler (1), sınıf etkinliklerinin çakışması (1), spor müsabakaları ile derslerin çakışması (1),

törenler esnasında görev dağılımı (1), yurt dışı ziyaretlere kimin gideceği (1) olarak cevaplandırmıştı.

“Ders konusunda atışmalar oldu. O an sinir anında konuşuldu ondan sonra sakinleyince ortam çözüldü. Boş ders doldurma idi konu.” OÖ 1

“Veli öğretmen arasında tartışmalar oldu ama müdürümüz en iyi şekilde bunu filtreden geçirdi ve yatıştırdı. Hem veliyle hem öğretmenle konuşup arayı buldu.” OÖ 5

“Diyelim ki yılbaşında öğlen yemeği yapılacak öğretmenler o gün yoğun olur gece yapalım derse yemek gece yapılabilir. Müdür fikirlere açıktır. Dersle ilgili olabilir. Mesela hükümetin mesai saatleriyle ilgili aldığı bir karar vardı işte bu 8.30 olayı. Biz bunu okul olarak kendi aramızda çözdük. Başlangıç saatimiz sendikanın saati oldu, çıkış saatimiz bakanlığın saati oldu gibi. Bu ikisinin ortasını müdür ve öğretmenler konuşarak çözdük biz. Ve gerçekten de güzel oldu yani.” OÖ 6

“Mesela 23 Nisanlarda katılmak istemeyenler vardı başta. Ama Müdür beyle konuşarak, görevler devir daim, her sene farklı farklı insanlara verilecek şekilde ayarlandı. Mesela benim sınıfımdan daha az öğrenci katılmıştı Uzay Kampına mesela 2 öğretmen gidecekti. Ben çok üzülüyordum gidemeyeceğim için ama yine de kabul etmişim ama daha sonra bir fırsat olduğu zaman ilk bana ulaştı ve beni götürdü. Yani mutlaka bir çözüm bulunur.” OÖ 7

“%99 çözülür. Şu an spesifik bir örnek aklıma gelmedi. Son çalışma saatleriyle ilgili bir sıkıntı yaşandı. Bu saatlerin değişikliğiyle ilgili büyük bir fikir ayrılığı yaşandı öğretmenler arasında. Müdür ilk önce bunu serbest bıraktı. İlk gün bir herkes kendi düşüncesine göre hareket etmek istedi. Günün sonunda bir toplantı yaparak ne şekilde davranmamız gerektiği konusunda gayet ikna edici bir konuşma yaptı ve o günden sonra da bütün okul farklı görüşlere inanmalarına rağmen bütün okul aynı şekilde hareket etti. Her iki taraf da taviz verdi okulun devamı için.” OÖ 10

“Genelde çatışmalar çözülmüştür. Çözilemeyen yok. Mesela geç gelme konusuyla ilgili Müdür Beyin canı sıkıldı o anda işte neden geç gelirsiniz falan diye birşey oldu. Genelde de genelleme olarak Müdür Bey konuşur. Sen niye geç geldin, veya sen niye geç geldin şeklinde olmaz yani. Toplantıda ifade edebilir bunu. Ondan sonra herkes durumu bildiği için alışkın olduğu için kendine çeki düzen verir ve durum düzelir.” OÖ 11

“Çözülen Çatışma: Mutlaka genellikle çözülmüştür. İlk başlarda yeni geldiğimiz yıllarda sınıf çatışmaları yapardık aman herkes büyük sınıf okutmak ister veya küçük sınıf okutmak ister fakat buna da çok güzel bir çözüm bulundu artık hiç öyle bir çatışma yaşanmaz. Öğretmen eksikimiz gün içerisinde en az seviyededir, bir öğretmen arkadaşımız da gelmediğinde gün içerisinde hiçbir sorun olmaz yani. Sınıf meselesine aslında öğretmenler

fikirler alarak, öğretmenlerin hangi sınıfta daha başarılı olacağını aslında idarecilerimiz daha iyi gözlemlediği için, öğretmenlerimiz buna inandırılarak yönlendirildi ve bu şekilde çözüldü.” **OÖ 16**

“Toplantıda ses yükseltme olur, yanlış anlama olur, sesler yükselir ama mutlaka biri alttan alır çözülür. Hatta biz müdürümüzden o şeyi aldık, mesela bir seferinde bir tartışma olmuştu. Tarafları ben çağırdım dedim gelin buraya, bu konu kapanacak burda olmaz. Yani o uyumlu bir ortamda çalışmak için mutlaka birileri bir ön ayak olur. Gendimizi ifade eder çözeriz.” **OÖ 17**

“Mesela okulda özel eğitim konusunda ve bazı seminerler konusunda farklı uygulamalar vardı. Geldiğimde bence bunların doğru uygulanmadığını ve uzun vadede zarar verdiğini gördüm ve bu konuda bir sistem değişikliğine gitmeye çalıştım. Önce bunu müdürüme anlatarak sonra idarecilerime ve öğretmen arkadaşlarıma anlatarak. Her değişimde olduğu gibi burda da bir direnç oldu ve 1-2 kişiyle çok uzun süreli bir çatışma yaşadık tekrar tekrar çünkü karşı taraf işbirliğine yanaşmadı ama burda sürekli süreç içerisinde müdürüm hem benle hem onunla konuşarak bu sistemin iki kişinin de gönlünü alarak rayına oturmasını sağladı.” **OÖ 18**

“Genellikle ders sayılarında olur çatışmalar şu anda iyi durumdadır eskiden müdürün insiyatifindeydi şu anda kura çekiyoruz. O iyi bir yöntem oldu. 3-4 yıldır kura çekiyoruz. Hatta bir önceki müdürümüz daha da esnek davranarak kendi aranızda da anlaşabilirsiniz derdi. Çok sıkıntılar olurdu bu konuda. Herkes arardı birbirini sen benim çoğumu al, veli onu ister bunu istemez gibi komplikasyonlar olurdu ama bu kura yöntemiyle bu çözüldü.” **OÖ 20**

“Zaman aşımıyla çözülür çözülen da. Olay soğur. Mesela ders paylaşımı konuları, yeni sezon gelir bir süre gene devam eder. Sorun gene ortaya çıkar tabi ki çözülmemiş olur.” **OÖ 22**

“Bir zaman oldu. Uzun ve kapalı bir toplantı oldu. Ve bir daha olay nüksetmedi. Nasıl çözdüklerini bilmiyoruz ama. Bir müsamere provasında 2 öğretmenimize karşı öğrenciler içerisinde söylenmemesi gereken argo bir söz söyledi, o arkadaşlar bunu duydu, ertesi gün ilgili arkadaşlar ve yönetici kapalı bir toplantı yaptı. Çok uzun bir toplantı oldu hatta endişe etti erkek arkadaşlar içeride bir kavga varsa müdahale edelim gibisinden. Çok sessizlik oldu, sesler yükseldi. Toplantı bitti çıktılar ve gülerek çıktılar. Artık yapmacık mı oldu, sinirleri mi bozuldu bilmiyoruz. O gün bugünüdür o konu hiç açılmadı ve bir daha da tekrar etmedi, bu olay 8 sene önce oldu, çözüldü mü çözüldü. O kişiler şu an yemeğe de çıkar, evlere de ziyarete giderler. Fakat nasıl çözüldüğünü size söyleyemem çünkü bilmiyorum.” **OÖ**

“Ben beden eğitimi öğretmeniyim maçlarımız genelde gündüz ders saatindedir. Biz mesela sınıf öğretmenleriyle nasıl çözdük bu işi, maça giden sporcu öğrencilerin mağdur edilmemesi için anlaştık aramızda, sınıf öğretmenleri o saatlerde yeni konu vermez. Bu şekilde istişare ederek çözdük.” OÖ 29

“23 Nisan törenlerinin formatıyla ilgili herkes düşüncesini söyledi. Sonra bana süre verin dedi müdür düşündü geldi ve bir orta yol bulundu. Herkes yeni formatta hemfikirdir.” OÖ 32

“Çok sağlıklı çözümler üretildiğine inanmıyorum. Bana göre hiçbir şey çözülmüş değil açıkçası.” OÖ 34

“İki öğretmen arkadaş arasında oldu. Benmiş, gitmişim haddimi bilmeyerek 4.ve 5. sınıfları almışım. Arkadaş sonraki dönemde beni iğnelemeye ve bana laf atmaya başladı ve bir gün ben öğretmenler odasında çok kötü kavga çıkardım. Müdür dahil herkesi bir güzel tertitledim. İlgili kişiyle 2 sene küs kaldım. Müdür Beye de gücendim, küstüm. Sonra o beni çağırdı kendi pozisyonunu anlattı. Karşı tarafın da hırsının farkına vardı Müdür Bey, benim de amacımın eğitim olduğunu anladı. Sonra bir şekilde küs olduğum kişiyle ortalık yatıştı. Bu çözüldü gibi. Şu an konuşuyoruz. Bana daha saygılı davranıyor.” OÖ 39

“Benim benden daha küçük öğretmenlerle yaşadığım bir problem. 3. Sınıflar genelde çok görev alır, 4 ve 5'ler koleje hazırlandığı için benim 3. sınıfları aldığım bir sene, öğretmen arkadaşlardan bir tanesi benim geçmişte ona gösterdiğim anlayışı göstermedi. Bana söylenen laflara çok kırıldım. Bir süre kırgın kaldık sonrasında, onlar adım attı ve düzeldik.” OÖ 41

“Müdürün söylediğini yaptığımız takdirde olay çözülür.” OÖ 44

“: Genelde okulun açıldığı dönem olur. Sınıf ayrımı konusunda oldu bu yıl. Sürekli 1-2 okutan öğretmen vardı ona 3. Sınıf Verdi. Verilen öğretmenin motivasyonunun olumsuz etkilendiğini düşünüyorum. Ama değişen bir şey olmadı yine müdürün dediği oldu. Müdür tarafından çözölen sorun.” OÖ 48

“Bir önceki müdürle, boşumun olduğu bir gün öğretmen gelmedi her zaman bu gibi durumlarda öğretmen boşa çıksın diye idare birşeyler yapardı. O gün da işim vardı kızımı alıp sınavdan eve götürecektim. Kendisine bildirdim. O gün bir ingilizce dersi boşluğu vardı yok dedi sen giricen. Her gelmeyenin gailisini ben çekecek değilim dedi. Ben de girmem dedim. Bakanlığa yazdı görevliler geldiği zaman ufak iş olduğunu kayda değer olmadığını söyleyerek olayı kapadılar. Bu şekilde çözüldü. Müdür da daha önceden örnekleri olduğu için hatasını anladı.” OÖ 56

“Bir toplantıda olmuştu. Okulla ilgili bir durumdu. Görüşler çakıştı. Oylama yapıldı. O anda gergin bir ortamdı. Karara bağlanmadı bir süre geçildikten sonra yumuşatıldıktan sonra tekrar görüşüldü ve karara bağlandı. Yani olayın ateşiyle üzerine gidilmedi.” OÖ 70

“ Mesela tuvaletlerle ilgili bir konu oldu. Hademe kendi başına halletmeye çalıştı bir şekilde, Müdür çok ciddi bir tepki koydu ve o tepkisinden sonra herkes haddini bildi. Ondan sonra ben dedim aman müdür içinden çıktı, bazı kuralları aşırı belirginleştirmesi bize ters gelir mi ama ondan sonra baktım gördüm ki iyi olmuş. Ondan sonra herkes haddini sınırı bildi. Hademe tuvaletlerde yaptırılması gerekenden daha fazla iş yaptırmıştı ve daha fazla ücret geldi okula.” **ÖÖ 72**

Tablo 26 Öğretmenlerin çözülmeyen çatışmalara verdiği örnek olaylar

NO	TEMA	F
1	Çözülmeyen çatışma yok	21
2	Gruplar arası kalıcı kutuplaşmalar	9
3	Aklıma gelmiyor.	7
4	23 Nisan tören formatı	6
5	Boş derslerin doldurulması	6
6	Öğretmenlerin sınıf dağılımı	4
7	Özel ders çatışması	4
8	Okul aile birliği - öğretmen çatışması	2
9	23 Nisan tören kıyafetleri	1
10	Çatışma olmadı	1
11	Ekonomik imkansızlıklar	1
12	Hademelerin dengesiz performansı	1
13	İdare - Sendika çatışma	1
14	Konuyu yanlış ortamda tartışma	1
15	Müdür - Öğretmen arası bireysel husumet	1
16	Müdürün olumsuz üslubu	1
17	Öğretmen - Veli Çatışması	1
18	Öğretmenin dışlanması	1
19	Öğretmenler arası kişisel çatışma	1
20	Müdürün öğretmene güvensizliği	1
21	Sendikalı -Sendikasız çatışması	1
22	Stajer öğretmenlerin kıyafeti	1

Tablo 26 incelendiğini zaman "okulda içerisinde geçmişte yaşanan çözülmeyen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? " sorusuna öğretmenler toplam 73 ifadeden (21) ine *çözülemez çatışma yok*, (9) *gruplar arası kalıcı kutuplaşmalar* geriye kalan (43) ifade de ise sırayla *aklıma gelmiyor* (7), *23 Nisan formatı* (6), *boş derslerin doldurulması* (6) *öğretmenlerin sınıf dağılımı* (12), *özel ders çatışması* (4), *okul aile birliği-öğretmen çatışması* (2), *23 Nisan tören kıyafetleri* (1), *çatışma oldu* (1), *ekonomik imkansızlıklar* (1) *hademelerin dengesiz performansı* (1), *idare-sendika çatışması* (1), *konuyu yanlış ortamda tartışma* (1), *müdür-öğretmen arası bireysel husumet* (1), *müdürün olumsuz üslubu* (1), *öğretmen-veli tartışması* (1), *Öğretmenin dışlanması* (1), *öğretmenler arası kişisel çatışma* (1), *müdürün*

öğretmene güvensizliği (1), sendikalı-sendikasız tartışması (1), stajyer öğretmenlerin kıyafeti (1) olarak cevaplandırmıştır.

“Yok. Genelde hepsi çözülür.” OÖ 3

“Ara ara oluyor bunlar. Mesela kendi aramızdaki ders organizelerinde sorun yaşıyoruz. Kimisi önde gider kimisi arkada gider. Kimisi farklı gider aynı zümrede olmamıza rağmen. Derse gelmeme durumlarında sınıf öğretmenlerinin ciddi sıkıntıları olur. Branş öğretmeni gelmediğinde. Ondan doğan sıkıntılar.” OÖ 20

“Ders doldurma konusu olur. Öğretmenin en büyük sorunu zaten o. Ben 25’te 20 yaparken, sen 20’de niçin 17 yapan gibi sorunlar var. Bunlar hiç bir zaman çözülmedi ben daha görmedim çözüldüğünü.” OÖ 22

“X bir hocanımla içsel bir kavgası var. Bunu hepimiz biliriz tüm okul. Hocanımla hiçbir zaman çağırıp söylemiyor, ortak bir paydada buluşmaya çalışmıyor. Hocanımda başka kişiler aracılığıyla arayış bulmaya çalışıyor bence oda yanlış. Kendisi biliyor, alenen ortada bir durumdur bu. Sadece isimler zikredilmez. Zaman zaman ev telefonlarında zikrediliyor isimler. Öğretmen arkadaşımız da gidip demiyor ben yıllardır duyuyorum böyle böyle bir durum var, gelin konuşalım bunu bir orta yol bulalım, nedir derdiniz benimle, bir orta yol bulalım demiyor. Diğeri de demiyor ve o ikisinin yaşadığı bu kedi köpek bakışları, iğneli cümleler falan bazen toplantılarımızı, bazen ortamları geriyor. Hala daha 10 yıldır bu çözülemedi. Ve ben bu okula geldim ve birinci hafta bunu öğrendim ki o ikisi arasında sebebi bilinmeyen bir olay var. Ve yaş farkı da çok. Öğretmen kızı yaşındadır ama bir çözüm bulamadılar. Mesela bir örnek, Lefke Üniversitesi’nden öğrenciler sınıflara gelecekti staj için. Bir kısmı da öğrencilerin başı bağlı. Ben de biliyorum ki bizim ülkemizde öğretmenlerin başının bağlı olması yasaktır. Eşi ve çocuklarının başı bağlı olan öğretmen arkadaşımız da var. Müdürle yaptığımız toplantıda o arkadaşımızı da rencide etmemeye çalışarak bunu dile getirmeye çalıştım, Müdüre sendikanın da bu konuda sorun çıkarabileceğini, baş örtülü stajyer konusunun tekrar düşünülmesi gerektiğini söyledim. Ben sözümü söyler söylemez hemen çıkıştı “Orası da bizim okulumuzdur o stajyerler buraya gelecek.” dedi. Daha sonra başka bir arkadaşım da benim gibi söz alıp benzer birşey söyleyince biraz durakladı ve sonra dedi ki müdürümüz “Bakanlığın emridir, yapılacaktır.” Ne oldu benim tepkim? Çıktım. Bireysel olarak sendikamı aradım. Görüş aldım ve sonucunu bekliyorum ve muhtemelen bana baskı yapılırsa ben bireysel olarak tesettürlü bir hocanımla sınıfa almayacağım bu konu da büyüyecek. Yani böyle ani tepkiler oluyor. Durup demiyor o an mesela bu hocanımla da söylediği mantıklı birşey olabilir. Sonra jeton düşünüyor çünkü kendisi tepkisel bir karakterdir.” OÖ 24

“Müdür sana iyi sınıf verdi, bana kötü sınıf verdi, aslında senin öğretmen olarak bir başarın yok çocuklar iyiydi bu sınıfta veya kötüydü gibi sorunlar sürekli çıkar. Bu tip çatışmalar çözüldü görünebilir ama mutlaka arkadaşlar bu konuları içinde tutuyor. Buda engellenemez. İnsanlar şu vardır eğer başarılı biri varsa, mutlaka bir yerden bir destek görmüştür.” **OÖ 2**

“Branş öğretmeni gelmediğinde sınıf öğretmeni girmek zorundadır. Öğretmen saatini doldurunca girmek istemez. Bu sefer çatışma çıkar. Müdür buna müdahale etmeye çalıştığı zaman branş öğretmeni tepki koydu, farklı şekillerde. Mesela sürekli geç gelerek. Bu sefer de sürekli çatışma oldu. Öğretmen haklı. Müdür bakanlığa bildirdi ama sonuçta bir çözüm bulunamadı. Öğretmen eğer iyi niyetli değilse, bir çözüme ulaşılmaz.” **OÖ 26**

“Adamına göre çözülür ya da çözülmez çatışmalar.” **OÖ 27**

“23 Nisan’dan önce bir fotoğraf çekimiz vardı, onun kaldırılması istendi, kabul edildi daha sonra veliler kabul etmediği için Müdür önce kalktı demesine rağmen, fotoğraf çekimi tekrar yapıldı.” **OÖ 30**

“Çok sağlıklı çözümler üretildiğine inanmıyorum. Bana göre hiçbir şey çözülmüş değil açıkçası. Çözüm görecelidir bence. Çatışma olup da belli birilerinin istediği şekilde çözülen şeyler vardır ki bence o çözüm değildir. Yada geçici üretilen şeyler vardır. O da çözüm değildir. Mesela diyelim ki hademenin biri iyi temizlik yapar, diğeri yapmaz. Eğer öğretmen yan sınıf temizlenmezken isyan etmezse de sadece iş yapmayan hademe kendi sınıfına verildiğinde isyan eder orda bir problem vardır. Bu şekilde çözüm olmaz. Hademenin iş yapmasını sağlamak gerekir.” **OÖ 34**

“Mesela geçen yıl 23 Nisan fotoğraf çekimleri olurdu. Tören öncesi çekilen fotoğraf çekimine bütün öğretmenler idare oturduk, oylama yapıldı, öğretmenler olmasın dedi. Müdür de tamam olmasın dedi. Ertesi gün geldi, hayır ben vazgeçtim olacak dedi. “Hani nerde oylama? Nerde adalet?” olduk biz yani.” **OÖ 36**

“Sanal ortamda Okul aile Birliği Başkanı öğretmenlerle ilgili ileri geri konuşmalar yaptı sanal ortamda. Müdür öğretmenlere yeterince sahip çıkmadı. Öğretmenler istifa etmesini istedi. İstifa etti ilgili kişi ama sorun tam olarak çözülmedi gelecek sene gene ilgili kişi göreve gelebilir. Tam bir çözüm olduğunu düşünmem.” **OÖ 37**

“En bariz örneği 23 Nisan fotoğraf çekimi. Hem mesai dışı çalıştırılıyor, hem eziyet çekiyoruz hem de tam bir organizasyonsuzluk ve fiyasko ortamı. Bizim fikrimize sunuldu, kimse istemedi ama Müdür dedi ki oylama istemiyorum. Son Okul aile birliği başkanı öğretmenlere hakaret etti sosyal medyada, bir öğretmenler olarak tavır takındık. Burda idaremi biraz bize tepki gösterdi onlardan ayrı tavır aldığımız için ama yani bizim istediğimiz şey oldu birlik dağıldı.” **OÖ 43**

“Gelmeyen öğretmenler sebebiyle ders doldurma konusunda çatışma çıkar. Sürekli brans öğretmenleri gelmeyen öğretmenlerin yerine girer. Halbuki brans öğretmenleri tam saatını yapar 20 saatsa 20 saat. Nedense biri gelmediğinde brans öğretmenlerine öncelik verilir. Bu çözülemeyen olarak kaldı çünkü heralde daha yararlı bir çözüm bulunamadığı için.” OÖ 46

“Geçtiğimiz aylarda sendikamız uzun bir greve gitmişti saatlerin geri çekilmesiyle ilgili. Müdürümüz bizim grev kararımızı saygıyla karşıladı ama örneğin biz eski saatlerle girip çıkmaya devam ettik. Bakanlığın kararına uyduğu için kendisi 12:40’tan sonra öğrencileri yarım saat daha okulda tutma kararı aldı. Bu durumda biz erken çıkıp gittiğimizde sanki öğretmen okulu terk ediyor gibi bir izlenim bırakıldı veliler üzerinde. Bu defa öğretmenle veli çatışması oluştu. Biz bu rahatsızlığımızı kendisine ilettik zaten grev bitince da orta yolu bulduk. Grev devam etseydi büyük boyuta çatışmalara giderdi bu olay. OÖ 47

“Genelde okulun açıldığı dönem olur. Sınıf ayrımı konusunda oldu bu yıl. Sürekli 1-2 okutan öğretmen vardı ona 3. Sınıf Verdi. Verilen öğretmenin motivasyonunun olumsuz etkilendiğini düşünüyorum. Ama değişen birşey olmadı yine müdürün dediği oldu. Öğretmen tarafından çözülemeyen.” OÖ 48

“Ben geçtiğimiz sene 4-5’lerde İngilizce öğretmeniydim. Bu sene 1-2-3’ün öğretmeniyim. Geçen sene çocuklar kolej sınavında ingilizceden biraz başarısız gittiler ve müdür bey onları başka bir okuldaki ingilizce öğretmenine özel derse yolladı benim sonradan haberim oldu tabi kendimi çok kötü hissettim. Ben bunu kendisine sorduğumda ben yönlendirmedim dedi ama aileler de müdür yönlendirdi dedi. Bu yıl da sene başı hazırlık yaptım ben koleje hazırlayacaktım çocukları biraz daha iyidir geçen senekilere göre. Dedi ki bana sen bu sene anasınıf 1-2-ve 3. Sınıfların İngilizce farkındalığına gireceksin. Hocam dedim ben hazırlık yaptım İngiltere’ye gittim malzeme aldım falan dedim ama dinlemedi beni. Ben hazırlamadım bu yılki çocukları ama gene kötü giddy çocuklar ingilizce sınavını zorlaştırdılar diye biraz. Şu an en azından üzerimde baskı yok aldığım sınıflardan dolayı. Müzikli şarkılı oyunlu İngilizce dersimi yaparım. Şu an daha mutluyum o açıdan söyledim kendisine. Çocuklarla ben eğlenerek ders yaparım. Başarısız göründüm elimden geleni yapmama ragmen başarısızlığın faturası bana kesildi. OÖ 49

“ Sınıf dağılımı konusunda. 1. Sınıfları okuturdum ben bu yıl 2. Leri almayı beklerdim ki okuldaki system böyleydi. Bana 3. Sınıflar verilmiş ama önceden haberim olmadığı için hazırandan eylüle kadar herhangi bir hazırlık yapamadım. Ama hastalar oldum senenin başında. Çünkü en son 9 yıl önce 3’leri okuttum.” OÖ 53

“Okulda çok fazla çözülemeyen çatışma var tabi ki. Bu dersane özel derslerden dolayı insanların hırsı bu noktada fazla yoğun olduğu için çok çatışma var ve bu arkadaşlıklara da zarar veriyor. Burayı dersane sahibi olan kişiler bir rant yeri olarak görür fazla öğrencimiz olduğu için.” **OÖ 57**

“: yanlış anlamadan dolayı müdürle bir öğretmen arasında oldu çatışma büyüdü gitti. Benim bir öğretmenle olan çatışmam var çözülmeyen.sınıfında benim ismimi kullanmasıyla ilgili bişeydi. dersane meselesi ana çatışmaların sebebi büyük okulların sorunu. Bir kişi bile gelmese okula onun problemi bile çıkar kim dolduracak yerini vs..” **OÖ 58**

“Küçük şeylerden bazen. Idarenin birazcık sorumsuz davranması bazı konularda. Örneğin brans öğretmeni gelmiyor. Ben sınıf öğretmeniyim bizim ders sayımız var ve o sınırı aştığın zaman tamamlamadın derse ders sayını bu motivasyonu yıkar. Bu kadar yıllık öğretmenim sonuçta.” **OÖ 60**

“Özel ders olayı hala devam eden bir çatışma. Gruplaşma bu konuda devam ediyor. Dershanede çalışanlar ayrı çalışmayanlar buna karşı olanlar ayrı takılıyor. Sendikalı sendikasız gruplar ayrı ayrı takılıyor.” **OÖ 61**

“Bir ingilizce öğretmeni ile müdür arasında bir ciddi çatışma olmuştu. Dersi boştu ve 5 dakika önce insani olarak ayrılmıştı. Müdür bey bunu kendisine ego boyutunda algılayıp hemen müfettiş yazışmalara taşıdı o konu çözülemedi mesela. **OÖ 65**

“Daha önceki müdürümüzün toplantı yapmaması konusunda epey çatışma olmuştu. Hayırcı bir müdür olması. Herşeye hayır demesi problem olduydu. Daha önce öğretmenler arasında çok çatışma vardı. Müdür ve öğretmenler daha önceki durumda çatıştığında ciddi bir gruplaşma olmuştu. Birincisi çocukların eğitimini düşünmeden greve giden öğretmenler ikincisi eğitimi düşünüp greve gitmeyen öğretmenler arasında bir çatışa olmuştu. Grev yapanlar diğer grubun da grev yapmasını istemişti. Hala daha vardır küslükler. O iki grup arasında hala konuşmayan öğretmenler vardır. Ve bu böyle da gidecektir. Yara kapanmamıştır. Emekli olana kadar, ölene kadar da gidecektir bu durum. Çatışmanın meyveleri bunlar. Küslük devam eder.” **OÖ 68**

“Ben okula gelmeden önce yaşanan bazı çatışmalar hala çözülmedi ve açıkçası bu öğretmenlerin özel hayatlarını da etkiler. Öğretmenler odasındaki konularını da etkiler bakış açılarını da etkiler, yani o çatışmayı yaşayan kişiler artık birbirlerine iyi gözle bakmaz. Ben zaten iki tarafa da eşit bir mesafedeyim. Ama iki taraftan da şey var açıkçası, diğer tarafı yorumlamak bana karşı kıskırtmaya çalışmak mı deyim ama daha çok ben şey kalırım nötr. ben bir yorumda bulunmam çünkü onların kendi arasındadır yaşanmışlıkları benimle birebir bir sorun yok. Tabi bu benim motivemi düşürür açıkçası ilk çok mutsuzdum

buraya geldiğim için. Pişman oldum çünkü gergin bir ortam ve sürekli birbirlerine karşı bir negatif tutum var.” **OÖ 70**

“İki sene önce bayağı olaylar yaşadık ve halen daha o olaylar çözülmedi. Noldu okuldaki öğretmenler gruplaştı ve halen daha öyledir. Halen daha okuldaki bazı öğretmenler birbirine küstür. Bir günaydın diyorsun suratını çeviriyor. Teksirleri bile ayrı ayrı basıyorlar. Birbirlerinin bastığı teksirleri kullanmıyorlar. 5 şube 1. sınıf var. 4 Şube 4. sınıf var. Eskiden teksiler tek bir yerden çıkardı ve her sınıfa dağıtılırdı. Ama bu iki yıl önce olan olaylardan dolayı öğretmen naptı kutuplaştı ve napıyor? Benim bastığım teksiri beğenmiyor ve kullanmıyor çünkü kendisi diğer gruptan. Yani halen daha okul içerisinde bir huzursuzluk var. Bu sebepten her sınıfa 2 farklı tip teksir basılıyor. Kavgalara sendika da karıştı 11 kişiyi sendika greve soktu. Diğer öğretmenler de üyesi olduğu halde onları dinlememezlikte geldi çünkü hedef idareyi yemektir. O dönem öğretmenler odasında çok şey yaşandı ben mesela eyleme katılmayanlardan biriydim. Sürekli bizleri huzursuz ediyorlardı, konuşmalarıyla tavırlarıyla sürekli bize laf sokuyorlardı. Her gün öğretmenler odasının duvarına 7-8 pakart yazıp asarlardı. Sürekli bizi eleştiren idareyi eleştiren yazılar bunlar. İdare pankartları toplardı bakanlığa verirdi, bakanlık bişey yapmazdı. Bu aşağı yukarı 7-8 ay sürdü. İster İstemez etkilendik. Her gün sabah geliyoruz öğretmenler odasının içinde pankartlar. Karşı taraf yüzümüze baka baka laf atıyordu. İster istemez motivasyonumuz düşüyordu sabah sabah.” **OÖ 71**

Tablo 27 Müdürlerin çözölen çatışmalara verdiği örnek olaylar

NO	TEMA	F
1	Öğretmenlerin okula geliş gidiş saatleri	3
2	Öğretmenlerin ders saatleri	2
3	Öğretmenlerin sınıf dağılımı	1
4	Öğretmenler arası maaş farkı	1
5	Basit İdari Sorunlar	1
6	Herhangi bir çatışma olmadı	1

Tablo 27 incelendiğinde " Okul içerisinde geçmişte yaşanan çözölen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? ile ilgili soruya öğretmenler toplam 9 ifadeden (3) öğretmenlerin okula geliş ve gidiş saatleri, (2) si öğretmenlerin ders saatleri, geriye kalan 4 ifade de ise öğretmenlerin sınıf dağılımları (1), öğretmenler arası maaş farkı (1) basit idari sorunlar (1) ve herhangi bir çatışma olmadı (1) cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 28 Okul müdürlerinin çözülmeyen çatışmalara verdiği örnek olaylar

NO	TEMA	F
1	Öğretmenler arası özel ders rekabeti	3
2	Çözülmemeyen çatışma yok	2
3	Öğretmenlerin ders saatleri	1
4	Öğretmenlerin gidiş geliş saatleri	1
5	Herhangi bir çatışma olmadı	1

Tablo 28 incelendiğinde " Okul içerisinde geçmişte yaşanan çözülmeyen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz?" ile ilgili soruya öğretmenler toplam 8 ifadeden (3) ü *öğretmenler arası özel ders rekabeti*, (2) si *çözülmemeyen çatışma yok* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 3 ifade de ise *öğretmenlerin ders saatleri* (1), *öğretmenlerin geliş gidiş saatleri* (1) ve *herhangi bir çatışma olmadı* (1) cevaplarını vermişlerdir.

Okul Müdürlerin Çatışma Ortamında Adaletli ve Eşit Davranma Biçimleri

Çatışma ortamının doğru yönetilmesi ve olumlu sonuçlar elde edilebilmesi için yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Dolayısıyla, yönetim sürecinde yöneticinin tüm çalışanlarına ayırım göstermeksizin eşit mesafede ve adaletli davranması önem kazanmaktadır.

Tablo 29 Çatışma durumunda müdürün eşit mesafede davranmasına ilişkin öğretmen görüşleri

NO	TEMA	F
1	Eşit davranır.	33
2	Eşit davranmaz.	18
3	Bazen davranır, bazen davranmaz.	13
4	Kesinlikle eşit davranır.	8
5	Çatışma yaşanmadı.	2
6	Eşit davrandığına inanırım.	2
7	Emin değilim.	1

Tablo 29 incelendiğinde "Müdürünüz çatışma durumunda tüm öğretmenlere eşit mesafede davranır mı?" ile ilgili soruya öğretmenler toplam 77 ifadeden (33) *eşit davranır*, (18) *eşit davranmaz*, (13) *bazen davranır bazen davranmaz* cevabını

vermişlerdir. Geriye kalan 13 ifade de *kesinlikle eşit davranır* (8), *çatışma yaşanmadı* (2) *eşit davrandığına inanırım* (2) ve *emin değilim* (1) cevaplarını vermişlerdi

“Kesinlikle eşit davranır.” **OÖ 5**

“Kesinlikle. Gözle görülür biçimde evet.” **OÖ 6**

“Davranır. Ben aksi yönde bir olay görmedim.” **OÖ 7**

“Yok. Yani genelde belli alanlarda belli insanların ayrıcalıkları vardır.” **OÖ 20**

“Benim düşünceme göre hayır.” **OÖ 22**

“Dener. Tavrım budur bilin, yasaları uygulayacağım der ve dener bir hafta. Sonra duvarını aşamayacağı öğretmenler var ve anlar ki, Ayşe'ye bunu yaptırım yapmak istiyor ama Fatma'ya samimiyeti yüzünden yapamıyor veya Fatma'nın mesafeli tavrı yüzünden bir hafta denedikten sonra bilemediniz iki hafta geri adım atmak zorunda kalır. Örnek da verilebilir. Mesela bayrak töreninde ricada bulunur ki her sınıf öğretmeni sınıfının başında duracak, branş öğretmenleri törenlere çıkacak der. Bu bir karardır der. Yasa öyle emreder der. Sabah sekize on kala okula gelince der, bir hafta uyarır gelmeyenleri yapmayanları fakat bakar ki duvarını aşamayacağı bir hoca bu hareketi yapmıyor. Bu defa ona yaptırım uygulamayacağından ötürü diğerleri de bunu fark eder, ve hemen herkes klasik Kıbrıslı durumuna döner, madem ona da yapamıyorsun bana da sözün geçmez. ve hemen olay çıkırından çıkar ve sonra da sessizce bu durum kabullenilir.”

“Hayır. Mutlaka bütün müdürler taraf olur. Güvenmiyorum.” **OÖ 25**

Tablo 30 Müdürün eşit mesafede davranmasının motivasyona etkisine ilişkin öğretmen görüşleri

NO	TEMA	F
1	Motivasyon artışı.	48
2	Motivasyon düşüşü.	18
3	Duruma göre değişir.	5
4	Etkilemez.	2
5	Görmezden gelmek.	1
6	Kuşkulu.	1
		75

Tablo 30 incelendiğinde "Bu sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler? (Müdürün çatışma durumundaki öğretmenlere eşit mesafede durması veya durmaması)? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 75 ifadeden (48) *motivasyon artışı*, (18) *motivasyon düşüşü* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 9 ifade de ise *duruma göre değişir* (5), *etkilemez* (2) *görmezden gelmek* (1) ve *kuşkulu* (1) cevaplarını vermişlerdir.

Eğitim Alanında Yazılmış Tez İnceleme ve Değerlendirilmesine ilişkin bulgular;

Çalışmanın bu bölümünde 2006 – 2017 Haziran ayına kadar olan süre içerisinde Çatışma, Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetimi Stratejilerini kapsayan yayınlanmış ve yayınlamamış tezlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır. Çatışma yönetimi ile ilgili tezlerin yayın tipine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 31 Çalışmaların Yayın Tipi

Yayın Tipi	f	%
Yüksek Lisans Tezi	62	%92.5
Doktora Tezi	5	%7.5
Toplam	67	%100

Tablo 31 incelendiğinde çalışmaların %90'ının yüksek lisans tezi, %10'unun ise doktora tezi olduğu görülebilir. Bu doğrultuda araştırmacıların Çatışma Yönetimi ile ilgili çalışmalarının daha çok Yüksek Lisans düzeyinde yapıldığı görülmektedir.

Çatışma Yönetimi İle İlgili Çalışmaların Konulara Göre Dağılımına İlişkin

Tablo 32 Çalışmaların Konularına Göre Dağılımı

Konular	f	%
Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejileri	27	40
Çatışma Yönetimi ve Liderlik	5	8
Çatışma Yönetimi ve Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Öz Yeterlilik, Cinsiyet İlişkisi	11	16
Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Öz Yeterlilik, Cinsiyet İlişkisi	6	9
Çatışma Yönetimi ve Kişiler Arası İletişim Becerileri	11	16

Tablo 32'nin devamı

Yöneticiler Bazında Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi İlişkisi	3	5
Diğer	4	6
Toplam	67	%100

Tablo 32’de Çatışma Yönetimi ile ilgili çalışmaların %40’nın konu bakımından Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine odaklandığını görüyoruz. İkinci yoğunluk ise Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri konularında kendini göstermektedir. Çatışma Yönetimi konusunu yöneticiler üzerinden değerlendirme eğilimi literatürde yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır.

Eğitim Programlarında Çatışma İle İlgili Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımına İlişkin Bulgular:

Tablo 33 Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

YIL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sayı	1	2	9	9	3	1	2	1	4	20	12	2
%	2	3	13	13	5	2	3	2	6	30	18	3

Tablo 32 incelendiğinde Çatışma Yönetimi ile ilgili 2008- 2009 yıllarında çalışma sayısı fazlayken 2011- 2014 yılları arasında çalışmaların sayısal olarak gerilediğinden bahsetmek mümkündür. Ancak 2015 yılı çatışma alanında ki çalışma sayısı oldukça artmıştır.

Eğitim Programlarında Çatışma İle İlgili Çalışmaların Yayımlandıkları Üniversitelere İlişkin Bulgular:

Tablo 34 Çalışmaların Üniversitelere Göre Dağılımı

Dergi Adı	f
T.C. Maltepe Üniversitesi	5
T.C. Sakarya Üniversitesi	4

Tablo 34'ün devamı

T.C. Uşak Üniversitesi	1
T.C. Ege Üniversitesi	1
T.C. Yeditepe Üniversitesi	10
T.C. Baykent Üniversitesi	2
T.C. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	1
T.C. Celal Bayar Üniversitesi	1
T.C. Fırat Üniversitesi	2
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	1
Gazi Üniversitesi	2
Eskişehir Anadolu Üniversitesi	5
T.C. Gazi Antep Üniversitesi	2
Yıldız Teknik Üniversitesi	1
T.C. Akdeniz Üniversitesi	2
T.C. Okan Üniversitesi	10
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	1
Necmettin Erbakan Üniversitesi	1
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	5
Bahçeşehir Üniversitesi	1
Çukurova Üniversitesi	1
Mevlana Üniversitesi	1
Zirve Üniversitesi	1
İstanbul Aydın Üniversitesi	2
Erciyes Üniversitesi	1
TOPLAM	67

Tablo 34 incelendiğinde, en çok yayının Yeditepe ve Okan Üniversitelerinde yapıldığını söylemek mümkün. Bu iki üniversitenin Çatışma Yönetimi konusunda diğer üniversitelere kıyasla daha çok yayın yapmak suretiyle öncü olduğunu söyleyebiliriz.

Rehberlik Programları İle İlgili Araştırmaların Yöntem Türüne Göre Dağılımına İlişkin Bulgular:

Tablo 35 Çalışmaların Yöntem Yaklaşımlarına Göre Dağılımı

Yöntem Yaklaşımları	f	%
Nicel Yöntem	63	94
Nitel Yöntem	1	2
Karma Yöntem	3	4
Toplam	67	%100

Çatışma Yönetimine ilişkin taranan çalışmalarında büyük çoğunluğunun Nicel yöntemler üzerinden yapılmış olması, Karma yöntemin çok az kullanılmış olması gerçekten ilginç bir veridir. Bu aşamada gelecekte yapılacak çalışmalar bakımından en azından farklı yöntemlerin de denenmesi bilimsel açıdan faydalı olabilir

Tablo 36 Çalışmaların Yöntem Türüne Göre Dağılımı

Yöntem Türü	f	%
Deneyisel Çalışma	0	0
Betimsel Çalışma	67	100
Yöntem Çalışması	-	-
Alan Yazın Taraması	0	0
Toplam	67	%100

Bu çalışmanın konusunu teşkil eden çalışmaların çoğu kendilerini Betimsel Tarama çalışması olarak tanımlamakta özellikle çatışma yönetimine ilişkin belli verilerin ilişkisini ölçmektedir.

Eğitim Programları İle İlgili Çalışmaların Veri Toplama Araçlarının Dağılımına İlişkin Bulgular:

Tablo 37 Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı

Veri Toplama Aracı	f	%
Ölçek	53	79
Anket Formu	11	16
YarıYapılandırılmışGörüşme Formu	2	3
Kişisel Bilgi Formu	0	0
Gözlem Formu	1	2

Tablo 37' nin devamı

Doküman	0	0
Başarı Testi	0	0
Problem Senaryosu	0	0
Toplam	67	%100

Tablo 37 incelendiğinde Çatışma Yönetimine ilişkin yapılan araştırmalarda Nicel yöntemin bariz biçimde baskın olduğunu ifade etmiştik, Veri toplama aracı olarak en çok ölçeklerin kullanıldığı, bunu anketlerin izlediğini söylemek mümkündür.

BÖLÜM V

5.1. TARTIŞMA

5.1.1 Tarihsel Bir Olgu Olarak Çatışma

Çatışmayla ilgili olarak varlığı net biçimde ortada olan iki unsur varsa bunlardan birincisinin çatışmaların sınırsız potansiyeli, ikincisinin ise çatışmaların çok boyutluluğu olduğu söylenebilir. Batı tarihinin günümüze kadar gelmiş en eski kaynaklarından birinin yazarı olan ve aynı zamanda “Tarih Yazarlarının Babası” olarak adlandırılan Herodotos (MÖ- 490/480 –MÖ 424) Pers –Yunan Savaşlarının anlatıldığı *Herodotos Tarihi* isimli eseriyle belki de dünyadaki en kadim olgulardan biri olan topluluklar arası çatışmayı kaleme almıştır. Yazılışından yüzyıllar sonra tekrar keşfedilmiş olan Herodotos tarihi (Tunçay, 2006) kayıtlı çatışmaların insanlık tarihinde ne kadar eskiye dayandığının göstergesidir.

Aradan binlerce yıl geçmiş olmasına karşın Devletler arası çatışmaların varlığı hususunda dünyada pek de fazla bir değişim olmamıştır. Hatta tarihin akışı devam ettikçe küresel çatışmalar kendilerini farklı alanlarda da gösterir hale gelmiştir. İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen otuz yıllık dönemde iktisadi bakımdan refah koşullarında yaşayan Batı Avrupa, kitlesel göçe hedef olmuştur (Schnapper, 2005, s.445).

Günümüzün küreselleşen dünyasında devletler artık sadece kendi vatanadaşlarını ilgilendiren sorunlarla değil, küresel göç dalgaları ve bunların yarattığı ulusal ve uluslararası alt problemlerle de yüzleşmek durumundadır. Amerika’nın en ünlü Dışişleri Bakanlarından Henry Kissinger çatışmaların uluslararası potansiyeli için şu ifadeleri kullanıyor: Sanki bir doğa kanunuymuş gibi, her yüzyılda tüm uluslararası sistemi kendi değerlerine göre yeniden biçimlendirecek kuvvet, irade ve entellektüel ve moral güce sahip olan bir ülke ortaya çıkmaktadır.” (Kissinger, 2006, s.9) Kissinger’in da ifade ettiği gibi böyle bir ülkenin kendi gücüne paralel olarak dünya üzerinde kurmak isteyeceği hegemonya muhakkak ki her zaman yeni uluslararası çatışmalara gebe olacaktır. Sadece gezegenimizde binlerce yıldır süregelen politik güç savaşları bile her durum ve koşulda daha barışçıl bir dünya

yaratmak için çatışmayı küresel olarak yönetebilme becerisinin geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Küresel boyuttan yerel boyutlara dönecek olursak çatışmanın örgütler için, özellikle de verimliliği yükseltme hedefi olan örgütler için kaçınılmaz ve kaçınılmaz olduğu oranda da mutlaka doğru yönetilmesi gereken bir olgu olduğunu görüyoruz.

Çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların kendileriyle, birbirleriyle ya da örgütle, farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3). Eğer söz konusu olan bir ülkenin eğitim örgütleriye, örgütlerdeki verimlilik düzeyinin o ülkenin ve halkın geleceğini doğrudan etkileyeceğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Eğitim sisteminin en önemli ve en geniş parçasını oluşturan okul örgütleri yapısı ve işlevleri bakımından örgütsel çatışma kavramı, yapı ve işlevler açısından önemli örgütsel değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1994:108).

5.1.2 Tablo 9 ve Tablo 10'nin Örtüşmesi ve Bütünleştirme Stratejisi

Temel eğitim örgütleri olan okullarda çatışma sebepli verimsizliğin önüne maksimum düzeyde geçmek maksadıyla gereken önlemler muhakkak alınmalıdır. Tablo 9'da da görülebileceği gibi öğretmenlerin iki öğretmen arasında herhangi bir çatışma durumunda müdürün takındığı tavra ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda toplam 241 ifadeden (103) sine *bütünleştirme*, (99) üne *kaçınma*, geriye kalan (39) ifade de ise sırasıyla *hükmetme* (19), *uzlaşma* (17) ve *ödün verme* (3) *cevabını vermişlerdir*. Burada değerlendirilmesi gereken temel hususlardan biri öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin *öğretmen-öğretmen* arası çatışmalar ile *müdür-öğretmen* arası çatışmalarda gösterdiği farklılık biçimidir. Öğretmen algılarına göre öğretmenler arası bir çatışmaya müdahale ederken okul müdürleri sırasıyla 1-Bütünleştirme, 2-Kaçınma, 3-Hükmetme, 4- Uzlaşma ve 5-Ödün Verme stratejilerini uygularken, Tablo 10'da görüleceği üzere Müdür-Öğretmen arası çatışmalarda (Yine öğretmen algılarına göre) Müdürlerin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejileri sırasıyla 1-Hükmetme, 2-Bütünleştirme, 3- Kaçınma, 4- Uzlaşma, ve 5- Ödün Verme olarak şekillenmiştir. İki durum arasında en belirgin farklardan bir tanesi Müdür-Öğretmen arası çatışmalar söz konusu olduğu zaman Hükmetme stratejisinin üçüncü sıradan birinci sıraya

yükseliyor olmasıdır. Bu da bize araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin özellikle bizzat taraf oldukları çatışmaların yönetilmesinde otoritelerini kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. İşlevsel ve etkili çatışma yönetimi, uygun çatışma yönetimi stratejilerinin uygun durumlarda kullanılmasını gerektirir (Rahim, 2001, s.81).

Kuşkusuz ki Hükmetme stratejisi Rahim'in (2001) de belirttiği üzere belirli durumlarda uygulanması en doğru olan strateji olabilir ancak aksi ihtimalin de sıklıkla söz konusu olduğunu söylemek gerekir. Hükmetme stratejisinde bir çözümünden çok zorlama vardır. Taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur (Karip, 2003). Öyle ki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesinin araştırıldığı bir araştırmada (Yaman ve Irmak, 2010) öğretmenler, yöneticilerin okullarda kendilerine otoriter davrandıklarını ve öğretmenlere hükmetmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Konuya Müdür algıları açısından baktığımız zaman ise Tablo 10 incelendiğini zaman "Yönettiğiniz okuldaki iki öğretmen arasında herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda nasıl bir tavır takınırsınız? " sorusuna okul müdürlerinin toplam 46 ifadeden (24) sine *bütünleştirme*, (14) üne *kaçınma*, geriye kalan (8) ifade de ise *hükmetme* (8), *cevabını vermişlerdir*. Bu noktada hem müdür hem de öğretmen algılarına göre, iki öğretmen arasındaki çatışma durumunda müdürler tarafından en sık kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin Bütünleştirme olduğu bulgusu örtüşmektedir. Bu da bize araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında hem müdür hem de öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin bizzat taraf olmadıkları çatışmalarda iletişime ve işbirliğine daha açık, daha yapıcı tavırlar sergileyerek çatışmalarda Bütünleştirme stratejisiyle hareket ettiklerini göstermektedir.

5.1.3 Tablo 12 ve Tablo 13'ün Çelişkisi ve Hükmetme Stratejisi

Tablo 13 incelendiğini zaman " Çalıştığınız okulda bir öğretmen ve müdür arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürünüz bu konuda nasıl bir tavır takınır? " sorusuna öğretmenler toplam 145 ifadeden (56) sine *hükmetme*, (42) üne *bütünleştirme* (30) *kaçınma*, geriye kalan (17) ifade de ise sırayla *uzlaşma* (13), ve *ödüün verme* (4) olarak cevaplandırmıştır.

Aynı sorunun müdürlere sorulması durumunda ise Tablo 12 incelendiğinde "Yönettiğiniz okuldaki sizinle bir öğretmen arasında herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda nasıl bir tavır takınırsınız?" sorusuna müdürler toplam 34 ifadeden (13) Kaçınma, (12) bütünleştirme ve (7) hükmetme geriye kalan 2 ifade de ise uzlaşma (2) cevabını vermişlerdir. Müdür – öğretmen çatışması durumunda müdürler tarafından en sık uygulanan çatışma yönetimi stratejisinin ne olduğu konusunda öğretmen ve müdür algılarında farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenler müdürlerin en sık uyguladığı stratejinin Hükmetme stratejisi olduğunu, Müdürler ise en sık uyguladıkları stratejinin kaçınma stratejisi olduğunu ifade etmiştir. Herşeyden önce şunu ifade etmek gerekir burada her iki gruptaki deneklerin de aynı davranış kodlarını, farklı stratejiler kapsamında değerlendirmesi pek mümkün değildir. Çünkü hükmetme ve kaçınma stratejileri tamamen farklı davranış kodlarından oluşmaktadır. Burada bize göre deneklere aynı soru sorulmasına karşın öğretmenler ve müdürlerden gelen geri dönüşlerin farklı olmasının sebebi bizce müdürlerin bir kısmının özellikle kendi otorite kullanımlarına ilişkin olan sorulara gerçek uygulamalarını yansıtan cevaplar değil, olması gerekene ve ideal olana yakın olan cevaplar vermeye çalışmasıdır.

Burada üzerinde durulması gereken husus Müdürlere göre Müdür-Öğretmen çatışması durumunda en sık kullanılan çatışma yönetimi stratejisi olan Kaçınma'nın veya diğer herhangi bir stratejinin her durumda ideal olmayacağıdır. Örneğin aynı okulda görev yapan öğretmen grubu okuldaki çatışmalara örnek olarak müdür tarafından hükmetme stratejisinin uygulandığı birçok örnek sayarken, aynı okulun müdürü bizim okulumuzda kayda değer herhangi bir çatışma olmamıştır diyebilmektedir. (Bkz. Tablo 20 altındaki OY 3) Öte yandan şu hususu da her zaman akılda tutmak gerekir ki hangi çatışma yönetimi stratejisinin uygulanmasının ideal olacağı, o durumun somut şartlarına göre şekillenecektir. Örneğin yüz yüze yapılan görüşmelerde Okul Yöneticisi 1'in (OY1) bahsettiği bir yaşanmış olayda (Bkz. Tablo 12 altındaki alıntı OY 1) Kendisine artık 1. Sınıf verilmesini istemeyen öğretmenlerden bir tanesinin öğretmenler odasında diğer öğretmenlere hitaben "Allah inse önümüzdeki yıl bana kimse tekrardan 1. Sınıfları veremez." dediğini ve okul müdürü olarak kendisinin tesadüfen bu olaya kulak misafiri olduğunu, hemen o anda ilgili öğretmenin yanına giderek "Şu anda kimsenin önümüzdeki yıl hangi

sınıfları alacağı belli değil. Bir kişi hariç. Sen yine birinci sınıfları alacaksın.” dediğini ifade etmiştir. Çatışma yönetimi stratejisi açısından değerlendirdiğimiz zaman Okul Müdürü tarafından uygulanan stratejinin bariz biçimde Hükmetme stratejisi olduğu görülecektir.

Çatışma yönetimi teorilerine hakim olmayan bir kimsenin belki aşırı otoriter olması sebebiyle sempati ile bakmayabileceği bir strateji olan Hükmetme stratejisinin bahsi geçen örnekte, okuldaki dirlik, düzen ve adalet duygusunun tesisi bakımından son derece yerinde ve doğru bir uygulama olduğunu teslim etmek gerekir. Bu olay sayesinde diğer tüm öğretmenlerin okulda müdürün olaylara ne vakıf olduğunu ve adaletli olduğunu gördüğünü söyleyen Okul Yöneticisi 1’in (OY1) yine kendi ifadesinde daha sonra ilgili öğretmenin de güvenini kazandığını ve onunla da arasında herhangi bir sorun kalmadığını söylemesi örgüt iklimi bakımından da son derece pozitif bir husustur.

Hükmetme stratejisinin uygulamasının olumlu örneklendirmeleri yanında çok sayıda olumsuz örneğini de görmek mümkündür. Örneğin Okul Öğretmeni 20 (OÖ 20) ile yapılan yüz yüze görüşmede (Bkz. Tablo 13’un altındaki alıntı) okul müdürlerinin “lider özelliklerinin biraz fazla” olduğunu, müdürün kendi istediklerinin olması konusunda ısrarcı olduğunu ve sınıflarla ilgili en basit bir renk tercihinde bir kendi tercihin hayata geçirdiğini söylemiştir. Kuşkusuz ki katılımcılığın mümkün olduğu alanlarda okul yöneticisinin tamamen hükmetme stratejisiyle hareket etmesi hem öğretmenler açısından motivasyon düşüşüne sebep olmakta hem de okulun farklı fikirlerin sinerjisinden doğacak olan potansiyeline erişiminde engel teşkil etmektedir.

Hükmetme stratejisinin hayat bulduğu iki farklı örneğin karşılaştırılmalı olarak incelediğimizde birincisinin doğru uygulamayla birlikte eğitim örgütüne ve örgüt iklimine olumlu katkısı görülürken, diğerinin ise hem öğretmenleri hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkilediğini söylemek yerinde olacaktır. Bu bakımdan tüm çatışma yönetimi stratejileri için geçerli olan duruma uygunluk koşulları ayrı bir önem kazanmaktadır (Rahim, 2002, s.219).

Rahim’e (2002) göre çatışma yönetimi stratejilerinin etkili olabilmesi için bazı ölçütlere uyulması gerekmektedir. Stratejilerin hangisinin tercih edileceği ya da

hangisinin uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçüt öne çıkmaktadır. Bunlar; stratejinin örgütsel öğrenmeye ve etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çatışma yönetiminin etkililiği ve başarısı bu üç ölçütün karşılanma derecesine bağlıdır (Karip, 2003).

Johnson'a (2001) göre ise bu stratejilerin seçiminde dikkat edilmesi gereken 2 önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi kişinin ihtiyaç ve amaçlarını karşılayacak bir çözüm yöntemi olması, ikinci ise seçilen yöntemin çatışma yaşanan kişi ile ilişkinin devam ettirilebilmesini mümkün kılacak biçimde olmasıdır.

Hükmetme stratejisinde, taraflar muhtemel bir çatışma durumunda, kendini karşı tarafa göre daha çok önemsiyorsa, çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlemeye çalışıyor demektir. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edilmektedir (Güllüoğlu, 2013).

5.1.4 Bütünleştirme Stratejisi ve Etkin Uygulamaları

Bütünleştirme, tarafların işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabildikleri strateji olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki, çatışma tarafları ne yapılabileceği konularında karşı tarafı da dinleyerek kendi sınırlı bakış açısını aşabilmektedir. Kısacası, taraflar kabul edilebilir bir çözüm sağlayabilmek amacıyla karşı karşıya gelirler ve aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2003).

Bu stratejide amaç, hangi tarafın haklı ya da haksız olduğunu belirlemek yerine, çatışan tarafların ortak noktalarını ve aralarındaki görüş farklılıklarını belirleyerek ve tarafların bunun altında yatan nedenlerle yüz yüze gelmelerini sağlamaktır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Öğretmen-Öğretmen arası çatışmalarda öğretmen algısına göre Okul Müdürlerinin en sık kullandığı çatışma yönetimi stratejisi olan Bütünleştirme, (Bkz. Tablo 8) özellikle tarafların iletişim ve işbirliği hususlarının ön planda olması sebebiyle, Okul Müdürleri tarafından eşitler arası çatışmaların yönetiminde sıkça kullanılmaktadır. Ast-üst arasındaki çatışmaların yönetiminde ise Müdürlerin Bütünleştirme stratejisi yerine Hükmetme stratejisine daha çok başvurdukları görülmektedir (Bkz. Tablo 10).

Öğretmenlerarası çatışmalarda ise Okul Öğretmeni 18'in de belirttiği gibi (OO 18 Tablo 8'in altındaki alıntı.) Müdürlerin iki tarafı dinlemesi, dinledikten sonra ise uzlaştırmak için orta yol bulmaya çalışması sıkça görülen bir davranış biçimidir. Kuşkusuz ki Bütünleştirme çatışma yönetimi stratejisinin işlevsel biçimde sonuçlar verebilmesi için tarafların da iyi niyeti gerekmektedir. Bazen işbirliği, bütünleştirme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılan bu strateji tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Problemi çözmeyi hedefleyen bütünleştirme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Fırat, 2010).

5.1.5 Kaçınma Stratejisinin Uygulamadaki Karşılığı Üzerine Tartışma

Bütün çatışma yönetimi stratejilerinde olduğu gibi kuşkusuz ki pratikteki uygulamalarda Kaçınma stratejisinin de uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kaçınma stratejisi, uzun vadeli bir çözüm olmamakla birlikte kısa vadede acil çözüm gerektiren koşullarda kullanılabilecek önemli bir stratejidir (Ivancevich&Konopaske, 2003; Aydın, 2010).

Kaçınma stratejisi birbiriyle uzlaşamayan tarafların, uyum sağlayamamaları, zıt birey ya da grupların yüz yüze gelmek istemedikleri veya birbirini görmezden geldikleri aynı zamanda ne düşündüklerini ve hislerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur. (Brewer, Mitchell and Weber, 2002).

Öğretmen – Öğretmen arasındaki çatışmaların yönetiminde Müdürlerin öğretmen algılarına göre en sık başvurduğu ikinci strateji olan Kaçınma stratejisi (Bkz. Tablo 8) aynı zamanda Müdür algılarına göre de Müdür- Öğretmen çatışmalarında müdürlerin en sık kullandığı çatışma yönetimi stratejisi olma özelliğine sahip (Bkz. Tablo 23) Oldukça sık kullanımı söz konusu olan bu stratejiye ilişkin olarak şu hususları gözden kaçırmamak gerekiyor:

Çatışmaya ilişkin yanlışlar arasında en sık rastlanan yanlışlardan bir tanesi Kaçınma stratejisiyle ilgilidir. Hiçbir şey yapılmazsa çatışmanın kendiliğinden çözüleceği inancı bu konudaki temel yanlışlardan biriyken, kendi haline bırakılan çatışmanın zamanla daha da yoğunlaşabileceği de bir gerçektir (Hendricks, 1991).

Okul Öğretmeni 30'un (OÖ 30 Tablo 9'un altındaki alıntı) ifadesiyle müdürün genelde iki öğretmen arasındaki çatışmaya karışmaması, öğretmenlerin kendi çatışmalarını bir şekilde yine kendilerinin çözdüğü şeklinde anlatılıyor. Yapılan yüz yüze görüşmede Müdürün olaydan uzak durduğunu ifade eden OÖ 30, müdürün eğer konuşmaya dahil olacaksa da yatıştırıcı konuşmalar yaptığını söylüyor.

Özellikle okul müdürlerinin öğretmenlerarası çatışmaları görmezden gelme eğilimi, öğretmenin müdürden insiyatifim kullanmasını beklediği noktalarda bu insiyatifin kullanılmaması, öğretmenin ciddi biçimde motivasyon kaybına uğramasına hatta okul ile olan aidiyetinin dahi zaman zaman kopmasına sebep olabilmektedir. Örneğin OÖ 33 (Bkz. Tablo 11'in altındaki alıntı) Müdürün adaletli olanı savunması gerektiğini ama haksız bile olsa iki tarafı da desteklediğini ve bunun motivasyonunu olumsuz etkilediğini söylemektedir. Benzer bir şekilde OÖ 31 de (Bkz. Tablo 11'in altındaki alıntı).

İnsanın haklı olduğunda birinin bunu teslim etmesini istediğini, sırf konu yumuşatılsın diye iki tarafın da dengelenmesi gibi bir yaklaşımı yanlış ve motivasyon düşürücü olarak gördüğünü ifade etmiştir. Somut örneklerde de görülebileceği üzere Okul Müdürlerinin öğretmen-öğretmen çatışmalarında uygun olmayan koşullarda Kaçınma stratejisine başvurusu, sıkça öğretmenler tarafından “duyarsızlık” olarak algılanmakta ve gerek motivasyon gerekse örgütsel aidiyet bakımından olumsuz neticelere sebep olmaktadır.

5.1.6 Uzlaşma Stratejisi ve Ödün Verme Üzerine Değerlendirme

Çatışma taraflarının karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Uzlaşma stratejisinde tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve taleplerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekmektedir (Erdoğan, 2000; Karip, 2003; Koçel, 2001).

Öğretmen algılarına göre hem iki öğretmen arasındaki çatışmalarda, hem de müdür öğretmen arasındaki çatışmalarda, müdürlerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında Uzlaşma 4. Sırada yer almaktadır. (Bkz Tablo 9 ve Tablo 12)

Aynı şekilde Müdür algılarına göre de Uzlaşma stratejisi kendine ya hiç yer bulamamakta ya da en az uygulanan stratejiler arasında görülmektedir (Bkz Tablo 10 ve Tablo 12).

Uzlaşmanın her iki durumda da Bütünleştirme, Hükmetme ve Kaçınma stratejilerinden daha az sıklıkta uygulamada olmasının en önemli sebeplerinden bir tanesi, uzlaşma stratejisinin içerik olarak tarafların karşılıklı olarak ödün verme eğilimini içeriyor olmasıdır. Uzlaşmadan daha sık görülen diğer 3 çatışma yönetimi stratejisinde ise tarafların kendi pozisyonundan bariz biçimde ödün verme yaklaşımı söz konusu değildir.

Bu bakımdan okul müdürlerinin özellikle ödün verme eğiliminden uzak oldukları için, karşılıklı olarak ödün vermeyi içeren Uzlaşma stratejisinden de diğer stratejilere göre görece uzak durduklarını söylemek mümkündür. Nitekim yalnızca karşılıklı olarak ödün vermeyi içeren uzlaşma değil, tek tarafın ödün vermesini içeren Ödün Verme stratejisinin kendisi de bu araştırma sonuçlarına göre en az uygulanan strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bkz. Tablo 9 ve Tablo 13) Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken husus yukarıda da ifade edildiği gibi tüm çatışma yönetimi stratejilerinin kendine uygun durumlarda uygulanması gerekliliğidir (Rahim, 2002).

Uzlaşma ve Ödün Verme stratejilerinin hem müdür-öğretmen arası hem de öğretmen-öğretmen arası çatışmalarda okul müdürleri tarafından görece düşük uygulama alanı bulması, okul yöneticilerinin kendi duruşlarından herhangi bir ödün vermeksizin çatışmaları yönetme eğilimlerine bir gösterge olabilir ama bu pratikte Ödün Verme stratejisine uygun olan durumlarda, bu stratejiye hiç başvurulmamasının olumsuz sonuçları olacaktır.

5.1.7 Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Motivasyon

Okul yöneticilerinin okullarda çalışmaları başlatmak ve sürdürmek görev ve sorumlulukları arasındadır. Okul yöneticileri; öğretmenleri kuruma bağlama, teşvik etme, koordinasyonu ve düzeni sağlama, güzel bir kurum iklimi oluşturarak maksimum verime ulaşmayı amaçlama görevlerine sahiptirler. Bunların yanında

öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek seviyede tutmaya ilişkin tutum ve davranışları sergilemek durumundadırlar (İlgar, 2005).

Yapılan yüzyüze görüşmeler neticesinde hem Öğretmen- Öğretmen arası hem de Müdür-Öğretmen arası çatışmalarda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin (Bkz. Tablo 9 ve Tablo 13) öğretmenlerde sırasıyla 1-Motivasyon artışı 2- Motivasyon Düşüşü ve 3-Etkilenmeme olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Her iki durumda da Motivasyon artışının yüksek olması, KKTC'deki bu araştırma kapsamındaki İlkokul yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinde öğretmen algılarına göre kayda değer sayıda duruma uygunluk olduğunu göstermektedir. Çatışma yönetimi stratejilerinden hiçbirisi için her durumda uygulanmasının mutlak doğru olacağını söylemek mümkün olmadığından, uygulamaların yüksek motivasyonla sonuç vermiş olması, ancak seçilen stratejinin öğretmen algılarına göre ilgili durumlara olan uygunluğunun bir göstere olabilir.

Kuşkusuz ki çatışma yönetiminin olduğu bir ortamda motivasyonu negatif etkileyen örnekler de mevcut olacaktır. Yapılan araştırmadaki motivasyon düşüşü rakamlarını inceleyecek olursak müdür- öğretmen çatışmalarında, öğretmen- öğretmen çatışmalarına nazaran daha fazla motivasyon düşürücü uygulama olduğunu görmek mümkündür. (Bkz. Tablo B ve Tablo 13) Bu veri de bize okul yöneticilerinin öğretmen - öğretmen çatışmalarında, yani müdür- öğretmen arası çatışmalardan farklı olarak, bizzat taraf olmadıkları çatışmalarda, öğretmen motivasyonu açısından daha doğru uygulamalar yaptıklarını göstermektedir.

Her iki çatışma durumunda motivasyon artışı ve motivasyon düşüşünün ardından 3. sırada görünen “Etkilenmeme” durumu ise bize göre öğretmenin artık çatışmaların tümüne ve dolayısıyla örgütün bizzat kendisine karşı tamamen duyarsızlaştığını göstermektedir. Bu açıdan “motivasyon düşüşü” kategorisi dahi “etkilenmeme” kategorisine kıyasla daha yüksek bir örgütsel aidiyete işaret eder çünkü kişi örgütsel ve bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesinde yaşanan problemlere olumsuz da olsa bir reaksiyon vermektedir. Örneğin *OO 64* (Bkz. Tablo 13 altındaki alıntı) kendisinin 30 yıllık öğretmen olduğunu müdürün herhangi bir tavrının kendisini etkilemeyeceğini ve kendi bildiğini yapacağını söylemiştir.

Bu ve benzeri durumlar için yönetici çalışanlarını nasıl etkileyeceğini bilmeli, iletişim becerilerini üst düzeyde tutarak, anlatma, eyleme geçirme ve geri bildirim faaliyetlerini zamanında icra etmelidir (Serinkan, 2012). Motivasyonu gerekli düzeyde olmayan öğretmen, beklenen performans ve verimliliği sağlayamayacak; mesleğine, öğrencilerine ve dolaylı olarak da topluma yeterli ölçüde yarar sağlayamayacaktır.

Tüm bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda yönetimin öğretmen motivasyonu üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır ve sonuç olarak yönetici tarafından gerekli çalışma ve girişimler yapılması zorunlu hale gelmektedir (Dogani, 2010).

5.1.8 Öğretmenlerin Önceki Dönemdeki Müdürlerinin Çatışma Stratejileri

Tablo 15’de görüleceği gibi " Önceki müdürlerinizin çatışmalarda tavrı ne olurdu? " sorusuna öğretmenler toplam 132 ifadeden (86) sine *hükmetme*, (21) üne *kaçınma* geriye kalan (25) ifade de ise sırayla *bütünleştirme* (15), *önceki müdür yok* (7), *ödün verme* (2), ve *uzlaşma* (1) olarak cevaplandırmıştır. Öğretmen algılarına göre mevcut müdürler tarafından uygulanan çatışma stratejileri ise şu şekilde şekillenmiş olup: "Çalıştığınız okulda bir öğretmen ve müdür arasında (Siz veya başkaları) herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürünüz bu konuda nasıl bir tavır takınır? " sorusuna öğretmenler toplam 145 ifadeden (56) sine *hükmetme*, (42) üne *bütünleştirme* (30) *kaçınma*, geriye kalan (17) ifade de ise sırayla *uzlaşma* (13), ve *ödün verme* (4) olarak cevaplandırmıştır.

Bu noktada dikkati çekmek istediğimiz husus söz konusu olan önceki müdürler olunca Hükmetme ve Kaçınma stratejilerinin uygulanmasındaki bariz oransal artış ve Bütünleştirme stratejisindeki bariz düşüştür. Tablo 16 incelendiğinde "Öğretmenlerin önceki dönemdeki müdürlerin tavırlarının motivasyonlarına etkisi" ile ilgili soruya öğretmenler toplam 75 ifadeden (45) *Motivasyon düşüşü*, (15) *motivasyon artışı*, ve (6) *çatışma yaşanmadı* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 9 ifade de ise *önceki müdür yok* (5), *etkilemez* (3) ve *duruma göre değişir* (1) cevaplarını vermişlerdir.

Bu noktada öğretmen algılarına göre her ne kadar hem mevcut müdürlerin hem de önceki müdürlerin en sık kullandığı 3 strateji aynı olsa da, bunların sıralamaları ve sıklık oranları farklıdır. (Bkz. Tablo 9, Tablo 13, Tablo 15) uygulanan çatışma yönetimi stratejilerinde ilk üç strateji varlığını korurken (Hükmetme, Kaçınma, Bütünleştirme) motivasyon sonuçlarında söz konusu olan önceki müdürler olduğu zaman belirgin biçimde “Motivasyon düşüşü” sonucunun yüksek çıkmış olması göze çarpmaktadır (Bkz Tablo 16).

Bu durumda iki ihtimali göz önünde bulundurmak mümkündür. Birinci ihtimal, öğretmenlerin çalıştıkları önceki müdürlerin çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin, somut koşullar çerçevesinde daha uygunsuz olduğu ve bu bakımdan öğretmen motivasyonuna olumsuz etki yaptığıdır. İkinci ihtimal ise, öğretmenlerin mevcut müdürlerini değerlendirirken bürokratik sebeplerle belli sorulara müdürlerini eleştirmemek için çekingen cevaplar verdiği, ancak söz konusu olan eski müdürleri olunca artık herhangi bir bürokratik bağlılıkları olmadığı için daha rahat eleştirel tavır takınabilmeleridir. Elbette ki bu ihtimal öğretmenlerin tamamını kapsamamaktadır, örneğin mevcut müdürüne ilişkin yaptığı değerlendirmede hiç çekinmeden müdürün olayları kişisel algıladığını, yasalara değil kendi çıkar ve menfaatlerine göre davrandığını ifade eden *OO 22* gibi denekler olsa da (Bkz. Tablo 9 altındaki alıntı) 76 kişilik yüzyüze görüşme yapılan öğretmen grubunun çoğunluğunun olmasa bile bir kısmının mevcut müdürü değerlendirirken bürokratik hassasiyetleri de gözettiği tarafımızdan gözlemlenmiştir.

Ancak tüm ihtimaller örgütlerde gerçekleşen görev ve yetki değişiklikleri çatışma açısından olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Görev değişiklikleri eğer çatışma kaynağı yöneticiden kaynaklanıyorsa geçici bir çözüm olabilmektedir. (Bumin, 1990). Örgüt içerisinde yönetim farklılıkları bireyler tarafından karşılaştırılarak olumlu veya olumsuz ortamlar oluşabilmektedir. Bunun yanında değişen yönetimle birlikte çözümlenemeyen çatışmalara çözüm bulunabilmekte ya da eskiden süregelen çatışmalar yeni yönetimde de sorun olabilmektedir (Bumin, 1990).

5.1.9 Eğitim Bakanlığının Okul İçerisindeki Çatışmalardaki Rolü

Ülkenin gelişimi ve değişimi sürecinde devlete ideolojik, siyasi ve ekonomik güç sağlayacak en güçlü örgütsel yapı eğitim sistemidir. Devletler kendilerine yarar sağlayacak şekilde eğitimi ve eğitim amaçlarını belirlemekte, yapılandırmakta ve yönlendirmektedir (Gökçe, 2003). Ancak günümüzde halen daha yönetici yetiştirme felsefesi ve yapısı tam oturmadığından okul müdürü olarak atanacak müdür adayları için yeterliliklerin ve standartların ne olması gerektiği de tam olarak belirlememiştir.

Ulusal ve uluslararası alanda geçerliliği olan okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında nasıl yetiştirileceği, müdür alımlarının ve atamalarının nasıl yapılacağı konusunda bir standart bulunmamaktadır (Aslan ve Karip, 2014). Okul yönetimlerinde yaşanan sorunların giderilmesinde okul yöneticilerinin nitelikleri ve yeterlilikleri önemli bir etkidir. Birçok öğretmen ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, müdürlerin çatışma çözümü esnasında formal bir tercih olarak konuyu eğitim bakanlığına ve bakanlık denetmenlerine intikal ettirdikleri ve soruna Hükmetme stratejisi kapsamında bu şekilde otoriter bir çözüm bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Güngör (2001), Dönmez (2002), Yıldırım ve Aslan da (2008) araştırmalarında okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlere oranla daha yeterli ve üstün algıladıklarını belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak okul yöneticilerini yetkilerini kullanarak sorunları çözmeye eğilim gösterebilmektedirler. Örneğin *OO 54* (Bkz Tablo 15 Alıntılar) daha önce müdürlerinin öğretmenle çatıştıktan sonra bakanlığa yazılar göndermek suretiyle okula denetçiler çağırdığını ama bu süreç devam ettikçe öğretmenler ve idare arasındaki huzursuzluğun kaçınılmaz bir durum olduğunu ifade etti.

Eğitim Bakanlığı'nın ve hatta Bakanlar Kurulu'nun bir ilköğretim okulundaki çatışmaya müdahil olmasının en radikal örneği KKTC'de Lefkoşa'da bir ilkokulda yaşanmış, Okul Müdür ve belli sayıda öğretmenin okul içerisinde gruplaşması ve radikal biçimde çatışması neticesinde KKTC Bakanlar Kurulu Kararıyla (Sadece Eğitim Bakanlığı kararı değil) ilgili okul müdür ve öğretmenlerin bir kısmı başka okullara sürülmüştür. Neredeyse ayrı bir tez konusu olabilecek nitelikteki bu olayda, Okul Müdürünün tamamen kontrolü dışına çıkmış olan çatışmaya Eğitim Bakanlığı denetmenlerinin ve hatta ülkenin Bakanlar Kurulu'nun dahi müdahil olması çatışmayı sonlandırmamış, ilgili okulda görev yapan öğretmenlerden biri olan *OO 68*

(Bkz. Tablo 12'nin altındaki alıntı) iki grup arasında öğretmenler odasında yüksek sesle birbirine laf atmaya varacak denli şiddetli çatışmalar olduğu, okul müdürünün tüm bunlar olurken pasif bir tavır takındığını ifade etmiştir. *OO 73* (Bkz. Tablo 15 altındaki alıntı) ise söz konusu dönemde kavgalı olan öğretmenlerin birbirleri ve müdür aleyhine öğretmenler odasının duvarlarına pankartlar astığını, en kötüsü bazı öğretmenlerin velileri örgütleyip diğer öğretmenler aleyhine kışkırttığını ifade etti.

Daha da radikal biçimde *OO 73* tüm bu olaylar esnasında okula asılan pankartları delil olarak eğitim bakanlığından gelen müfettişe teslim ettiklerini ancak maalesef delillerin eğitim bakanlığında yok edildiğini söyledi. En radikal örnek bu olsa daha, bu araştırma kapsamında eğitim bakanlığının denetmenleri aracılığıyla veya yukarıdaki örnekte olduğu gibi üst düzeyde doğrudan katılmış olduğu hiçbir çatışmanın verimli biçimde etkin biçimde yönetilemediği görülmektedir. Okul müdürlerinin formal bir yaklaşımla öğretmenlerle olan çatışmaların yönetimi kapsamında bakanlıktan denetmen çağrımları öğretmenlerin algısında denek *OO 54*'nin de ifade ettiği gibi (Bkz. Tablo 15'nin altındaki alıntı) huzursuzluğun uzaması anlamına gelmektedir.

Bu noktada bazı okul müdürlerinin çatışmaları formal yöntemlerle doğrudan bakanlığa taşıyıp denetmen çağırmak yerine, öğretmenle diyalog yolunu seçmeleri bize göre önemli bir fark yaratmaktadır. *OY 1*'in de ifade ettiği gibi (Bkz. Tablo 12 altındaki alıntısı) sorunlar yaşanabilir, çatışmalar yaşanabilir ancak önemli olan o çatışma noktasının ne olduğunu sonradan sohbetler yaparak, diyalog kurarak anlatabilmektir.

Eğitim bilimleri alanında yapılan çatışmalar her zaman çatışmanın doğru yönetildiği takdirde olumlu ve örgüte yarar sağlayacak bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki araştırma ve çalışma sonuçları göstermektedir ki, okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi konularında çağın gereklerine uygun liderlik yeterlilikleri ile bazı standartların olması gerekliliği önem kazanmaktadır (Ağaoğlu, 2012). Bu noktada Eğitim bakanlığı ve devlete bağlı eğitim örgütlerine yapıcı çözüm bulma konularında büyük sorumluluklar düşmektedir.

5.2.1 Öğretmen – Öğretmen Arasındaki Çatışma Algısı

Tablo 20 incelendiğinde "Çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mı? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 103 ifadeden (65) *olumlu yanı olabilir*, (29) *olumlu yanı yok* ve (5) *duruma göre değişir* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 4 ifade de ise *çatışma olmaz* (3), ve *kişiye bağlı* (1) cevaplarını vermişlerdir. Aynı sorunun okul müdürlerine yöneltilmesi durumunda ise Tablo 18 incelendiğinde zaman " Sizce sizinle herhangi iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mıdır ? " sorusuna müdürler toplam 9 ifadeden (8) *olumlu yanı vardır*, (1) *olumlu yanı yoktur* olarak cevaplandırmıştır. Bu noktada Tablo 19 ve Tablo 20'ün hem öğretmenlerin hem de müdürlerin, öğretmen – öğretmen çatışmasına sonuçlarının olumlu da olabileceği ihtimalini gözeterek baktığını görüyoruz.

Bu iki tablonun örtüşmesi de bize araştırmaya katılan deneklerin, Çatışmayı kaçınılması ve yok edilmesi gereken olumsuz bir kavram olarak algılayan Klasik Akım ve Çatışma olmamasını tercih eden Davranışçı Akımdan ziyade, Çatışmanın doğru yönetildiği durumlarda olumlu sonuçlar verebileceğini öngören Etkileşimci, Modern yaklaşıma daha yakın olduklarını göstermektedir.

Çatışmanın en önemli unsurlarından bir tanesi kuşkusuz ki çatışma algısıdır. Hatta birçok çatışma algı düzeyindeki yanlış anlaşılmalardan veya farklı bakış açılarının bir neticesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Çatışma konularının teker teker algısından öte bir de bireylerin genel olarak çatışmalarla ilgili bir algısı vardır kuşkusuz. Bu algı da çoğu zaman kişinin çatışma durumunda takınacağı tavırdan, karşı tarafın davranışlarını anlamlandırmasına kadar etkili olabilmektedir. Örneğin *OÖ 21* (Bkz. Tablo 15 altındaki alıntı) yapılan yüz yüze görüşmede çatışmanın herhangi bir olumlu yanının olmadığını, her zaman kişiye rahatsızlık vereceğini söylemiştir.

Tam da bu noktada *OÖ 43* ise daha farklı bir noktaya dikkat çekmekte, çatışmanın mahalle kavgası şeklinde yapıldığında olumsuz ancak eğitim için yapılan bir çatışma olduğu zaman olumlu sonuçları olabileceğini vurgulamaktadır. (Bkz. Tablo G altındaki alıntı) Hem müdürlerin hem de öğretmenlerin iyi yönetilmiş

çatışmaların eğitim örgütü açısından olumlu sonuçlar doğurabileceğini düşünmesi bize göre eğitimdeki çatışma perspektifinin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.

5.2.2 Müdür- Öğretmen Arasındaki Çatışma Algısı

Çatışma yönetiminde başarılı olabilmek için; çatışma sürecinin tamamen anlaşılması, yönetilebilmesi ve çatışmalardan kaçınmak yerine örgüt amaçlarına ulaşabilmek için farklı stratejilerle nerde, nasıl ve ne zaman kullanılmasının bilinmesi gerekmektedir (Swanstörm ve Weismann, 2005).

Tablo 23 incelendiğinde "Çalıştığınız okuldaki müdür ile bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları var mı? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 92 ifadeden (48) *olumlu yanı olabilir*, (39) *olumlu yanı yok* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 5 ifade de ise *bilmiyorum* (2), *olumlu yanı olabilir / olmayabilir* (2) ve *duruma göre değişir* (1) cevaplarını vermişlerdir. Öğretmenlerin Müdür- Öğretmen çatışmalarına bakışı ile Öğretmen – Öğretmen çatışmalarına bakışını kıyasladığımız zaman söz konusu Müdür – Öğretmen çatışması olduğu zaman *olumlu yanı yok* cevabını veren denek sayısında görece bir artış olsa da yine de deneklerin çoğu *olumlu yanı olabilir* cevabını vermiş ve dolayısıyla Çatışma yönetimine ilişkin modern yaklaşımı benimsediğini göstermiştir.

Durum bu olsa da söz konusu olan Müdür - Öğretmen çatışması olduğunda öğretmen algılarına göre *olumlu yanı yok* cevabının daha yüksek bulunmasını anlamlı bir sonuç olarak değerlendiriyoruz. Öğretmen – Öğretmen çatışmalarının eşitler arası düzeyde gerçekleşen bir çatışma olarak, öğretmenler tarafından daha kolay yönetilebildiği veya daha sık olumlu şekilde sonuçlanması sebebiyle, *olumlu yanı olabilir*, kategorisinin daha yüksek çıktığını düşünmekteyiz. Öte yanda Müdür - Öğretmen çatışması söz konusu olduğu zaman özellikle Müdür tarafından bir çatışma enstrümanı olarak iktidarın kullanılması, öğretmenleri eşitlerarası çatışmalara kıyasla daha karamsar bir pozisyona sürüklemektedir. OÖ 25 (Bkz Tablo 16 altındaki alıntı) yıllardır öğretmen olduğunu ancak müdür-öğretmen çatışmasının hiçbir olumlu yanını görmediğini, muhakkak özellikle idare tarafının içinde öfke tuttuğunu ve devamlı biçimde öğretmenin isteklerinin kibarca engellendiğini ifade etmiştir.

Konuyla ilgili olarak bir başka çarpıcı tespit ise *OO 36* tarafından yapılmıştır. (Bkz Tablo 23 altındaki alıntı) *OO 36*, Müdür – Öğretmen çatışması durumunda öğretmenin artık müdüre karşı nasıl davranılması gerektiğini öğrendiğini, müdürün sabit fikirli olduğu konularda, öğretmenin müdürün kişiliğini daha iyi tanıyacağını ifade etti. Konuyla ilgili olarak Müdürlerin bakış açısı değerlendirildiğinde ise, Okul Müdürlerinin hem Müdür- Öğretmen çatışmasına hem de Öğretmen- Öğretmen çatışmasına sonuçlarının olumlu olma ihtimali bakımından aynı şekilde baktığını söylemek mümkündür (Bkz Tablo 18 ve Tablo 20).

5.2.3 Öğretmen – Öğretmen Çatışmasının Olumsuz Sonuçları

Tablo 21 incelendiğini zaman " çalıştığınız okuldaki iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları nedir?" sorusuna öğretmenler toplam 120 ifadeden (25) ine *huzursuzluk*, (22) *gerginlik*, (17) *motivasyon düşüşü*, (13) *eğitimde verimsizlik*, (13) *grupsal kutuplaşma*geriye kalan (30) ifade de ise sırayla *küslük* (7), *iletişimin olumsuz etkilenmesi* (5),*kişisel ilişkilerin bozulması* (5) *bizde çatışma olmaz* (2), *etkilenmem* (1), *ruh sağlığının bozulması*(1), *okula gitmek istememe*(1), *görmezden gelme* (1), *işbirliği kopar* (1) *kırgınlıklar olur* (1), *kötü örnek teşkil etme* (1), *okulda huzursuz ve gergin ortam* (1), *olumsuz sonucu olmadan çözülür* (1), *ön yargılar oluşur* (1), *örgütsel aidiyet zayıflar* (1) olarak cevaplandırmıştır.

Aynı konuya müdürlerin bakış açısını ele aldığımız zaman ise Tablo 22 'ye göre " Sizce iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları nedir ?" sorusuna müdürler toplam 12 ifadeden (6) sine *huzursuzluk*, geriye kalan (6) ifade de ise sırayla *gerginlik* (1), *motivasyon düşüşü* (2), *eğitimde verimsizlik* (1), ve *okulun imajı kötü etkilenir* (1) olarak cevaplandırmıştır.

Çatışmaların olumsuz sonuçları birçok bakımdan önem arz etmektedir. Özellikle öğretmenler arasında uzun süredir süregelen çatışmaların bulunduğu okullarda, her bir olumsuz sonucun zamanla çatışmaları daha da çetrefil hale getirdiğini söylemek mümkündür. Hem Müdürlerin hem de Öğretmenlerin algılarına göre Çalışma ortamında huzursuzluk, gerginlik ve motivasyon düşüşü ilk

üç sırada yer alan cevaplar olurken, bunların özellikle örgüt iklimine, öğretmen okul ile ilgili aidiyet duygusuna ağır hasarlar verdiğini söylemek mümkündür.

Bireylerarası veya örgüt-birey arası yaşanan çatışmalar, yanlış yönetildiğinde ya da göz ardı edildiğinde örgüte çeşitli zararlar vermektedir. Bunlar, verimsizlik, kalitesizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına da gelebilmektedir (Çatakdere,2014).

OÖ 14 verdiği cevapta (Bkz Tablo 22 altındaki alıntı) öğretmen-öğretmen arası çatışmanın çalışmayı çok etkilediğini, kesinlikle verimi düşürdüğünü, iletişimi zorlaştırdığını ve mutlaka görevlerin aksamasına sebep olduğunu ifade etmiştir. *OÖ 30* ise (Bkz Tablo 22 altındaki alıntı) öğretmenlerin sürekli yüz yüze olduğunu, ve çocuklara birbirinize küsmeyin diye telkinde bulundukları halde bazı öğretmenlerin birbirlerine bir günaydın dahi demediği durumlar olduğunu ifade etmiştir. *OÖ 30*, verdiği cevapta sırf küs oldukları için toplantılarda birbirlerine zıt davranabildiklerini de sözlerine eklemiştir. Öğretmen – öğretmen çatışmasının eğitim kurumlarına en çok zarar veren sonuçlarından bir tanesini de *OÖ 34* ifade etmiştir (Bkz Tablo 22 altındaki alıntı).

Öğretmenler arası çatışma olduğu zaman mutlaka gruplaşma da olduğunu söyleyen *OÖ 34*, öğretmenlerin grup doğrultusunda hareket ettiğini, gruplaşmaların ise adalete göre değil şahsi çıkarlar doğrultusunda örgütlendiğini ifade etmiştir. Öğretmenler arası gruplaşmanın en çarpıcı sonuçlarından bir tanesi ise, aslında çatışmaya en başta taraf olmayan öğretmenlerin de bir şekilde, gruplara katılarak çatışmanın tarafı haline getirilmesi, gruba katılmayı reddedenlerin ise dışlanmasıdır. *OÖ 6* (Bkz Tablo 22 altındaki alıntı) çatışmaya taraf olmayan bir öğretmen olarak girdiğiniz ortamda çatışan taraflardan birine konuşup diğerine konuşmadığınız zaman bunun farklı algılanabileceğini, bu yüzden insanın ister istemez bu gibi ortamlarda gerileceğini ifade etmiştir.

Çatışmaların birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasının yanı sıra etkili bir şekilde yönetilememesi durumunda çatışmaya taraf olmayan bireyleri de etkileyerek örgüt içerisinde kaynakların verimsiz kullanımı, iş görenlerin stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilmektedir (Bumin, 1990). Özellikle gruplaşma sonucu

bakımından durumu değerlendirdiğimizde, kalabalık bir okulda yalnızca iki öğretmenin arasında çıkan bir çatışmanın bile nasıl tüm öğretmenlere ve bütün okula yayılabileceği açıkça görülmektedir. Bu bakımdan özellikle okul yöneticilerinin okulda çıkan çatışmalar arasında küçük/büyük veya önemli/önemsiz gibi ayrımlar yapmaksınız, bütün çatışmaların başlangıç noktasını, gelişimini ve yayılmasını dikkatle incelemeleri gerekir. Aksi takdirde küçük ve önemsiz gibi görünen bir çatışma bir anda bütün okulu içine alabilir.

5.2.4 Müdür- Öğretmen Çatışmasının Olumsuz Sonuçları

Çatışmaların iyi yönetilememesi öğretmenlerin moral ve iş performanslarını olumsuz etkileyerek kişisel ve kurumsal amaçlara zarar vermektedir (Karip,2013). Şişman (1994:81) yönetici ve müdür arasında yaşanan çatışma nedenlerinin en önemli sebeplerini yöneticilerin sahip olduğu kültürel farklılıklar, inanç ve değerlerin öğretmenlerle çatışmalarında sıklıkla yer alan bir faktör olduğunu ve bu durumun öğretmenlerin motivasyon ve okul ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Tablo 23 incelendiğinde zaman " çalıştığınız okuldaki müdür ile öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun olumsuz yanları nedir? " sorusuna öğretmenler toplam 109 ifadeden (26) sına okul ortamında gerginlik ve huzursuzluk, (19) motivasyon düşüşü, (10) iletişimin zorlanması, (10) kutuplaşma geriye kalan (44) ifade de ise sırayla iletişimin zorlanması (8), eğitime negatif yansıma (6),müdür öğretmen ilişkisinin yıpranması (5) yöneticilerin kin tutması (4), müdür tarafından orantısız güç kullanımı (4), kırgınlıkların yaşanması (4), olumsuz sonucu olmaz (3), genelde çatışma çıkmaz (3), kurumsal verimsizlik (3) öğretmende değersizlik (3), şahit olmadım (1) olarak cevaplandırmıştır.

Aynı soruya okul müdürlerinin verdiği cevaplar ise Tablo 24 incelendiğinde " Sizinle herhangi bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları nedir? ile ilgili soruya müdürler toplam 9 ifadeden (3) ünde *Öğretmende motivasyon düşüşü*, (2) sinde *eğitimde verimsizlik*, geriye kalan 4 ifade de ise sırasıyla *gerginlik* (1), *eğitimde verimsizlik* (1) *huzursuzluk* ve *yok sayma* (1) cevaplarını vermişlerdir. Öğretmenlerin ve müdürlerin bu soruya verdikleri cevaplar benzer nitelikte olsa da, müdürlerin yanıtlarının sıralamasının daha iş odaklı olduğu olduğunu söylemek mümkündür.

Bu noktada dikkate değer hususlardan bir tanesi öğretmen-öğretmen çatışmasından farklı olarak Müdür - Öğretmen çatışmalarında ortaya çıkacak olan gruplaşmanın ve kutuplaşmanın taraflarından bir tanesinin elinde iktidar olanaklarının daha fazla olacağı gerçeğidir. Eğer okuldaki çatışmaya paralel olarak ortaya çıkacak olan gruplaşma, okul müdürünün de bizzat taraf olacağı bir gruplaşma olursa, çatışmanın muhatabı olan öğretmenin veya öğretmenin grubunun sadece öğretmenler arası bir çatışmaya kıyasla çok daha fazla zarar göreceği ve zarar gördüğü oranda da okula olan aidiyetinin ve hatta iş gelme isteğinin dahi sıfırlanabileceği öngörülebilir.

ÖÖ 6'nın yüz yüze görüşmelerde ifade ettiği üzere (Bkz. Tablo 24'nin altındaki alıntı.) Müdürün öğretmenin düşüncelerine saygı duymadığı durumda, öğretmenin okuldaki olumsuzlukları 1-2 sefer dile getireceği, daha sonra ise öğretmende isteksizlik başlayacağı ve hatta okula gelirken kendini değersiz kabul edeceği ve belki de sırf bu yüzden çok da başarılı bir öğretmenlik hayatı olamayacağı çarpıcı biçimde önümüzde duran bir ihtimaldir. ÖÖ 76'nın ise Müdür- öğretmen arası çatışmalara ilişkin olarak çok daha çarpıcı bir tespiti olmuş (Bkz. Tablo 15'nin altındaki alıntı) Okul Müdürü ve Müdür Muavini görevlerini yürüten öğretmenlerin daha önce aynı okulda öğretmen olarak görev yapmalarının ve hemen akabinde yine aynı okula yönetici olarak atanmalarının bir çok sorunu beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. ÖÖ 76, okuldaki mevcut öğretmenlerin yakın zamanda kendileri gibi öğretmen pozisyonunda olan yeni yöneticilerinden herhangi bir talimat aldıkları zaman, yöneticilerin öğretmenken yaptıkları davranışlar ve şu anki talepleri konusunda kıyaslamalarda bulunduklarını ve ona göre davrandıklarını ifade etmiştir. ÖÖ 76 okul dışında özel ders veren öğretmenler arasında çatışma olduğunu, önceki müdürlerinin Polyanna'yı oynayarak bunları görmezden geldiğini ifade etti. Burada en dikkate değer hususlardan bir tanesi çatışma yönetimi stratejisi olarak kaçınma stratejisinin, müdahale gerektiren durumlarda ısrarla uygulanmaya devam etmesi durumunda çatışmayı daha da kötü hale dönüştürmesinin somut olarak görülmesidir.

Müdür – Öğretmen çatışmalarında dikkate değer konulardan bir tanesi de müdür ve öğretmenin çatıştığı durumda oluşacak olan gruplaşmalarda bazı öğretmenlerin müdürden yana taraf olması ve sürecin devamında okuldaki öğretmenlerin müdüre yakın öğretmenler ile müdürle çatışan öğretmenler olarak iki

gruba ayrılmasıdır. Bu gruplaşma modeli, özellikle müdürle çatışan öğretmen grubunun hem öğretmen meslektaşlarıyla hem de tümünden okul ile ilişkilerinin ve iletişimlerinin zayıflamasına ve hatta zaman zaman tümünden kopmasına dahi sebep olabilmektedir. Örneğin OÖ 27 (Bkz. Tablo 13'un altındaki alıntı) okul müdürüyle öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdürünün tavrının ne olacağına ilişkin soruya müdürün adamına göre hareket edeceği cevabını vermiştir. Hatta kendi kişisel görüşü olarak sadece kendi okullarında değil tüm okullarda müdürlerin adamına göre hareket ettiğini ve ayrımcılık yaptığını düşündüğünü söylemiştir.

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere müdürlerin çatışmalara belli bir öğretmen grubuyla bizzat taraf oldukları durumlarda ister istemez çatışmanın tarafı olan diğer öğretmen grubunun hem müdüre hem de sistemin geneline olan güveninin azaldığını söylemek mümkündür.

5.2.5 Okul İçerisinde Yaşanan ve Çözömlenen Çatışmalar Üzerine Tartışma

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir (Eren, 2001). Tablo 18 incelendiğini zaman "okulda içerisinde geçmişte yaşanan ve çözülen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? " sorusuna öğretmenler toplam 62 ifadeden (8) ine *öğretmenlere sınıf dağılımları*, (6) *23 Nisan formatı*, (6) *okul dışı bireysel konular*, (6) *ise örnek vermez* kengeriye kalan (36) ifade de ise sırayla *çatışma olmadı* (5), *basit idari sorunlar* (4), *23 Nisan törenleri ve görev dağılımı* (3) *hükümetin aldığı mesai saati kararı* (3), *aklımda yok* (3), *boş ders doldurma konusu* (2), *öğretmenlerin ders sayısı* (2), *veli-öğretmen çatışması* (2), *geziler* (1) *müdürün agresif tavrı* (1), *öğretmenlerin günlük yorgunluğu ve gerginliği* (1), *okul tuvaletlerinin düzeltilmesi* (1), *okula gidiş geliş saatleri* (1), *özel eğitim ve seminerler* (1), *sınıf etkinliklerinin çakışması* (1), *spor müsabakaları ile derslerin çakışması* (1), *törenler esnasında görev dağılımı* (1), *yurt dışı ziyaretlere kimin gideceği* (1) olarak cevaplandırmıştır. Müdürler ise aynı soruya ilişkin verdikleri cevapta Tablo 28 incelendiğinde " Okul içerisinde geçmişte yaşanan çözülen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? ile ilgili soruya müdürler toplam 9 ifadeden (3) *öğretmenlerin okula geliş ve gidiş saatleri*, (2) *si öğretmenlerin ders saatleri*, geriye kalan 4 ifade de ise *öğretmenlerin sınıf dağılımları* (1), *öğretmenler*

arası maaş farkı (1) basit idari sorunlar (1) ve herhangi bir çatışma olmadı (1) cevaplarını vermişlerdir.

Herşeyden önce şunu belirtmek lazım ki bir çatışmanın çözülmesi bakış açısına göre değişkenlik arz eden bir konudur. Ulaştığımız verilerde birçok öğretmen, okul müdürünün tek taraflı iradesi ile bir karar alıp öğretmenlerin farklı düşüncesine rağmen kararı hayata geçirdiğinden ve bunu çözümlenmiş bir çatışma olarak değerlendirdiğinden bahsetmektedir. Örneğin *ÖÖ 48*, yüz yüze yapılan görüşmede genelde okulun açıldığı dönemde sınıf dağılımları konusunda çatışmalar yaşandığını, normal koşullarda 1.ve 2. sınıfları alan bir öğretmene müdür tarafından o yıl 3. sınıf verildiğini, öğretmenin motivasyonunun olumsuz etkilendiğini ancak değişen bir şey olmadığını, müdürün dediğinin olduğunu ve çatışmanın bu şekilde çözülmüş varsayıldığını ifade etti.

Bu bakımdan bir çatışmanın çözülen veya çözülmeyen çatışma kategorisinde kimin algısına göre ve hangi kriterler çerçevesinde yer alacağı önemli bir konudur. Yüz yüz çözümlendiği düşünülen çatışmaların dahi insanların içinde öfke ve kin biriktirmeleri sonucunda aslında en başından beri çözümlenmedikleri ortaya çıkabilmektedir. Örneğin *ÖÖ 25* çözümlenmiş gibi görünüp ama aslında çözümlenmeyen çatışmalara ilişkin olarak Müdürün sınıf dağılımı konusunda yaptığı tercihlerle ilgili bu tip çatışmaların çözüldü gibi görüldüğünü ancak mutlaka tarafların içinde bu konuda öfke biriktirdiğini ifade etti. Bu bakımdan çatışmaların çözümlenmesi kişilere ve algılara göre her zamandeki değişkenlik göstereceğinden, prensip olarak çatışmanın doğru biçimde yönetilmesine odaklanmakta her zaman fayda vardır.

Çatışmanın çözümünde her şeyden önce tecrübe, sabır, empati, hoşgörü, başka insanların tutum ve davranışlarını anlayabilmek, çıkarları dengelemek yani uzmanlık ve yeterlilik gerekmektedir. Çatışmanın yönetiminde uygun stratejinin uygulanması da bu bağlamda son derecede önemlidir. Hangi stratejinin en uygun olduğunu belirlemede ise üç temel ölçütün kullanılması gerekir. Bunlar; (1)stratejinin örgütsel etkinliğe katkısı, (2)toplumsal ihtiyaçların tatmini, (3) örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmaktadır(Rahim, 2000). Yaptığımız araştırmanın en önemli sonuçlarından bir tanesi ilköğretim okullarında çıkan çatışmaların genel olarak hangi konularda ortaya çıktığının envanterinin ortaya

çıkmasıydı. Öğretmen algılarına göre hangi konuların çözülebilen çatışma konuları arasında, hangi konuların ise çözilemeyen çatışma konularının arasında yer aldığını da ölçmek istediğimiz için bu konuda toplanan veriler iki ayrı kategoride değerlendirildi. Öğretmenlerin çözülen çatışmalar arasında birinci sırada yer verdiği konu olan “*Öğretmenlerin Sınıf Dağılımı*” konusunun yukarıda da örneklendirildiği üzere bazen hem müdürler hem de öğretmenler tarafından çözüldüğü varsayılsa da gerçekte çözilemeyen ve denklerin içinde öfke birikmesine sebep olan konulardan biri olduğunu söylenebilir. Örneğin OÖ 76 (Bkz Tablo 14’ün altındaki alıntı) Kendisine 15 yıllık öğretmenlik hayatı süresince sürekli haksızlık yapıldığını ama bu durumun değişmediğini ifade etmektedir. Bizim için en önemli tespit bu konunun her halükarda çatışma yönetimi stratejilerinin etkin biçimde kullanılması gereken konulardan bir tanesi olmasıdır. Öğretmen algılarında göre çözülebilen çatışmalarda İkinci sırada “23 Nisan Tören Formatı”nın olması da ayrıca üzerinde durulması gereken bir husustur.

Bu konuda öğretmenlerin farklı okullardaki farklı uygulamalara ilişkin zaman zaman ciddi reaksiyonlar verdiğini söylemek mümkündür. Mesela OÖ 36 (Bkz Tablo 19’un altındaki alıntı.) Okuldaki bütün öğretmenlerin 23 Nisan töreni öncesinde ekstra fotoğraf çekimi yapılmaması konusunda irade beyan ettiğini, bu toplantıya okul müdürünün de katılıp öğretmenlerle hemfikir olduğunu ancak daha sonra velilerden gelen sert tepkiler sebebiyle müdürün, öğretmenlerin oylamayla aldığı kararı görmezden gelerek velilerin talebi doğrultusunda emir verdiğini anlatmıştır. Bu şekilde yönetilmiş bir çatışmanın çözülebilen çatışmalar kapsamında yer alması düşünülemez.

5.2.6 Okul İçerisinde Yaşanan ve Çözilemeyen Çatışmalar Üzerine Tartışma

Çatışmayı yönetirken, çözüm yöntemlerinden hangisinin daha başarılı olacağıve hangi stratejinin uygulanması gerektiği, çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin uygulama becerisine ve yönetimin kişisel değerlerine bağlıdır (Eren, 2001).

Tablo 27 incelendiğini zaman "okulda içerisinde geçmişte yaşanan çözülmeyen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz? " sorusuna öğretmenler toplam

73 ifadeden (21) ine *çözülemeyen çatışma yok*, (9) *gruplar arası kalıcı kutuplaşmalar* geriye kalan (43) ifade de ise sırayla *aklıma gelmiyor* (7), *23 Nisan formatı* (6), *boş derslerin doldurulması* (6) *öğretmenlerin sınıf dağılımı* (4), *özel ders çatışması* (4), *okul aile birliği-öğretmen çatışması* (2), *23 Nisan tören kıyafetleri* (1), *çatışma oldu* (1), *ekonomik imkansızlıklar* (1) *hademelerin dengesiz performansı* (1), *idare-sendika çatışması* (1), *konuyu yanlış ortamda tartışma* (1), *müdür-öğretmen arası bireysel husumet* (1), *müdürün olumsuz uslubu* (1), *öğretmen-veli tartışması* (1), *Öğretmenin dışlanması* (1), *öğretmenler arası kişisel çatışma* (1), *müdürün öğretmene güvensizliği* (1), *sendikalı-sendikası tartışması* (1), *stajyer öğretmenlerin kıyafeti* (1) olarak cevaplandırmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere çözülen ve çözülemeyen çatışma algısı kişiye ve konuya göre değişkenlik göstermektedir. Öğretmen algılarına göre bu soruya en sık verilen cevap 73 ifadeden (21) ine *çözülemeyen çatışma yok* olsa bile bu durum bize 52 ifade de öğretmenlerin okullarında farklı konularda çözülemeyen çatışmalar olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

Aynı soruya müdürlerin verdikleri cevaplar ise Tablo 25 incelendiğinde "Okul içerisinde geçmişte yaşanan çözülmeyen bazı çatışmalara örnek verebilir misiniz?" ile ilgili soruya müdürler toplam 8 ifadeden (3) ü *öğretmenler arası özel ders rekabeti*, (2) si *çözülemeyen çatışma yok* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 3 ifade de ise *öğretmenlerin ders saatleri* (1), *öğretmenlerin geliş gidiş saatleri* (1) ve *herhangi bir çatışma olmadı* (1) cevaplarını vermişlerdir

Öğretmenlerin çözülemeyen çatışmalar kategorisinde (9) ifade ile öne çıkan *gruplar arası kalıcı kutuplaşmalar* bize yukarıdaki bölümlerde de izah edildiği üzere, okullardaki çatışmaların sürece yayıldıkça okul içinde çeşitli gruplaşmalara sebep verdiğini göstermektedir. Gruplaşmaların ise gerek eğitim verimliliği gerekse örgüt iklimi bakımından en zararlı davranış biçimlerinden olduğunu söylemek mümkündür. 23 Nisan tören formatı konusunun çözülebilen konularda yer aldığı kadar çözülemeyen konularda da kendini göstermesi, eğitim kurumlarındaki törensel uygulamaların ve seramonilerin aslında ciddi bir çatışma kaynağı olduğunu bize göstermektedir. Öğretmenlerin algısına göre Çözülemeyen çatışmalar sıralamasında kayda değer bir noktada bulunan *Boş derslerin doldurulması* (6) *öğretmenlerin sınıf dağılımı* (4) yaptığımız araştırmaya göre muhakkak her okulda çözülsede çözülmese

de bir çatışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticileri tarafından bu konudaki çatışmalara uygulanan çatışma yönetimi stratejileri kimi zaman duruma uygunluk gösterse de duruma uygunluk göstermeyen stratejilerin de hayata geçirildiği sıklıkla görülmektedir. Bu bakımdan bu iki konu başlığında çıkabilecek olan problemlere ilişkin olarak okul yöneticilerinin ve hatta Eğitim Bakanlığının önceden belirlenmiş yöntemleri, belirli kriterler çerçevesinde daha yaygın biçimde hayata geçirmesi, bir çok öznel uygulamanın yaratacağı çatışmaların önüne geçilmesine vesile olabilir.

Müdürlerin çözülemeyen çatışmalar algılarına göre birinci sırada kendine yer bulan ve Öğretmenler algılarına göre de çözülemeyen çatışmalar kategorisinde yer alan öğretmenler arasındaki *özel ders çatışması* bizce göre KKTC Eğitim Sistemi'nin en problemli çatışma konularından bir tanesidir. Devlet okullarındaki öğretmenlerin ikinci iş yapmasının gayrı yasal olduğu açık olmasına karşın, durum artık o kadar yaygınlaşmış ve meşrulaşmış bir pozisyondadır ki hem öğretmenler hem de okul müdürleri bu sorunun varlığını açıkça dile getirme ihtiyacı hissetmektedirler. *OÖ 61* (Bkz Tablo 19'nin altındaki alıntı) kendisiyle yüz yüze yapılan görüşmede özel ders olayının okulda hala devam eden bir çatışma olduğunu, okul için gruplaşmanın bu konuda devam ettiğini, dershanede çalışanların okul içinde ayrı, dershanede çalışanların ayrı bir grup olarak hareket ettiklerini ifade etmiştir. Kuşkusuz ki okul içerisindeki çatışmalara ekonomik çıkar çatışmalarının eklenmesi, öğretmenlerin aynı eğitim kurumunda aynı amaç için hareket eden bireyler olmaktan çıkıp, kar maksimizasyonunu hedefleyen şirketler gibi hareket etmelerine sebep verecektir.

Bu acımasız rekabet koşullarının hakim olduğu bir eğitim ortamının da verimliliği ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi ciddi tehlike altında olacaktır. Özellikle okullardaki öğretmen gruplaşmalarının belirli başlı fay hatları olduğunu söylemek mümkündür. *OÖ 61* kendisiyle yapılan yüz yüze görüşmede bu fay hatlarından birincisinin özel ders grupları üzerinden şekillendiğini, dershane hocaları ve dershaneye gitmeyen hocalar, ikincisinin ise sendikalı olanlar ile sendikasız olanlar arasında olduğunu ifade etmiştir. Halihazırda neredeyse tüm devlet okullarında mevcut bulunan bu gruplaşma şablonları, okullarda çıkması muhtemel yeni çatışmalarla birlikte daha da karmaşık hale gelebilmektedir. Herhangi bir devlet okulunda hiçbir yeni çatışmanın çıkmadığını veya çıkanların çözümlendiğini

varsaysak bile okul yöneticisinin karşısında sabit olarak özel ders ve sendika temelli gruplaşmaları bulacağını söylemek mümkündür.

Çatışmanın bir olgu olarak önlenemeyeceği zaten en başından ortaya koyduğumuz gerçeklerden biridir ve sırf bu yüzden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etkin çatışma yönetimi eğitimi almaları gerekmektedir.

5.2.7 Okul Müdürünün Öğretmenlere Adaletli ve Eşit Davranması

Çalışanların örgütün ne kadar adaletli ve eşit davrandığına ilişkin algıları ve değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004;3). Bu nedenle örgütsel adalet kavramı daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel adaleti işgörenlerin işlerinde adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Polat, 2006). Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Dolayısı ile örgüt çalışanları örgüt kazanımları karşılaştırmakla kalmayıp bu kazanımların hangi kurallara göre dağıtıldığını gözlemleyerek örgütü içinde eşit davranma ve adaleti sorgulamaktadırlar. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan olumsuz algı ve değerlendirmeler bireyler arasında özellikle birey ve örgüt arasında çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır.

Tablo 29 incelendiğinde "Müdürünüz çatışma durumunda tüm öğretmenlere eşit mesafede davranır mı?" ile ilgili soruya öğretmenler toplam 77 ifadeden (33) *eşit davranır*, (18) *eşit davranmaz*, (13) *bazen davranır bazen davranmaz* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 13 ifade de *kesinlikle eşit davranır* (8), *çatışmaya yaşanmadı* (2) *eşit davrandığına inanırım* (2) ve *emin değilim* (1) cevaplarını vermişlerdi. Belki de öğretmenlerin çatışma konularında motivasyonunu, okula ve okul yönetimine bakış açısını en fazla etkileyen faktörlerden bir tanesi adalet kavramıdır. Okul yöneticisinin adaletli bir tavrı olduğuna inanan öğretmenin çıkabilecek çatışmalara bakış açısı daha pozitif ve yapıcı yönde olacaktır. Okul Yöneticisinin öğretmen algısında adaletsiz davranış kalıplarına sahip olması, öğretmen motivasyonuna ciddi zararlar vermektedir. OÖ 24 (Bkz. Tablo 29'nin altındaki alıntı) okul müdürünün çatışma durumlarında tüm öğretmenlere eşit mesafede davranmayı denediğini ancak bazı öğretmenlere kişisel samimiyeti yüzünden herhangi bir yaptırım

uygulayamadığı için daha sonra tüm öğretmenlere verdiği talimatlar konusunda geri adım atmak zorunda kaldığını ifade etmiştir. Yönetim açısından değerlendirildiğinde çatışma yönetiminin ve örgütsel adalet uygulamalarının, eğitim örgütleri açısından doğru ve etkili biçimde analiz edilmesi ve çözümlenmesi bu alanda hizmet veren birçok kurumun çalışanlarına yardımcı olacak ve örgütsel etkililiğin artmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki çatışmaların kaynağının örgütsel anlaşmazlıklar olduğunu, bu anlaşmazlıkların birçoğunun da örgütsel uygulamaların adaletsiz olarak algılanmasından kaynaklandığını vurgulanmaktadır. Bir başka deyişle örgüt içindeki anlaşmazlıklar ve çatışmalar örgütteki uygulamaların adaletsizliğinden kaynaklanabilmektedir (Gümüşeli, 2004). Tablo 30 incelendiğinde "Bu sizin motivasyonunuzu nasıl etkiler? (Müdürün çatışma durumundaki öğretmenlere eşit mesafede durması veya durmaması)? " ile ilgili soruya öğretmenler toplam 75 ifadeden (48) *motivasyon artışı*, (18) *motivasyon düşüşü* cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 9 ifade de ise *duruma göre değişir* (5), *etkilemez* (2) *görmezden gelmek* (1) ve *kuşkulu* (1) cevaplarını vermişlerdir. Bu da bize öğretmen algılarına göre yapılan araştırma kapsamındaki okullarda müdürlerin, öğretmenlerin nazarında genellikle adaletli davranış biçimine sahip olduklarını göstermektedir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

1- Okullarda görev alan öğretmenlere çalıştıkları okuldaki iki öğretmen arasında herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürlerinin bu konuda takındıkları tavır ile ilgili olarak en yüksek bütünleştirme ve kaçınma cevabı verilirken, geriye kalanlar ise sırasıyla hükmetme, uzlaşma ve ödün verme cevapları verilmiştir.

2- Okullarda görev alan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki iki öğretmen arasında herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürlerinin bu konuda tavırlarının motivasyonlarını nasıl etkilediği ile ilgili soruya öğretmenler en çok motivasyon artışı diye cevaplandırırken geriye kalan ifadelerde motivasyon düşüşü, etkilenmeme çatışma yaşanmadı, güven artışı, kendini önemli hissetme ve kişinin niyetine bağlıdır cevaplarını vermişlerdir.

3- Okullarda görev alan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen ve müdür arasında herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürlerinin bu konuda tavırları ile ilgili soruya öğretmenler en çok hükmetme ve bütünleştirme cevabını verirken, geriye kalan ifadelerde ise sırayla kaçınma, uzlaşma, ve ödün verme olarak cevaplandırmıştır.

4- Okullarda görev alan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen ve müdür arasında herhangi bir konuda bir çatışma çıktığı zaman okul müdürlerinin bu konuda tavırlarının motivasyonlarını nasıl etkilediği ile ilgili soruya öğretmenler en sıklıkla motivasyon artışı cevabını verirken geriye kalan ifadelerde sırasıyla, motivasyon düşüşü, etkilemez ve çatışma yaşanmadı cevaplarını vermişlerdir

5- Önceki müdürlerinizin çatışmalarda tavrı ne olurdu konusundaki soruya ise okullarda görev alan öğretmenler en çok hükmetme cevabını verirken geriye kalan ifadeleri ise sırasıyla, kaçınma, bütünleştirme, önceki müdür yok, ödün verme, ve uzlaşma olarak cevaplandırmıştır

6- Okullarda görev alan öğretmenlerin önceki dönemdeki müdürlerin tavırlarının motivasyonlarına etkisi konusundaki soruya en sıklıkla motivasyon düşüşü olarak cevap verirken geriye kalan ifadelerde ise sırasıyla motivasyon artışı, çatışma yaşanmadı, müdür yok, etkilemez ve duruma göre değişir cevaplarını vermişlerdir.

7- Öğretmenler, çalıştıkları okullardaki iki öğretmen arasında öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları ile ilgili soruya en çok olumlu yanı olabilir cevabını verirken, geriye kalan ifadelerde ise sırasıyla olumlu yanı yok, duruma göre değişir, çatışma olmaz ve kişiye bağlı cevaplarını vermişlerdir.

8- Öğretmenler çalıştıkları okullardaki müdür ile bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları ile ilgili soruya en çok olumlu yanı olabilir cevabı verirken geriye kalan ifadelerde ise sırasıyla, olumlu yanı yok, bilmiyorum, olumlu yanı olabilir / olmayabilir ve duruma göre değişir cevaplarını vermişlerdir

9- Okullarda görev alan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki iki öğretmen arasında öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları ile ilgili soruya en yüksek sıklıkla huzursuzluk ve gerginlik cevabını verirken geriye kalan ifadelerde sırasıyla, motivasyon düşüşü, eğitimde verimsizlik, grupsal kutuplaşma, küslük, iletişimin olumsuz etkilenmesi, kişisel ilişkilerin bozulması bizde çatışma olmaz, etkilenmem, ruh sağlığının bozulması, okula gitmek istememe, görmezden gelme, işbirliği kopar, kırgınlıklar olur, kötü örnek teşkil etme, okulda huzursuz ve gergin ortam, olumsuz sonucu olmadan çözülür, ön yargılar oluşur ve örgütsel aidiyet zayıflar olarak cevaplandırmıştır.

10- Okullarda görev alan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen ve müdür arasında öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları ile ilgili soruya en yüksek sıklıkla okul ortamında gerginlik ve huzursuzluk geriye kalan ifadelerde sırasıyla, motivasyon düşüşü, iletişimin zorlanması, kutuplaşma geriye kalan ifade de ise sırayla iletişimin zorlanması , eğitime negatif yansıma, müdür öğretmen ilişkisinin yıpranması,

yöneticilerin kin tutması, müdür tarafından orantısız güç kullanımı, kırgınlıkların yaşanması, olumsuz sonucu olmaz, genelde çatışma çıkmaz, kurumsal verimsizlik, öğretmende değersizlik, şahit olmadım, olarak cevaplandırmıştır.

11- Okullarda görev alan öğretmenlerin görev aldıkları okul içerisinde geçmişte yaşanan ve çözülen bazı çatışmalara örnek vermeleri ile ilgili soruya en sıklıkla sırasıyla öğretmenlere sınıf dağılımları, 23 Nisan formatı, okul dışı bireysel konular, örnek yok, çatışma olmadı, basit idari sorunlar, 23 Nisan törenleri ve görev dağılımı, hükümetin aldığı mesai saati kararı, aklımda yok, boş ders doldurma konusu, öğretmenlerin ders sayısı, veli-öğretmen çatışması, geziler,müdürün agresif tavrı, öğretmenlerin günlük yorgunluğu ve gerginliği,okul tuvaletlerinin düzeltilmesi, okula gidiş geliş saatleri, özel eğitim ve seminerler, sınıf etkinliklerinin çakışması, spor müsabakaları ile derslerin çakışması, törenler esnasında görev dağılımı, yurt dışı ziyaretlere kimin gideceğiolarak cevaplandırmışlardır.

12- Okullarda görev alan öğretmenlerin görev aldıkları okul içerisinde geçmişte yaşanan ve çözülen bazı çatışmalara örnek vermeleri ile ilgili soruya öğretmenler en sıklıklaçözölemeyen çatışma yok cevabını verirken geriye kalan ifadelerde sırasıyla, gruplar arası kalıcı kutuplaşmalar, aklıma gelmiyor, 23 Nisan formatı, boş derslerin doldurulması, öğretmenlerin sınıf dağılımı, özel ders çatışması, okul aile birliği-öğretmen çatışması, 23 Nisan tören kıyafetleri, çatışma oldu, ekonomik imkansızlıklar, hademelerin dengesiz performansı, idare-sendika çatışması, konuyu yanlış ortamda tartışma, müdür-öğretmen arası bireysel husumet, müdürün olumsuz üslubu, öğretmen-veli tartışması, öğretmenin dışlanması, öğretmenler arası kişisel çatışma, müdürün öğretmene güvensizliği, sendikali-sendikasız tartışması, stajyer öğretmenlerin kıyafeti olarak cevaplandırmıştır.

13- Okullarda görev alan öğretmenlerin görev aldıkları okul içerisinde müdürünüzçatışma durumunda tüm öğretmenlere eşit mesafede davranır sorusuna öğretmenler en çok eşit davranır olarak cevap verirken geriye kalan ifadelerde eşit davranmaz, bazen davranır bazen davranmaz,kesinlikle eşit davranır, çatışma yaşanmadı, eşit davrandığına inanırım ve emin değilim cevaplarını vermişlerdir.

14- Okullarda görev alan öğretmenlerin görev aldıkları okul içerisinde müdürünüz çatışma durumunda tüm öğretmenlere eşit mesafede davranmanın kendi

motivasyonları üzerine etkileri ile ilgili soruya öğretmenler en çok motivasyon artışı cevabını verirken geriye kalan ifadelerde ise sırasıyla motivasyon düşüşü, duruma göre değişir, etkilemez, görmezden gelmek ve kuşkulu cevaplarını vermişlerdir

15- Okullarda görev alan müdürlerin yönettikleri okullardaki iki öğretmen arasındaki herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda takındıkları tavır ile ilgili soruya okul müdürleri en sıklıkla bütünleştirme cevabını takiben sırasıyla , kaçınma, ve hükmetme cevaplarını vermişlerdir

16- Okullarda görev alan müdürlerin yönettikleri okullardaki öğretmenleri ve kendileri arasındaki herhangi bir konuda herhangi bir çatışma çıktığı zaman bu konuda takındıkları tavır ile ilgili soruya okul müdürleri en sıklıkla kaçınma cevabını takiben sırasıyla, bütünleştirme ve hükmetme ve uzlaşma cevabını vermişlerdir.

17- Okul müdürleri çalıştıkları okullardaki kendileri ve bir öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları ile ilgili soruyu en çok olumlu yanı vardır, en az ise olumlu yanı yoktur olarak cevaplandırmıştır.

18- Okul müdürleri çalıştıkları okullardaki iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun lehine olacak olumlu yanları ile ilgili soruyu en çok olumlu yanı vardır, en az ise olumlu yanı yoktur olarak cevaplandırmıştır.

19- Okullarda görev alan müdürlerin çalıştıkları okullardaki iki öğretmen arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları ile ilgili soruya en yüksek sıklıkla müdürler huzursuzluk, gerginlik, motivasyon düşüşü, eğitimde verimsizlik, ve okulun imajı kötü etkilenirolarak cevaplandırmıştır.

20- Okullarda görev alan müdürlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen ve müdür arasında bir çatışma çıktığı zaman bunun eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanları ile ilgili soruya en yüksek sıklıkla müdürler öğretmende motivasyon düşüşü, sinde eğitimde verimsizlik, gerginlik, eğitimde verimlilik, huzursuzluk ve yok sayma cevaplarını vermişlerdir.

21- Okullarda görev alan öğretmenlerin görev aldıkları okul içerisinde geçmişte yaşanan ve çözölen bazı çatışmalara örnek vermeleri ile ilgili soruya okul

müdürleri sırasıyla öğretmenlerin okula geliş ve gidiş saatleri, öğretmenlerin ders saatleri, öğretmenlerin sınıf dağılımları, öğretmenler arası maaş farkı basit idari sorunlar ve herhangi bir çatışma olmadı cevaplarını vermişlerdir.

22- Okullarda görev alan müdürlerin görev aldıkları okul içerisinde geçmişte yaşanan ve çözülemeyen bazı çatışmalara örnek vermeleri ile ilgili soruya en sırasıyla öğretmenler arası özel ders rekabeti, çözülemeyen çatışma yok cevabını vermişlerdir, öğretmenlerin ders saatleri, öğretmenlerin geliş gidiş saatleri ve herhangi bir çatışma olmadı cevaplarını vermişlerdir.

6.2 Öneriler

Aşağıda araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Uygulayıcılara Öneriler;

1- K.K.T.C. ilköğretim okullarında verilmek üzere derhal, tüm paydaşları (Okul İdaresi, Öğretmen, Veli, Okul Hizmetlileri) kapsayacak şekilde çatışma yönetimi eğitim programları hazırlanmalı ve en kısa zamanda çatışmanın yönetilebilmesine ilişkin olarak, müdürlere, öğretmenlere, okul çalışanlarına ve velilere yönelik ayrı ayrı eğitimler düzenlenmelidir.

2- Bu çalışmanın konusu ilkokullar olduğu için özelde ilkokullar için ama olması gereken bir hedef olarak tüm eğitim örgütleri için mevcut çatışmaların analizini yapacak ve bu çatışmaların detaylı bir rapor halinde bakanlığa ve okul yöneticilerine sunulmasını sağlayacak uzman bir ekip oluşturulması.

3- Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin düzenli aralıklarla motivasyon testlerine tabi tutulması ve bu testlerin sonuçlarının ilgili bakanlık birimi ve okul yöneticileriyle paylaşılması.

4- Okul çalışanları ve öğrencilerin performanslarının değerlendirilmesine önem verilmeli ve performans değerlendirme ölçütlerinin daha belirgin hale getirilmesi sağlanmalıdır.

5- Okul müdürlerinin keyfi uygulamalarında ötürü ortaya çıkan çatışmaları engellemek amaçlı bakanlık tarafından kuralların belirlenmesi.

6- Görev dağılımından dolayı ortaya çıkan çatışma durumları için görev ve sorumluluk tanımlarının okulun her çalışanı için yapılması

7- Okul içerisinde takım oluşturma, kişiler arası ilişkileri geliştirme, örgütsel aidiyeti artırma amaçlı, gezi ve eğitim programlarının düzenli olarak hayata geçirilmesi ve bu uygulamaların verimliliğinin okul yönetimi tarafından denetlenmesi.

8- Devlet okullarındaki öğretmenlerin, özel ders vermelerinin yasal yollardan engellenmesi ve tam gün eğitime geçilmesi. Ancak eğer bu yapılamıyorsa, döner sermaye sistemi çerçevesinde öğretmenler tarafından özel derslerin öğleden sonra okul bünyesinde verilmesi ve öğretmenlere bu hizmetleri karşılığında prim ödenmesi. Özellikle kurulacak döner sermaye sistemi içerisinde aynı okuldaki öğretmenlerin birbirine rakip olmasının önüne geçecek, takım duygusunu artıracak düzenlemeler yapılması.

9- Okullardaki çatışmalar konusunda okullara teftiş ve denetime gidecek olan Müfettiş ve Bakanlık personelinin muhakkak çatışma yönetimi ve stratejileri konusunda eğitim alması, bu konuda uzmanlaşması

10- Neredeyse tüm okullarda kronik olarak çatışma konusu olan Öğretmenlerin yıllık sınıf dağılımı, boş derslerin doldurulması ve 23 Nisan törenlerindeki format ve görev dağılımları konusunda, tüm okullarda geçerli olacak, adil, ölçülebilir, denetlenilir bir sistemin, eğitim bakanlığı tarafından ülke çapında hayata geçirilmesi.

11- Özellikle okullardaki Müdür- Öğretmen çatışmalarında müdürün ciddi biçimde inisiyatif alanı bulduğu, okula geliş gidiş saatleri ve gün içerisinde alınan özel izinlerin, bakanlık tarafından da denetlenbilmesi için okullara, parmak izi ile giriş çıkış ve kamera ize gözetleme sistemlerinin kurulması

12- Eğitim Bakanlığının, Okul Müdürleri üzerinde, Okul Müdürlerinin de öğretmenler ve okul personeli üzerinde denetim ve performansını artırmak maksadıyla kamuya istihdam edilecek olan yeni personelin tümünün sözleşmeli

olması, sözleşmede yıllık başarı kriterlerinin ve görev tanımlarının belirlenmesi ve 3 yıl üst üste bu kriterlere uymayan sözleşmeli eğitim personelinin sözleşmesinin yenilenmemesi

13- Eğitim Bakanlığının okulları denetlemek ve yönetmek üzere bağımsız ve uzman kişilerden oluşacak özerk komiteler oluşturması, bu komitelerin mecliste temsil edilen her partinin göndereceği birer temsilci ile, siyaset üstü ve özerk bir yapıya kavuşturulması.

Araştırmacılara Öneriler;

1- Bu çalışma resmi ilköğretim okulu öğretmenleri ve müdürlerine yapılmıştır. Benzer bir çalışma özel, orta öğretim ve yüksek öğretimde de yapılabilir.

2- Benzer bir çalışma deneysel olarak da yapılabilir.

3- Öğretmenlerle öğrenciler arasında çıkan çatışmaların nedenleri ve çözüm yolları ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara:Pegem Yayınları.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. &Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akinnubi, O. P., Oyeniran, S., Fashiku, C. O., Durosaro, I. A. (2012). PrincipalPersonal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (6).167-174.
- Apipalakul, C., Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216-1222. EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain.
- Arslan, H., Polat, S. (2004). Conflict Management Strategies of Administrators in Higher Education. *Educational Administration in Theory & Practice*, 39, 430-457
- Aslan, H. &Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (3), 255-279.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilgen, H. (1990). *Örgüt İklimi: Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Böke, K. (2009). Örneklem. Kaan Böke (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde* (s. 105-147). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender Role Organizational Status, and Conflict Management Styles, *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Şafak Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, , Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Corvette, B. A. B. (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*, New Jersey: Prentice Hall.
- Cowie H., Naylor P., Rivers I., Smith K. P. and Pereira B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 7(1), 33–51.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çokluk, Ö. (2014). Araştırma Desenin Seçimi. Şekercioğlu, G. (Ed.), *Araştırma Yöntemleri Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi* içinde Ankara: Edge akademi.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. Boston: McGraw Hill.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yasanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirtaş, H., Güneş, H.(2002).*Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: AnıYayıncılık
- Dogani, O.(2010).*Yönetim Bilinci ve Motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27–45.
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul.
- Drucker, P. (1993). *Management*. New York: Harper Business.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren E. (2009). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fabunimi, M. ve Alimba, C. N. (2010). Conflict in school climate: a synopsis of its nature, causes, effects and management approaches. *African Journal of Education Al Management*, 13 (2), 205-226.

- Frenech, J. R. (1981). *The Disruption and Cohesion of Gruop*. Newyork: McGraw Hill.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güllüoğlu, Ö, (2013), Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gökçe, F. (2003). *Değişim Sürecinde Devlet ve Eğitim*, Ankara:Tekağaç Yayınları
- Gross, M. A. & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 200-226.
- Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 30–36.
- Güneri, O.Y., Çoban, R., 2004. The effect of conflict resolution training on Turkish elementary school students: a quasiexperimental investigation. *International Journal for Advancement of Counselling*, 26 (2), 109–124.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)*. Konya: Mikro Basım-Yayım- Dağıtım.
- Henry, O. (2009). Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, 2 (1), 16-24.
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Huan, L.J., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141-55.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İner, S. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ivancevich, G. & Konopaske, D. (2003). *Organizations Behavior, Structure, Processes*, United States: Mcgraw-Hill Com.
- Johnson, N.P, (1991), Perceptions of Effectiveness and Satisfaction of Principals in Elementary Schools, *Journal of Educational Administration*, 28 (1).
- Kissenger, H (2006). *Diplomasi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kaushal, R., Kwantes, C.T., 2006. The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relationship*, 30, 579–603.
- Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde* (s. 103-120). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırel, Ç. & Özkalp, E. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

- Kim, J.E., Yamaguchi, A. & Kim, M.S., Miyahara, A. (2015). Effects of taking conflict personally on conflict management styles across cultures. *Personality and Individual Differences*, 72,143–149.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Konak,M. & Erdem, M.(2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91
- Korkmaz, M. (2000). Gruplararası İlişkiler ve Çatışma. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 25(261), 20–24.
- Longaretti, L. & Wilson, J.(2000). The role of the teacher in student conflict. In: Paper Presented at the AARE Conference, Sidney.URL: https://archive.org/details/ERIC_ED451891 Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. London: McGraw Hill.
- Mamchur, C. & Myrick, F. (2003). Preceptorship and interpersonal conflict: multidisciplinary study. *Journal of Advanced Nursing*, 43 (2), 188–196.
- Merriam, B. S. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.: S. Turan), Ankara: Nobel Akademik.
- Miles, M. B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. California : SAGE Publications.
- Morris-Rothschild, B.K. & Brass, M.R. (2006). Teachers' conflict management styles: the role of attachment styles and classroom management efficacy. *Journal of School Psychology*, 44, 105–121.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.

- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: İİBF Akademik Yayınları.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 82.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2).
- Özkalp, E. (1991). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özer, M. A. (2000). Ekin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 17–46.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bölümü*. Ankara: Siyasal Yayınevi
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. New Castle: Sage.
- Peker, Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi/SosyalBilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Rahim, M.A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The Journal of Conflict Management*, 11 (1), 5–8.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, Westport, CT: Quorum Books.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Mangement*. 13(3), 206–23.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Rahim, M.A., Magner, N.R. & Shapiro, D.L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9–31.
- Ramani, K. & Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5), 242-256.
- Robbins, P.S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk). Eskişehir: Basım ve Yayım Etam A.Ş.
- Sava, F.A., 2002. Causes and effects of teacher conflict-inducing attitudes towards pupils: a path analysis model. *Teaching and Teacher Education*, 18, 1007–1021.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sexton, W. P. (1970). *Organization Theories*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ, (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Swanström, N.L.P. and Weissmann, M. S.(2005). *Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and Beyond: A Conceptual Exploration*. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Programme, Washington, DC and Nacka, Sweden.
- Tantleff-Dunn, S., Dunn, M.E. & Gokee, J.L. (2002). Understanding faculty–student conflict: student perceptions of precipitating events and faculty responses. *Teaching of Psychology* 29 (3), 197–2002.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social science bases of administrative theory*. Newyork: Mc Graw-Hill.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Töremen, F. & Ersözlü, A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye ve Yönetimi*, İstanbul: İdeal Kültür Yayınları.
- Tunçay, M (2006). *Batı’da Siyasal Düşünceler Tarihi, Seçilmiş Yazılar, Eski ve Orta Çağlar*, Der: Mete Tunçay, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Uchendu, C.C., Anijaobi-Idem, F. N. & Odigwe, F. N. (2013). Conflict management and organisational performance in secondary schools in cross river state, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 2 (2), 67-71.
- Vural, B. (2004). *Yetkin İdeal Vizyoner Öğretmen*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Yaman, E. & Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 6-18. URL: web.firat.edu.tr/.../02%20Örgütsel%20Çatışma-Ahmet%20Yatkın.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. ve Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (24), 238–255.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi /Siyasal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Yılmaz, Z. (1988). İşletmede Amaç Uyuşmazlıkları ve Çözüm İmkanları. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2).

EKLER**EK-1**

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

Sayı: İÖD.0.00-35/2017/1B-296

Lefkoşa, 27 Ocak 2017

Sayın Mehmet Ekin VAİZ,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okullarında görev yapan müdür ve öğretmenlere “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin, Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” konulu çalışma soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

Ali BOLATCAN
Müdür

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Lefkoşa'da doğan Mehmet Ekin Vaiz, ilkokulun bir bölümünü İstanbul'da Özel İdeal İlkokulunda, bir kısmını da Lefkoşa Necati Taşkın ilkokulunda okudu. 2003 yılında Türk Maarif kolejinden mezun olarak, DAÜ hukuk fakültesine kaydoldu. 2007 yılında DAÜ hukuk fakültesinden mezun olarak, Anayasa Hukuku kürsüsünde yüksek lisans yaptı. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında “Çatışma Yönetimi” üzerine doktora çalışması yapan Vaiz, 2009 yılından bu yana fiilen avukatlık mesleğini icra ediyor. Mehmet Ekin Vaiz, ayrıca 2006 yılından bugüne birçok TV kanalında yayınlanan “Hellimli Demokrasi” isimli siyasi mizah programının da yapımcısı ve aynı zamanda metin yazarı. 2010 yılında kendi Reklam ve Prodüksiyon Şirketi Joker’s Perspective Ltd’yi kuran Mehmet Ekin Vaiz’in yazıp yönettiği bir çok sayıda reklam filmi ve kısa filmi bulunuyor. Ayrıca 2015 yılında yine yapımcılığını ve sunuculuğunu üstlendiği “Neydi Olacağı Haber Bülteni” Kıbrıs’ın internet üzerinden yayınlanan ilk ve tek günlük mizah bülteni olma özelliğine sahip.

Mehmet EKİN VAİZ

ORIJINALLIK RAPORU

%5

BENZERLIK ENDEKSI

%

İNTERNET
KAYNAKLARI

%5

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

ASLAN, Hüseyin and KARİP, Emin. "Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi", İletişim Hizmetleri, 2014.

Yayın

%1

2

POLAT, Soner and ARSLAN, Hasan. "Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri", İletişim Hizmetleri, 2004.

Yayın

<%1

3

AKGÜN, Nuri, YILDIZ, Kaya and ÇELİK, Devran. "Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2009.

Yayın

<%1

4

YILDIZ, Sebahattin, SAVCI, Gülten and KAPU, Hüsnü. "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2014.

Yayın

<%1