

**OKULLARDA YÖNETİCİLERİN YAŞADIKLARI
ÇATIŞMALAR (Malatya İli Örneği)**

THE CONFLICTS EXPERIENCED BY THE
ADMINISTRATORS IN THE SCHOOLS
(Example of Malatya City Province)

Sema ÖZDEMİR

Beden Eğitimi Öğretmeni / MEB
Physical Education Teacher / MEB

Sema8155@gmail.com

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6629-5177

Makale bilgisi | Article Information

doi.org/10.5281/zenodo.7404741

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Date Received: 30 Kasım / 30 November

Kabul Tarihi / Date Accepted: 4 Aralık / 4 December

Yayın Tarihi / Date Published: 6 Aralık / 6 December

Yayın Sezonu / Pub Date Season: Aralık / December

13

Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article: Özdemir Sema (2022). Okullarda yöneticilerin yaşadıkları çatışmalar (Malatya ili örneği). *IJESOS International Journal Of Educational and Social Sciences* 1(1), 13-35.

İntihal: Bu makale turnitin.com yazılımınca yazar tarafından taranmıştır.
İntihal tespit edilmemiştir.

Plagiarism: This article has been scanned with turnitin.com by writer. No
plagiarism detected.

İletişim:

E-posta: editor@ijesos.com
Web: www.ijesos.com

OKULLARDA YÖNETİCİLERİN YAŞADIKLARI ÇATIŞMALAR (Malatya İli Örneği)

Özet

Okulun örgütsel yapısı içinde hem idarecilerin kendi aralarında hem de öğretmenler arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmaların kaynağını öğrenmek, hangi konuların sebep olduğunu bilmek ve zamanında doğru müdahaleler çatışmanın doğurduğu sonuçları örgütün lehine kullanmak adına büyük önem taşır. Yöneticilerin çatışmayı yönetme konusundaki becerileri ve paydaşların iş birliği ve uyuma katkısı bu örgütlerin verimli bir biçimde eğitimi yürütebilmesi için gereklidir. Bu süreçte yöneticilerin kullandıkları çözümlerin etkili olması gerekmektedir. Bu araştırma nitel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020- 2021 eğitim- öğretim yılında Malatya ilinde görev yapan üç kadın yönetici, yedi erkek yönetici oluşturmuştur. Çalışmanın verileri araştırmacının oluşturduğu yarı yapılandırılmış görüşme form ile toplanmıştır. Görüşme sırasında verilerin eksiksiz kaydı için yöneticilerden izin alınarak konuşmalar cihaza kaydedilmiştir. Elde edilen veriler nitel veri çözümleme tekniği kullanılarak, analiz edilmiş bulgular alt kategorilere ayrılarak kodlanmıştır. Verileri çözümlenmesinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Okul yöneticilerinin görüşlerine göre en çok çatışma nedeni iletişim eksikliği ve ders programının dağılımı olarak tespit edilmiştir. Salgın döneminde yaşanan çatışmaların nedeni en çok sürecin belirsizliği, teknolojik konulardaki bilgisizlik ve yetersizlikler olarak belirtilmiştir. Yöneticilerin çatışmayı olumsuz olarak değerlendirdiği, olumsuz kategoride en çok moral bozukluğu ve performans düşüklüğü yanıtını verdikleri görülmüştür. Çatışma çözme yollarından en fazla problemi çözme ve uzlaşma yöntemini kullandıkları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Okul, Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetimi, Çatışmanın Etkileri.

THE CONFLICTS EXPERIENCED BY THE ADMINISTRATORS IN THE SCHOOLS (Example of Malatya City Province)

Abstract

Conflicts may occur from time to time, both between administrators and teachers within the organizational structure of the school. It is of great importance to know the source of the conflicts, to know which issues cause them, and timely correct interventions to use the consequences of the conflict in favor of the organization. The skills of managers in managing conflict and the contribution of stakeholders to cooperation and cohesion are essential for the organizations to run training efficiently. In this process, the solutions used by managers must be effective. With the qualitative researcher method, the questions in the semi-structured interview form created by the researcher were asked to three female administrators and seven male administrators working in Malatya in the academic year 2020-2021. The conversations were recorded on the device with the permission of the managers for the complete recording of the data during the interview. The obtained data were coded using the qualitative data analysis technique, and the findings were divided into

subcategories. Frequency and percentage were used in analyzing the data. As a result of the research; According to the administrators in schools, the lack of communication and the weekly course schedule are the most common causes of conflict. It was observed that the conflicts during the epidemic period were mostly experienced due to the uncertainty of the process, lack of knowledge and inadequacies in technological issues. It was observed that the managers evaluated the conflict in the negative category and gave the answers mostly to demoralization and poor performance. It has been reported that among the methods of conflict resolution, they mostly use problem solving and reconciliation methods.

Keywords: Administrator, School, Causes of conflict, Conflict management, Effects of conflict.

1.GİRİŞ

Örgütte çatışma olgusu, çeşitli beklentilerle örgüte katılmış bireyin iş birliği yaptığı taraflardan sağladığı beklentinin kendi beklentisini karşılamadığını algıladığı durumda, örgütün çıkarlarına uymaması ve örgütle uyum sağlamaması sonucunda doğmaktadır. Bu noktada çatışma, çeşitli gerekçelerle işe gelmeme, rapor alma, işe düzenli geç kalma, işi yavaşlatma şeklinde pasif olarak ortaya çıktığı gibi anlaşmazlığın sürekliliği durumunda da kavga, engelleme, istifa gibi aktif sonuçlara ulaşabilir (Çulpan, 1978). Çatışma sürecinde yaşananlar ve bunların doğru yönetilmesi tüm örgütler için önemli olmakla eğitim ortamları açısından daha farklı bir önem taşımaktadır. Bunun en önemli nedeni sosyal ve toplumsal hayat içerisinde önemli yeri olan eğitim örgütleri hem bireysel hem de örgütsel sistem içindeki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler (Nurol E, Ada Ş. ve Çolak A., 2012).

Eğitim örgütlerinin en değerli hammaddesi insandır. İnsan davranışlarının çeşitliliği ve karmaşıklığı eğitim sisteminde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır (Durukan, 2004). Çatışmalarda okul yöneticilerin tavrı, zamanlaması okul iklimi açısından önemlidir. Ölçülü tepkiler ve çatışmanın seyrine zamanında müdahaleler okuldaki iş doyumuna ve çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamaktadır (Şahan, 2006). Eğitim kurumlarının toplumsal ve kurumsal hedeflerine ulaşmada en önemli insan kaynakları yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Eğitimi yönetmenin amacı, insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak, eğitim unsurlarını istenilen amaç ve hedeflere ulaştırabilmek için doğru ve etkili kararlar alıp uygulayabilmektir. Eğitim örgütlerinde yöneticiler, eğitim konusunda izlenecek politika, vizyon ve hedeflere ulaşmak için birey ve madde kaynaklarını doğru organize etmeli, karar vermeli ve kaynakları doğru yönlendirmelidir (Arıkan, 2021).

Çatışmalar, yaşamın her alanında olduğu gibi eğitim örgütlerinde de sıkça görülmektedir. Girdisi, çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde

çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır. Öğrenci-veli-öğretmen-hizmetli-memur-okul yöneticisi gibi içerisinde farklı sorumluluklar taşıyan paydaşların olduğu eğitim örgütleri farklı tür ve düzeyde çatışmalara açık olabilir. Tanrıöğen'e (2018) göre, çatışmalar pek çok toplumda olumsuz olarak algılanmaktadır. Aslında, normal düzeyde bir çatışma ortamı çatışmanın yaşanmadığı ya da çok şiddetli olduğu okullara göre daha fazla yararlıdır. Etkili bir biçimde yönetilen çatışmanın örgütlere dinamizm getireceğine inanılır. Çatışmaların eğitim örgütlerinde yansımaları doğru yönetilmediğinde moral bozukluğu, iş yapmaya yönelik aktivitenin azalması ve sergilenen performansın düşmesi biçimlerinde olmaktadır. Olumsuz çatışmaların neticesinde sınıfına istemeyerek giden ve öğrencilerin karşısına isteksiz moralsiz çıkan öğretmenin sınıfta veriminin ve etkililiğinin olması, stresli ve iletişimde gerginlik hissedilen bir yöneticinin okulu başarılı yönetmesi beklenemez (Karip, 2015, s.221).

Eğitim örgütleri sosyal hayatın içerisindeki insan kaynağını hazırlayan ve yetiştiren örgütlerdir (Arıkan, 2022). Buna bağlı olarak bu örgütte yaşanacak olası sorunların çözülmesi insanın olduğu her örgütü etkiler. Eğitim ortamında öğretmeni ile sorun yaşayan bir yönetici, birlikte çalıştığı öğretmenine olumlu yaklaşım, sorunu ve uyumsuzluğu etkili iletişim ile yönetmeye çalışırsa, bu durumda olan öğretmenin kendine olan güveni artar ve karşılaştığı başka bir sorunda kendini daha rahat hisseder. Fikirlerinin önemsendiğini hisseden öğretmenin örgüte bağlılığı, motivasyonu ve verimliliği artar.

Bu araştırmada okullarda yaşanan çatışmalar ele alınıp incelenecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Malatya ilinde bulunan okullarda görev yapan yöneticilerin okullarda yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ve çatışmaya yönelik yönetici görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin çatışmaya karşı yaklaşımları ortaya koyulacaktır. Giderek ülkemizde de üzerinde daha çok durulan bir konu olan örgütsel çatışma ve sonuçlarına yönelik nitel bir araştırma olan bu çalışma, yöneticilerin yararlanabileceği bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın, alana sınırlı da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- 1) Yöneticilerin çatışma yaşadıkları konular ve sebepleri nelerdir?
- 2) Salgın döneminde yöneticilerin yaşadıkları çatışmalar nelerdir?
- 3) Yöneticilerin çatışmaya ilişkin çözüm yolları nelerdir?
- 4) Yöneticilere göre çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları nelerdir?

1.2. Varsayımlar

- a) Araştırmada görev alan örneklem grubu evreni temsil etmektedir.
 - b) Araştırmaya katılan yöneticilerin uygulanan ölçme araçlarına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.3. Sınırlamalar

- a) Malatya ilinde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YAZIN TARAMASI

Bu bölümde çatışma, çatışma tanımları, çatışma nedenleri ve çatışma sonuçlarına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir.

2.1. Çatışma Kavramı

Bireylerin içinde bulunduğu toplumlarda bireyler arasındaki görüş ayrılığı gözlemlenebilir bir durumdur. Fikir ve çıkar ayrılıkları amaçları ortak olan örgütlerde, örgüt bireyleri arasında anlaşmazlık doğurur. Ortaya çıkan bu anlaşmazlıkların nedenleri, kaynakları, nasıl ve ne zaman yönetileceği sonuçları etkin bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu anlaşmazlık ve ayrılıklar çatışma olarak nitelendirilmektedir. Çatışma, genel anlamda olumsuz bir durum, uyumsuzluk, münakaşa, anlaşmazlık, fikir ve algı farklılığı gibi anlamlar taşır. Bir örgütte ise çatışma, kişi ya da grupların birlikte iş yaparken karşılaştığı sorunlardan doğan, örgütsel faaliyetlerin aksamasına ve bozulmasına sebebiyet veren olaylar olarak açıklanmaktadır (Eren, 2008, s.53).

Açıklan (1995)'e göre çatışma kavramı aynı örgüt içerisinde bireylerin amaç ve hedeflerinin aynı doğrultuda olmaması şeklinde tanımlanmıştır. Henry (2009: akt.Yüksel 2020)'e göre çatışma, örgütteki bireylerin çıkarları, değerleri ve hedefleri arasındaki farklılığın ortaya çıkardığı sonuçtur. Bireylerin arzuladıkları sonuca ulaşma isteği, örgüt içinde çatışmanın nedeni haline gelir. İnsanlar çatışma kavramını ürkütücü istenilmeyen düşmanca genellikle olumsuz durum olarak algırlar. Teknolojinin geliştiği, yaşam şartlarının değiştiği durumlar düşünüldüğünde çatışma, çatışmayı yaşayan taraflardan biri için olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Çatışmanın bireysel güce dayalı olduğu durumlarda bazen gözle görülür eşitsizlikler olur (Yüksel, 2020). Güce sahip olan tarafın zayıf olan tarafla açık çatışması beklenen bir durumdur. Tarafların kendi amaçlarına ulaşmak istemesi, güç unsurlarını kullanmadan da gerçekleştirebileceği bir durumdur (Karip, 2003).

Çatışma bir başka tanımda, bireyin kararsızlık yaşaması ve sonucu olarak kişinin tercihler arasında karar vermede güçlük yaşaması olarak

tanımlanmıştır (Özkalp, Kirel; 2001,

s. 386). Çatışma kısaca sosyal, kültürel, fizyolojik ve psikolojik yönden farklı bireylerin yaşadıkları örgütte amaç ve hedeflerinin uyumsuzluğu durumunda ortaya çıkan olgudur. Bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve sürdürmek istemeleri sonucu yaşadığı anlaşmazlığa düştüğü olayları kapsar.

2.2. Eğitim Örgütlerinde Çatışmalar

Okullarda çatışmanın sebepleri örgütün yapısal niteliklerinden kaynaklandığı gibi, mevcut çalışanlar ve yönetici konumundakilerin farklı bireysel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Bu kapsamda eğitim örgütlerinde rastlanan çatışmanın nedenleri örgütsel nedenler ve bireysel nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir (Baykal K., Kovancı A., 2008). İlgili alan yazın incelendiğinde örgütün büyüklüğü, kaynakların sınırlılığı, personelin farklılığı, iş bölümünde adaletsizlikler, fonksiyonel bağımlılık, statüden kaynaklı farklı roller, yönetim alanı ile ilgili iş tanımlarındaki belirsizlikler, yönetim biçimi farklılıkları, ödül ve ceza sisteminin etkin çalışmaması çatışmaya sebep olan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çatışmaya sebep olan kişisel nedenler ise algılama biçiminde ortaya çıkan farklılıklar, iletişim engelleyen değer ve görüş farklılığı, değişen yaşam koşullarının getirdiği yeni özellikler ve personeldeki başkalıklar şeklinde sıralanabilir. (Ada ve Küçükali, 2009; Baykal ve Kovancı, 2008; Dökmen, 2009; Ertürk, 2009; Gülşen ve Gökyer, 2012; Şimşek ve Çelik, 2008; Turan, 2014 akt. Erol, 2016).

İlgili araştırmalar yöneticilerin en fazla çatışmayı öğretmenlerle ve velilerle yaşarken en az çatışmayı ise hizmetli ve öğrencilerle yaşadığını ortaya koymuştur. Araştırmalar yöneticilerin en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında olumsuz bireysel tutumlar, öğretmen davranışları ve öğretmenlerin sorumsuzlukları, en az çatışmanın ise ideolojik ve sendikal etkinlikler, eğitim öğretimi destekleyici hizmetler ve kaynak dağılımından meydana geldiğini ortaya koymuştur. Eğitim örgütlerinde uyumsuzluklar; hedeflerin ve amaçların açık ve anlaşılır yazılmamasından, örgütün büyüklüğünden, iş paylaşımının karmaşıklığından, algılama farklılıklarından, yapının hiyerarşisinin net olmamasından, kaynakların sınırlılığından, karar alınırken işbirliği eksikliğinden, denetim şeklinden ve bireysel farklılıklardan da kaynaklanabilir. Eğitim örgütlerinin dinamik ve etkileşimli bir yapıya sahip olması kaynakların yetersizliği, personel azlığı, bireylerin farklı beklenti ve istekleri gibi bir araya gelen sorunlar çatışma riskini arttırmaktadır. Eğitim örgütlerinde görev yapan insanlar arasındaki anlayış, değer yargıları, inançlar, algılama ve yorumlama biçimleri ve amaçlara ulaşmak için takip ettikleri yollar ve sorunların çözüme ulaştırılmasındaki tutum farklılıkları, uyumsuzluğa ve çatışmaya neden

olmaktadır (Tokat, 1999). Okul yöneticisi, farklılıkları zenginlik olarak saydığı gibi meydana gelen sorunları yenilik ve birlikten kaynaklanan örgütün lehine fırsat olarak gördüğü zaman, o okul değişime elverişli hale gelecektir. Okul yöneticisi problemin nedenine ilişkin bir kaynak ararken, sorumluluk almalı suçlu aranmasına fırsat vermemeli ve çalışanların güvenini kazanmalıdır. Böylece problemin sebebi ve sorumlusu bilinse bile bu bir anlam taşımayacak bile konunun çok da önemli olmadığı düşünülecektir (Vaiz, 2017). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışmalarda en fazla dile getirilen yöneticilerin ayrımcı davranışları olarak belirlenmiştir. Adil ve eşit olmayan durumlar çatışmaya neden olmaktadır. Okullardaki yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik, yöneticilerin baskıcı tutumları yönetme becerisinin yetersizliği, iletişim sorunları, denetim farklılıkları, yöneticilerin makamlarını şahsi çıkarları için kullanmaları öğretmenler için çatışma nedenleri olarak sıralanabilir. (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020). Eğitim örgütlerinde çatışma, sistemin doğasından kaynaklanmaktadır. Hammaddesinin insan olduğu ve insan davranışlarının çok çeşitli ve karmaşıklığı da düşünüldüğünde bu sistemde çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Çatışmanın çok az veya çok şiddetli olması olumsuz sonuçlar doğururken, belirli bir düzeyde tutulması olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Durağan, çatışmaların yaşanmadığı ortamlara hareket katarak kişilerin belli bir miktarda çatışma yaşamalarını sağlamak, tam tersine yoğun çatışmaların yaşandığı yerlerde çatışmaları azaltarak, belli bir düzeye indirgeyerek dengede tutmak amacını taşıyan bu görüş çatışmanın yönetimi konusunu da gündeme getirmektedir.

Okula bağlılık, okul kurallarına ve yöneticilerine içten saygı, güçlüklerle baş edebilme, yüksek bir motivasyon ve okulu ön plana çıkarmak yüksek moralin belirtisidir. Yönetici konumundakiler ile çalışanlar arasında sevgi, saygı, işbirliği ve birbirlerini kabul anlayışına yönelik bir bağ oluşturulamamışsa; böyle bir örgütte etkin ve içeriği zengin bir çalışma ortamının olması mümkün değildir (Drucker, 1993 akt Vaiz, 2017). Yöneten, çalışanların kararlara katılmasını sağlayarak onları olumlu anlamda destekler ve süreçte birliktelik sağlar. İşbirliği içinde birbirine yardımcı olmak, kişilerin yaşadıklarını paylaşmalarını ve düşüncelerini şeffaf biçimde dile getirip tartışabilmelerini sağlar. Bu şekilde yönetici ve çalışan ile idareci ve öğretmenler arasında güven ortamı oluşabilir.

2.3. Eğitim Örgütlerinde Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Eğitim örgütlerinde çatışmaların sonucunda süregelen sorunların neler olduğu, konuların ve tarafların kaynağı ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiğinin tanımı yapılabilir. Ayrıca örgüt çalışanlarının faaliyetlerini planlaması için güdülenmesini ve soruna yoğunlaşmasını

sağlar (Keçecioglu, 1999: 64). Çatışmaların, ilgili araştırmalar incelendiğinde eksiklerin farkına varılması, kurumu güçlendirici, iletişim ve etkileşimi artırıcı, sorunu tanımlayıcı yönde sonuç ortaya çıkardığını belirten fikirler "olumlu" sonuç içerisinde gösterilmiştir. Okul olarak eksikliklerin belirlenmesine yardımcı olduğu gibi sorunun çözüm aşamasında iletişimi artırıcı yönde de etkisi vardır. Öğretmenlerin, yaşanan çatışmaların mevzuat çerçevesinde sonuçlandırılmasını daha adil gördükleri tekerrür eden çatışmalarda durumu kapsamlı bir analiz sürecinden geçirmelerini sağlamaktadır. Çatışmaya okulun temel görevi olan eğitim- öğretimin aksamaması ve eğitim öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir unsur olarak yaklaşıldığında, çatışma idarecilerin istediği bir durumdur. Okulun idarecileri, okul işlerinin yürütülmesiyle ilgili ya da bireysel farklılıklardan kaynaklı bir problemle karşılaştığında çatışmaya dönüşmeden çözümlediğinde, idareciler üzerindeki baskı azalır. Yaşanılan çatışmalar sorunun fark edilmesine sebep olur bu da değişik deneyimler yarattığı için mevcut kurumu güçlendirmektedir. Çatışmaların yaşandığı okullarda alternatif düşünceler vardır. Bireyin, kurumun kendisini değiştirmesi ve geliştirmesi vardır. Bunu ilkeleri okulunda uygulayan yöneticilere sahip olmak, okulun kalitesini ortaya çıkarmaktadır.

2.3.1. Eğitim örgütlerinde çatışmanın olumsuz sonuçları

Çatışma, bireyler ve kurumlar için faydalı sonuçlar doğurmasına karşın doğru müdahale edilmediğinde kuruma zarar vermektedir. Etkileşimde bulunanlar arasında açık bir iletişim olmadığında, iletişimdekilerin birbirlerinden fikir, his ve amaçlarını gizledikleri çatışmalarda, çatışma orantısız ve sonuçları zararlı, birey ve örgüt için yıkıcı hale gelir. Örgütlerde müdahale edilmeyen karşıt görüşler, hoşnutsuzluk yaratır. Ortak bağlara zarar verir ve neticede grubun yıkılmasına sebep olur. Ayrıca, fonksiyonel olmayan çatışmalar grubun birlikteliğini etkiler, iletişimi aksatır. Çalışma sürecini olumsuz etkiler. Çatışmanın varlığı bireylerde gerilime sebep olur, örgütü iletişime kapalı hale getirir (Sarpkaya, 2002).

Çatışmaların, çözüme ulaşamama, eğitim kalitesinin azalması, yanlış tutumlar baskıcı sonuçlar doğurduğu yönündeki yargılar ise, "olumsuz" olarak nitelendirilmiştir. Okuldaki insan kaynakları açısından bakıldığında, çatışmalardan kaçan personelin olduğu sürece çatışmalar çoğu zaman çözümsüz kalır. Çatışmalarda öğretmenlerden kaynaklı algılama farklılıkları ve kişisel talepler çözümsüzlüğe yol açtığından sorun üst mercilere gidilmesine neden olmaktadır. Bu da çözüm sürecini zora sokmaktadır. Okul paydaşları arasındaki gruplaşmalar çatışma durumunda ortak tavır alırlar bu durum yaşanan çatışmaya çözüm üretmek yerine idareyi zor ve baskı altına almak için kullanılır. Tepkiler

aşırı ve açık açık açık gösterildiğinde idarecilerle personel arasında sürtüşmelere sebep olmaktadır. Çalışma ortamı dışında yöneticilerle olan şahsi iletişim çalışılan ortamda tavize dönüştüğünde okul mensupları, meydana gelen çatışmalarda yöneticilerden yakın ilişkinin gerektirdiği davranışı beklediğinde ya da taraf olunmasını istedikleri zaman idareciler baskı altında hissedebilirler. Yaşanan çatışmaları yönetirken, verilen kararlar açısından sürekli gözetim altında bulunmaktadır. Çatışmalarda aldıkları kararlar herkesin gözetimi altındadır. Aynı tarz çatışmalarda takınacakları tutumlar irdelenir. Çözüm aşamasında yönetmeliklerin ve kanunların dışına çıkmak istememeleri de başka bir baskı unsurudur. Bu durum okulun gelişimine de olumsuz yönde etki etmektedir (Çağırtekin, 2016).

2.3.2. Çatışma yönetimine ilişkin kavramlar

Çatışma çözme, bireyler arasında ya da birden çok grup arasında meydana gelen uyumsuzluk ve anlaşmazlığa yol açan durumun doğru yönetilmesi veya ortadan kaldırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Arslan, 2005). Bireyler ve örgütler arasında ortaya çıkan çeşitli sebeplerden çatışmalar ve bu çatışmaları yönetme durumu, yöneticilerin zaman ve enerji kaybına sebep olur. Yöneticiler bu çatışmaları verimli ve işlevsel hale getiremezlerse örgüt içinde yıkıcı çatışmalar yaşanabilir. Örgüt yaşamında çatışma kaçınılmazdır, ancak doğru yönetilip zamanında müdahale edilirse örgüt için işlevsel hale gelir. Yeni fikirlerin oluşmasına zıtlıklardan farklı anlayış ve çözümlere ulaşma çatışmanın olumlu sonuçları arasındadır. Eğitim örgütleri yapısal ve kaynaklar açısından bakıldığında toplum içerisinde önemli yer tutmaktadır. Hem toplumsal işlevi hem de kapsayıcılığı bakımından eğitim örgütleri çatışma açısından elverişli bir ortamdır (Gümüşeli, 1994).

Literatür incelendiğinde, örgütsel çatışmalar çeşitli yönetim kuramlarında farklı biçimlerle yorumlanmıştır (Akat, Budak, 1994). Yönetim kuramlarının bir kısmı çatışmayı yıkıcı zararlı ve istenmeyen bir olgu olarak, bir kısmı var olduğunu kabul ederek belli bir seviyede olması gerektiğini diğer bir kesim ise çatışmanın olması gerekliliğini ancak doğru yönetilmesi gerektiği fikrini ortaya koymuşlardır. Örgütün ortak amaçları için bir araya gelen örgüt üyeleri arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgüt içi statü gibi birbirinden farklı niteliklerden dolayı çatışmalar yaşanır. Örgütte ortaya çıkan çatışmaların özü ve çatışmanın aşamalarının bilinmesi, çatışmanın doğru yönetilmesi için çözüm yöntemlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Çatışmanın kaynağının ve nedenin bilinmesi çatışmanın çözümünde yol gösterir.

2.3.3. Örgütsel çatışmanın çözüm yolları

a) Problem Çözme: Çatışmaya taraf olan kişilerin problemi tanımlama açık

iletişimle tartışma şeklinde çözüme kavuşturma yaklaşımıdır (Robbins ve Judge, 1974: akt. Aydın, 2014). Problem çözme, empatinin olduğu ve sorunların yüz yüze konuşulduğu tekniktir. Aktif işbirliği gerektirdiğinden görevdeşlik oluşmasını sağlar (Üngüren, 2008).

- b) Üst düzeyde kapsamlı amaçlar: Bazen taraflar amaçlarının birbirine bağlı olduğunu fark etmeyebilir. Bu grupta amaçlar bireylerin kendi kişisel amaçlarından daha önemli ve değerlidir. Gruplardaki her birey için olmazsa olmaz öneme sahip bu amaçlar bireyleri işbirliğine yöneltir (Robbins, 1974:62 akt. Aydın, 2014:337). Örgütlerde farklı görüşlerde olan insanlar bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri amaçlar etrafında birleşir ve birlikte bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar.
- c) Yumuşatma: Çatışan taraflar arasındaki farklılıkların ön plana çıkmasını önleyerek ortak menfaatlere vurgu yapılır. Temel amaç görüşlerdeki farklı yönler önemsenmeyerek ortak konular ve ortak görüşlere odaklanılarak çatışmayı azaltmak düşüncesidir. Yumuşatma yaklaşımı her zaman işe yaramayabilir. Sorunun kaynağına inilmemişse kısa süreli sorun ortadan kalkabilir ama en kısa zamanda tekrar ortaya çıkar. Gerçek nedenlere inmemek geçici süreli bir baskı niteliği taşır (Eren, 2008, s. 464).
- d) Uzlaşma: Çatışmadaki tarafların en değer verdiği şeyden vazgeçmesidir (Robbins ve Judge 2015 akt. Erdem 2015). Çatışma yönetiminde sıkça başvurulan uzlaşma yaklaşımı, tarafların çözüme kavuşmak için kendi arzu ve ihtiyaçlarından ödün vererek çözüme ulaştırma yaklaşımıdır. Bu tekniğin tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin kazanana ya da kaybedeni yoktur (Üngüren, 2008, s. 41).
- e) Kaçınma: Çatışmanın görmezden gelinmesi baskılanması ve kaçınılması tekniğidir. Yönetici tarafını belli etmez ve çatışmaya direk müdahil olmak istemez. Böylece çatışma ilişkin alınacak kararlar geciktirilir (Koçel, 2001, s. 543). Çatışma, insanlarda olumsuz duygular yarattığı için insanlar kaçınma eğilimindedirler. Görüş birliğinin olmadığı ve çatışmanın artacağı düşüncesiyle yöneticiler verimliliği düşürmemek adına kaçınma davranışı sergilerler (Aydın, 2014, s. 339).
- f) Hâkimiyet ve Baskı. Çatışan taraflardan birinin, çatıştığı bireyden güçlü olduğu varsayımıyla kendi çözüm yollarını kabul ettirme çabası, baskı ve hakimiyet kurma davranışıdır (Karip, 2000). Bu çatışma sonucunda işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hata yapma, işbirliğinden kaçınma verimlilikte azalma görülür (Dişbudak, 2011). Baskı yönetimi, emir komuta pozisyonunda yaşanan bir çatışmada, bireyin bulunduğu pozisyonu kullanarak karşı tarafı sindirmeye yönelik davranışlar sergilemesidir. Yöneticilerin bu davranışı sonucunda örgütte motivasyon düşebilir (Şen, 2012).

- g) Kaynakların Arttırılması: Örgütlerde kaynakların sınırlılığında kaynaklanan çatışmaları çözmenin yolu, öncelikli ihtiyaç sahibinin belirlenmesi ve ihtiyacının giderilmesidir. Ters durumda, çatışma büyümekte ve daha da şiddetlenmektedir (Şamdan, 2008). Örgütlerin amaçları içerisinde, örgütün devamlılığı için kaynak arttırılması bulunmaktadır. Bu nedenle örgütler kaynaklarını arttırabilirlerse olası çatışmaları da çözümlenmiş olurlar (Başak, 2010).
- h) Uyma: Uyma, çatışan taraflardan bir tarafın, diğer tarafın isteklerinin tamamını kabuletmesi ile çözümlenmesidir (Koçel, 2001). Çatışan taraflardan biri, kendi isteklerinin çatışmayı büyüteceğini düşünerek çatışmanın çözümünü karşı tarafa bırakır (Şen, 2012). Çatışmada uyma davranışı, bireylerin benzer yönlerine yoğunlaşır. Uyma davranışı, ilişkinin varlığına verilen önemin, bireysel ihtiyaçlarının doyurulmasına verilen önemden fazla olduğu durumlarda etkilidir (Koçel, 2001). Uyma, örgütteki iş ilişkilerindeki olumsuzlukları önleyici bir yaklaşımdır. Farklı kültürel alt yapılarıdaki bireylerin yaşadığı çatışmalarda uyma davranışının etkili olması düşünülemez (Çolak, 2007).

3. BULGULAR VE YORUM

Bu araştırma kapsamında 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda ortaya çıkan çatışmaların sebeplerinin ve çözüm yollarının tespitine yönelik yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Soruna ilişkin bazı kavramlar doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

3.1. Okullarda Yaşanan Çatışma Konuları ve Sebepleri

Okullarda meydana gelen çatışmaların örgütteki nedenleri ile ilgili yönetici görüşleri üç kategori şeklinde ele alınmıştır. Personel kaynaklı nedenler veliden kaynaklı nedenler ve örgüt kaynaklı nedenler bu sınıflamaları oluşturur (Tablo 2).

Tablo 2. Okullarda Yaşanan Çatışma Konuları ve Nedenleri

Kategori	Kodlar	Frekans
Personelden Kaynaklı Nedenler	Ders Programı	10
	İletişim eksikliği	9
	Alışkanlıklar	8
	Görevi aksatma	7
	Zaman ihlali	6

	Çıkar farklılıkları	6
	Ön yargı ve kalıp yargılar	5
	Görevi kötüye kullanma	1
	Disiplinsizlik	1
Veliden Kaynaklı Nedenler	İlgisizlik	8
	Okulunun işleyişine karışma	4
	Okula karşı olumsuz tutum	3
	Okula güvenmeme	3
Örgüt Kaynaklı Nedenler	Kaynakların sınırlılığı	10
	Yetki ve sorumluluk dengesizliği	3
	Yönetimsel farklılıklar	3
	Mobbing	1
	Öğretmen eksikliği	1

Tablo 2’de yer alan verilere göre yönetim sürecinde en çok yaşanan çatışma konuları personel kaynaklı çatışmalar içinde yer almaktadır. Bu kategoriye ilişkin yöneticilerin düşünceleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Y3; Okulun bütün paydaşlarında rastlayabiliriz bu duruma. Eskiye kabul ederek davrananlar gelişime acık olamayanlar direnç oluşturuyor. İlk öğrenme kaynağı yanlışsa hedeflere ulaşma konusunda farklılıklar oluyor. Zaman içerisinde veriler değişebiliyor. Bugün yanlış bildiğimiz yarın doğru olabiliyor. (Gelişime Direnç)

Y3; Herkesin kendi menfaatini düşünmesi özellikle ders programı konusunda okulda karşılaştığımız sorunlardan en önemlilerinden diyebilirim. Bu konuda öğretmenlerle sık sık karşı karşıya geliyoruz. (Ders dağıtımı)

Y2; Yeni geldiğim kurumda bir idareci önceden aldığı yanlış duyularla beni değerlendiriyor, güven sorunu yaşadık. (Ön yargı ve kalıp yargılar)

Y5; Genelde bu benim işim değil bu görevim değil deyip işi yapmak istemiyorlar. Görev alanım değil deyip yapmıyor. İş ile ilgili evrakları iş yükü görüp kopyala yapıştır yapıp getiriyorlar. Görevlerini ihmal ediyorlar. İşlerini tam yapmıyorlar. Ben farklı istersem onarda tersini söylerse sorun oluyor. (Görev ihmali)

Y3; Mevcut davranışların devamı noktasında bir önceki yöneticinin uygulamalarıyla sizin uygulamalarınız farklı olabiliyor. Yönetici değişimiyle yöneticinin yöntemi değişiyor. Okulda oluşan kültürden farklı bir durum oluşuyor. Alışkanlıklardan kaynaklı davranışlar geliyor. Eğer bu davranışlar olumsuzsa müdahale ediyoruz. Bazen şunu diyebiliyor biz eskiden beri böyle yapıyoruz bunları aşmak için zaman gerekiyor tabii. (Alışkanlıklar)

Okul yöneticileri veli ilgisizliğini ortak görüş çatışma sebebi olarak görmektedirler. Velilerin ilgisizliğinin yanında velilerin okul işleyişine karışması sorunu da yaşanmaktadır. Velinin genel olarak okula bakış açısını başlı başına bir çatışma unsuru olarak değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgulara ilişkin bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir.

Y6; Disiplin sistemi sorun çözmeye yönelik değil örtbas etmeye yönelik. Yaptırım gücümüz yok. Veliyi ikna ederseniz tamam ama genelde ikna edemiyoruz. Çünkü v elin okula karşı tutumu olumsuz. Geçmiş yaşantıları veliyi okula karşı soğutmuş bu da bize yansıyor. Kendi yaşadıklarını öğrencinin de yaşadığını düşünüp öğrenci krizlerinde koşulsuz öğrencinin yanında oluyor. Sizi inandırıcı görmüyor. Öğrenci davranışlarından ve başarısızlıklarından velinin sorumlu tutulmaması öğrencide sıkıntı yaratıyor. Veli Ebeveynlik rollerini yerine getirmiyor. Veli geliyor okula sorunu çözmek yerine kendisi sorun oluyor. Veli sorumluluğunu yerine getirmese hukuksal olarak adım atılması gerekiyor. (Okula karşı olumsuz tutum)

Y5; Velilerin okula çok müdahale etmesi, koridorlarda çok dolaşması, okulun içini gezmesi Velilerle ilgili yaşadığımız en önemli sorunlardan birisi (okulun işleyişine karışma). Örgüt kaynaklı sorunlar değerlendirildiğinde ise "Kaynakların sınırlılığı" konusunu örgüt kaynaklı en önemli çatışma unsuru olarak görmektedirler. Katılımcılara göre ayrıca araç gereksizliği de önemli bir sorun olarak belirtilmiştir.

Y1; Özel eğitim özel bir alan olduğu için kaynaklara ihtiyaç var. Görme engelliler okulundayım. Çeşitli araç- gereç konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. (Araç-gereç eksikliği)

Y3; Aşırı derecede sorumluluğumuz var ama yetkimiz yok. Burası bir meslek lisesi ancak bir işletme gibi sorumluluklarımız var. Ama bütçe kısıtlı, bizim için aciliyeti olan bir konu uzun sürede çözümleniyor. (Yetki ve sorumluluk dengesizliği)

Y 7; İlçe okulunda idarecilik yapıyorum. Gelen öğretmen uzak ilçe olduğu için kalmak istemiyor. Birini bulup torpil yaptırıp merkeze gidebiliyor. Üst yönetim bun müsaade ediyor. Ben de bu sorunu sürekli onlara karşı dile getirince ilçe yönetiminden bana mobbing uygulanıyor.

(Öğretmen yetersizliği, mobbing)

3.2. Yöneticilerin Salgın Döneminde Yaşadığı Çatışmalara İlişkin Bulgular

Yöneticilerin, salgın döneminde yaşadığı çatışmalar iki alt kategoride sınıflandırılmıştır. Birincisi örgütsel nedenler ikincisi ise paydaşlardan kaynaklı nedenlerdir.

Tablo 3. Salgın Döneminde Yaşanan Çatışmaların Nedenleri

Kategori	Kodlar	Frekans
Örgütsel Nedenler	Sürecin belirsizliği	9
	Kaynakların Yetersizliği	7
	Yüksek ekonomik maliyetler	7
Paydaşlardan Kaynaklanan Nedenler	Motivasyon düşüklüğü	8
	Teknolojik yetersizlikler	7
	İletişim aksaklıkları	5
	Teknolojik bilgisizlik	5
	Artan iş yükü	5
	Disiplin sorunlar	4
	Okula aidiyet	3

Tablo 3'teki yönetici görüşlerine örgütsel nedenler konusunda öne çıkan kodlar sürecin belirsizliği ve kaynakların yetersizliğidir. Bu konudaki bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilmiştir;

Y3; Birinci aşamada çaresizlik oluştu hepimizde. Bakanlık yönetimi dâhil kimse ne yapacağını bilmiyor. Süreç belirsiz. EBA alt yapısı olayı kurtardı.

Y1; Sürecin belirsizliği velide ve öğretmende sabırsızlık yaratıyor. Öğrenci bizi pek takmıyor.

Yönetici görüşlerine paydaşlardan kaynaklı nedenler aşağıdaki gibidir;

Y1; İş birliği ile birlikte yapılan çalışmalar yapılamadığı için bazı arkadaşların iş yükü arttı. Bu da bize yansıyor. Üstlerimizden gelen yazıları öğretmenlerimize iletiyoruz. Bazıları buna karşı çıkıyor. Öğrenciler ölçme ve değerlendirme yapmayacağımızı çıkardıkları sorunlarda disiplin uygulamalarına başvuramayacağımızı bildiği için rahat davranıyor. Bazen öğretmene saygısızlık yapabiliyor bu da öğretmen tarafından bize olumsuz yansıtıyor. Veliler bazen öğretmenin dersine karışıyor.

Y2; Salgın nedeniyle insanlar kendilerini geri çektiler, geri çektiği iletişim kuramıyorlar ulaşamadığımız, öğrenciler köyüne giden maddi kaygılar yaşayan veliler var. Bunlar doğal olarak bizde bir çatışma yaratıyor. Öğretmenlerin iş yükü arttı. Öğretmenler sürekli belge gönderdiğimizde yapmak istemiyorlar. Sürekli belge istiyoruz. Öğretmenler bıkmıyor. Normal prosedürün dışındaki çalışmalar öğretmende baskı yaratıyor. Bu öğretmenlerin motivasyonunu düşürüyor.

Y 4; İdareci olarak iş yapma farklılığımızdan çatışma olabiliyor. Duygu akıl ekseninde sorunlar oldu. Yeni bir şey yaptıysam onun yaptığı işin kötü olduğunu düşünüyor. Gölgenin suretin önüne geçmesi gibi. Öğretmenlerde rutin ve konfor hastalığı var. Herkesin programı belli rutini belliydi ancak salgın bunu bozdu bu da öğretmenlerde stres ve gerginlik yarattı. Tabii bu yönetime de yansdı. Öğretmenin okula aidiyeti yok. Bu salgın döneminde çok net ortaya çıktı.

Y5; Teknolojik sıkıntılar yaşandı. Ek ders ödeyip ödenmemesi konusunda farklı görüşler vardı ödemediğimiz için sorun yaşandı. Öğretmen imza atmak için okula geliyor. Salgın döneminde sorun oluyor.

3.3. Çatışma Sonuçlarına İlişkin Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışmalar olumlu ve olumsuz olmak üzere ikikategoriye ayrılmış ve bunlar için kodlar belirlenmiştir. Bu kodlar Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kategori	Kodlar	Frekans
Olumlu Sonuçları	Alternatif çözümler	5
	Yeni fikirler	4
	Sorunun farkına varma	3
	Kurumsal vizyona katkı	3
	Birbirini tanıma	2
Olumsuz Sonuçları	Performans düşüklüğü	9
	Moral Bozukluğu	8
	Gerginlik ve Stres	7
	Verimliliğinin düşmesi	7

Gruplaşma	6
Takım çalışmasının yapılamaması	4
Kutuplaşma	4
Kin ve Husumet	1

Tablo 4'te göre yöneticiler çatışmaların olumlu yönünü yeni fikirlerin ortaya çıkması şeklinde değerlendirmişlerdir. Bunun yanında olumsuz yönünü performansın düşmesi ve moral bozukluğu olarak belirtmişlerdir. Yöneticilerin olumlu ve olumsuz sonuçlara yönelik görüşleri aşağıdaki gibidir;

Y8; Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına sebep oluyor. Kişiler birbirini daha yakından tanıma fırsatı buluyor. Herkes kendi fikrini anlatırken karşıyı da dinliyor bu da birbirini tanımaya ortam hazırlıyor. Kutuplaşma yaratıyor. Birlik ve beraberliği engelliyor. Kin ve husumet oluşturuyor.

Y10; Yeni fikirler ve yeni metotlar ortaya çıkar. İnsanlar arasında bireysel farklılıklar var hiçbir insan birbirine benzemiyor. Fikirlerin çarpışmasından ve akılların farklı düşünmesinden, hakikatler istifade edip gün yüzüne çıkar. Şayet fikirler ve akıllar çarpışmayıp yeknesak ve tekdüze bir vaziyet olsa, hakikatler manalar âleminde gizli kalıp gün yüzüne çıkamazlardı. Kişiselleştiriliyor. Rol kargaşası yaşanıyor. Devletin işi olak görmeyip şahsileştiriliyor. Duygularımızı karıştırıyoruz. Çatışma sürerse kurumu yıpratır, yanlış da olsa bitirilmeli.

Y1; Alternatif çözümler ve yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlar. Kurumsal vizyona katkı sağlar. Motivasyonu düşürür, moral bozukluğu yaratır bu da eğitsel faaliyetleri sekteye uğratır. Takım çalışmasını engeller gruplaşmaya neden olur. Yönetim hedeflere ulaşma sanatıdır. Bu çerçevede insan kaynaklarını gerektiği gibi kullanan yönetici kriz ve çatışmaları minimize eder.

3.4. Çatışmaların Çözümüne İlişkin Bulgular

Okul yöneticileri yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çözümler iki kategoride tanımlanmış ve alt kodlara ayrılmıştır.

Tablo 5. Çatışmaların Çözüm Yolları

Kategori	Kodlar	Frekans
	Problem çözme	10
	Uzlaşma	9
	İşbirliği	7

Etkili İletişim	Çözüm odaklı olma	6
	Bakış açısını anlamaya çalışma	5
	Arabuluculuk	5
	Başka kişilerden yardım alma	4
	Sorunu öteleme	3
	Konuyu değiştirme	3
	Adil olma	3
	Babacan tavır	3
Yönetmelik Beceriler	Mevzuatı takip etme	6
	Otoriter olma	
	Ortak çözümlere yönelme	5
	İkna	4
	Hakemliğe başvurma	4

Tablo 5'teki veriler analiz edildiğinde yöneticilerin çatışmanın çözümlenmesinde uzlaşma ve iş birliğini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Yöneticilerin görüşleri aşağıdaki gibidir;

Y1; Diyalogu tercih ederim. Öncelikle krizi önlemeye çalışırım. Sorunu temelini incelemeye çalışırım. Okul çatısı altında olmayan sosyal bir ortamda sorunu çözmeye çalışırım. İyi bir dinleyicimdir tarafları dinlerim. Ortak amaç ve çıkarları hatırlatırım, İşbirliği ile çözmeye çalışırım. Çatışma yaşadığım tarafa kendisine değer verdiğimi hissettiririm.

Y2; Çatışmaları iletişim ve diyalog yoluyla çözmeye çalışırım. Çalışanlar arasında güven ortamı oluşturmaya çalışırım. Birebir iletişim sağlamaya çalışırım. Bazen ikna yolunu denerim. Uzlaşma sağlamaya çalışırken son çözüm olarak da yasa ve yönetmelik neyi gerektiriyorsa onu yapmaya çalışırım.

Y3; Kalabalık bir ortamdayım bir sıkıntı yaşadım uygun zamanı kollarım. Sorumluluğumun gücünü kullanırım. Uzlaşma var ama doğruyu anlatmak var özünde. Kaçınma değil ama ötelemeyi tercih ederim. Üçüncü bir kişinin hakemliğini öğretmenler arasında kullanırım. Güven çok önemli. Güven vermeye çalışırım. Direnç gösteren personele yönetmeliklere başvururum ama kâr zararı gözetirim.

Y8; İkna yoluna giderim çok kullanırım. Yumuşak diken yöntemi kullanıyorum. Kaçınma yaşamam. Orta yol bulmaya çalışırım. Kurumun çıkarları önceliğimdir. Zayıfı korurum önce. Eğer bir sorunu çözeceksem

önce fikrin olgunlaşmasını sağlarım bir anlamda kamuoyu oluştururum. Makamımın gerektirdiği gücü kullanırım. Orta yol bulmaya çalışırım. Gerektiğinde otoritemi kullanırım.

Y9; Tecrübeli insanlara güvenirim fikirlerini önemserim. Onların fikirlerini alırım. Çatışma aniden ortaya çıkmış mı yoksa sistematik bir problem mi var ona bakarım. Ortaya çıkış şekline bakarım. Kendi ruh halim de önemlidir. Konuyu değiştiririm çatışmayı dondururum. Olumsuz bir imajı varsa ve kem bir söz söylemişse tepki veririm. Ama okulun çıkarına bir şeyse taviz veririm. Çözüm odaklıyım.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

3.5. Sonuç

Çatışma durumları okulların hedeflerine ulaşmasını tehdit eden durumlardır. İnsan yetiştiren okullarımız çatışmalardan olumsuz bir şekilde etkilenmekte bu durum okul içi uygulamalara olumsuz yansımaktadır. Çatışmaları fırsata çevirerek olumlu fayda sağlamak göz ardı edilmemelidir. Çatışma psikolojik baskılara sebep olsa da, okullara yenilik ve değer sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda okullarda çatışmanın nedenleri konusunda katılımcıların görüşleri personelden kaynaklı (ders programı, zaman ihlali, disiplinsizlik, görevi aksatma, görevi kötüye kullanma, çıkar farklılığı, iletişim eksikliği, ön yargı ve kalıplar, alışkanlıklar) veliden kaynaklı o (ilgisizlik okulun işleyişine karışma okula güvenmeme okula karşı olumsuz tutum) ve örgüt kaynaklı (kaynakların sınırlılığı yetki ve sorumluluk dengesizliği yönetsel farklılıklar, mobbing, öğretmen eksikliği) olmak üzere üç kategori altında toplanmıştır. Katılımcılar bu kategorilerden personel kaynaklı nedenler kategorisinde görüş bildirmişler ve okulda en çok çatışmaların öğretmenlerden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.. Katılımcılar bu kategorideki temalardan en çok ders programı ve iletişim eksikliği (f=10), en az görevi kötüye kullanma (f=1); veliden kaynaklı nedenler kategorisindeki temalardan en çok ilgisizlik (f=10), en az okulun işleyişine karışma (f=2) temalarında görüşlerini ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler örgüt kaynaklı nedenlerden en çok kaynakların sınırlılığı (f=10) en az mobbing (f=1) konusunda çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çalışma sonucunun, Bayar (2015) ve Akgöz & Cemaloğlu (2020) araştırma sonuçlarıyla ve ilgili literatür ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Benzer şekilde Zembat (2012) tarafından yapılan araştırmada okuldaki kaynak yetersizliğinin okul yöneticilerini kararsız kıldığı ve bu durumun çatışmalara neden olduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda okullarda salgın döneminde yaşanan

çatışmaların nedenleri konusunda katılımcıların görüşleri örgütsel nedenler (sürecin belirsizliği, kaynakların yetersizliği, yüksek ekonomik maliyetler) ve paydaşlardan kaynaklı nedenler (Motivasyon düşüklüğü, disiplin sorunları, teknolojik yetersizlikler, okula aidiyet, artan iş yükü, iletişim aksaklıkları, teknolojik bilgisizlik) olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır. Yöneticilerin görüşlerine göre salgın döneminde uzaktan öğrenme materyallerine ulaşamayan öğrenciler motivasyon düşüklüğü yaşamaktadır. Öğrenci yaptırım olmayacağını bildiği için disiplin sorunları oluşmuştur. Öğretmenlerde okula bağlılık azalmıştır.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okullarda meydana gelen çatışmalar sonuçları itibariyle olumsuz algılanmaktadır. Bunun yanında, sonuçların olumlu algılandığını gösteren yönetici görüşleri de azımsanmayacak bir orandadır. Olumlu sonuçlara varan çatışmalar, kurumsal vizyona katkı sağladığı gibi (f=4) sorunun farkına varma bakımından bir fırsat oluşturduğu gibi, alternatif çözümler yeni fikirler ve birbirini tanıma gibi unsurları içinde barındırdığı için, etkileşimli çatışma yaklaşımı bağlamında önemli bir sonuçtur. Yöneticilerin, çatışmaların olumsuz sonuçlanmasına ilişkin görüşleri ise Moral Bozukluğu (f=7), Gerginlik ve Stres (f=8), Verimliliğinin düşmesi (f=9), Gruplaşma (f=3), Takım çalışmasının yapılamaması (f=2), Kutuplaşma (f=4), Kin ve Husumet (f=1). Bu durum, çatışmanın oluşturduğu zararların örgütteki etkisinin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Çatışma kararların niteliğini olumlu yönde arttırdığında, çalışanlar arasında ilgi sağladığında, sorunlar tartışılıp gelişim ve değişime yol açtığında yapıcıdır. Çatışma, örgütte monotonluğu zorlar, yeni fikir ve farklılıkların alternatif çözümlerin tekrar gözden geçirilmesini sağlar (Sarpkaya, 2002).

Araştırma sonucunda okullarda çatışmanın çözüm yolları konusunda yöneticilerin görüşleri etkili iletişim ve yönetsel beceriler olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmıştır. Etkili iletişim (Uzlaşma, problem çözme, konuyu değiştirme sorunu öteleme bakış açısını anlamaya çalışma iş birliği başka kişilerden yardım alma çözüm odaklı arabuluculuk adil olma babacan tavır) ve yönetsel beceriler (mevzuatı takip etme otoriter olma davranış değiştirme ortak çözümlere yönelme ikna hakemliğe başvurma) adı altında kodlanmıştır. Çatışma çözümlerinden etkili iletişim çözümü incelendiğinde çalışmaya katılan yöneticiler problem çözme yaklaşımının ve uzlaşmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Koçak (2012) etkin iletişim ve yönetsel beceriler ile çatışmaların önlenebileceğini belirtmiştir. Çatışma çözümlerinden mevzuatın varlığı görüşü incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler, mevzuatı takip etmenin disiplin açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

3.6. Öneriler

- 1) Yöneticilerin, paydaşlarıyla yaşadıkları iletişim eksikliğini giderebilmek için çalışmalar yapılabilir.
- 2) Ders programının dağılımı ile ilgili adil ve isteklere göre bir paylaşım yapılması konusunda çalışmalar yapılabilir.
- 3) Velinin okula karşı tutumunun değişmesi için çeşitli aktiviteler düzenlenebilir.
- 4) Öğrencilerin teknolojik erişimlerinin sağlanabilmesi için yetkili kurumlar ile görüşülüp kaynak sağlanabilir.
- 5) Çatışmaların örgüte dinamizm kattığı hissettirilmeli ve olumlu yönlerini ortaya çıkarıcı çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akat, B. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akgöz, E. E. & Cemaloğlu, N. (2020). *Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. The Journal of International Education Science, 22 (7), 60-84.
- Arıkan, N. İhsan, Büyüktatar, H., Arıkan, B., Uçar, o., & Balyemez, K. (2021). Koronavirüs salgınının okul yöneticilerine etkisi üzerine bir araştırma. *Atlas Dergisi*, 7 (42), 2030-2037. <https://doi.org/10.31568/atlas.742>
- Arıkan, Necip. (2021). Sağlık Ekonomisinde Blokzincir Uygulamaları.
- Arslan, C. (2005). *Kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yükleme karmaşıklığı*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arıkan, Necip İhsan. (2022). Some Implementations in the Light of Educational Supervision models. *Euroasia journal of social sciences & humanities*, 9(27), 73-79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7038860>
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bayar, A. (2015). *Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi, 5 (3).
- Baykal, K., Kovancı, A. (2008). Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(3), 21-38. Çulpan, R. (1978). "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", T.O.D.A.İ.E. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Çağırtekin, K. (2016) *İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi kolej ve Meb okullarının karşılaştırılması: Avclar İlçesi Örneği*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. (2004). *Eğitimde çatışma ve yönetimi*. TSA Dergisi (2-3), 193-198.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (s.53). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım a.ş.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Henry, O. (2009). *Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance*. Research Journal of Business Management, 2 (1), 16-24.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nurol, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Atatürk Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 197-210.
- Sarpkaya, R. *Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 414-429.
- Sökmen A. ve Yazıcıoğlu İ, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. (Yüksel Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrıoğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri* (Doktora Tezi) Yakındoğu Üniversitesi, Lefkoşa.

Genişletilmiş Özet:

Örgütte çatışma olgusu, çeşitli beklentilerle örgüte katılmış bireyin iş birliği yaptığı taraflardan sağladığı beklentinin kendi beklentisini karşılamadığını algıladığı durumda, örgütün çıkarlarına uymaması ve örgütle uyum sağlamaması sonucunda doğmaktadır. Bu noktada çatışma, çeşitli gerekçelerle işe gelmeme, rapor alma, işe düzenli geç kalma, işi yavaşlatma şeklinde pasif olarak ortaya çıktığı gibi anlaşmazlığın sürekliliği durumunda da kavga, engelleme, istifa gibi aktif sonuçlara ulaşabilir. Çatışma sürecinde yaşananlar ve bunların doğru yönetilmesi tüm örgütler için önemli olmakla eğitim ortamları açısından daha farklı bir önem taşımaktadır. Bunun en önemli nedeni sosyal ve toplumsal hayat içerisinde önemli yeri olan eğitim örgütleri hem bireysel hem de örgütsel sistem içindeki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler. Okulun örgütsel yapısı içinde hem idarecilerin kendi aralarında hem de öğretmenler arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmaların kaynağını öğrenmek, hangi konuların sebep olduğunu bilmek ve zamanında doğru müdahaleler çatışmanın doğurduğu sonuçları örgütün lehine kullanmak adına büyük önem taşır. Yöneticilerin çatışmayı yönetme konusundaki becerileri ve paydaşların iş birliği ve uyuma katkısı bu örgütlerin verimli bir biçimde eğitimi yürütebilmesi için gereklidir. Bu süreçte yöneticilerin kullandıkları çözümlerin etkili olması gerekmektedir. Bu araştırma nitel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020- 2021 eğitim- öğretim yılında Malatya ilinde görev yapan üç kadın yönetici, yedi erkek yönetici oluşturmuştur. Çalışmanın verileri araştırmacının oluşturduğu yarı yapılandırılmış görüşme form ile toplanmıştır. Görüşme sırasında verilerin eksiksiz kaydı için yöneticilerden izin alınarak konuşmalar cihaza kaydedilmiştir. Elde edilen veriler nitel veri çözümleme tekniği kullanılarak, analiz edilmiş bulgular alt kategorilere ayrılarak

kodlanmıştır. Verileri çözümlenmesinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Okul yöneticilerinin görüşlerine göre en çok çatışma nedeni iletişim eksikliği ve ders programının dağılımı olarak tespit edilmiştir. Salgın döneminde yaşanan çatışmaların nedeni en çok sürecin belirsizliği, teknolojik konulardaki bilgisizlik ve yetersizlikler olarak belirtilmiştir. Yöneticilerin çatışmayı olumsuz olarak değerlendirdiği, olumsuz kategoride en çok moral bozukluğu ve performans düşüklüğü yanıtını verdikleri görülmüştür. Çatışma çözme yollarından en fazla problemi çözme ve uzlaşma yöntemini kullandıkları saptanmıştır.

Extended Summary

The phenomenon of conflict in the organization arises as a result of not complying with the interests of the organization and not complying with the organization, when the individual who joined the organization with various expectations perceives that the expectation provided by the parties with which he cooperates does not meet his expectations. At this point, the conflict may appear passively in the form of not coming to work for various reasons, getting a report, being late for work regularly, slowing down the work, and it can lead to active results such as fighting, blocking, resignation in case of the continuity of the conflict. What happens during the conflict process and their proper management is important for all organizations, but has a different importance in terms of educational environments. The most important reason for this is that educational organizations, which have an important place in social and social life, directly or indirectly affect all other systems in both individual and organizational systems. In the organizational structure of the school, conflicts may occur from time to time, both among the administrators and among the teachers. Learning the source of these conflicts, knowing what causes them, and timely correct interventions are of great importance in order to use the results of the conflict in favor of the organization. The skills of managers in managing conflict and the contribution of stakeholders to cooperation and harmony are essential for these organizations to carry out training effectively. In this process, the solutions used by the managers should be effective. This research is a qualitative study. The study group of the research consisted of three female administrators and seven male administrators working in Malatya in the 2020-2021 academic year. The data of the study were collected with a semi-structured interview form created by the researcher. For the complete recording of the data during the interview, the conversations were recorded on the device with the permission of the administrators. The obtained data were coded by using qualitative data analysis technique, and the analyzed findings were divided into sub-categories. Frequency and percentage were used to analyze the data. According to the results obtained from the research findings; According to the opinions of school administrators, the most common cause of conflict was the lack of communication and the distribution of the curriculum. The reason for the conflicts experienced during the epidemic period was mostly stated as the uncertainty of the process, ignorance and inadequacies in

Atıf / Cite: Özdemir Sema (2022). Okullarda yöneticilerin yaşadıkları çatışmalar (Malatya ili örneği). *IJESOS International Journal Of Educational and Social Sciences* 1(1), 13-35.

technological issues. It was observed that the managers evaluated the conflict negatively, and gave the most negative response to demoralization and low performance in the negative category. It was determined that they mostly used problem solving and compromise methods among conflict resolution methods.