



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM
ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ: NİTEL ANALİZ
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAYATİ SAĞIR

İSTANBUL, 2022



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM
ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ: NİTEL ANALİZ
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAYATİ SAĞIR

(200511006)

Danışman

(Dr. Öğr. Üyesi Nihan Turhan)

İSTANBUL, 2022

26/07/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi 200511006 numaralı Hayati SAĞIR'ın hazırladığı "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Karşılaştıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Şekilleri" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 26/07/2022 Salı günü saat 11:30'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

Tez adı değişikliği yapılması halinde: Tez adının "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Şekillerinin İncelenmesi: Nitel Analiz Çalışması" şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Karar
1. (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Nihan TURHAN	KABUL
2. Dr. Öğr. Üyesi Nur SILAY	KABUL
3. Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR	KABUL
4.
5.
6. (İkinci Danışman)*.....

*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hayati Sağır

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütölmesinde desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle her zaman yol gösteren kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Salgın döneminde uzaktan eğitim yoluyla ders aldığım kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ, Sayın Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ, Sayın Prof. Dr. Hasan BACANLI, Sayın Doç. Dr. Ahmet AVCI, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY'a ve sınıf arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim süresince destek ve yardımlarını gördüğüm Günebakan İlkokulu müdürü Bedi BÜYÜKLEYLA'ya ve mesai arkadaşım müdür yardımcısı İlker GEDİK'e; veri toplamak amacıyla bilgilerine başvurduğum Kağıthane ve Eyüpsultan İlçelerindeki Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı değerli okul müdürlerine minnet ve őükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim süresince desteğini benden esirgemeyen kıymetli eşim Büőra SAĞIR'a ve oyun çağındaki oğlum Yağız Eren'e sabırlarından ve fedakarlıklarından dolayı teşekkür ederim.

Hayati Sağır

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ: NİTEL ANALİZ ÇALIŞMASI

Hayati Sağır

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin çatışmalara ve çatışma yönetimine dair görüşlerini analiz etmektir. Araştırma vaka deseni kullanılarak yapılan nitel bir çalışmadır. Çalışma grubu İstanbul ili Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerindeki ortaokul müdürleri arasından amaçlı örneklemin kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla seçilmiştir. Çalışma 2021-2022 eğitim öğretim yılında 10 ortaokul ve 10 imam hatip ortaokulu olmak üzere toplam 20 okul müdürüyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmada toplanan veriler içerik analizi yoluyla kod, kategori ve temalar geliştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda toplamda 13 kategori, bu kategorilerden ise 7 farklı tema oluşmuştur. Bunlar: Çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi, çatışmaların kaynağı, çatışmaya sebep olan konular, çatışma yönetiminin etkisi, çatışmanın kişilik özellikleriyle olan ilişkisi, mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi ve çatışma yönetimidir. Bu araştırmada elde edilen bulgular; okul müdürlerinin çatışmaya dair olumlu görüşleri olduğu gibi doğru yönetilemeyen çatışmaların kuruma zarar vereceği; okul müdürleri en çok çatışmaları eğitim paydaşlarıyla istenmeyen öğrenci davranışları, okul bütçesinin temini, istenmeyen veli davranışları, bürokratik işleyiş, öğrencilerin derse karşı olumsuz tutumları konularında yaşadığı; okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin çatışmalarda ve çatışmaların yönetilmesinde etken olduğu; Milli Eğitim Bakanlığı mevzuat ve politikalarının çatışmaya neden olduğu; okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim şekilleri sırasıyla; tarafların etkin dinlenmesi, bütünleştirme, görmezden gelme, hükmetme, uzlaştırıcı olma, ikna etme, iş birliği yapma olduğu görülmüştür. Bu araştırmada ortaya çıkan öneri okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarının anket geliştirerek düzenli aralıklarla takip edilmesiyle okul müdürlerinin çatışma algılarının ortaya çıkmasının sağlanmasıdır. Bu sayede okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi sağlanacaktır.

Anahtar kelimeler: Okul müdürü, çatışma, çatışma yönetimi.

A EXAMINATION OF SCHOOL PRINCIPALS' CONFLICT MANAGEMENT STYLES: QUALITATIVE ANALYSIS STUDY

Hayati Sağır

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the opinions of school principals working in secondary schools on conflicts and conflict management. The research is a qualitative study using a case design. The study group was selected from among the secondary school principals' in Kağıthane and Eyüpsultan districts of Istanbul with easily accessible case sampling of purposive sampling. The study was carried out with a total of 20 school principals, including 10 secondary schools and 10 imam hatip secondary schools, in the 2021-2022 academic year. Sample selection was determined by purposeful sampling technique. Code, categories and themes were developed through content analysis of the data collected in the research. As a result of this research, a total of 13 categories and 7 different themes were formed from these categories. These are: The general evaluation of the organization regarding the conflicts, the source of the conflicts, the issues causing the conflict, the effect of conflict management, the relationship of the conflict with the personality traits, the effect of the legislation and policy on the conflict and the conflict management. The findings obtained in this study; While school principals have positive views on conflict, conflicts that are not managed properly will harm the institution; school principals have the most conflicts with education stakeholders about undesirable student behavior, provision of the school budget, undesirable parent behavior, bureaucratic functioning, and students' negative attitudes towards the course; that the personality traits of school principals are effective in conflicts and conflict management; The legislation and policies of the Ministry of National Education caused conflict; conflict management styles used by school principals, respectively; listening effectively, integrating, ignoring, dominating, conciliating, persuading, cooperating. The suggestion that emerged in this research is to ensure that school principals' perceptions of conflict are revealed by developing a questionnaire and monitoring their perceptions of conflict at regular intervals. In this way, the conflict management styles of school principals will be determined.

Key words: School principal, conflict, conflict management.

ÖN SÖZ

Gerek ülkemizde gerekse dünyada artan nüfusla birlikte kalabalıklaşan mahalleler, okullar, sınıflar eğitimin yönetilmesini güç hale getirmektedir. Bu minvalde yoğunlaşan insan nüfusu sonucu okul müdürlerinin paydaşlarla ilişkisi daha da önemli hale gelmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalara ve çatışma yönetimine dair algılarını öğrenmektir. Bu araştırma vaka deseninde yapılan nitel bir çalışmadır. Örneklemini Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerindeki 10 ortaokul ve 10 imam hatip ortaokulundan oluşan toplam 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Örneklem seçimi amaçlı örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacının hazırladığı görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi yoluyla kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır. okul müdürlerinin çatışmaya dair olumlu görüşleri olduğu gibi doğru yönetilemeyen çatışmaların kuruma zarar vereceği; okul müdürleri en çok çatışmaları eğitim paydaşlarıyla istenmeyen öğrenci davranışları, okul bütçesinin temini, istenmeyen veli davranışları, bürokratik işleyiş konularında yaşadığı; okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin çatışmalarda ve çatışmaların yönetilmesinde etken olduğu; Milli eğitim Bakanlığı mevzuat ve politikalarının çatışmaya neden olduğu; okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim şekilleri sırasıyla; tarafların etkin dinlenmesi, bütünleştirme, görmezden gelme, hükmetme, uzlaştırıcı olma, ikna etme, iş birliği yapma olduğu görülmüştür.

Haziran/2022

Hayati Sağır

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
PROBLEM DURUMU	2
ARAŞTIRMANIN AMACI	3
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
SAYILTILAR	5
SINIRLILIKLAR	5
TANIMLAR	5
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1.ÇATIŞMA.....	6
1.2.ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	8
1.2.1.Klasik/Geleneksel Yaklaşım	8
1.2.2.Davranışçı/Neo-klasik Yaklaşım	9
1.2.3.Modern/Etkileşimci Yaklaşım	9
1.3.ÇATIŞMA SÜRECİ.....	10
1.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ	11
1.4.1.Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	12
1.4.1.2.Bireyler Arası Çatışma	13
1.4.1.3.Bireyler ve Grup Arası Çatışma	13
1.4.1.4.Gruplar Arası Çatışma.....	13
1.4.1.5.Örgütler Arası Çatışma.....	14

1.4.2.Fonksiyonelliğine Göre Çatışma Türleri	14
1.4.2.1.Fonksiyonel Çatışma	14
1.4.2.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma	14
1.4.3.Örgüt Yapısındaki Yerine Göre Çatışma Türleri	15
1.4.3.1.Dikey Çatışma (vertical conflict)	15
1.4.3.2.Yatay Çatışma (horizontal conflict)	15
1.4.3.3.Emir-Komuta-Kurmay Çatışması	16
1.4.4.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri	16
1.4.4.1.Potansiyel Çatışma	16
1.4.4.2.Algılanan Çatışma	16
1.4.4.3.Hissedilen Çatışma	17
1.4.4.4.Açık Çatışma	17
1.5.ÇATIŞMA NEDENLERİ	17
1.5.1.Kişilik Farklılıkları	18
1.5.2.Amaç Farklılıkları	19
1.5.3.Algılama Farklılıkları	19
1.5.4.İletişim Faktörü	19
1.5.5. Yetki ve İş Bölümünün Belirsizliği	20
1.5.6. Yönetim Şeklindeki Farklılıklar	20
1.5.7.Örgütün Büyüklüğü	21
1.5.8.Rekabet ve Ödül	21
1.5.9.Kaynakların Sınırlılığı	21
1.5.10.Ego'nun Doyumsuzluğu	21
1.6.ÇATIŞMANIN OLUMLU SONUÇLARI.....	22
1.7.ÇATIŞMANIN OLUMSUZ SONUÇLARI.....	23
1.8.EĞİTİM KURUMLARINDA ÇATIŞMA	24
1.9.ÇATIŞMA YÖNETİMİ	25
1.10.ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	28
1.10.1.Bütünleştirme Stili	30
1.10.2.Ödün Verme Stili	30
1.10.3.Hükmetme Stili	31

1.10.4.Kaçınma Stili	31
1.10.5.Uzlaşma Stili	32
1.11.ORTAOKUL MEVZUATI.....	32
1.12.YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	34
İKİNCİ BÖLÜM	38
2.YÖNTEM	38
2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	38
2.2.ÇALIŞMA GRUBU.....	39
2.3.VERİ TOPLAMA ARACI.....	41
2.4.VERİLERİN TOPLANMASI.....	41
2.5.VERİLERİN ANALİZİ	42
2.6.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	45
3.BULGULAR VE YORUMLAR	45
3.1.BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR	45
3.2.İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR.....	47
3.3.ÜÇÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR	49
3.4.DÖRDÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR	52
3.5.BEŞİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR.....	54
3.6.ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	56
3.7.YEDİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR.....	60
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	64
SONUÇ VE TARTIŞMA	64
Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	64
İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	65
Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	66
Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	68
Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	69
Altıncı Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	70
Yedinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	72
ÖNERİLER.....	73
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	73

Araştırmacılara Yönelik Öneriler	74
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	85
Ek 1. Kişisel Bilgiler ve Görüşme Formu	85
Ek 2. Etik Kurul Belgesi	87
Ek 3. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	88
Ek 4. Gönüllü Katılım Formu	89
Ek 5. İntihal Raporu	90

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Çatışma Modeli.....	20
Şekil 1.2 : Çatışma ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	23
Şekil 1.3 : Çatışma Süreci.....	24
Şekil 1.4 : Çatışma Türleri.....	25
Şekil 1.5 : Dikey Çatışma.....	28
Şekil 1.6 : Yatay Çatışma.....	29
Şekil 1.7 : Çatışma Yönetim Süreci.....	40
Şekil 1.8 : Çatışma Yönetim Stilleri.....	42
Şekil 2.1 : Veri Analiz Aşamaları.....	55

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 : Çatışma kaynakları	31
Tablo 1.2 : Resmi ortaokullar ile imam hatip ortaokulları.....	47
Tablo 2.1 : Okul Müdürlerine Ait Demografik Bilgiler.....	53
Tablo 3.1 : Temalar ve Kategoriler.....	58
Tablo 3.2 : Çatışmaların Örgütün Geleceğine Dair Etkisi Teması.....	59
Tablo 3.3 : Çatışmanın Tarafları Teması.....	61
Tablo 3.4 : Çatışmaya Sebep olan Konular Teması.....	63
Tablo 3.5 : Çatışma Yönetiminin Etkisi Teması.....	65
Tablo 3.6 : Çatışmanın Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Teması.....	68
Tablo 3.7 : Politika ve Mevzuatın Çatışmaya Olan Etkisi Teması.....	70
Tablo 3.8 : Çatışma Yönetimi Teması.....	73

KISALTMALAR

bkz.	Bakınız
C.	Cilt
çev.	Çeviren
ed.	Editör/yayına hazırlayan
s.	Sayfa/sayfalar
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
MEBİM	Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

GİRİŞ

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç doğrultusunda eş güdümlü yaptığı faaliyet alanı olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu da dünyaya gözlerini bir örgüt olan hastanede açar, ailesiyle birlikte başka bir örgütün parçası olarak büyür, eğitim çağı geldiğinde okul örgütünün bir parçası olur, iş hayatına girer toplumsal yaşamın bir başka örgütünde yer alır. Böylelikle insan-örgüt bağlantısı bir ömür sürer (Tanrıöğen, 2018).

Günlük yaşantımızda sıkça karşılaştığımız çatışma; savaşları, endüstriyel mücadeleyi, insan ilişkilerini, rekabeti bünyesine alan bir kavramdır. Çatışma, birey ve taraflar arasında gerçekleşen ya da algılanan bir durum olduğundan çatışma tarihi aslında insanlık tarihi kadar eskidir (Tekarslan vd., 2000). Çatışma, birbirleriyle ilişkili olan insanların kendi aralarında bir şeyin uygun olup olmadığına yönelik algılamaları sonucu oluşan etkileşimdir. Etkileşim çerçevesinde tarafların birbirlerine karşı davranış sergilemeleri ve tepki göstermeleri beklenir. Bu durum özellikle sözel olan ve olmayan şeklinde gerçekleşir. Çatışma ister açık olsun isterse örtük gerçekleşsin insanlar çatışmaya tepki olarak konuyu bastırmaya da çalışabilirler. Çatışmada anahtar sözcük “algılama”dır. Tarafların istekleri, amaçları, kişisel rahatlıklarına engel olma durumunun gerçek olup olmamasının yanında böyle inanılması da çatışma için koşulları oluşturmuş demektir (Folger vd., 2020).

Çatışma yönetimi örgütte meydana gelen çatışmaları analiz ettikten sonra ortadan kaldırmak ya da zarar verici etkisini azaltmak amacıyla uygun müdahalede bulunarak örgüt için verimli bir sürece dönüştürmektir. Çatışma yönetimi anlam itibarıyla çatışma çözme kavramıyla yakın anlamlı olsa da özünde bazı farklılıklar bulundurulur. En belirgin özelliği de klasik yönetim anlayışı etkisinde olan çatışma çözme anlayışı örgüte tamamıyla zararlı olabileceği düşüncesindedir. Çatışma yönetiminin ise örgütsel ve bireysel yaşama müspet etkisinin olduğu değerlendirilir (Kılıç S. , 2006).

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmaya ait tanımlara yer verilmiştir.

PROBLEM DURUMU

Örgütler, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda uyum içerisinde faaliyet gösterdiği alanlardır. Aynı şekilde örgütler toplumsal yaşamın kendisidir. Her birey doğumundan ölümüne kadar olan tüm yaşamında örgütlerle ilişki içerisinde yaşamını sürdürür (Tanrıoğen, 2018). Hastaneler, okullar, iş yerleri gibi örgütler içerisinde yaşam devam eder. Bu sosyal yapı içerisinde uyum ve ahengin bozulması çatışmayı doğurmaktadır.

Çatışma, kişiler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplerle meydana gelen uyuşmama, zıtlasma, aykırı düşme durumuna denir. İyi yönetilemediği durumlarda örgüte zarar verme potansiyeline sahip bir olgudur (Gümüşeli, 1994). Çatışma, ürkütücü bir kavram gibi olsa da kaçınılmaz olduğu durumlarda yapılması gereken, çatışmanın ortaya çıkaracağı muhtemel faydalardan yararlanmak, çatışmayı etkili şekilde yönetmektir. Güçlüklerle nasıl başedileceği bilinmediği durumlarda çatışma beraberinde yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Karip, 2020).

Eğitim örgütlerinde en önemli görev yöneticilerin üstlendikleri sorumluluktur. Bu amaç için okullarda çıkabilecek çatışmaları doğru yönetmek de müdürlerin görevlerinin bir parçasıdır (Açıkalin, 1994). Okul müdürleri çatışmanın teşhisinde ve sürecin yönetilmesinde aktif rol alırlarsa amaçlarını gerçekleştirebilme yolunda ilerlemiş olurlar. Örgütlerdeki çatışmaların olumu ya da olumsuz etkisi çatışma yönetimindeki başarısını da göstermiş olur. Aksi durumda çatışma yönetimindeki beceri kabiliyeti eksikse örgütün pasif duruma gelmesine neden olabilir. Modern yönetim anlayışında örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olduğundan ve çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayacağından; yöneticilerin, çatışmaları örgütlerin yaşamasına ve gelişmesine katkı sağlayacak şekilde çözümlenmesi gerekir (Koçel, 2011).

Okullar hiçbir dönem sorunsuz yerler olmamış çatışan unsurların dinamik yaşandığı örgütler olmuşlardır. Okul dışı ya da içi etmenlerle birlikte farklı eğitim anlayışları, siyasal görüşler, farklı değer ve yargılar, alt kültür farklılıkları, okullardaki kıt kaynaklar gibi sebeplerle birimler arasında çatışmalara sebep olduğu bilinmektedir.

Bu zorlu ortamda yöneticilere düşen temel vazifenin adil bir eğitim ortamıyla açık iletişim kanallarıyla ortak değerlere dayalı okul yaşamını hazırlamaktır (Turan, 2014).

Bu araştırmada okul müdürlerinin okullarda karşılaşılan ve yaygın bir durum olan çatışmalara ve çatışma yönetimine dair görüşlerine bakılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı resmi ortaokullarda ve imam hatip ortaokullarında görev yapan okul müdürlerinin çatışmalara ve çatışma yönetimine dair görüşlerini incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

- 1) Okul müdürlerinin eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların örgütün geleceğine yönelik etkisine ilişkin görüşleri nasıldır?
- 2) Okul müdürlerinin eğitim paydaşlarından *kimlerle çatışma yaşadığına* ilişkin algıları nasıldır?
- 3) Okul müdürlerinin *çatışmaya sebep olan konulara* ilişkin algıları nasıldır?
- 4) Okul müdürlerinin *çatışma yönetiminin kuruma etkisine* ilişkin algıları nasıldır?
- 5) Okul müdürlerinin çatışma yaşamasında ve çatışmayı yönetebilmesinde *kişilik özelliklerinin* etkisi nasıldır?
- 6) Okul müdürlerinin çatışma yaşamasında *MEB mevzuatının ve politikalarının* etkisine dair algıları nasıldır?
- 7) Okul müdürlerinin kullandıkları *çatışma yönetim şekli* nasıldır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim örgütlerinde yöneticiler, öğretmenler, veliler ve öğrenciler okulların vazgeçilmez paydaşlarıdır. Bunlar arasında yaşanabilecek çatışmalar eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesini ve toplumların gelişmesini etkileyebilmektedir. Son dönemlerde artan insan nüfusuyla birlikte okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmaların belirlenmesi, çatışmalar hakkındaki düşünceleri ve çatışmaları yönetebilmenin Türk eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda ilerleyebilmenin de

önünü açacaktır. Çünkü eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Sistemin işleyişini, okullardaki tüm bileşenleri ve eş güdümlü çalışmayı da okul müdürleri sağlamaktadır. Bu açıdan okul müdürleri okullarında yaşanabilecek çatışmaları doğru analiz edebilmeli okul menfaatleri doğrultusunda çatışmaları yönetebilmelidir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020). Bu araştırmada eğitim örgütlerindeki çatışmalarda mevzuat kaynaklı unsurların da belirlenmesiyle gerek eğitim sistemine gerekse alana katkı sağlayacağı, yöneticilere ve yönetici adaylarına yol göstereceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin görüşlerini ve deneyimlerini dinleyerek oluşturulacak bu çalışmada iki farklı genel müdürlüğe bağlı olarak ortaokul ve imam hatip ortaokullarına odaklanılmıştır. Bu okullardaki okul müdürlerinin, çatışmaya bakışının, yaşadıkları çatışmanın kimlerle hangi çerçevede geçtiğinin, çatışmaya sebep olan unsurların, kişilik özelliklerinin çatışmayla ilişkisinin, çatışma yönetimini nasıl sağladıklarının, çatışma yönetim stillerine olan yatkınlıklarının anlaşılacağı düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde de çatışma kavramıyla ilgili çalışmalar yapıldığı, okullarda meydana gelen çatışmaların öğretmenlerin motivasyonundan, iş doyumuna; öğrencilerin akademik başarısından okulun kurum kültürüne kadar birçok değişkenle yakından ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim kurumlarında görülen çatışmaların yıkıcı etkisini azaltmak adına doğru yönetildiğinde hem kuruma hem de işgörelere olumlu etkileri olabileceken yönetilememesi durumunda örgüte ve işgörelere ciddi zararlar verebilir (Bilgir, 2018). Bu nedenle de eğitim örgütlerinin gelişmesi için başta öğretmenler ve okul yöneticileri nezdinde nicel ve nitel yöntemlerle yapılan araştırmaların faydalı olacağı düşünülmektedir. Literatüre de bakıldığında eğitim kurumlarında meydana gelen her türlü çatışmanın okul müdürlerini yakından ilgilendirdiği, onların bilgi ve tecrübeleriyle doğru yönetilmesi gerektiği göz önüne alındığında bu araştırmanın nitel yöntemle yapılması araştırmayı değerli kılmaktadır. Ayrıca araştırmanın bulguları neticesinde aynı eğitim düzeyinde olup farklı iki genel müdürlük olan ortaokullar ile imam hatip ortaokullarının çatışma ve çatışma yönetiminin karşılaştırılmasının da faydalı olacağı düşünülmektedir.

SAYILTILAR

- Yapılan görüşmelerde eğitim yöneticilerinin sorulara samimi cevaplar verdikleri düşünülmektedir.
- Seçilen çalışma grubu evreni temsil etmektedir.

SINIRLILIKLAR

- Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında yapılmıştır.
- Bu araştırma İstanbul ili Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerindeki 10 ortaokul ve 10 imam hatip ortaokulu müdürü ile sınırlıdır.
- Araştırma covid-19 tedbirleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmaya özel ortaokullar dahil edilmemiştir.
- Bu araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.

TANIMLAR

İlköğretim Kurumları: Tüm dünya ülkelerinde ilköğretim kurumları eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu kurumları düzenlemek ve günümüz şartlarında imkanlarını artırmak devletin görevleri arasında sayılmaktadır. (Başaran, 2006). Dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkan veren ortaokullar ile imam hatip ortaokullarından oluşur (MEB, 1973).

Okul müdürü: Kendisine belirli yetki ve sorumluluklar verilmiş ancak bunların yanı sıra okul örgütünün iklimine göre davranıp gelişimine odaklanan merkezi konumundaki kişi (Arslan, 2022). Okul Müdürü: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev olarak yürütenleri ifade eder (MEB, 2021).

Çatışma: Taraflar arasında bağdaşmayan fikirleri ve uzlaşma sağlanamayan konuları içeren bireysel farklılıklardan doğan etkileşim durumu (Başaran, 2000).

Çatışma Yönetimi: Örgütlerde yaşanan çatışmaların olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesidir (Eren, 2010).

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çatışma kavramını inceleyerek kavramsal çerçeve, çatışma türleri, çatışmanın nedenleri, çatışmanın sonuçları, çatışmanın yönetimi, eğitim kurumlarında çatışma, ortaokul ve imam hatip ortaokulu mevzuatı ile yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara değinilmiştir.

1.1.ÇATIŞMA

Çatışma, kişiler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlıklar, zıtlıklar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011). Çatışma, sadece insanlara özgür bir durum değildir. Tüm canlı sistemler yaşamsal faaliyetleri sırasında çevreleriyle mücadele içine girer ve hatta savaşmak durumunda kalabilirler. İnsanlar için de gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik olarak gereksinimlerin engellenmesi durumunda oluşan sıkıntı hali çatışmayı getirir (Eren, 2010). Bu açıdan insanlık tarihi boyunca var olan çatışma eski bir tarihe dayanır ve çok farklı alanlarda kendine yer bulur. Toplumsal bir olguyu da ilgilendirdiğinden sosyoloji, psikoloji, ekonomi, antropoloji gibi dallarda üzerinde çalışma yapılan bir kavramdır. Bireysel çatışma tanımlamasının dışında örgütsel çatışma da genel olarak kişiler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplerle meydana gelen uyuşmama, zıtlama, aykırı düşme durumudur. İyi yönetilemediği durumlarda örgüte zarar verme potansiyeline sahip bir olgudur (Gümüseli, 1994). Çatışmayı (Akyeşilmen, 2013) ise basit fikir ayrılığından dünyada meydana gelen savaşlara kadar geniş bir eylem yelpazesini kapsayan durum olarak tanımlamaktadır. Çatışma, günlük hayatta olumsuz kavramları çağrıştırırsa da günümüz toplumlarında çatışmanın yaşanmasına ve sonuçlarına bakarak en az taraflardan biri için olumsuz anlam taşıdığı görülür (Karip, 2020). Çatışma, bireylerin seçenekleri seçme konusunda güçlkle karşılaşmalarına bağlı tıkanıklık veya uyumun bozulmasıdır (Zengin, 2009). Başka bir ifadeyle kişinin içinde bulunduğu ortamlarda istemediği hal ve davranışlarla karşı karşıya kalması sonucunda gösterdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak da tanımlamak doğru olur (Erdoğan, 1996).

Çatışma, insanların, anlaşmazlıkları, zıtlaşmaları, gerginlikleri, tartışmaları, uyuşmazlıkları şeklinde açığa çıkan durumdur (Gümüşeli, 1994). Toplumsal hayatta çatışma kavramı güçlü etkiye sahip, olumsuz çağrışım yapan, insan davranışına zarar verebilen, öfkeyi anımsatan, kabalığı ifade eden bir kavram olarak görülür (Ural, 2021). Çatışmalar, tarafların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlarla ve tepkilerle oluşmaktadır. Bu durum sözel olabileceği gibi sözel olmayan yollarla da gerçekleşebilir. En sık karşılaşılan çatışmalar ağız yoluyla kurulan iletişimlerdir ancak bazı çatışmalar duyguların bastırılmasıyla örtük olarak da gerçekleşebilir (Folger vd., 2020). Herhangi bir tarafın sahip olduğu ilgiler, amaçlar, değerler ve arzuların gerçekleştirilmesine yönelik girişimi karşısında diğer tarafların amaç ve çıkarlarının birbirini ile uyuşmaması durumu olarak da değerlendirilir (Turan, 2014).



Şekil 1.1. Çatışma Modeli (Baron & Greenberg, 2003).

Şekil 1.1.'de yer alan çatışma modeli çatışmanın gerçekleşmesinde yaşanan modellemeyi göstermektedir. Buna göre birey ya da grup arasında anlaşmazlıklardan doğan çıkar farklılıkları sonucu görülen eylemlerdir.

Çatışmaya örgütsel açıdan bakacak olursak, örgütlü yaşamın doğal bir sonucudur. Çünkü insanların bir arada yaşam sürdüğü ortamlarda çıkarlarının çakışması söz konusudur ve bu da örgütsel çatışmayı kaçınılmaz hale getirir (Genç, 2007). Örgütsel çatışmayı duygusal olmakla yakın ilişkisini savunan bilim adamları da vardır. Onlara göre çatışma birbirlerine karşı bağımlı olmak ve ilişkide kalmaktır.

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde bile duyguları ele almak yararlı olacaktır. (Botker & Jameson, 2001).

Çatışmaya dair ilk yaklaşımlar, çatışmaların örgütü olumsuz etkilediği ve bunun engellenmesi gerektiği yönündeydi. Klasik görüşün temsilcileri yaşanan çatışmaların örgüte yıkıcı etki verdiğini, dolayısıyla örgüt veriminin düşeceğini, örgütlerin çatışmalardan korunması ve uzak tutulması gerektiğini savunur. (Karip, 2020). Modern yaklaşım ise örgütlerde çatışmaları kaçınılmaz görür ve çatışmanın çokluğunun da zarar verici sonuçları olabilir (Aydın M. , 2010). Örgütte sürekli uyum olmasını örgütün verimliliğine ve etkililiğine bir katkı sunmadığını ifade eder (Karip, 2020).

1.2.ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütlerde çatışma düşüncesinin günümüzde doğal karşılandığı ve örgütün devamlılığının da çatışmaları doğru yönetmekle sağlanacağını düşüncesi yaygındır. Tarihsel süreç itibariyle çatışma düşüncesinin gelişimini üç farklı yaklaşım altında incelemek mümkündür: Klasik/geleneksel yaklaşım, neoklasik/davranışçı yaklaşım ve modern/etkileşimci yaklaşımdır.

1.2.1.Klasik/Geleneksel Yaklaşım

1940'lı yıllara kadar etkisi süren klasik yaklaşımın savunucuları Fayol, Weber, Gulick ve Taylor gibi yönetim bilimcilerdir. Bu yaklaşıma göre çatışmalar kötü yönetimin göstergesidir ve örgütlerde meydana gelen her çatışma zararlıdır. Örgüt için negatif bir durumu yöneticilerin ortadan kaldırması gerekir. Yöneticilerin çatışmaları ortadan kaldırmak için güç kullanmaları da öngörülebilir (Ural, 2021). Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler çatışmaların olmasının örgütleri kötüye götüreceğini düşünür. Çatışmaların olmaması veya en aza indirilmesi gerektiğine inanırlar.

Klasik yönetim kuram temsilcilerinden Taylor örgütü başarıya götüreceği yolun sistemli bir çalışma ve uygulanan kuralların bütünü olduğuyla ifade eder, eğitim kurumlarının başarılı örgütler haline gelebilmesini bilimsel ilkeler ışığında yönetilmesine bağlar (Aydoğan, 2013). Çatışmaların örgütlerde uzun süreli barınmaması için vuku bulduğu durumlarda zaman kaybetmeden çatışma ortadan

kaldırılmalıdır. Aksi durumda örgütün verimliliği ve etkinliği düşer ve örgüt zarar görür. Çünkü çatışmalar örgütün yapısını bozar, istikrarsızlık oluşturur, işgücü verimliliğini düşürür (Topaloğlu, 2011). Geleneksel görüşü benimseyen bilim adamları örgüt yapısında sınırlar koymanın potansiyel barındıran çatışmalara fırsat verilmemiş olacağını söyler.

1.2.2.Davranışçı/Neo-klasik Yaklaşım

Yaklaşımın temelinde örgüt içi birey ve gruplar arası çatışmaların yaşanması yatmaktadır. Parker Follet'in yapıcı çatışma olarak nitelendirdiği bu yaklaşım 1940 ile 1970'li yıllar arasında kendisini hissettirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ile davranış psikolojisi yaklaşımının örgütlerde önemsenmeye başlanmasıyla bireylerin bulunduğu ortamlarda çatışmanın varlığı doğal olarak kabul edilmiştir (Yeniçeri, 2009).

Davranışçı yaklaşım, çatışmanın varlığını kabul etmekte ve bunun olumlu sonuçlara çevrilebileceğini savunmaktadır (Ataman, 2009). Örgütlerde yaşanan çatışmaların her zaman yıkıcı bir durum olarak görülmemesi gerektiğini savunan davranışçılar, yaşanan çatışmaların tarafların sorunlarına işaret etmesi ve sağlıklı çözümler getirebilmesi açısından faydalı görmektedir. Çatışmaların yıkıcı olabildiği kadar toplumsal işlevleri konusunda yapıcı da olabileceğini belirtirler (Özgan, 2006).

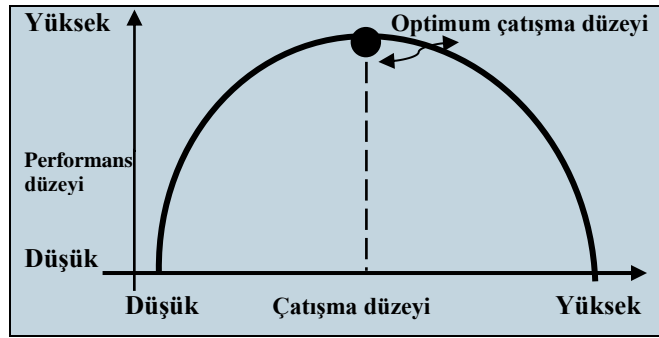
Davranışçı yaklaşım klasik yaklaşımda olduğu gibi çatışmayı zararlı bir durum olarak görme eğilimindedir. Uzak durulması ve ortadan kaldırılması gerekli olan bu görüşü klasik görüşten ayıran nokta ise çatışmaların bazı sorunlara dikkat çekmesi ve çözümüne katkıda bulunmasıdır. Bu özelliği itibariyle işlevsel çatışma olarak da nitelendirmek mümkündür (Kılıç, 2001).

1.2.3.Modern/Etkileşimci Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım ile davranışçı yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın faydalı olduğunu hatta teşvik edilmesinin örgütsel hedeflere ulaşılmasında son derece motive edici bir rol oynadığını söyler. Çatışma kaçınılmaz bir gerçektir. Örgüt menfaatleri gereği çatışmayı makul bir seviyede tutmak ve doğru yönetmek modern yaklaşımın gereğidir (Koçel, 2011). Etkileşimci yaklaşım olarak da bilinen bu yaklaşım, çatışmaların yönetilmesini esas alır. Örgütlerin gelişmesi, durağan

olmaması, farklı düşüncelerin üretilebilmesi için çatışmanın enerji sağlayan özelliğinden faydalanmak gerekir (Yeniçeri, 2009). Bu anlayışta çatışma, yeniliğin ve değişimin öncüsüdür. Örgütlerde öğrenmenin sağlanması en temel amaçtır. Bireylerin farklı açılardan bakmadığı, sorgulamadığı, iş birlikçi, yenilikçi olmadığı bir ortamda öğrenme tam olarak gerçekleşmez, diğer bir ifadeyle etkili örgütler için, çatışmalardan yararlanılmalı, etkileşim kurulmalı ve etkin yönetim sağlanmalıdır (Özgan, 2006). Çatışmaya dair literatür incelendiğinde yönetim organizasyonlarında etkileşimci yaklaşımın kullanılması gerektiği görüşünün hâkim olduğu görülmektedir. Etkileşimci yaklaşım optimal düzeyde çatışmanın yaşanması için hem azaltılması yönünde hem de teşvik edilmesi yönünde stratejiler ile müdahaleyi gerekli görmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

Bu yaklaşıma göre örgütte çatışmanın olmamasının örgütün başarısını olumsuz etkileyeceği; yüksek seviyedeki çatışmaların da örgütsel performansa olumsuz etki yapacağı; optimum çatışma seviyesinin ise örgütün etkililiğine olumlu katkı sunacağı görüşü hakimdir (Koçel, 2011). Bu düşünce şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



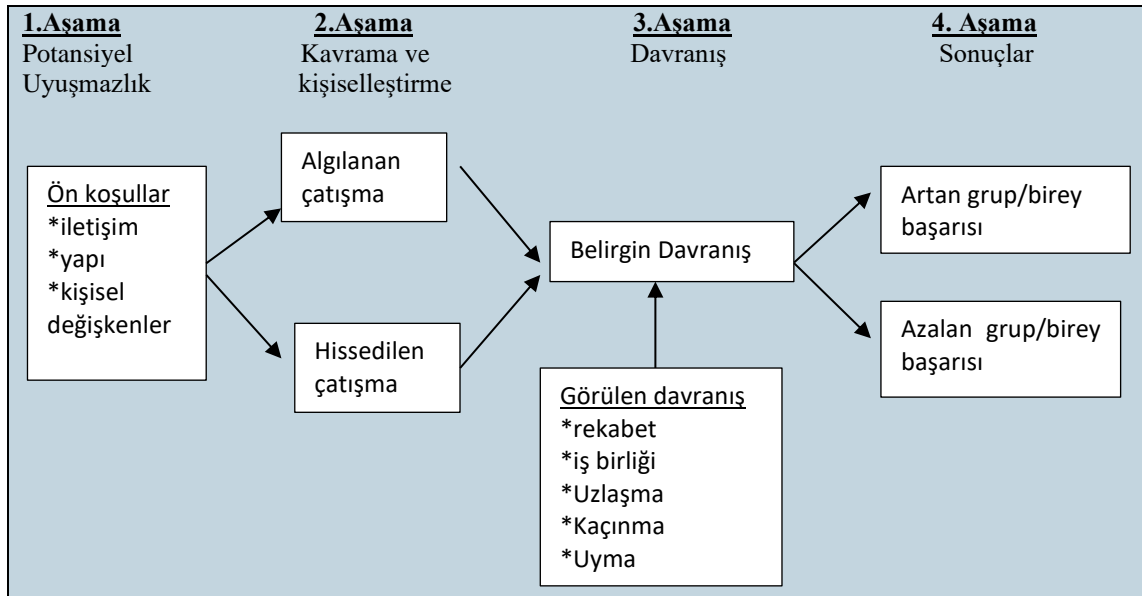
Şekil 1.2. Çatışma ve örgütsel performans düzeyi ilişkisi (Koçel, 2011).

Şekil 1.2.'de çatışma düzeyinin performansla olan ilişkisi gösterilmektedir. Çatışma düzeyinin düşük ya da yüksek olmasının örgütün performansı ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Optimal seviyede gerçekleşen çatışmaların örgütün performansını yükselttiği anlaşılmaktadır.

1.3.ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma sürecinde ilk aşamayı çatışmayı oluşturabilecek koşullar oluşturur. Bu koşullar genellikle iletişim, yapı, kişilik farklılıklarıdır. İlk aşamada koşullar hayal

kırıklığına neden oluyorsa potansiyel anlaşmazlık oluşmuş demektir (Erol, 2009). İlk aşamada meydana gelen çatışma koşullarının etkisi nispetinde kavrama ve kişiselleştirme boyutu ikinci aşamayı oluşturur. Çatışmaya bağlı olarak tedirginlik, kızgınlık gibi duygular oluşur. Üçüncü aşamada çatışma meydana gelmiştir ve buna karşılık davranış geliştirilir. Son aşamada ise sonuçların işlevsel olup olmadığına bakılır. Eğer çatışma işlevselse örgütte olumlu değişimler yaratması, sağlıklı kararların alınması sağlanmış olur (Ünlü ve Eroğlu, 2020). Diğer anlamda işlevsel olması takım üyeleri arasında işbirlikçi ilişkiler için temel oluşturur. Eğer çatışma işlevsel değilse, bastırılmış, geçiştirilmişse bir sonraki aşamada potansiyel çatışmanın etkisi artabilir (Pondy, 1967).



Şekil 1.3. Çatışma süreci (Robbins, 2012).

Şekil 1.3.'te çatışmanın oluşum aşamaları gösterilmiştir. Buna göre dört aşaması olan çatışmanın gerçekleşmesi ikinci aşamadır. Son aşama ise çatışmanın insan üzerindeki sonuçlarını ifade eder.

1.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ

Günümüzde bireylerin farklı özellikleri, sosyal çeşitliliğin ve çok yönlü etkileşim unsurlarının sonucu olarak çatışmalar değişik şekillerde gruplandırılabilir. Gruplandırmalar çatışmaların doğru anlaşılıp değerlendirilmesine imkân sağlar (Koçak, 2012). Farklı gruplandırmalar uzmanların bakış açılarıyla alakalı olsa da alanyazın

incelendiğinde yaygın çatışma türleri beş kategoride toplanmaktadır. Şekil 1.4.'te gösterilmiştir.

Çatışmaya taraf olanlar	<ul style="list-style-type: none">•Bireysel çatışma•Bireyler arası çatışma•Birey-grup çatışması•Gruplar arası çatışma•Örgütler arası çatışma
çatışmanın niteliği	<ul style="list-style-type: none">•Fonksiyonel çatışma•Fonksiyonel olmayan çatışma
Çatışmanın örgüt içindeki yeri	<ul style="list-style-type: none">•Yatay çatışma•Dikey çatışma•Emir komuta-kurmay çatışması
Çatışmanın ortaya çıkma şekli	<ul style="list-style-type: none">•Potansiyel çatışma•Algılanan çatışma•Hissedilen çatışma•Açık çatışma
Çatışmanın açıklık derecesi	<ul style="list-style-type: none">•Açık çatışma•Kapalı çatışma

Şekil 1.4. Çatışma türleri (Gümüşeli, 1994).

Şekil 1.4.'te çatışmanın türleri gösterilmiştir. Çatışma türlerinin beş boyutta incelendiği görülmüştür.

1.4.1.Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Örgütler sadece içinde bulunan bireylerden ibaret olmadıkları için bireylerin oluşturduğu gruplar ve bölümler de vardır. Söz konusu taraflar arasında çıkarların çelişmesi, çelişkilerin fark edilmesi, tarafların birbirlerinin söz konusu çıkarlarını engelleyeceklerine inanmaları ve engellemeye yönelik gerçek eylemlerin ortaya çıkması çatışmaların taraf olabilecekler açısından ayırımına işaret etmektedir (Baron ve Greenberg, 2003). Bu sebeple taraflarına göre çatışmaları beşe ayırmak mümkündür.

1.4.1.1.Bireyin İçsel Çatışması

Bireyin, içsel dünyasında duraksaması ve kararsızlık yaşayarak ikircikliğe düşmesidir. Bireye sunulan roller karşısında karşı karşıya kaldığı zorluk sonucu ortaya

çıkan durumdur. Diğer bir deyişle bireyin karşısına çıkan zıt seçenekler karşısında neyi nasıl yapacağından emin olamamasıdır. Bireyin kişisel çatışması, örgüt içi görev dağılımından kaynaklı olabileceği gibi ilgi ve yetenekleri dışında bir rol verilmesinden de olabilir (Şimşek vd., 2016). Burada içsel çatışmayı 1) Yaklaşma-yaklaşma çatışması: Bireyin gerçekleştirmek istediği iki çekici davranış karşısında birini tercih etmesi durumu, 2) Kaçınma-kaçınma çatışması: Birey arzu etmediği iki vaka arasından birisini seçmek zorunda kalması, 3) Yaklaşma-kaçınma çatışması: Bireyin arzuladığı şeyi elde etmeye çalışırken bir taraftan da arzuladığı durumun olumsuz neticelerinden kaçınmaya çalışmasıdır (Cüceloğlu, 2010).

1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma

İki veya daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Örgütte sahip olunan roller bireyler arası çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel, 2011). Örgüt içinde en çok rastlanan bireyler arası çatışma ast-üst çatışması ve kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlık çatışmasıdır. Bunun yanında bireysel farklılıklar, iletişim eksikliği, güç mücadelesi, işgörenler arasındaki geçimsizlikler, görüş ve çıkar ayrılıkları da bu kapsamdadır (Eren, 2010). Bu çatışma, A kişinin yaptığı kasıtlı bir çabanın B kişinin çıkarlarına ters düşmesi ve engellenme duygusuyla beraber bunu önleme süreci olarak örneklendirilebilir (Robbins, 2012).

1.4.1.3. Bireyler ve Grup Arası Çatışma

Grup içinde meydana gelen düşünce farklılıkları ile grup üyelerine benimsetilmeye çalışılan grup normlarının kişiler üzerinde olan baskısından doğan çatışmalardır. Kişiler, grup standartlarına uyumsuzluk gösterdikleri zaman birey ile grup arasında ortaya çıkar (Şimşek vd., 2016). Keza bireyin gruptaki rolüyle olan çatışması veya kendisine grup içinde haksızlık yapıldığını düşünmesi birey-grup çatışması sayılabilir (Tekarslan vd., 2000).

1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma

Grupların arası çatışma örgüt içindeki bölüm, grup, takım, departman gibi alt sistemlerin amaç, görev ve isteklerdeki uyumsuzluklarından ortaya çıkar. Örgütün içindeki kümelenmelerde çoğunlukla gizli bazen de açıktan çatışmalar yaşanır.

Çatışma gruplar arasında amaçların ya da gereksinimlerin engellendiğinin düşünülmesiyle başlayabilir. Başlıca örgütsel konumun verdiği yönetsel iktidar gücü, grup üyelerinin hedeflerindeki belirsizlikler, grup üyelerinin hak paylaşımında adil olunmaması, grupların birbirini engelleyici tutumları ve örgüt içi eşgüdümleme farklılıkları (Başaran, 2004), sorumlulukların belirsizliği, çatışmalara prim tanıyan yönetim atmosferi, iletişim bozuklukları gibi etmenler çatışmayı ifade eder (Tekarslan vd., 2000).

1.4.1.5.Örgütler Arası Çatışma

Bir örgütün açık sistem anlayışı içinde kendi sınırları dışında ilişkide bulunduğu başka bir örgüt ile olan çatışmasıdır. Bir sendika ile işletme arasında yaşanan personel politikaları ve uygulamaları arasındaki görüş farklılıklarının yol açtığı çatışmalar (Eren, 2010) ile aynı sektördeki iki rakip işletme çatışması, işletme ile vergi kurumunun çatışması, üretici firma ve bayi çatışması örnek olarak verilebilir (Ertürk, 2012).

1.4.2.Fonksiyonelliğine Göre Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışmaları işlevselliği yönünden fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan olarak ikiye ayırmak mümkündür.

1.4.2.1.Fonksiyonel Çatışma

Örgüt içindeki üyelerin yaşadığı fikir tartışması sonucu doğru kararların verilmesi ve performanslarını destekleyen her türlü çatışmalar işlevsel çatışmaya örnek verilebilir (Tekarslan vd., 2000). Örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayan işlevsel çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgüt içindeki sorunlara dikkat çekerek yöneticilerin ilgisini çekebilir. Örgütteki yeniliklerin ve dönüşümün sağlanmasını kolaylaştırır (Gümüşeli, 1994).

1.4.2.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Bu çatışma türü örgütün amaçlarının gerçekleşmesinden uzaklaşmasına sebep olur. Bu durum örgütün formel yapısının yetersizliğine işaret edebilir. Yöneticilerin bu çatışmaları minimize etmesi gerekir (Koçel, 2011). Örgüt üyelerinin ödül

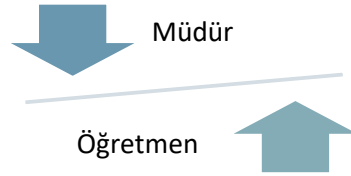
sistemindeki adaletsizlik konusunda anlaşamamaları sonucu birbirlerini baltalama girişimleri işlevsel olmayan çatışmaya örnek verilebilir (Tekarslan vd., 2000).

1.4.3.Örgüt Yapısındaki Yerine Göre Çatışma Türleri

Çatışma konusunun diğer bir sınıflaması da örgütün içindeki yerine göre olan çatışmalardır. Bunlar dikey, yatay ve emir-komuta çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.3.1.Dikey Çatışma (vertical conflict)

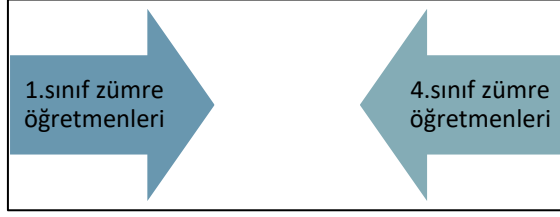
Örgüt içindeki hiyerarşik yapıda görülen ast-üst çatışmasıdır. Başka bir ifadeyle farklı hiyerarşik kademeler arasındaki çatışmayı ifade eder. Dikey çatışma üstlerin astlarını kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma direnç göstermesidir. Yani örgütteki astların üstlerine karşı yönetimle ilgili tepki göstermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgüt kademelerindeki statü farkından da kaynaklanabilir (Şimşek N. , 2019).



Şekil 1.5. Dikey çatışma

1.4.3.2.Yatay Çatışma (horizontal conflict)

Örgüt içinde aynı hiyerarşik düzeydeki kişilerde veya birimlerde meydana gelen çatışmadır. Personeller arası yaşanan rekabetle birlikte yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Aksoy Vd., 2005). Yatay çatışmanın çoğu amaç farklılığı, sorumluluk belirsizliği, ödül farklılıkları ve koordinasyonsuzluk gibi etmenlerden kaynaklanabilir (Erdoğan, 1996). Bir okuldaki öğretmenlerin müdürlerine yaranmak için birbirleriyle yaşadıkları çatışmalar (Vaiz, 2017) ile eğitim amaçlı yaşadıkları çatışmalar buna örnek oluşturur.



Şekil 1.6. Yatay çatışma

1.4.3.3.Emir-Komuta-Kurmay Çatışması

Kurmay personeli iyi eğitilmiş alanında uzman personeldir. Kurmay personel dikey yetkiye sahip olmayıp emir komuta personeli üzerinde bir etkiye sahip değildir. Daha çok uzmanlık alanıyla ilgili istişare ve fikir söyleme yetkisi vardır. Sistemdeki başarısızlıktan da sorumlu tutulmazlar (Ertürk, 2012). Örgüt içerisinde yetki ve sorumluluk dikey olarak emir komuta yöneticisindedir. Kurmay personel danışmanlık işlevi için örgütte bulunduğu için emir komuta yöneticisi kurmay personelce verilen tavsiyeler karşısında uygulamaya istekli olmadıklarında kurmay personelle yaşadıkları çatışmalardır (Başaran, 2000).

1.4.4.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Çatışmaları ortaya çıkış sebepleri itibariyle de dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4.4.1.Potansiyel Çatışma

Örgüt içerisinde çatışma yaratacak sebeplerin var olmasıdır. Henüz meydana gelmemiş gizli bir çatışma olarak da ifade edilebilir ve çatışmanın ortaya çıkması için nedenlerin var olduğu anlamına gelir. Amaç farklılıkları, güç farklılıkları, kaynakların kısıtlı olması ve dağılımında izlenen yöntemler gibi durumlar örgütte potansiyel çatışma sebebi olabilir (Bulut, 2009).

1.4.4.2.Algılanan Çatışma

Bu çatışma türü, tarafların hepsinin veya bir kısmının çatışmanın gizli koşullarını fark etmesiyle ortaya çıkar. Bireyin kendisine yöneltilen tehdit edici

unsurları fark etmesi sonucunda savunma mekanizması oluşturması bu çatışmanın varlığına işarettir (Türkel, 2000). Bazen çatışmalar sadece bireylerin algılama farklılıklarından kaynaklanabilir (Koçel, 2011). Bazen de örgütle çatışma için potansiyel sebepler barındırmasına rağmen taraflar çatışmayı algılamayabilir.

1.4.4.3.Hissedilen Çatışma

Bu çatışmanın algılanan çatışmadan farkı tarafların duygularını açığa çıkartmasıdır. Tarafların çatışma durumunda birbirlerine karşı olumsuz duygular beslemeleri ve bunun karşı taraftan da anlaşılması gerekir (Türkel, 2000). Hissedilen çatışma tarafların gösterdiği ruh halini dolayısıyla da duyguları ifade eder. Bu duygular kızgınlık, endişe, gerilim, kaygı şeklinde açığa çıkabilir (Gökçe & Atabey, 2003).

1.4.4.4.Açık Çatışma

Çatışma yaşayan tarafların fiilen ortaya koyduğu davranışlardır. Açık çatışmada taraflar birbirlerinin amaçlarının gerçekleşmesini engellemeye yönelik girişimlerde bulunurlar. Diğer örgüt mensupları tarafından da kolaylıkla fark edilen açık çatışmada taraflar kendi aralarında bilgi saklama, ağır bir iletişim dili kullanma, fiziksel güç gösterme gibi unsurlar ortaya çıkar (Koçel, 2011).

1.5.ÇATIŞMA NEDENLERİ

Çatışma, her ne kadar insan hayatının vazgeçilmez bir gerçeği olsa da örgütlerde çatışmaların anlaşılması ve en iyi şekilde yönetilmesi gerekir. Anlaşılmayan, kaynağı bilinmeyen çatışmalara çözüm üretilebilmesi zor olmaktadır. Çözülmeyen çatışmalar da örgütlerde strese ve endişeye neden olur. Örgütlerde görülen çatışma kaynakları farklı değişkenler etrafında toplanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.1.'de örnek bir sınıflandırma gösterilmiştir. Tabloya göre çatışma kaynakları beş boyutta ele alınmıştır. Bunlar ilişkilerde, verilerde (bilgide), çıkarlarda, yapısal özelliklerde ve değerlerdeki farklılıklar olarak açıklanabilir (Moore, 1996, akt. Karip, 2020). Literatür incelendiğinde (Başaran, 2004) çatışma kaynaklarını sekiz başlıkta sınıflandırdığı, Markham'ın ise on bir başlıkta sınıflandırdığı görülür. Bu görüşler doğrultusunda çatışma kaynağını oluşturan etmenler aşağıdaki sekiz başlıkta toplanmıştır.

Tablo 1.1. Çatışma Kaynakları

Kaynağın boyutu	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">▪ Aşırı duygusallık▪ Yanlış algılama, ön yargı ve kalıp yargılar▪ İletişim bozukluğu/zayıflığı▪ Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	<ul style="list-style-type: none">▪ Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi▪ Verilerin farklı yorumlanması▪ Değerlendirme süreçlerinin farklılığı▪ Nelerin önemli/ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none">▪ Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet▪ İşlemsel çıkar farklılıkları▪ Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal öğeler	<ul style="list-style-type: none">▪ Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi▪ Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler▪ Yetki ve güç dengesizlikleri▪ İş birliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler▪ Zaman sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none">▪ Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları▪ Manevi değeri olan amaç ayrılıkları▪ Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Tablo 1.1.'de çatışma kaynakları gösterilmiştir. Yaşanılan çatışmaların kaynağında şu beş boyut vardır: İlişkiler, veriler, çıkarlar, yapısal öğeler, değerler.

1.5.1. Kişilik Farklılıkları

Kişiliği açıklamak için yüzlerce tanım olmakla beraber bireye ait, sürekli-tutarlı ve ayırt edilebilir nitelikte olan ve kişinin kendisine özgü; duygu, düşünce ve davranış kalıplarını içeren psikolojik özellikler olarak tanımlanabilir (Cervone & Pervin, 2016). Kişilerin davranışları, değer yargıları, tutumları gibi özelliklerin kişilik yapısıyla sıkı ilişkisinden dolayı bireylerin rasyonel ya da duygusal olma gibi davranış sonuçları ortaya çıkar (Yeniçeri, 2009).

Örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip iş görenlerden oluşmaktadır. Aynı örgütsel amaç için bir araya gelmiş olsalar da farklı değer yargıları, amaç, tutum ve düşüncelerin olması kişisel çekişmelerinin de nedenini oluşturur (Koçel, 2011). Bireylerin kişiliği temelde biyolojik ve fiziksel durumundan, yetiştiği çevre şartlarından, aile yapısından ve sosyal statüsünden şekillendiği için örgütlerde kişisel nedenlere bağlı çatışmalar sıkça görülmektedir (Şendur, 2006). Kişilik farklılıkları

nedeniyle bireylerin işe dair düşünceleri, gördükleri ödül ve ceza uygulaması, iş doyumları, statü ve prestij durumları, işverenin adil olmayan davranışları kişilerin iç ve dış çevresiyle çatışma yaşamasına neden olur.

1.5.2.Amaç Farklılıkları

Her bireyin sahip olduğu tutum, değer ve amaçlar vardır. Çalışanların sahip olduğu amaçlar ile örgütün amaçlarının birbirine ters düşmesi sonucunda amaç farklılığına ait çatışma ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin bireysel arzu ve isteklerinin kişiden kişiye farklılık göstermesi, tarafların çıkarlarının birbiri ile örtüşmemesi çatışmayı beraberinde getirir. Kurumsal kimlikli ortamlarda kimin neyi nasıl yapacağı tanımlanmamışsa, menfaatler üzerinde çekişmeler oluşur (Karip, 2020). Örgüt politikaları, çalışanlar açısından standartlar içermiyorsa, kafa karıştıran kurallardan oluşuyorsa bireyler arası çatışmalara zemin hazırlar. Örgüt kuralları bazı bireylerin lehine olurken bazılarının aleyhine oluyorsa o örgütte bireyler arası ve birey-örgüt çatışmalarının çıkması normal hale gelir (Tanrıöğen, 2018).

1.5.3.Algılama Farklılıkları

Örgütlerde çeşitli sebeplerden doğan algılama farklılıkları çatışmalara yol açabilmektedir. Tarafların ön yargıları ya da kalıplaşmış yargılarından oluşan davranış örüntüleri çatışmanın başlangıcını oluşturabilir. Buna dayalı olarak örgütteki yanlış algılamalar ve iletişim yetersizlikleri de çatışmalara zemin hazırlar (Karip, 2020). Örgütteki kişilerin etraflarındaki olayları farklı şekilde değerlendirmeleri de çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütlerde çalışanların iş tanımlamaları farklı algılanmayacak şekilde açık ve net olmalı, kurallar yazılı olarak bildirilmelidir. Çalışanlar, vazifesini, neyin ödüllendirilip cezalandırılacağını bilmelidir. Örgüt çalışanları arasında eşit görevde bulunanlar ekip üyesinin üstüymüş gibi emir verme eğilimine girmeleri de çatışma oluşturacak başka bir durumdur (Paşaoğlu vd., 2013).

1.5.4.İletişim Faktörü

İletişim, insanlar arasında ileti gönderip almak yoluyla anlamları, duygu ve düşünceleri paylaşma yolu olarak tanımlanabilir. Etkili iletişimin amacı örgüt

içerisinde mesaj gönderen ile alan arasında ortak bir anlam oluşturmaktır. İletişim süreci içerisinde ise mesajların yanlış ya da eksik aktarılması çatışmalara zemin hazırlar (Tanrıöğen, 2018). Ayrıca örgütlerde haberleşme eksikliği de çatışmaya neden olur. Haberleşme kesildikçe çatışmalar artar. Bu sebeptir ki örgüt yöneticisi çatışmayı yönetebilmesi için taraflar arasındaki haberleşme sorununu çözmelidir (Koçel, 1983).

1.5.5. Yetki ve İş Bölümünün Belirsizliği

Örgütlerde belirlenmeyen yetki ve sorumluluklar görev karmaşıklığına sebep olur. Bu da yetki ve güç dengesizliği anlamına gelir ve örgütsel çatışmanın zeminini hazırlar. Örgütlerde kimin kime karşı hangi konularda sorumlu olduğunun bilinmesi ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmiş ve bildirilmiş olması çatışmaların oluşmasını önleyebilir. Örgütlerde ortak bir amaç için bir araya gelen işgörenler toplu bir çaba gerektiren eylemlerde bulunurlar. Bu eylemlerin işgörenler tarafından paylaşılması, herkesin yapması gereken görevini bilmesi örgütlerde karmaşıklığı önler (Özgan, 2006). Bazen oluşturulan iş bölümü, kendi işini diğer grup üyelerinin işinden daha üstün ve öncelikli görme gibi algılayan personelleri de ortaya çıkarabilir (Ertürk, 2012). Bunun sebebi örgütte yapılan işlerin bazı kişilerce uzun süre yapılmasından dolayı uzmanlaşması ve yeğinleşmesi olabilir. Kişi diğer çalışanların örgüte olan katkısını göz ardı edebilir (Çam, 2018).

Örgütlerde dengesizliğin ve eşitsizliğin var olduğu durumlarda zayıf konumdaki tarafın daha fazlasına sahip olma girişimi kadar; güçlü konumda olan tarafın var olan gücünü ve kontrolünü artırma girişimi de çatışmayı başlatabilir. Çoğu kez bu çatışmalar, kaynakların dağılımı, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili belirsizliklerden kaynaklanabilir (Karip, 2020).

1.5.6. Yönetim Şeklindeki Farklılıklar

Her yönetici karar verme sürecinde kendine has bir kişilik yapısı ve yönetim tarzıyla değişik yollar izleyebilir. Yöneticilerin personel politikalarıyla ilgili, karar alma süreçleri, disiplin işleri, organizasyon biçimi ve yönetim şekli uygulamaları farklılık gösterir. Bu farklılıklarla birlikte yöneticilerin otoriter ve demokratik yönetim tutumları astlarıyla olan ilişkide çatışmanın seviyesini belirleyen temel unsur haline

gelir (Yeniçeri, 2009). Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı katı politikalar uygulaması, söz hakkı tanımaması ve yönetimde katılımcı bir anlayış benimsememesi örgütlerde verimin düşmesine yol açabilir (Çam, 2018).

1.5.7.Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile örgüt içerisinde yaşanan çatışmalarda ciddi bir paralellik vardır. Örgütün ve içindeki unsurların büyümesi karmaşıklığı artıracak bir etkidir (Ertürk, 2012). Örgüt yapısının büyümesi örgütün amaçlarında ve amaçlara ulaştıran araçların da sapmasına, hiyerarşik yapının büyümesine, iletişimin zorlaşmasına, yeni rol ve statülerin oluşmasına ortam oluşturarak çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Türkan, 2009). Örgütlerin büyümesi içindeki grupların da büyümesine neden olduğu için gruplar arası iletişimin doğru ayarlanması gerekir aksi durumda iletişimin zayıflamasına neden olur (Süküt, 2008).

1.5.8.Rekabet ve Ödül

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında bireylerin güdülenmesinde ödül önemli bir etkidir. Ödülün elde edilebilmesi için örgütteki işgörenlerin sürekli yarış psikolojisinde olması, muhakeme güçlerinin düşmesine, yanlış davranmalarına, hile yapmalarına, kıskançlık yapmalarına, birbirlerini kötüleyen gruplar ve bireyler haline gelmelerine neden olabilmektedir (Eren, 2010).

1.5.9.Kaynakların Sınırlılığı

Örgütün kaynakları para, makine, zaman, bilgi, bireysel yetenek vb. etkenleri içerir (Özdemir S. , 2020). Kendilerine verilen görevleri yerine getirmek, uzmanlık bilgilerini kullanabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için bu kaynaklara gereksinim duyarlar (Eren, 2010). Birey ve örgütlerin bu kaynakların kullanılması ve paylaşılması konusunda rekabet haline girmeleri çatışmalara zemin oluşturmaktadır (İpek, 2003).

1.5.10.Ego'nun Doyumsuzluğu

Ben'in doyumumsuzluğu konusunda Karip (2020), bireylerin başkaları ile yaşanan çatışmalarda kaynak çoğu zaman kendi egosundaki tatminsizliktir. Böyle bireyler her türlü etkileşimde sonuçları önemsemeyip başkalarının ne düşündüğüne

odaklanırlar. Örgütlerdeki statü göstergeleri, egonun insanları nasıl kontrol ettiğinin de bir sonucudur. Örneğin makam odalarının biçim ve donanım özellikleri, kişilerin görevlerini yapması için gerekli ihtiyaçları olmayıp makamdaki kişinin statüsünün ve egosunun doyumu ile ilgilidir. Bu durum taraflar arasında işle ilgili farklılıkları değil egonun doyurulmasından kaynaklı uyuşmazlıkları ortaya çıkarmaktadır.

1.6.ÇATIŞMANIN OLUMLU SONUÇLARI

Çatışma sonucunun belirleyen en belirgin ölçüt, tarafların kazançlarının ve kayıplarının ne olduğunun tarafsız şekilde belirleyebilmektir. Taraflar objektif bir şekilde bunu belirleyebilirse kimin kazandığı ortaya çıkar. Çatışmaları net olarak sayısal değerlerle ifade etmek pek mümkün olmadığı için kazanç gibi görünen bazı çatışmaların uzun dönemde kayıplar getirmesi muhtemel olabilir (Folger vd., 2020).

Çatışmalar iyi yönetildiğinde örgüt için bir yenileşme, bütünleşme ve çağdaşlaşma sağladığı görülür. Örgüt içindeki sorunların fark edilerek iletişimin hızlanması gibi olumlu etkileri vardır (Başaran, 2004). Çatışmalar şu olumlu sonuçları da ortaya çıkarabilir (Tekarslan vd., 2000).

- Çatışma, örgütün havasında yumuşamaya ve olumlu yönde değişime fırsat verir.
- Çatışma, örgütteki yenileşmenin kaynağı olabilir, eski amaçlar yerine örgüt daha geniş ve yeni amaçlara yönelebilir.
- Çatışma, örgütte var olan sorunların su yüzüne çıkmasını sağlayabilir.
- Yöneticilerin görüşlerini genişletmesine imkan sağlar (Cole, 1988). Farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin verilen örgütlerin yeniliği ve yaratıcılığı artabilir.
- Çatışmaya taraf olan birey ya da grupların yaşanılan çatışma sayesinde pazarlık etme, rekabetçi yaşam tarzı ve problem çözme becerisi gelişebilir.
- Gruplar arası çatışmalar, gereken enerji ve motivasyonu sağlayarak görev başarısını artırmada etmen olabilir.

- Çatışma, insanoğlunun yapısında varolan saldırganlık dürtülerinin tatmininde rol oynayabilir (Kılınç, 1985).
- Hem yöneticilerin hem de işgörenlerin güdülenmesini sağlayarak örgütteki rehabetin kalkmasını sağlayabilir,

1.7.ÇATIŞMANIN OLUMSUZ SONUÇLARI

Çatışmaya dair yaklaşımlar kısmında vurgulandığı üzere çatışmaları tamamen sakıncalı gören görüşlerin yanı sıra yararlı olduğunu öne süren görüşler de bulunmaktadır. Çatışmaları yaşayanlar açısından faydalarının yanı sıra iyi yönetilemediğinde, çoğaldığında ya da yeğînleştiğinde şu olumsuz durumlar ortaya çıkar (Cole, 1988):

- Çatışan taraflar birbirine düşmanlık hissine kapılabilir ve saldırgan davranışlar gösterebilir. Çatışma, bireylerin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyebilecek duruma getirebilir.
- Yöneticiler çatışmanın sürmesi halinde gitgide katı bir yönetim anlayışına kayabilir,
- Çatışma yaşayan taraflar, birbirlerinin başarılarını küçümseyebilir, üstünlük kurma mücadelesine girebilirler. Çatışma yaşayan birey ya da gruplarda kendi amaçlarını sistemin amaçlarından üstün görme eğilimi oluşabilir.
- Çatışmanın uzaması halinde örgütün verimi düşebilir, amaçlarında sapma meydana gelebilir. Takım çalışmasının zayıflması ve bireyler arasında güvensizlik meydana gelmesi de muhtemel sonuçlar arasındadır.
- Grup içindeki çatışmalar grup üyeleri arasındaki bağlılığı zedeleyebilir.
- Çalışanlar kendi aralarında sinirli bir iletişim dili kullanabilir, birbirine karşı olumsuz yargılar oluşturabilir. Çatışmalar, güven duygusunun zarar görmesine ve kaderci bir anlayışın oluşmasına sebep olabilir (Tekarslan vd., 2000).
- Çatışan taraflar arasında algılama ve etkileşimin bozulmasına yönelik olarak yapıcı davranışlar yerine tarafların statü baskınlığına, iftiraya, objektif olamamalarına neden olabilir (Tekarslan vd., 2000).

1.8.EĞİTİM KURUMLARINDA ÇATIŞMA

Eğitim kurumları 19. yüzyılla birlikte endüstrileşme, şehirleşme ve göç konusunda değişime zorlanmıştır. 20. yüzyılda ise otomotiv, hava taşımacılığı, kitle iletişim araçlarının ortaya çıkışı eğitim kurumlarında değişimi devam ettirmiştir. 21. yüzyıl dünyasında ise değişim her alanda etkisini göstermiş, makro ve mikro ölçekte gerek ekonomik gerekse sosyal sistemlerin tamamı buna ötgütsel yapıların yönetimleri dahil değişimden etkilenmiştir (Sayılı ve Tüfekci, 2008). Günümüzde bilgi toplumuna dönüşmemiz eğitime olan talebi ve niteliği de etkilemiş bu sayede eğitim kurumlarının değişimi sürmüştür (Özdemir, 2020). Bu eğitim kurumlarını sistem içerisinde kolay tanımlanabilmesi için dört kademe düzeyinde sınıflandırmak mümkündür: Okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim (Taymaz, 2021). Okul, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlı bilgi ve beceri davranışlarını öğrencilere ulaştırmak için planlı bir eğitimin verildiği örgüttür (Başaran, 2006). Ayrıca okul sadece öğrencilere değil toplumun tüm kesimlerine açık hale gelmiş kurumlara dönüşmüştür (Özdemir, 2020). Okul; yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri, velileri, hizmetlileri gibi birçok paydaşı bünyesinde barındıran eğitim kurumlarıdır. Farklı paydaşların bulunduğu bu örgütlerde çatışmalar da farklılık göstermektedir: Yönetici-öğretmen, yönetici veli, öğretmen-veli, öğretmen-öğrenci gibi (Yüksel, 2020).

Eğitim örgütleri şu temel soruyla örgütsel faaliyetlerini gün yüzüne çıkartır: Bizler ne için buradayız? Okul örgütünün tüm üyeleri bu soruyla topluma katkılarını ve kendi değerlerini ortaya koyarlar. Okul müdürleri de okulu canlı bir sistem gibi yaşatarak okulun amaçlarına ulaşmasında temel rol oynarlar (Senge Vd., 2014). Türü ve kademesi farketmeksizin okulun başarısında en büyük pay ve rol okul müdüründedir denebilir (Buluç, 2009). Okul yöneticisi görevleri mevzuatta yönetmeliklerle belirlenmiş görevlilerdir. İşleyişi eğitim öğretim planına uygun olarak yürütülen okullarda beklenmedik durumlarda sorunlara çözüm bulmak, okulların amaç ve politikasına uygun hareket etmekle yükümlüdür. Bu açıdan okul müdürünü her daim yönetici rolünü göstermek zorundadır (Monahan, 1982 akt. Taymaz, 2021).

Okullar toplumsal hayat içerisinde büyük öneme sahiptir. Okulların sosyal, politik, ekonomik ve bireysel görevleri de düşünüldüğünde sistem içerisinde okul örgütünün önemi anlaşılmaktadır. Çatışma kavramı da bu yapı içerisinde önemli

değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Açıkalın, 1994). Günümüzde gazete ve televizyonlara yansıyan haberleri de düşündüğümüzde okullarda çatışmanın çokça yaşandığını söyleyebiliriz (Bayar, 2015). Okul yöneticileri de çatışmayı okulun amaçları doğrultusunda yönetmelidir. Okuldaki üyeleri ve grupları bilmeli, ilişkilerini takip etmeli, çatışmaya kaynaklık eden etmenleri görmeye çalışmalıdır (Açıkalın, 2002). Okul müdürleri ayrıca okullarda çıkabilecek krizleri iyi yönetmeli, eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamadan devamını sağlamalıdır. Kriz ortamlarında kontrolü kaybetmeden hem öğrenci hem de öğretmen motivasyonunu yüksek tutmalı, süreci yol gösterici olarak yönetmelidir (Güngör ve Yılmaz, 2021).

Okul yönetici adayları üzerinde yapılan bir çalışmada çatışmanın nedenleri olarak bilgi yetersizliği, eğitim ve kültür farklılıkları, baskı kurma ve kendini ispatlama çabası, iletişim konusunda eksikliklerin olması, taraf tutma, politik farklılıklar, yasal olmayan talepler, fiziki kaynakların yetersizliği, bireysel sorunlar, rekabet ve kıskançlık, işe karşı olumsuz tutum, menfaat beklentisi, değer verilmediği duygusu, görevi yerine getirmeme, hiç hata yapmama algısı, personelden para beklentisi, suçlama alışkanlığı, saygısızlık yapma, gücü gösterme şeklindedir (Karip, 2020).

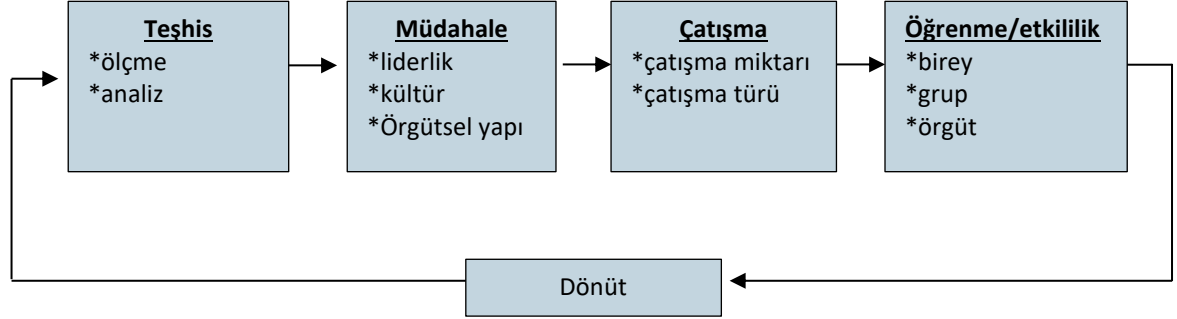
Okullarda görülen çatışmaların öğretmenlerle ilgili olan kısımları haftalık ders programının düzenlenmesi, nöbet planlaması, öğrencilere uygulanan disiplin politikası, eğitim öğretim faaliyetleri, okul kaynaklarının dağıtımı gibi konulardır. Konu çeşitliliği göz önüne alındığında okullarda çatışmalardan kaçmanın mümkün olmayacağı ortadadır. Bu sebeple okula zarar verebilecek çatışma kaynaklarını minimuma indirerek olumlu yönde kanalize olan çatışmaları okulun gelişimi yönünde doğru yönetmek gerekmektedir (Koçak, 2012).

1.9.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmaların örgütlerde kaçınılması zor bir durum olduğu bilinmekte ve örgüt yöneticilerini doğrudan ilgilendiren bu çatışmaların çözülebilmesi önemli sorunların başında gelmektedir. Çatışma yönetimi çatışmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik her türlü çabayı da ifade eder (Eren, 2010). Bu açıdan çatışmanın önce analiz edilmesi, nedenlerinin anlaşılması ve doğru çözüm yönteminin geliştirilmesi gerekmektedir (Şimşek, 2019). Diğer anlamda çatışmayı yönetmenin en

etkili yolu karşımızdaki taraf ile iş birliği yapabilmektir. Problem çözme olarak da adlandıracağımız bu basamakta amaç farklılıkları yönetebilmektir (Folger vd., 2020). Toplumsal hayat içerisinde çatışmaların bir kısmını çözer bir kısmıyla da yaşamaya devam ederiz. Genel kanının aksine çatışma menfi bir durum değildir, muhim olan çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Bu durumda iyi yönetilen bir çatışma muspet; kötü yönetilen (yönetilemeyen) çatışma da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle önemli olan çatışma değil çatışmanın nasıl yönetildiğidir (Akyeşilmen, 2013).

Çatışmaların örgütün zararına mı yoksa yararına mı olacağı biçimsel ve sosyal yapıyla ilgilidir, bunda çatışmanın zamanı ve kaynağı belirleyicidir. Çatışmalar, taraflara ve örgüte zarar verici olsa da örgütlerde ataletin atılması, yeniliğin ve yaratıcılığın habercisi olabilir. Bu nedenle örgüt yöneticileri çatışmaları optimum düzeyde tutmalıdır. Yarar sağlayacak çatışmaları desteklemeli, zarar verebilecek çatışmaları ise başa çıkma yöntemleriyle kontrol altında tutmalıdır (Tekarslan vd., 2000). Çatışma yönetiminin süreçleri dört aşamada görebiliriz: Çatışma yönetiminin ilk aşamasını çatışmanın teşhisi oluşturur. Teşhis, çatışmanın tedavisi için çok önemlidir. Açık çatışmanın teşhisi kolay olmakla birlikte hissedilen ve potansiyel çatışmaların teşhisi yönetici becerisi gerektirebilmektedir. İkinci aşamada çatışmaya neden olan faktörleri doğru belirlemek gelir. Üçüncü aşama ise çatışma kaynağına uygun bir strateji belirlemek olacaktır. Son aşamada ise belirlenen stratejinin çatışmayı çözmede yeterli olup olmadığına bakılır (Özcan, 2021). Çatışma yönetiminde önemli bir husus da çatışan tarafların yöneticiye olan bakış açılarıdır. Etik liderlik değer ve ilkelerini taşıyan yöneticilerin çatışan birey ya da gruplar üzerinde etkisi çatışma yönetimini olumlu yönde etkilemektedir. Taraflar yöneticisini dürüst, adaletli ve güvenilir görüyorsa bu ön kabulleri çatışmanın daha kolay yönetilmesini sağlayacaktır (Konak ve Erden, 2015).



Şekil 1.7. Çatışma Yönetim Süreci (Rahim, 2003).

Şekil 1.7.'de çatışma yönetim süreç basamakları gösterilmiştir. Bu basamaklar teşhis, müdahale, çatışma ve etkililiktir.

Literatür incelendiğinde bazı çalışmalarda çatışma yönetimi kavramı ile çatışma çözme kavramının aynı anlamda kullanıldığı bazılarında ise çatışmanın yönetilmesinin çatışma çözmekle tam olarak aynı anlamı taşımadığı görülmüştür. Çatışma çözme klasik yönetim anlayışından etkilenerek çatışmaların ortadan kaldırılması gerektiğini savunur. Çatışma yönetimi ise modern yönetim anlayışının ürünü olarak çatışmanın makul bir düzeyde örgütün verimliliği için gerekli olduğunu düşünmektedir. Sonuç olarak çatışma yönetiminin çatışma çözmeye göre daha geniş bir anlama geldiği düşünülmektedir (Rahim, 1992, akt. Kirişçi, 2010).

Genç (2007)'e göre örgütsel çatışmanın en aza indirilmesi örgüt üyelerinin kişisel çabalarının başarıya ulaştırılmasıyla bağlantılıdır. Yöneticilerin de karşılaştıkları çatışmaları çözmeleri mümkündür ancak çatışmanın doğru analizi için tutum, davranış ve kişilik özelliklerinin bilinmesi ve çatışma sebeplerinin derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin, örgüt içinde meydana gelen çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmeleri gerekir. Çatışmaların etkili bir şekilde çözümü içinse yöneticilerin sahip olması gereken becerileri olmalıdır. Bunları entelektüel beceriler, duygusal beceriler, bireyler arası beceriler ve yönetsel beceriler olmak üzere dörde ayırabiliriz (Murphy, 1997).

Bir çatışmayı yönetmenin en etkili yolu karşımızdaki ile karşılıklı iş birliğine girmektir. Ancak bazen iş birliği yapabilmek mümkün olmaz. Tarafların farklı bir

amacı olabilir. Yine de iş birliği değer verilen bir stil olmalıdır. İş birliği iyi bir şekilde uygulanırsa çatışmanın sonucundan memnun olma olasılığı yüksek olacaktır. Değişik problem çözme modellerinin yanı sıra belli bir mantık çerçevesinde çatışmaların yönetimine fayda sağlayacak birbiriyle bağlantılı bütünleştirme aşamaları (Folger vd., 2020) beş başlıkta incelenmektedir:

Konuyu Belirleme: Taraflar çatışmanın altında yatan sebepleri araştırıp belirlerler. “Aramızdaki konu nedir, bu konular hakkında neler hissediyoruz” gibi sorulardan yardım alınmalıdır. Bu basamak taraflara ortak bir anlayış kazandırmış olacaktır.

Vizyon: Taraflar çatışmayı tamamen çözecek olursa geleceklerinin nasıl olacağı konusunda birlikte vizyon geliştirirler. Bu aşamada eğer bu çatışmayı çözersek ilişkimiz, örgütümüz nasıl olur, eğer bu çatışmayla uğraşmıyor olsaydık şimdi ne yapıyor olurduk” gibi sorularla çatışmanın çözümü için olumlu bir motivasyon sağlanır.

Çözüm üretme: Tarafların çatışmaya ilişkin araştırma yaparak ve düşünerek olası çözümlerle olabildiğince seçenek üretmesini ifade eder.

Çözümü değerlendirme ve seçim yapma: Tarafların buldukları olası seçenekleri değerlendirerek karar vermeleridir. Seçenek için tarafların iyi ve kötü yanlarını ifade etmeleri faydalı olacaktır.

Gerçekleştirme: Bulunan çözüm yolunun nasıl gerçekleştirileceği ve etkili olmasının nasıl değerlendirileceği planlanır. Taraflar üzerine düşeni yaptıklarından emin olmalıdır.

1.10.ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

Çatışmanın çözümündeki farklı yaklaşımlar farklı düşünürler tarafından incelenmiş ve buna göre çözüm teknikleri geliştirilmiştir. Reitz de yöneticinin tutumunu karışmama yaklaşımı ve müdahaleci yaklaşım olarak iki boyuta ayırmıştır. Bu kapsamda çatışma çözme teknikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2010): Bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı, geciktirme yaklaşımı, inandırma yaklaşımı, yumuşatma yaklaşımı, kura çekme yaklaşımı, sorun çözme yaklaşımı, üçüncü bir tarafın (hakem) yargısı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödün

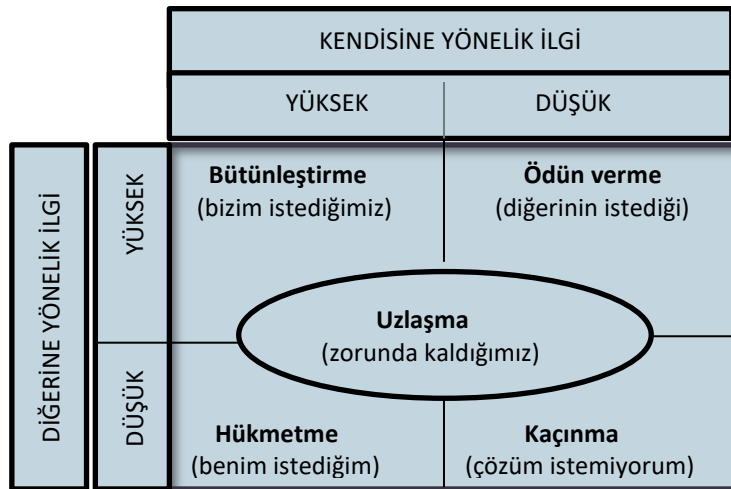
verme, Oylama yöntemi, çatışmanın etkilerini değerlendirme yöntemi, meşgul etme yöntemi, yeni olanaklar bulunması, örgütsel önlemler alma.

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların sebebi birçok nedene bağlı olabilir. Çatışmaların yönetilmesinde amaç barışçıl, olumlu ve uzlaşılımış bir şekilde çatışmayı bitirmek olmakla birlikte zaman zaman taraflardan birinin diğerine üstünlük kurma çabası da olabilir (Ross, 1995). Alanyazın incelendiğinde çatışma yönetim stillerine ait kuramları şöyle sıralayabiliriz:

1) Blake, Shepart ve Mouton'un tarafından geliştirilen Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeğidir. Bilim adamları geliştirdikleri bu modeli üç varsayıma dayandırmışlardır. Bunlar a)çatışmanın kaçınılmaz ve sürekli olduğu, b)çatışmadan kaçınılabılır ancak taraflar arası anlaşmanın mümkün olmayacağıdır, c)anlaşmanın ve karşılıklı bağımlılığın sürdürülebileceğidir (Gümüşeli, 1994).

2) Thomas'ın Çatışma Çözme Yöntemleri Modeli ise beş tipe ayırdığı bu modeli karşı tarafın ilgilerini doyumaya çalışma ve kendi ilgilerini doyumaya çalışma olarak iki boyutta incelemiştir (Gümüşeli, 1994).

3) Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modelidir. Rahim ve Bonoma daha önceki bilim adamlarının çalışmalarından esinlenerek önceki çalışmalarla içerik olarak ciddi farklar olmamakla birlikte çözüm stillerini iki boyutta ve beş grupta toplayan yeni bir model ortaya çıkarmıştır (Arslantaş ve Özkan, 2012).



Şekil 1.8. Çatışma yönetim stilleri (Karip, 2020).

Şekil 1.8.'de çatışmanın yönetilmesinde kullanılan stiller gösterilmiştir. Yaygın olarak kullanılan bu stiller tarafların ilgi düzeyine göre düşük ya da yüksek olabilmektedir.

1.10.1.Bütünleştirme Stili

Çatışan tarafların görüşlerinin önemsendiği, fikir alışverişine dayalı, problemin ne olduğunun ve nasıl çözülebileceğinin açık bir şekilde konuşulduğu bir süreçtir. Bu yöntemde problemin acil çözülmesi değil yeterli zaman aralığında çözülmesi esastır. Basit sorunlarda değil daha çok karmaşık konularda başvurulan problem çözme yöntemidir (Karip, 2020).

Bu yöntemin amacı her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamaya dönük çözümler üretmektir ve bu da iş birliğini gerektirir. Yöntemin artısı iş birliğinin, olumlu çözümler yarattığına dair araştırmalarla desteklenmiş kanıtların bulunmasıdır. Yapılan deneylerde tarafların çatışmaları kabullenmesinin ve sorunu doğrudan ele almaları tarafların iş birliği içerisinde uzlaşmayı sağladıkları ve kaliteli çözümler buldukları saptanmıştır (Sambamurthy ve Poole, 1992). Bütünleştirme stratejisinde haklı ya da haksız taraf belirlenmeye çalışılmaz. Tarafların katılımına olanak sağladığından ve sorunların temelde özüne inerek örgütün ve bireylerin faydasına olacak şekilde probleme çözüm getirdiğinden çatışma yönetimi anlayışında en faydalı ve çağdaş strateji olarak değerlendirilmektedir (Gümüşeli, 1994).

1.10.2.Ödün Verme Stili

Literatürde uyma, ödün verici, yumuşatma, oyuncak ayı gibi isimlerle geçmekte olan bu stilde diğer tarafın endişelerini yatıştırmaya ve tatmin etmeye yönelik girişimleri içerir. Ödün verme stilinde kendi isteklerin ihmal edilip diğer tarafın ilgi düzeyinin yüksek tutulması gerekir (Rahim, 2003).

Ödün verme, bir kimsenin karşısındaki ile olan ilişkisine çatışmanın altındaki sebeplerden daha çok önem verdiğini gösterir. Ancak karşı tarafın bu durumu zayıflık göstergesi ve itaat işareti olarak algılaması ödün verme stilini sakıncalı hale getirir. Ödün verme stilinin daha katı boyutları ise boyun eğicilik ve teslimiyetçiliktir. Boyun eğicilik, kişinin çatışmaya bile kayıtsız kalması, karşı tarafın durumu tamamen kontrol etmesi ve çatışmanın sonucunu belirlemesidir. Teslimiyetçi yaklaşım ise konu ile

ilgisini koparmadan karşı tarafla iyi ilişkilerin bozulmaması için karşı tarafa istediğini vermesidir (Folger vd., 2020). Bu çözüm stratejisi bürokratik yapıyla işletilen örgütlerde astlar ve üstler arasında görülen bir çözüm stildir. Örgütlerde güç mesafesi astların üstlerinin davranışlarına boyun eğme durumlarını ortaya çıkarmaktadır (Karip, 2020).

1.10.3.Hükmetme Stili

Çatışmalarda kendisine karşı yüksek; başkasına karşı düşük ilgi göstereceğini belirtir. Bu stilde birey şahsi çıkarlarını düşünürken karşı tarafı hesaba katmaz (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Daha çok yetkiye dayanan örgütlerde görülür. Taraflardan birinin çeşitli şekillerle güç kullanarak karşı tarafa kendi sözünü kabul ettirmesini içerir. Örgütlerde astlar ile üstler arasındaki çatışmaların çözülmesi aşamasında tercih edildiği görülse de taraflardan birinin zayıflığından yararlanıldığı için hükmedilen tarafın moral ve verimliliğini olumsuz etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkar (Karip, 2020). Çatışmanın çözülmesinde taraflar arasında güçlü olan, kazanmak için her yola başvurabilir. Güç ve otorite kullanılarak çözülen bu çözüm stil; taraflar arasında bir uzlaşma sağlansa da çatışmanın sona ermesinde hızlı bir çözüm yolu olarak kullanılabilir (Seval, 2006). Bu stilde taraflardan biri zoraki bir eyleme maruz kaldığı için elde edilen kazanımdan memnun olmaz. Hükmedilen tarafın seçeneği kalmadığından sonucu kabul etmek durumundadır (Karip, 2020). Bu nedenle ast-üst çatışmalarında kısa vadede çözüm sunsa da uzun vadede örgüt için olumsuz bir durum haline gelir (Gümüşeli, 1994).

1.10.4.Kaçınma Stili

Taraflarca sorunların su yüzüne çıkmasını engellemeye dönük ya da kaybetmekten korkulduğu için çatışmadan kaçınmayı gerektiren bir yol olarak görülür. Taraflar çatışmalardan kaçındıkları için çıkarlarını ve amaçlarını önemsememektedir. Kaçınma stilinde tarafların problem çözme isteklerini engelleyerek onu güçsüz duruma sokma çabası görülür. Taraflardan birinin pozisyonu zayıfsa ya da güçlü bir rakibi varsa, çözüm için zamana ihtiyaç duyuyorsa kaçınmak iyi bir yaklaşım olacaktır (Folger vd., 2020).

Kaçınma stili bu özellikleri itibariyle bütünleştirme yönteminin tam tersi davranışları içerir. Yöneticiler açık olarak taraf tutmak istemezler. Çatışmaları görmezlikten gelerek tarafların çatışmaları zaman içinde çözebileceklerini varsayar. Ancak bu yöntemde görmezlikten gelinen küçük çatışmaların örgütü etkileyebilecek ciddi bir boyuta da ulaşabileceği unutulmamalıdır (Ural, 2021). Örgütte eğer çatışmalardan kaçınma oranı yüksekse ya da çokça çözümsüz kalan çatışmalar mevcutsa taraflar üzerinde bir hayal kırıklığı oluşabilir bu da çatışmanın şiddetini artırmakla kalmaz örgütün verimliliğini düşürür (Şendur, 2006).

1.10.5.Uzlaşma Stili

Tarafların karşılıklı ilişkilerinde özverili davranmaları, ortak bir sonuca varmak için tarafların kendilerince önemli bazı isteklerinden taviz vermesi anlamına gelir. Bu stilde her iki taraf da neler kazanacaklarını ve neler kaybedeceklerini bilmeli, birbirlerinin ilgi ve isteklerini önemsemelidirler (Özgan, 2006). Çatışma ortamlarında tarafların eşit güce sahip olduğu ve anlaşma ortamının doğabileceği zeminlerde kullanılabilen bu stilde bireysel amaçlar yerine iş birliği ve fikir birliği yaparak daha üstün amaçlar için bir araya gelinmiş olunur (Ural, 2021). Bu doğrultuda çatışmanın kesin bir kazananı ya da kaybedeni yoktur. Taraflar sağlanan anlaşmadan memnundur (Eren, 2010).

Uzlaşma stilinde taraflar istek ve arzularını doyurmada ya orta düzeydedir ya da eşittir. Hiçbir taraf çatışmanın çözümünden tam doyum elde edemez. Bu stilin kullanıldığı çatışmalarda sorunun önemsizliğini düşünen ya da yorulan taraf uzlaşma stilini kullanmaya daha yatkındır. Buna karşın direnç gösteren, görüşünde katı olan taraf uzlaşma stilini daha az kullanmaya eğilimlidir (Başaran, 2004).

1.11.ORTAOKUL MEVZUATI

18. Milli Eğitim Şurasında eğitim sistemiyle ilgili kapsamlı yenilikler yapılması kararlarının ardından 11 Nisan 2012'de Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu; yapılan değişiklikle yeni bir sisteme geçilmiş ve zorunlu eğitim 4+4+4 şeklinde uygulanmaya başlamıştır. Bu sistemin ilk iki kademesi ilkokul+ortaokul adıyla ilköğretim olarak adlandırılır.

“İlköğretim, ilköğrenim kurumlarında verilir; öğrenim çağında bulunan kız ve erkek çocuklar için mecburi, devlet okullarında parasızdır.” Aynı kanun ilköğretimle ilgili olarak şu tanımı yapmaktadır: “İlköğretim; 1’inci maddede belirtilen amacı gerçekleştirmek için kurulmuş dört yıl süreli ve zorunlu ilkokul ile dört yıl süreli ve zorunlu ortaokuldan oluşan bir Milli Eğitim ve Öğretim Kurumudur (MEB, 2012).

Ortaokullarla ilgili olarak mevzuatta “İlköğretim kurumları: Resmî ve özel ilkokul, ortaokul ile eğitim, öğretim, yönetim ve bütçe ile ilgili iş ve işlemleri Din Öğretimi Genel Müdürlüğünce yürütülen imam hatip ortaokulunu” ifadesi yer almaktadır (MEB, 2014). Ayrıca 3579 sayılı eğitim kanununda da ortaokullar ile ilgili olarak “İlköğretim kurumlarının ilkokul ve ortaokul olarak bağımsız okullar hâlinde kurulması esastır. Ancak imkân ve şartlara göre ortaokullar, ilkokullarla veya liselerle birlikte de kurulabilir (MEB, 2012) ifadesi yer almaktadır. Burada ortaokul müdürlüklerinin müstakil olarak kurulması öncelikli gaye olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim kurumlarının amacı da şu şekilde ifade edilmektedir: “İlköğretim kurumları; dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ile imam hatip ortaokullarından oluşur. Ortaokullar ile imam hatip ortaokullarında lise eğitimini destekleyecek şekilde öğrencilerin yetenek, gelişim ve tercihlerine göre seçimlik dersler oluşturulur. Ortaokul ve liselerde, Kur’an-ı Kerim ve Hz. Peygamberimizin hayatı, isteğe bağlı seçmeli ders olarak okutulur. Bu okullarda okutulacak diğer seçmeli dersler ile imam hatip ortaokulları ve diğer ortaokullar için oluşturulacak program seçenekleri Bakanlıkça belirlenir (MEB, 1973). Buradan hareketle ortaokullar ile imam hatip ortaokullarına ilişkin ortak noktalar ve farklar tablo 1.2.’te gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Resmi ortaokullar ile imam hatip ortaokullar

Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu
<ul style="list-style-type: none">• İş ve işlemlerde Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlıdır.• Okul müdürleri aynı okulda en fazla sekiz yıl görev yapabilir.• Öğrenci kayıtları adrese dayalı sisteme göre yapılır.• Haftalık ders saati toplam 35'tir.• Haftada 6 saat seçmeli ders vardır.	<ul style="list-style-type: none">• İş ve işlemlerde Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlıdır.• Okul müdürleri aynı okulda en fazla sekiz yıl görev yapabilir.• Öğrenci kayıtları sınavla ya da karne ortalamasına bakılarak yapılır. Adres şartı aranmaz.• Haftalık ders saati toplam 36'dır.• Haftada 2 saat seçmeli ders vardır.

Tablo 1.2.'de çalışma grubundaki okul müdürlerinin görev yaptıkları kurum türüne ilişkin özelliklere yer verilmiştir.

1.12.YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

İlgili alanyazın taramasında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çatışma durumlarını nicel açıdan inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Eğitim yönetimi bilim dalının önemli bir sac ayağı olan okul yöneticilerinin çatışma durumlarına nitel yöntemlerle ışık tutulmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili çalışmalardan önemli örnekler kronolojik olarak verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin yaşadıkları çatışmalarla ilgili alan yazın incelendiğinde; Göçer (2021) tarafından 7 ortaokul müdürü ile yapılan nitel tez çalışmasında amaç ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetim stratejileri belirlemektir. Karabörk (2018) tarafından bir başka nitel araştırmada ise özel eğitim yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda özel eğitim mevzuatından kaynaklı sorunlar incelenmiş ve alana katkı sağlaması amaçlanmıştır. Kurt (2019) tarafından İstanbul ili Ümraniye ilçesinde yapılan nicel araştırmada yöneticiler ile öğretmenleri arasındaki çatışma türleri, yöneticilerin çatışma çözme yöntemleri incelenmiş ve demografik değişkenler ışığında çatışma türlerinde farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Cereci (2016) ise bu konuda amacı tüm okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yaparken yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmak ve mevzuattan kaynaklanan sorunların sorumluluklar ve hukuksal açıdan incelemeyi amaçlamayan nitel bir tez çalışması

yapmıştır. Aydın (2015) yaptığı nicel bir araştırmada ise ilkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin görüşlerine başvurarak okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve çözümlerine ilişkin düşüncelerini almıştır. Ayrıca katılımcıların çatışmaya dair düşüncelerinin çeşitli değişkenlerle farklılık gösterip göstermediğine bakmıştır. Öğretmen ve yöneticilerden oluşan 609 katılımcının cinsiyet, medeni durum, branş, okul türü, görev türü, yaş, kıdem gibi demografik özellikleri incelemiştir. Bayar (2015) tarafından okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda yapılan nitel bir araştırmada ise okullarda meydana gelen çatışmaların nedenlerini ve çözüm yollarını derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca Yiğit (2015) tarafından yapılan nicel araştırmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetme stillerine dair algıları ve bu algıların değişkenlerle olan ilişkisinin tespiti amaçlanmıştır. Bıyık (2014) tarafından nicel araştırma yoluyla yapılan tez çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yaşadıkları yönetsel sorunları belirlemek ve çözüm yolları sunmayı amaçlamıştır. Çinkır (2010) da ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları, sorunların nedenleri ve uygulanan destek stratejilerini tespit etmek amacıyla 165 okul müdürü üzerinde nicel bir araştırma yapmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 144 maddelik “okul yönetiminde sorunlar” adlı anket kullanılmıştır. Turan (2007) tarafından Ankara İli Çankaya ilçesindeki ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları ve sorunların çözüme uygulamalarının incelendiği nicel araştırma yapılmıştır. Araştırmanın 30 okul müdürüyle yüz yüze yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. Sarıca (2006) tarafından yapılan nicel araştırma 2005-2006 eğitim öğretim yılında Esenler ilçesindeki resmi ilkokullardaki 25 okul müdürü ile yürütülmüştür. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin yönetsel anlamda karşılaştıkları sorunları tespit etmektir. Sarpkaya (2002) tarafından yapılan nitel araştırmada okullarda meydana gelen çatışmaların nedenlerini anlamak ve çatışmanın yönetilmesini de örnek olayla inceleyerek açıklamak olmuştur. Yöneticiler üzerinde Moberg (1998) tarafından yapılan diğer nicel bir araştırmada ise çatışma yönetim stilleri ile yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yine 100 okul müdürü üzerinde (Batool vd. 2016) tarafından yapılan nicel araştırmada müdürlerin yaşları ile yöneticilik deneyimleri ile çatışma yönetim strateji tercihleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırma yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışmalar öğretmen algılarına göre incelendiğinde Şimşek (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stillerini incelemek ve öğretmen algılarının bazı değişkenler açısından ilişkili olup olmadığına bakmaktır. Nicel araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize ilinin dört ilçesinde 300 öğretmen ile yürütülmüştür. Ünlü (2012) tarafında okullarda yaşanan çatışmaların örgüte verdiği olumsuzlukları ortadan kaldırmak için okul yöneticilerinin yapması gereken görevlerin neler olduğunu amaçlayan tez çalışması yapılmıştır. Kaya (2008) tarafından ise İzmir il genelinde bulunan genel liselerdeki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerin çatışma yönetim stillerini kullanma durumları ve bunların etkililiğinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi incelenmiştir.

Literatürde çatışmanın çeşitli değişkenlerle olan ilişkisine bakıldığında ise Yüksel (2020) tarafından okul müdürlerinin çatışmalarda tercih ettikleri çatışma yönetme stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olan etkisinin incelendiği karma yöntemli bir araştırma yapılmıştır. Okçu vd. (2016) tarafından yapılan başka bir nicel araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algısına göre incelemektir. Oğuz (2007) tarafından yapılan nicel araştırmanın ilk amacı okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları yönetim stilleri ile kişilik özellikleri arasında kurulan ilişkinin tespit edilmesi, ikinci amacı ise okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile demografik değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığı amaçlanmıştır. Aynı yıl Otrar ve Övün (2007) tarafından da okul müdürlerinin çatışma çözme stillerinin öğretmenlerin görüşlerine göre nasıl olduğu ve öğretmenler üzerinde ne stres oluşturup oluşturmadığını amaçlayan nicel bir araştırma daha yapılmıştır. Özgan (2006) tarafından nicel araştırma yoluyla yapılan doktora tezi çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma durumlarını ve çatışmanın kişisel değişkenler açısından incelemesini yapmıştır.

Çatışmayla ilgili öğretmenler ve öğrenciler üzerinde yapılan araştırmalar ise Bilgir (2018) okulun paydaşlarından olan öğretmenlerin yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları konu edinen “İlkokullarda öğretmen- yönetici çatışmaları ve çözüm

yöntemleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Aynı yıl Özdemir (2018) tarafından nicel bir araştırmada ise İstanbul’un Şişli ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan 265 öğretmenin çatışma yönetim stillerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek olmuştur. Kapıcı (2015) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada amaç eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaları belirlemek ve çatışmaları inceleyerek çözüm yolları geliştirmektir. Kapıcı (2015) tarafından gerçekleştirilen nicel araştırmada ise amaç eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaları belirlemek ve çatışmaları inceleyerek çözüm yolları geliştirmektir. Güllüoğlu (2013) tarafından 13 özel ilköğretim okulunda yaptığı nicel araştırmada öğretmenlerin çatışmalarını inceleyerek görev dağılımı, ödül-ceza sistemi, denetim ve değerlendirme, mevzuat konuları, kılık kıyafet ve öğrenci davranışları konularının çatışmaya sebep başlıca faktörler olduğu görülmüştür. Stihec, Videmsek, & Vrbnjak (2011) tarafından Slovenya’da yapılan nicel çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok hangisini seçtiklerini belirlemek ve strateji seçiminde yaş değişkeniyle ilişkisinin bulunup bulunmadığını belirlemektir. Özgan (2006) tarafından yapılan nicel doktora çalışmasında Gaziantep ilindeki 1252 öğretmenin çatışma durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stilleri ele alınmıştır.

Genel olarak yukarıdaki bölümde incelenen araştırmalara baktığımızda beş nitel çalışmanın yirmi dört nicel çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Çatışma konusunda literatür incelendiğinde yoğunluğun nicel araştırmalar olması yaygın olmayan nitel araştırmaları daha önemli kılmaktadır. Bu araştırmaların bir kısmı müdür algısına göre yapılırken bir kısmı da öğretmen algısına göre yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanma süreci verilerin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerindeki resmi ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları çatışmaları ve çatışmaları yönetebilme durumlarının derinlemesine incelenmesiyle hazırlanan bir nitel durum çalışmasıdır. Bu çalışmada okul müdürlerinin aklından geçenleri ve yaşadıkları deneyimleri alarak çatışmaya sebep olan faktörleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yaşanmasında kişilik özelliklerinin etkisi ve çatışmaları yönetme şekilleri incelenmiştir. Nitel araştırmalar post modern ve post pozitivizm felsefelerine dayanan ve yorumlamacı (hermeneutik) bilim anlayışını benimseyen bir yöntemdir. Sabit bir düzenin olmadığı, kaos ve raslantının var olduğu, insan aklının gerçeği algılamadaki farklılıkları bu yöntemin özünü oluşturur (Sönmez ve Alacapınar, 2019).

Bu araştırmanın odağını okul müdürleri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın vakası ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan okul müdürlerinin deneyimleri sonucu çatışmaya, çatışmaya neden olan faktörlere ve çatışma yönetimine dair görüşleri araştırılacağından araştırmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel durum modelinin seçilmesinin nedeni okul müdürlerinin çatışmaya yönelik algıları ve tecrübeleriyle sınırlı olay ve olguları incelemesidir. Nitel durum modelinde amaç, belli bir duruma ilişkin derin araştırmalar yapıp sonuçlar ortaya koymaktır. Creswell (2003) tek kişi, program, olay, süreç, kurum, kuruluş ve sosyal grup gibi özel bir zaman çerçevesinde uygun veri toplama araçlarıyla yapılan inceleme olarak tanımlamaktadır. Durum çalışması okul, kurum, örgüt gibi doğal bir ortamda durumu ilgilendiren etmenlerden ortam, birey, olay, süreçler hakkında bütüncül bakış açısıyla derinlemesine incelemek demektir (Erişti vd., 2013).

2.2.ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerinde görev yapan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı toplam 55 resmi ortaokul müdürü arasından seçilen Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı 10 ortaokul ile Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı 10 imam hatip ortaokulundaki toplam 20 okul müdürü oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme için kolay ulaşılabilir durum örneklemeyle belirlenmiştir. Amaçlı örneklem zengin bilgiyi içeren durumların, olayların, nesnelerin derinlemesine çalışılmasına imkân tanıyan bir tercih yöntemidir. Ayrıca amaçlı örnekleme araştırmacı, evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt gruba örneklem olarak seçer (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırma ortaokul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda hazırlandığı için çalışma grubu ortaokul müdürleri arasından seçilmiştir. Özellikle ortaokul müdürleriyle görüşme yapılmak istenmesinin nedeni ilköğretiminin ikinci kademesinde öğretmen algılarına yönelik araştırma varken okul müdürlerinin kendi algılarıyla yapılan araştırmaların az olduğudur. Okul müdürleri İstanbul ilinin Kağıthane ve Eyüpsultan ilçelerinden seçilmiştir. Bu durum araştırmanın güçlü taraflarından biridir.

İstanbul, hem okul sayısı hem de öğrenci sayısı bakımından Türkiye'nin en fazla okulunu barındıran şehridir. Sayıca fazlalık İstanbul'un 39 ilçesi arasında da gözükmektedir. Bunlar arasında Kağıthane ve Eyüpsultan ilçeleri nüfusun yoğun olduğu bölgeler arasındadır. Çalışma grubunun birbirine komşu ilçelerden seçilmesi araştırmanın geçerliliği açısından da olumlu bir etkidir. Olasılıklı olmayan örnekleme yönteminin gelişigüzel örnekleme metoduyla seçilen okul müdürlerinin %55'i Kağıthane ilçesinden, %45'i Eyüpsultan ilçesinden seçilmiştir. Bu araştırmada katılımcılara ait bilgiler kendi isimleri ile değil rumuz kodlarıyla yer almaktadır. Aşağıdaki tablo 3.1.'de okul müdürlerine ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Okul Müdürlerine Ait Demografik Bilgiler

Rumuz	Cinsiyet	Okul türü	Mesleki kıdem	Yöneticilik kıdem	Öğretmen sayısı	Öğrenci sayısı
Akin	Erkek	Ortaokul	16-20	6-10	41-60	1001-1500
Ayhan	Erkek	Ortaokul	21 üstü	16-20	21-40	1-500
Can	Erkek	Ortaokul	16-20	11-15	21-40	501-1000
Didem	Kadın	Ortaokul	21 üstü	21 üstü	21-40	501-1000
Ersin	Erkek	Ortaokul	16-20	11-15	41-60	1001-1500
Muhsin	Erkek	Ortaokul	16-20	6-10	21-40	501-1000
Seda	Kadın	Ortaokul	21 üstü	6-10	41-60	1001-1500
Sedat	Erkek	Ortaokul	21 üstü	11-15	61 üstü	1501 üstü
Tahir	Erkek	Ortaokul	11-15	6-10	61 üstü	1501 üstü
Tarik	Erkek	Ortaokul	16-20	11-15	21-40	501-1000
Akif	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	11-15	41-60	501-1000
Ali	Erkek	İmam hatip ortaokulu	11-15	11-15	21-40	501-1000
Cevdet	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	11-15	1-20	1-500
İhsan	Erkek	İmam hatip ortaokulu	16-20	6-10	41-60	501-1000
İlker	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	16-20	21-40	501-1000
Mehdi	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	21 üstü	41-60	501-1000
Mete	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	11-15	41-60	501-1000
Murat	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	6-10	1-20	1-500
Musa	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	11-15	21-40	501-1000
Necip	Erkek	İmam hatip ortaokulu	21 üstü	6-10	41-60	501-1000

Tablo 2.1.'de okul müdürlerine ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Tabloda 10 ortaokul 10 imam hatip ortaokuluna ait demografik bilgiler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin %10'u kadın %90'ı erkektir. İmam hatip ortaokulu müdürleri arasında kadın müdür bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin mesleki kıdemleri incelendiğinde 12 okul müdürünün 21 üstü yıl kıdemine sahip olduğu, yöneticilik kıdemleri incelendiğinde ise 2 okul müdürünün 21 üstü yıla sahip olduğu görülmüştür. Tabloda öğretmen ve öğrenci sayılarına bakıldığında ortaokul

müdürlüklerinin daha kalabalık nüfusa sahip olduğu görülmüştür. Tabloda kullanılan isimler okul müdürlerinin gerçek isimleri değil rumuz kodlardır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Okul müdürleri ile yapılacak bu çalışma için araştırmacı alanyazın taraması yapıldıktan sonra araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilk aşamasında 11 maddelik soru hazırlanmış iki eğitim yönetiminden alan uzmanı ve bir de ölçme değerlendirme alanında yetkin toplamda üç alan uzmanından düzeltme aldıktan sonra ve üç okul müdürüne pilot uygulama yapıldıktan sonra deşifreler yapılmış ve madde analizi yapıldıktan sonra 9 maddelik nihai görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun Türkçe öğretmeni tarafından dilimize uygunluğu da kontrol ettirilmiştir. İlk bölümde katılımcılara ait kişisel ve demografik bilgiler yer alırken ikinci bölümde 9 maddeden oluşan sorular yer almaktadır. Araştırmada veri toplamak için okul müdürlerine yönelik “okul müdürlerinin çatışma yönetim şekillerinin incelenmesi nitel analiz çalışması” adlı çalışma için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu gönüllülük esasıyla uygulanmıştır.

Nitel araştırmalarda veri toplamak amacıyla kullanılan yöntemlerden biri de görüşmedir. Görüşme, örgüt çalışmalarında örgütün değişik boyutlarına ulaşabilmek için örgüt bilimcileri tarafından sıkça kullanılan veri toplama aracı olarak karşımıza çıkar (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının daha esnek davranarak görüşme akışına da bağlı kalarak geliştirdiği yan ve alt sorularla katılımcıların cevaplarının detaylandırılmasını sağladığı görüşme türüdür (Yalçiner, 2006).

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

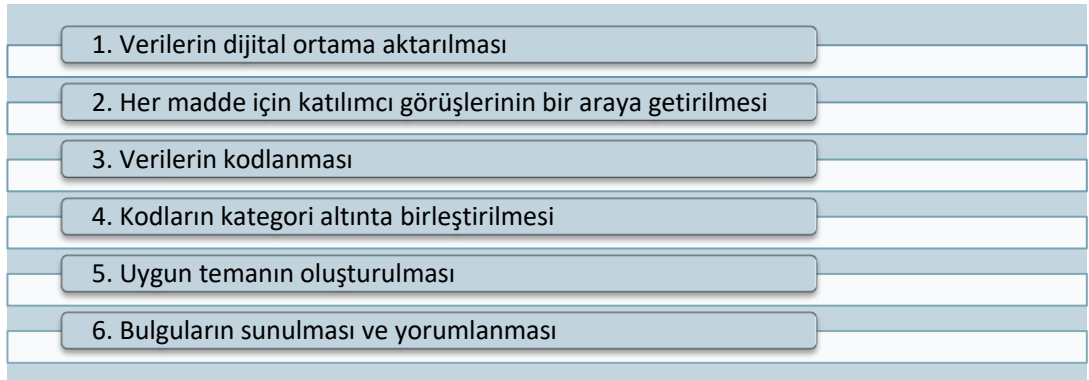
Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, tez konusu bildirim, gönüllü katılım formu, etik kurul onayıyla (10/02/2022 tarih 12/12 karar sayısı) birlikte online olarak İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne (ayse.meb) başvuru yapılmış sonrasında da Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi aracılığıyla evraklar İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilmiştir. İzin

başvurusunun onaylanmasıyla (09/03/2022 tarih ve 45329006 sayılı yazısı) birlikte okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılabilecek okul yöneticilerine gerekli izinlerle randevu almak amacıyla ziyarete gidilmiş araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgi verildikten sonra ileri bir tarihe randevu alınmış ve randevu gününde de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için okul müdürlerinden görüşmenin ses kaydına alınabilmesi için sözlü izin alınmıştır. Görüşme esnasında okul yöneticilerine kişisel bilgiler ve görüşme formu (Ek.1), gönüllü katılım formu (Ek.4) verilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 30-40 dakika sürmüştür.

2.5.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada 20 okul müdürüyle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde katılımcılardan elde edilen veriler analiz aşamasından önce ses kaydı ile toplanmış sonra google driver aracılığıyla deşifre edilerek metne dönüştürülmüş ardından bilgisayar ortamındaki (word, excel) programlarda toplanarak analiz yapılmasına uygun hale getirilmiştir. İçerik analizi yapabilmek için araştırmada elde edilen verilerden katılımcıların görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından kodlar oluşturulmuş, kodlardan anlamlı ilişkiler kurularak kategoriler elde edilmiş, kategorileri de kapsayan temalar meydana getirilmiştir. Tüm bu aşamalar uzman danışman tarafından teyit edilmiştir. Analiz sürecindeki işlem basamakları şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. İçerik analizi aşamaları (Göçer, 2021).

Araştırmada nitel veri metoduyla toplanan veriler içerik analizi yoluyla incelenmiştir. İçerik analizi, katılımcılardan toplanan verilerin ayrıntılı şekilde derinlemesine analiz edilmesini gerektirir. İçerik analizi, görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda metin kümelerinin içindeki belli kelime ya da kelime gruplarının varlığını belirlemeye yönelik yapılır (Büyüköztürk vd., 2015). Verilerin altında yatan kavranlar tespit edildikten sonra kavramların ilişkileri sistematik şekilde ortaya konur (Erişti vd., 2013).

2.6.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ

Bu araştırmada okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine uygun hale getirilmiştir. Doğru temaların belirnebilmesi için verilerin gruplanması, özetlenmesi ve kodlanması aşamalarına dikkat edilmiş verilerin yeniden düzenlenmesine olanak sağlanmıştır. Okul müdürlerinin görüşleri değiştirilmeden atıf yapılarak verildiğinden geçerlik kapsamında bulguların uygunluğu ve anlamlılığı söz konusudur. Danışman hocamın görüşleri de alınarak içerik analizinin teyidi sağlamış ve araştırmanın geçerlik ve güvenirligi sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerliğin evrene genellemesi beklenmez. Çünkü evren kaos içindedir, olgular sürekli değişim halindedir. Toplanan veriler bir saniye sonraki evrene ait olmayabilir. Yorumsamacı, anlamlandırıcı ve oluşturmacı felsefelerine dayandığından elde edilen veriler katıtlanamaz. Nitel araştırmaların geçerlik anlamında daha çok inandırıcılıktan, kabul edilebilirlikten, aktarılabilirlikten bahsedilir (Sönmez ve Alacapınar, 2019). Genel anlamıyla geçerlik, araştırmada elde edilen sonuçların doğruluğunu ifade ederken güvenirlilik araştıma sonuçlarının tekrar edilebilmesine; aynı veri ile benzer ortamlarda başka araştırmacıların da aynı sonuçlara ulaşabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Pozitif bilim anlayışındaki nicel araştırmaların güvenirligi duyu organlarıyla algılanmasına, matematiğe ve mantığa dayanırken nitel araştırmaların güvenirligi tutarlılığa, evtlenebilirliğe, teyit edilebilirliğebağlıdır (Sönmez ve Alacapınar, 2019). Bu araştırmada inandırıcılığı sağlamak için ayrıca veri toplama sürecinde saha notlarını da içeren ses kayıtlarının yazıya aktarılmasının güvenirligi artırmada etken

olduğu değerlendirilir. Bu araştırmada veri toplama sũreci ayrıntılı betimlenmiş ve toplanan bilgi ve belgeler muhafaza edilerek teyit edilebilirliği sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular katılımcıların bağlı olduğu ortamlar gũz ũnũne alınarak oluşturulmuş ve tutarlılık sağlanmıştır. Ayrıca okul mũdũrleriyle yapılan yũz yũze gũrũřme kendi makam odalarında sıcak diyaloglar kurularak geręekleřmiř ve bunun da kaygı dũzeylerini dũřũrdũęũnden gũvenirlięe olumlu katkı sağladığı dũřũnũlmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.BULGULAR VE YORUMLAR

“Okul müdürlerinin çatışma yönetim şekillerinin incelenmesi: nitel analiz çalışması” adlı tez çalışmasının alt amaçları doğrultusunda veriler incelendiğinde 7 tema 13 kategori bulgusu ortaya çıkmıştır. Bu kategori ve temalara Tablo 3.1.’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Temalar ve Kategoriler

Temalar	Kategoriler
1. Çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi	1.1.Kişisel olumsuzluklar 1.2.Kurumsal olumsuzluklar 1.3.Olumlu Etkiler
2.Çatışmaların kaynağı	2.1.Kurum içi 2.2.Kurum dışı
3.Çatışmaya sebep olan konular	3.1.Kurum içi 3.2.Kurum dışı
4.Çatışma yönetiminin etkisi	4.1.Olumlu etkiler 4.2.Olumsuz etkiler
5.Çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi	5.1.Kişilik özellikleri
6.Mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi	6.1.Mevzuat ve politika uygulamaları
7.Çatışma yönetimi	7.1.Çözümüne yönelik tutumlar 7.2.Çözümüne yönelik yöntemler

Bu araştırmada tablo 3.1.’de araştırmanın alt amaçları doğrultusunda oluşan temalara ve kategorilere yer verilmiştir. Ortaya çıkan temalar: Çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi, çatışmaların kaynağı, çatışmaya sebep olan konular, çatışma yönetiminin etkisi, çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi, mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi ve çatışma yönetimi olarak yediye ayrılmıştır.

3.1.BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yönelik sorulan “Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların örgütün geleceğine yönelik etkisine ilişkin görüşleriniz nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda “çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi” temasına ait kod, kategori ve sıklık değerleri Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip Ortaokulu
Kurumsal olumsuzluklar	Kurum kültürünü olumsuz etkisi	11	4
	Eğitim öğretime olumsuz etkisi	7	
	Zaman kaybı	2	
Kişisel olumsuzluklar	Motivasyon azaltma	5	
	Performans düşüklüğü	3	
	Üzüntü oluşturmaları	2	
Olumlu Etkiler	Olumlu yönde etki	8	21
	Çözüm odaklanma	2	

Tablo 3.2. incelendiğinde okul müdürlerinin çatışmalara ilişkin örgütün geleceğine yönelik değerlendirilmesini ifade eder. Bu temada *kurumsal olumsuzluklar*, *kişisel olumsuzluklar* ve *olumlu etkiler* olmak üzere üç kategori oluşmuştur. Araştırmayla ilgili okul müdürlerin görüşlerinin okul türüne göre farklılık ya da benzerlikleri tabloda sunulmuştur.

Bu araştırmada *kurumsal olumsuzluklar* kategorisi okul müdürlerinin çatışmalara dair algılarını ve örgüte olan etkisini ifade etmektedir. Kategoride en sık tekrarlanan konular çatışmaların *kurum kültürüne olumsuz etkisi* ve *eğitim öğretime ve dolayısıyla başarıya olan etkisi* olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Akın: *Okulda çalışan personelin, öğretmen ve idarecinin performansına ve iş meslek sevgisini düşürdüğünü görüyorum ve hissediyorum.*

Muhsin: *Çatışmalar örneğin okulumuzdaki sinerjiyi havayı bozabiliyor. Bu öğretmenlerin okula bakışını, okula yaklaşımını, okuldaki mutluluk durumunu, mutsuzluk seviyesini büyük oranda etkiliyor.*

Ali: *Çatışma öncelikle bir kurum için fırsat. Çatışmanın çözümü ile alakalı eğer doğru bir yol izlenirse başarı elde edilir. Özellikle çocuklarla ilgilendiğimiz için biz bunları fırsat olarak görürüz.*

Bu araştırmada *kişisel olumsuzluklar* kategorisi örgütlerde yaşanan çatışmaların eğitimin paydaşlarına kişisel olarak hangi olumsuzluklara yol açtığını ifade eder. Bu kategoride en sık rastlanan konu çatışan tarafların *iş motivasyonunun azalması* ve *kişide üzüntü oluşturmaları* olmuştur. Kişisel olumsuzluk düşüncesine

ekseriyetle ortaokul müdürlerinin sahip olduğu görülmüştür. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Akın: Çatışmaların personelin, öğretmen ve idarecinin performansına ve meslek sevgisini düşürdüğünü görüyorum ve hissediyorum. Çatışmaların mesleğin yeni başında olan öğretmenleri daha çok etkilediğine mesleğe 10 yıldan fazla olan öğretmenlerin ise tecrübeleri sebebiyle biraz daha az etkilendiğini görüyorum.

Tarık: Çatışmalar benim görüşüme göre olumsuz neticeleniyor. Karşılıklı olarak üzüntülerle sonuçlanıyor çoğu zaman. Dolayısıyla uzun süreli bir çatışma hem idareyi hem de öğretmen arkadaşları olumsuz bir şekilde etkiliyor, bir gerginlik oluşuyor.

Bu araştırmada *olumlu etkiler* kategorisi örgütte meydana gelen çatışmaların örgütü olumlu yönde etkilediğini, okulun gelişimine katkı sağladığını ifade eder. Bu değerlendirme genellikle imam hatip ortaokulu müdürlerinde görülmüştür. Aşağıda konuya dair okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Cevdet: Çatışmaların olması kurum için aslında bir olumlu havanın oluşmasını sağlayabilir. Burada önemli olan çatışmaların iyi bir şekilde kanalize edilebilmesi ve yönetilebilmesidir. Eğer çatışmalar örgütün menfaatleri çerçevesinde değerlendirilebiliyorsa okulda çatışmanın olması gayet normaldir.

Seda: Çatışmalardan kazançlı çıkmak diye bir tabir vardır gerçekten ben onu önemserim çünkü her çatışma doğru yönetilirse insanı kazandıracağına inanıyorum. O yüzden de bir yerde çatışma yoksa aslında bence büyük bir sorun vardır.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin çatışmaya dair olumlu ve olumsuz algıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlere göre çatışmaların yaşanması örgütün geleceği açısından kurum kültürünü olumsuz etkileyebilecek, kaos oluşmasına zemin hazırlayabilecek, motivasyonu azaltacak bir etmendir. Olumlu algılara sahip okul müdürleri ise çatışmaların örgütü olumlu yönde ileriye götürebileceği bulgusuna da ulaşılmıştır. Çatışmaları kısa vadede çözüme kavuşturmak gerektiği, çatışmalardan ders çıkararak bunları fırsata dönüştürmek, eğitim öğretimin faydasına olacak şekilde kanalize etmek görüşü ortaya çıkmıştır. Bu olumlu düşüncenin imam hatip ortaokulu müdürlerince daha sık ifade edildiği görülmüştür.

3.2.İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “Eğitim yöneticisi olarak günümüzde kimlerle çatışma yaşandığını düşünüyorsunuz” sorusuna müdürlerden alınan veriler

doğrultusunda oluşturulan kod, kategori ve sıklık değerleri aşağıda Tablo 3.3.'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Çatışmanın tarafları teması

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Kurum içi	Öğretmenlerle	7	5
	Öğrencilerle	3	1
	Okul aile birliği	3	
	Kantinci	3	
	Öğretmen veli arasında	2	
Kurum dışı	Velilerle	17	14
	Bürokrasi/üst yönetim		7
	Esnaf	3	
	STK	1	1

Tablo 3.3. incelendiğinde “çatışmanın tarafları” teması okul yöneticilerinin kimlerle çatışma yaşadığını ifade eder. Bu temaya ait *kurum içi* ve *kurum dışı* olarak iki kategori oluşmuştur. Okul türüne ilişkin benzerlik ve farklılıklar tabloda gösterilmiştir. Kategorilere ait açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Bu araştırmada *kurum içi* kategorisinde; okul müdürlerinin okullarda karşılaştıkları çatışmalarda okul içi merkezli hangi eğitim paydaşlarının rol oynadığı ifade edilmiştir. Bu kategoriye göre okul müdürlerinin çoğunlukla *öğretmenlerle* çatışma yaşadığı ortaya çıkarken *okul aile birliği*, *kantin*, *öğrencilerle* nadir sıklıkta çatışma yaşandığı görülmüştür. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Muhsin: *Okul müdürü olarak birincisi öğretmen ikincisi veli ile çok çatışma yaşıyorum. Öğretmenler bazen sınırlarını ve hukukunu bilmemesinden kaynaklı olabiliyor.*

İhsan: *Kendi kurumumuzda daha çok velilerle çatışma yaşıyoruz. Personelimiz çok sıkıntı yaratmaz bize.*

Seda: *Tüm okul paydaşlarıyla dönem dönem çatışmalarım olmuştur. Buna öğretmen, kantinci, hizmetlisi, esnafı dahildir.*

Bu araştırma *kurum dışı* kategorisinde; okul müdürlerinin kurum dışından hangi paydaşlarla çatışma yaşadıkları ifade edilmiştir. Tablo 3.3.'e göre *öğrenci velileri*, *hiyerarşik yapının getirdiği üst yönetim birimleri* ve *sivil toplum kuruluşlarıyla* olan

çatışmalar kategorinin en sık görülenleridir. Çatışmanın tarafları konusunda okul türüne göre farklılık görülmemektedir. Bunu ifade eden müdür görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Ersin: *Okul paydaşlarından en çok çatışma veli kısmıyla oluyor. Bunda velilerin okul yönetimine katılma isteği etkili.*

Murat: *Zaman zaman da üst amirlerle kişisel algılama ve yorumlama farklılıklarından kaynaklı çatışmalar yaşıyorum.*

Metem: *Diğer okul müdürlerimiz de belki bahsetmiştir. Bazen de STK'lar ile sorun yaşıyoruz.*

Muhsin: *Velilerle yaşadığımız çatışmalar genelde parasal mevzularda bağış noktasında karşımıza çıkıyor. Biz okulun her ne kadar ihtiyacını veliye anlatsak da velinin bu noktada bize çok yardımcı olmadığını, yardımcı olmayan velinin de bizden daha fazla eğitim öğretimi veya işte disiplin okul temizliği, okulla ilgili iş ve işlemlerin daha güzel olmasını yönünde müdahil oluyor.*

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin karşılaştıkları çatışmaların tarafları kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olarak ele alınmıştır. Müdürlere göre kurum içinde en çok öğretmenler ve kurum dışında ise velilerle çatışma yaşanmaktadır. Velilerle yaşanan çatışmaların içerisinde öğrenci davranışlarının etkisi bulunmaktadır. Üst yönetimler (Milli Eğitim Müdürlüğü), bürokratik işler, esnaf, sivil toplum kuruluşlarıyla yaşanan çatışmalar az sıklıkta görülmektedir. Çatışmanın taraflarında okul türüne dair farklılık gözlenmemiştir.

3.3.ÜÇÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “Eğitim yöneticisi olarak günümüzde hangi konularda çatışma yaşandığını düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara ilişkin “çatışmaya sebep olan konular” temasına ait kod, kategori ve sıklık değerleri Tablo 3.4.’te verilmiştir.

Tablo 3.4. Çatışmaya sebep olan konular teması.

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Kurum içi	Öğrenci davranışları	9	8
	Okul bütçesi	5	2
	Öğrenci Kılık kıyafeti		4
	Öğrencinin derse Karşı ilgisizliği	1	1
	Velinin okulun misyonuna karşı ilgisizlik	1	
	Öğrenci devamsızlıkları		1
	Öğretmenin öğrenciye karşı davranışları	1	
Kurum dışı	Veli davranışları	7	4
	Bürokratik işleyiş	1	2
	Mahalli Faktörler (esnaf, muhtar)	1	
	Okulun misyonuna karşı ilgisizlik	1	

Tablo 3.4. incelendiğinde okul müdürleri tarafından eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların hangi konular ekseninde oluştuğunu ifade eden “çatışmaya sebep olan konular” teması ortaya çıkmış ve *kurum içi* ve *kurum dışı* olarak da iki kategoriye ayrılmıştır. Araştırmayla ilgili okul müdürlerin görüşlerinin okul türüne göre farklılık ya da benzerlikleri tabloda sunulmuştur.

Bu araştırmada *kurum içi* kategorisi, çatışmayı oluşturan konuların kurum içinden kaynaklı olanlarını ifade eder. *Kurum içi* kategorisinde *öğrenci davranışları* (*akran zorbalığı, dersi sabote etme, saygısızlık vb.*), *okul bütçesi*, *öğrenci kılık kıyafetleri*, *derse karşı ilgisiz olma konularının* en sık rastlanan çatışma konusu olduğu görülmüştür. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Didem: *Öğrencinin okulda yaptığı işte yaramazlıklar, tavır bozuklukları, kılık kıyafet bozuklukları ama daha çok öğrencinin okul içindeki başka öğrencilere zarar verme davranışları oluşturuyor.*

Cevdet: *Bazı davranış problemleri ve kıyafet bozukluklarından kaynaklı velilerle sorun olabiliyor. Öğrencilerin özellikle dijital dünyadan işte internetten etkilenerek kullandıkları argo kelimeler, saygısızlık, zorbalık vs. olur. Bunlarla ilgili velileri çağırırız. Kendileriyle konuşuruz rehber öğretmen desteğiyle de çözmeye çalışırız.*

Can: *Öğrencilerle ilgili daha çok akran zorbalığı konularında. Akran zorbalığı konusunda öğrencilerimize rehberlik çalışmalarımızı yapıyoruz. Bu konuda annelerden ve artık babalardan da destek almaya başladık. Babalarla daha çok görüşmeye çalışıyoruz. Çünkü bu zorbalıkların büyük bir çoğunluğu çocuklarımızın bir yere özenti duymasından kaynaklı. Bu özenti rol model kimi zaman evde baba oluyor, eğer onların eksik bıraktığı bir nokta olursa sokakta farklı farklı insanları rol model olarak da alabiliyorlar.*

Ayhan: *Okulların ihtiyaçları karşılanması bizi sıkıntılara sokuyor. Dolayısıyla biz bu ihtiyaçları karşılamak adına velilerle iletişime geçtiğimiz zaman velilerle çatışma yaşıyoruz. Düşünün okula daha yeni kaydolacak bir veli ile maddi anlamda bir tartışma bir çatışma yaşanmış olması, bundan sonraki iletişimi, ilişkileri, eğitimi de etkileyen önemli bir durum.*

Bu araştırmada *kurum dışı* kategorisi, ortaokul m¼d¼rlerinin yaşadıkları çatışmaların kurum dışından kaynaklı sebeplerine y¼nelik olduğunu ifade eder. *Kurum dışı* kategorisinde *veli davranışlarının* (*řik¼yet etme alışkanlıkları, eğitime m¼dahil olmaları, ¼slup sorunları, okulun misyonunu benimsememe, okul b¼t¼cesine yardım*) ve *mevzuat-b¼rokrasi* etkenlerinin çatışmayı oluşturan sebepler olduğu g¼r¼lm¼řt¼r. Aşağıda konuyla ilgili okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri sunulmuştur.

Tarık: ¼ğretmen arkadaşların ¼ğrencilerle ilgili problemleri velilere iletmelerinden dolayı veliler okula m¼dahil oluyorlar. Velilerimiz de siz kimsiniz, ¼ğretmen kim tavırları maalesef iletişime kapalı hale getiriyor. Dolayısıyla da ister istemez bir g¼n¼l kargınlığı oluyor.

Murat: Velilerin ¼ok bilmişliği, cahilane tutumları, eğitim ¼ğretime karışmaları ve bu konuda ukalalık yapmaları ve ¼ocuklarının ¼zel olduklarından bahsedip ¼zel ilgi beklemeleri yaşadığım başlıca konular.

Muhsin: ¼atıřmaların temel sebebi genelde mevzuatla ilgili olduğu i¼in veya g¼rev tanımını tam olarak bilmemekten, hakları tam bilmemekten, sınırları tam olarak bilmemekten kaynaklı ¼atıřmalar yoğun yaşanıyor.

Ersin: ¼rg¼tsel olarak alınan vizyonumuza ve misyonumuza y¼nelik kararlarda velinin geride durduğunu, eğitim ¼ğretim alanında daha ¼ok bunu yaşıyoruz. ¼rnek vermek gerekirse biz ¼ğrencilerimizi ¼l¼me değerlendirme yaparken, her ay yapacağınız bir deneme sınavıyla konu eksiklerimizi belirleyip bu konu eksiklerimizi tamamlamaya y¼nelik bir karar aldık ¼ğretmelerimizle. Tabi ki bunun bir maliyet kısmı var. Okulun b¼t¼cesi buna yetmiyor. Burada okul aile birliği devreye girecek bu b¼t¼ceyi karşılayabilmek i¼in ve okul aile birliğinin geliri ise velilerin katılımıyla olacak bir s¼re¼. Burada velilerin geri adım attığını, işte bu s¼rece katılmak istemediklerini g¼r¼yoruz. Dolayısıyla ¼rg¼t¼n misyonu doğrultusunda alınmış olduğu bir kararı uygulayamaz hale geliyoruz.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul m¼d¼rleri çatışmaya sebep olan konuları ¼ğrenci davranışları, veli davranışları, okul b¼t¼cesinin temini, okul kıyafetleri, b¼rokratik işleyiş, ¼ğrencinin derse karşı olumsuz tutumları olarak sıralamışlardır. M¼d¼rler, ¼ğrencilerle akran zorbalığı, yaşıtlarına ve b¼y¼klerine saygısızlık, dersi sabote etme, ¼slup bozuklukları gibi konularda çatışma yaşarken; velilerle eğitime m¼dahil olma istekleri, istenmeyen ¼ğrencileri davranışları, velilerin istenmeyen ¼slupta davranış Şekilleri, okul b¼t¼cesinin temini, MEBİM-CİMER gibi Őik¼yet hatlarının gereksiz kullanılması gibi konularda çatışma yaşadıkları ortaya ¼ıkmıřtır. İstenmeyen ¼ğrenci davranışları g¼r¼ld¼ė¼ durumlarda okul y¼netimlerinin ¼ğrenci velileriyle irtibata ge¼tiėi ancak bazı velilerin iletişimde kabalaşabildiği m¼d¼rlerce ifade edilmektedir. Ayrıca okul m¼d¼rleri ikinci alt ama¼ta ¼ğretmenlerle çatışma yaşadıklarını belirtilmiş olsa da çatışma konularında ¼ğretmenlerle ilgili doğrudan bir konuya değinmedikleri g¼r¼lm¼řt¼r. M¼d¼rlerin ¼ğretmenlerle ilgili

çatışmaları bürokratik işleyiş içerisinde aldıkları görülmüştür. Çatışmaya sebep olan konular temasına bakıldığında okul türüne ait göze çarpan tek farklılığın imam hatip ortaokulu müdürlerinin öğrenci kılık kıyafet konusundaki rahatsızlığı olmuştur.

3.4.DÖRDÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “okul müdürü olarak çatışma yönetiminin kurumunuza olan etkisi nedir?” sorusuna yönelik okul müdürlerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda “çatışma yönetiminin etkisi” teması altında oluşan kod, kategori ve sıklık değerleri tablo 3.5.’te sunulmuştur.

Tablo 3.5. Çatışma yönetiminin etkisi teması

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Olumlu etkiler	Kurum kültürüne faydalı	5	4
	Kuruma karşı olumlu bakış açısı	3	3
	İnsan Kazanma	2	2
	Değer kazanma	1	3
	Huzurlu ve rahat	2	1
	Sorun çözme kabiliyet gelişir	1	2
	Olumlu iletişim sürdürme	2	1
	Kişisel gelişime katkı	2	1
	Fırsata dönüşme		1
	Taktir edilme	1	
	Tatmin olma	1	
	Motivasyon sağlama		1
	Eğitime olumlu yansıma	1	
	Stresi azaltma		1
Olumsuz etkiler	Kurum kültürü ve örgüt iklimine zarar verme	7	5
	Moral ve motivasyonun azalması	5	3
	Stres	2	2
	Yıpratıcı	1	2
	Akademik başarısızlık		3
	Müdüre duyulan itibarın azalması		2
	Okul aidiyetinin azalması	2	
	Gönül kırgınlığı	2	
	Liderliği kaybetme duygusu	1	1
	İdari gücün zayıflaması	2	
	Siyasi mobbinge uğrama		1
Okulu kötüleme		1	

Tablo 3.5. incelendiğinde “Çatışma yönetiminin etkisi” teması okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmaları yönetme durumlarının kuruma ve kendilerine olan etkisini ifade eder. Bu kapsamda *olumlu etkiler*, *olumsuz etkiler* olarak iki kategori altında ortaya konmuştur. Araştırmayla ilgili okul müdürlerin görüşlerinin okul türüne göre farklılık ya da benzerlikleri tablo 3.5.’te sunulmuştur.

Bu araştırmada *olumlu etkiler* kategorisi, okul müdürlerinin çatışma yönetimini sağlamanın kuruma ve bireye olan olumlu etkisini ifade etmektedir. Çatışmaları yönetebilmenin en sık tekrar edilen olumlu etkileri kurum kültürünü geliştirdiği, kuruma karşı olumlu bakış açısı kazandırdığı, huzurlu ve rahat hissetmeyi sağladığı, kişisel gelişime katkı sağladığı, bireye değer kattığı, kabiliyeti geliştirdiği, iletişimi kuvvetlendirdiği, insan kazanmaya vesile olduğu olarak belirtilmiştir. Bulgular okul türüne göre değişiklik göstermemektedir. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Can: *Dolayısıyla da çatışmayı yönettiğimiz zaman hem sizin kişisel gelişiminize hem kurum kültürüne hem kurumumuza çok faydası olduğunu görüyorsunuz. Çatışmayı çözebildiğimiz zaman dışarıdan paydaşlarınız tarafından da takdir ediliyorsunuz.*

Ali: *En önemli yanı kurumun gelişmesi olur sonra demokratik anlayış dediğimiz anlayışın gelişmesi olur.*

İhsan: *Stkıntıyı çözdüğümüzde hem öğretmen hem de okul idaresi öyle rahat nefes alıyor ki öyle bir ferahlama geliyor ki daha sağlam ilerleyebiliyoruz. Öğretmenin okula bakışı da değişiyor idareye bakışı da değişiyor.*

Akın: *Evi işime yansıtan bir insan olmam hasebiyle eğer çatışmayı çözebildiysem o gün kendimi rahat ve huzurlu hissediyorum.*

Mehdi: *Bizim okuldaki mantığımız "mutlu okul mutlu öğrenci". Veliye çocuğunu güvenli bir okula gönderdiğini göstererek, kendisini de değerli hissetmesini sağlamış oluyoruz.*

Murat: *İnsanda güzel sonuçlar oluşturabilme kabiliyeti oluşur. Yaşadığımız soruna ya da çatışmaya benzer olaylarda tecrübeli davranmamızı sağlar. Motivasyon geliştirir.*

Ali: *Her şeyden önce de okul müdürü olarak benim gelişmemi sağlar.*

Tahir: *Veliyle olan çatışmalarda olumlu dil kullandığımız zaman insanları ikna edebildiğimiz ortaya çıkıyor.*

Bu araştırmada *olumsuz etki* kategorisi; okul müdürlerinin çatışmayı yönetememe durumunda kuruma ve bireye olan olumsuz etkisini ifade eder. Kategorinin en sık rastlanan konuları *moral ve motivasyonun azalması, okul kültürünün ve örgüt ikliminin zarar görmesi, akademik başarısızlık, stres oluşturması, yıpratıcı etkisi, müdüre duyulan itibarın azalması, gönül kırgınlığı oluşturması, okul*

aidiyetinin azalmasıdır. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Ersin: Şimdi çatışmayı yönetemediğimiz zaman okul aidiyeti, okul kültürü ortadan kalkar. Öğretmen kendini örgütün bir parçası olarak hissetmez, dışlanmış hisseder.

Can: Çatışma yönetimini sağlayamazsak yönetemezsek tabii kurum kültürünü de zedeler. Dolayısıyla okulda yapacağınız birçok çalışmada moral motivasyonu düşürür.

Akif: Ama çatışma uzayıp gittiği zaman bu bizim genel motivasyonumuzu düşürüyor. Bu da okul başarısını etkiliyor.

İlker: Çatışmaların zor yönetilmesi durumunda moralim ve iş motivasyonum düşüyor. Eğitimsel amaçlardan uzaklaşıyorum biraz. Yani bir ara istifa noktasına geldiğim sorunlar da oldu.

Muhsin: Çatışma yaşadığımız kişi ya da kişilerle hem kendi içimizde stres hem de kişiye karşı bir olumsuz düşünce ortaya çıkabiliyor. Taraf eğer öğretmense öğretmen de mutsuz oluyor.

Cevdet: Sorunun uzaması hem kişisel anlamda beni rahatsız eder, aklıma takılır, sorun kafamda evime benimle gelir. Hem bunun duyulması müdürün itibarını da kendi çevresinde sıkıntıya sokar.

Tarık: Sıkıntıları diyalog yoluyla, iletişim yoluyla çözebileceğime inanıyorum. Ama çözülmeyince ister istemez bir gönül kırıklığı yaratıyor aramızda.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin çatışma yönetiminin etkilerine dair verdikleri cevaplar doğrultusunda hem kurumsal hem bireysel olarak olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Başlıca olumlu etkileri, kurum kültürüne olumlu etkisi, kuruma karşı olumlu bakış açısı kazandırması, insan kazanma, değer görme, kendini huzurlu ve rahat hissetme, sorun çözme kabiliyetini geliştirme, olumlu iletişim sahibi olmak gibi sonuçlar bulunmuştur. Başlıca olumsuz etkileri, kurum kültürüne ve örgüt iklimine zarar verme, örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonun düşmesi, insanda stres oluşturma, insanı yıpratması, örgütte akademik başarısızlığa zemin hazırlaması, müdüre duyulan itibarın azalması, çalışanların okul aidiyetinin azalması ve liderliği kaybetme duygusu olarak bulunmuştur. Okul türüne göre bakıldığında ortaokul ile imam hatip ortaokulları arasında belirgin bir farklılık görülmemiştir. Sonuç olarak okul müdürlerinin görüşlerine göre çatışma yönetiminin hem bireysel hem de kurumsal birçok etkisinin olduğu görülmüştür.

3.5.BEŞİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “size göre eğitim yöneticisinin kişilik özelliklerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine olan etkisi nasıldır” sorusuna müdürlerden alınan veriler doğrultusunda çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi

teması oluşturulmuş ve temaya ait kod, kategori ve sıklık değerleri Tablo 3.6.'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi teması

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Kişilik özellikleri	Kişilik yapısının etkili olması	19	16
	Tecrübe	5	4
	İkna ve inandırıcı olabilme	4	2
	İletişim becerisi	2	3
	Sabır		5
	İstişareye önem vermek	4	
	Güven duygusu	4	
	Sakin bir yapıda olmak		3
	Empati yapabilmek	3	
	Mütevazı olmak		2
	Uzlaşmacı yapı	1	
	Saygı göstermek	1	
	Analitik düşünme becerisi		1
	Çatışmaya meyilli olmak	1	
Meseleyi şahsileştirmemek	1		

Tablo 3.6. incelendiğinde “çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi” teması okul yöneticilerinin çatışma yaşamalarında ya da çatışmayı yönetebilmelerinde kişilik özelliklerinin etkisini ifade etmektedir. Bu kapsamda kişilik özelliklerinin etkisi kişilik özellikleri kategorisi altında ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulgularının okul türüne göre farklılık ya da benzerlikleri tabloda sunulmuştur.

Bu araştırmada *kişilik özellikleri* kategorisinde okul müdürlerinin tamamı çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi olduğu görüşündedir. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Sedat: Fevri hareket edebiliyorum. Bu olay belki karşı tarafı caydırıcı olabiliyor belirleyici de olabiliyor. Bu açıdan karakter etkilidir bence.

Murat: Bence en etkili şeydir. İnsan sosyolojik varlıktır, toplum içinde yaşar, yaşarken iletişim kurar, iletişimini şekillendiren şey ise bilgisi, karakter yapısı ve tecrübesidir. Bunlar da kişisel ilişkilerini belirler.

Muhsin: Bence çok etkili karakter yapısı. Yani bazı müdür arkadaşlar vardır. Bütün olaylara daha iyi yönden bakıp kimseyi üzmemek adına, yani gök kubbede hoş sada bırakalım düşüncesi ile belki birçok şeyi görmemezlikten gelerek çatışmaları çözüyor tabi bu başka ortamlarda duyulduğunda görüldüğünde ya aynı benzer olayı şu müdür böyle çözmüş bu müdür böyle

çözmüş dendiğinde tabii orada o müdürlerin kişilik ve karakterleri belki tecrübeleri ortaya çıkmış oluyor.

Araştırmanın kişilik özellikleri kategorisinde en dikkat çeken özellikler: *ikna ve inandırıcı olma, iletişim becerisi, okul müdürlerinin çatışmaya dair tecrübeleri ve sabırlı olmalarıdır. Dikkat çeken bu kişilik özelliklerine ilişkin müdür görüşleri aşağıda sunulmuştur.*

Mehdi: Okulumu kendi çocuğumun okulu gibi düşünürüm ve veliyi önemserim. Her veliyi ve her sorunu dinlenmeye değer bulurum. Bir müdürün karşındaki kişiyi de ikna edecek. Onu göstermesi lazım.

Can: Kişilik özelliği ve iletişim becerisi, çatışmayı çabuk çözmenizi de sağlayabilir uzun bir süreç içerisine de yayabilir, çözümsüz bırakabilir.

Cevdet: Müdürün öncelikle tecrübesi, ikincisi müdürün olaylara karşı bakış açısı, olayları değerlendirmesi bunlar önemli. Eğer müdür süreci olgun bir şekilde mantıklı bir şekilde değerlendirirse, olayı kısa bir şekilde çözer.

Akif: Geçenlerde bir problem oldu velimizle. Adam çok agresif, koltuğu kaldırıp yere vuruyor, bağırıyor. Ben güzelce konuşuyorum, öğretmenlerimiz de var o sırada. Konuştuk sonra adam benden özür diledi hocam ben sana nasıl böyle saygısızlık yaptım falan diye çıktı gitti. Öğretmen arkadaşımızın biri dedi ki "hocam demek ki bizim idareci olmamıza, müdür olmamıza daha çok var". Nasıl sabrettiniz öyle?

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri kişilik yapısının çatışmalarda etkili olduğu görüşündedir. Okul müdürü çatışan taraflardan biri olsa da olmasa da ikna kabiliyetinin güçlü olması çatışmayı bitirebilmede önemli bir etken olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları iletişim şekli de önemlidir. Doğru bir iletişim ön yargıdan uzak, beden diliyle etkin bir dinlemenin yapıldığı ve empatiyle desteklendiği iletişim olarak açıklanmıştır. Bazı müdürlere göre de yaşanmışlıkların etkisi yani tecrübenin çatışmanın büyümemesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde ikna, iletişim, empati kurabilmek, deneyim sahibi olmak, sabırlı olmak, insana saygı, güven veren insan olmak gibi sahip olunan kişilik özelliklerinin çatışmayı da çatışma yönetimini de önemli derecede etkilediği görülmüştür. Bulgular arasında okul türü itibariyle bir farklılık görülmemiştir.

3.6.ALTINCI ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “MEB mevzuatının veya politikalarının çatışmaya neden olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen

cevaplar doğrultusunda “Mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi” teması altında oluşan kod, kategori ve sıklık değerleri tablo 3.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi teması

Kategori	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Mevzuat ve Politika uygulamaları	Okulların bağış toplamak zorunda kalması	13	12
	Sistem eleştirisi	7	2
	Proje uygulamalarına karşı isteksizlik	6	
	Kantin kiralarının yarıya düşmesi	2	3
	Kanunların muğlak ve yoruma dayalı olması	4	1
	Öğretmenlerin mesai kavramı algısı	2	3
	Kayıt alanı/bölgesi	3	1
	Öğrenci disiplin mevzuatındaki eksiklikler		4
	Mebim-cimer gibi uygulamalar	3	
	Kurs ücretlerinin düşük olması	2	
	Ücretli öğretmenlik uygulaması	1	
	Proje imam hatip ortaokullarının mevzuat eksikliği		1
	Pandemi tedbirleri	1	

Tablo 3.7. incelendiğinde “mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi” teması altında *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi oluşmuştur. Kategori kapsamında en sık rastlanan konular *okul müdürlerinin okulların ihtiyaçları için para toplamak zorunda kalması, eğitim sistemi eleştirisi, okullarda uygulanan proje uygulamalarına karşı öğretmenlerin isteksiz olması, kanunların muğlak ve yoruma dayalı olması, kantin kiralarının yarıya düşürülmesi, öğrenci disiplin mevzuatındaki eksiklikler, öğretmenlerin mesai saati kavramı algılaması* olmuştur.

Bu araştırmada *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi altında en dikkat çeken konu okul ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucu okulların bağış toplamak zorunda bırakılmasıdır. Resmiyette okul aile birliklerinin görevi olarak görünse de bu konunun okul müdürlerinin sırtına bindiği ve okul müdürlerini velilerle karşı karşıya bırakan bir konu olduğu beyan edilmiştir. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Ersin: *Okullar maalesef şu anda genel itibariyle maddi yönden çok sıkıntılı durumda. Bu sıkıntısını aşabilmek için MEB mevzuatlarına göre okul aile birliği derneği kuruluyor. Okul aile birliği dernekleri ile okulların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz. Fakat bu da yetersiz kalıyor.*

Sedat: *Dünyada en zor iş para istemektir. İşin içinde para olduğu zaman her zaman çatışma içindedir. Mevzuatlarda elektriği, suyu, doğalgazı, öğretmeni, kira gibi şeyleri devlet karşılıyor ama diğer alanda çokça eksik kalıyor.*

İhsan: *Yetkililer tarafından bağış adı altında para toplamayın deniyor ama bütün okul müdürlerini harcamalarla baş başa bırakıyorsun. Okul aile birliği aracılığıyla ihtiyaçlar için ilgili çatışma zaten oradan çıkıyor. Yani aidat ya da işte kayıt parası adı altında bağış talep ettiğinde suçlu oluyorsun. Çatışmada kaynağı o. Veli vermem diyor, gidiyor cimere de yazıyor.*

Bu araştırmanın *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisinde dikkat çeken konulardan biri de okul müdürlerin eğitime dair sistem eleştirisidir. Hükümet değişiklikleri, bakan değişiklikleri, mevzuat değişiklikleri gibi alanlarda oturmuş bir yapının olmamasına dair aşağıda ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Mehdi: *Mesela yetiştirme kursları ile ilgili eksiklikler var. Bu sene kurslar zamanında açılmadı. Bu yıl önce 8'lere açıldı, bir ay sonra 7'lere açıldı, bir ay sonra 6'lara kurs duyurusu yapıldı. Bizi inanılmaz veli ile karşı karşıya getiren bir sorundu. Başta sadece 8'lere açacağız gerisine yok dendi ama sonra değiştirildi.*

Ayhan: *Politikalara girmek istemiyorum. Çünkü MEB'in bir politikası olduğunu da düşünmüyorum açıkçası. Yani biz şimdi bunu söylüyoruz ama her gelen bakanın değişik bir sistem önerdiği her gelen bakanın yani hükümetin de değil, her gelen bakanın eğitimde devrim yapıyoruz ve birtakım politikalar üretmesi sonucunda şu anda herkesin ortak görüşü, eğitim maalesef sıkıntıda.*

Bu araştırmanın *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi altında dikkat çeken diğer bir konu da okul müdürlerine göre *kanun maddelerinin muğlak ve yoruma dayalı* olmasıdır. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Can: *Örneğin mevzuatın kendi içerisindeki sıkıntılar da bunun önünü açabiliyor. Çünkü kanunlar her zaman muğlaktır, yoruma açıktır. Bu yorumları kapatmak için yönetmelikler ortaya çıkar. Dolayısıyla kanun ve alt yönetmelikler, genelgeler ile bu işlerin uygulanmaya çalışılmalı.*

Mete: *Yönetmeliği yüzde yüz uyguluyorum diyen yalan söyler. Yüzde 100 uyguladığımız zaman asıl çatışmalar o zaman çıkıyor. Bazen yorum da katmak lazım. Uygulamıyoruz derken gayri ahlaki veya yönetmeliğe aykırı resmi olmayan işlerden bahsetmiyorum. Bazen yönetmelik maddeleri yoruma dayalıdır, geniştir bunları her okula moda mod uygulayamazsınız. Onun için yorum gerekiyor bence. Bizi aslında biraz da ön plana çıkaran idarecilerin yorumlardır. Yoksa yönetmeliği bazı noktalarda moda mod uygularsanız birçok çatışma çıkar. Hele öğretmenlere karşı bunu yaptığınızda öğretmenlerle geçinemezsiniz. Öğretmen huzurlu olamaz rahatsız olur, öğrenciye yansır.*

Bu araştırmanın *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi altında oluşan bir konu da kantin kiralarının yarıya düşürülmesidir. Okulların pandemi sürecinde bir süre kapalı kalmasından dolayı Bakanlığın okul kantinlerin yükünü hafifletmek için 2021-2022 eğitim öğretim yılında kantin kiralarının yüzde elli indirimli ödenmesi kararı

okul müdürlüklerinin gelir durumlarını etkilediği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

İlker: Bilhassa bütçe konusu. Kantinler geçen yıl Pandemiden dolayı hiç kira vermedi. Bu yıl da yarıya indirildi, biz sadece okullarda eğitim müdürü değil, işletmesinden de sorumluyuz. Aynı şekilde işkur tarafında bir güvenlik temizlik personeli veriliyordu. Sadece temizlik verildi. Bizim burası sosyal çevre olarak maddi geliri yüksek bir çevre değil bizi sıkıntıya soktu.

Bu araştırmada *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi altında okullarda uygulanan *proje uygulamaları* konusunun da okul müdürlerine göre çatışmaya yol açtığı düşünülmektedir. Okul müdürleri, projelerin öğretmenlerce uygulanmasında isteksizlik, proje bütçesinin karşılanması ya da üst yönetimin tavırlarıyla ilgili yaşadıkları çatışmaları şöyle ifade etmişlerdir:

Tarık: Özellikle projeler hususu bizi çok ciddi anlamda sıkıntıya sokuyor. Ekonomik imkansızlıklar dolayısıyla birçok projeye başvuramıyoruz. Üst mercilerden şu projeye başvurun deniyor sürekli ama projelerin hepsi belirli bütçelerle yapılıyor. Dolayısıyla yine merkezi okulların öne çıkarıldığı bir durum ile karşı karşıya kalıyoruz.

Tahir: Okul müdürüne projeler yapılınsın diye baskı yapılır. Projeyi yaptıracağımız kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenler bazen buna çok istekli olmuyorlar ekstra iş olduğu için. Biz de baskı yaptığımız zaman klasik bir şey öğrenmişler müdür mobbing yapıyor diyorlar. Halbuki müdür memurundan biraz ekstra performans bekliyordur. Çünkü bunun baskısı da yukardan aşağı bize gelir. Biz de öğretmene söyleriz. En son işin sonu müdür çok baskıcı denilir.

Bu araştırmada *mevzuat ve politika uygulamaları* kategorisi altında *öğrencilere uygulanan disiplin mevzuatında eksikliklerin* olduğunu düşünün müdürlerin görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Akif: Bir problem olduğunda olayın kaynağını biliyorsun ama bu kaynağı değiştiremiyorsun veya bir yaptırım gücün yok. Yani öğrenci bu çocuk kabul ediliyor. Ama sürekli işte bir olay yapıyor, olay yapıyor, olay yapıyor. Sonra ne yapıyorsun? Uyarma, kınama cezası veriyorsun falan. İlçe disiplin kuruluna gönderiyorsun. Senin yapabileceğin eskiden uzaklaştırma vardı, o da kalktı. İlçe disiplin kuruluna gönderiyorsun. Ora da diyor ki bu olay her okulda oluyor zaten böyle kalıyor.

Mehdi: Mesela disiplin mevzuatında bana göre nadir de olsa bazı durumlarda sıkıntı çıkıyor. Öğrenciye kınama ve uyarma verebiliyorsunuz. Şimdi çocuk kınama ve uyardıktan ne anlayacak diyorsunuz ki şu davranışından dolayı uyardım. Bunun elle tutulur bir yaptırımı olması gerekiyor. Kısa süreli uzaklaştırma bana göre mevzuatta olması lazım. Çocuğa iki gün seni okuldan uzaklaştırdım diyebilmeliyiz.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri mevzuat ya da bakanlık politikalarının çatışmaya etken olduğu görüşündedir. Özellikle okulların bağış toplamak zorunda kalmaları, eğitim sistemindeki uygulamaların sürekli değişimi, üst mercilerden gelen proje/bürokratik uygulamaları için öğretmenlerce direnç

gösterilmesi, pandemi nedeniyle kantin kiralarının yarıya düşürülmesi ve kanunların muğlak ve yoruma dayalı olması, öğrenci disiplin mevzuatının yetersizliği konularında çatışmak zorunda kaldıkları ortaya çıkmıştır. Okul bütçesi meselesi özellikle medyanın da etkisiyle velilerin okullara eğitimin parasız olması gerektiğini düşünerek bağış yapmak istememelerine neden olmaktadır. Bu durum müdürlere göre en bariz kaldıkları çatışmadır. Bulgular arasında okul türü itibarıyla bir farklılık görülmemiştir.

3.7.YEDİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen “çatışmaları yönetme şekliniz nasıldır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “çatışma yönetimi” teması altında oluşan kod, kategori ve sıklık değerleri tablo 3.8.’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Çatışma yönetimi teması

Kategoriler	Kodlamalar	Kodların Frekansı	
		Okul Türü	
		Ortaokul	İmam hatip ortaokulu
Çözüme yönelik tutumlar	Adil olma	2	3
	Değer verme		4
	Paydaşların menfaatini düşünme	2	
	Pozitif olma		2
	Çözüm odaklı davranma		2
Çözüme yönelik yöntemler	Tarafları iyice dinleme	12	14
	Bütünleştirme		7
	Görmezden gelme	3	4
	Hükmetme	7	
	Uzlaştırma	3	2
	İkna etme	2	1
	Durum tespiti		3
	İş birliği	1	2
	Bekleme/sabır/mühlet verme		2
	Makam odasında birebir görüşme		2
	Anında çözme	1	

Tablo 3.8. incelendiğinde çatışma yönetimi teması altında okul müdürlerinin çatışmalar esnasında sahip oldukları *çözüme yönelik tutumlar* kategorisi ve çatışmalarda kullandıkları *çözüme yönelik yöntemler* kategorisi olarak ikiye ayrılmıştır. Tutumlar, okul müdürlerinin çatışma yönetimine dair duygu, inanç ve davranışsal eğilimlerini gösterir. Çözüme yönelik yöntemler kategorisinde okul

müdürlerinin en sık kullandıkları çatışma yönetim şekilleri *iyi bir dinleme* (ön yargısız ve empati kurarak), *bütünleştirme*, *görmezden gelme*, *hükmetme*, *uzlaşma*, *ikna etme*, *mühlet verme*, *makam odasında birebir görüşme yapma* olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada *çözümüne yönelik tutumlar* kategorisi; okul müdürlerinin çatışmalarda sahip oldukları tutumları ifade eder. Bunların başında taraflara karşı adil olma, paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli) menfaatlerini önemseme, taraflara değer verme olduğu ortaya çıkmaktadır. Aşağıda okul müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri sunulmuştur.

Didem: *...Her iki tarafı da dinleyip okulumuza bir zarar gelmeyecek şekilde bu durumu yönetmeye çalışırım. Yani olabilecek şeyleri konuşuruz, bu durumun kendilerine hem meslektaş olarak hem de okul olarak (eğitim amaçlı) hiçbir yarar getirmeyeceğini söylerim, durumun olumlu yönlerini açıklıyorum, kurum kültürünü de korumaya çalışıyorum. Eğer o kültür bozulursa bir daha ayağa kalkamayız ve bu durumu da başarmış bir insan olarak gurur duyuyorum. Bunda adaletli ve tarafsız olmamın payı var. Tarafsızlığı eğer yitirirseniz kişiler bir daha size güvenmezler.*

Can: *Ben hizmet alan değil, hizmet verenim. Hizmet alan olmadığım için hizmet veren olduğum için öncelikle personelin de öğrencinin de velinin de aleyhine olacak hiçbir karar almamalıyım.*

Bu araştırmada *çözümüne yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin çatışmalarda sıklıkla kullandığı yönetim şekillerinden *tarafların iyice dinlenmesi gerektiğidir*. Ön yargısız, etkin bir dinlemenin çözüme büyük katkı sağladığı düşünülmektedirler. Bu konuyla ilgili aşağıda okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Tarık: *Uzun yıllardır deneyimlediğim iyi bir dinleme politikasıyla üstesinden gelinemeyecek çatışma yönteminin olmadığını gördüm. En zor insanı bile ikna edeceğime inanıyorum. Çünkü son raddeye kadar dinliyorum. Veli geliyor, öğretmen geliyor, öğrenci geliyor. Burada her şeyi söylüyor, söylüyor, içindekini tamamen kusuyor. Bitti mi? Diyorum, bitti diyor. Ondan sonra sözü ben alıyorum kendi yöntemimle sorunları çözmeye çalışıyorum.*

Ayhan: *Bazen sadece dinlemek bile bu çatışmayı önlemek için yönetmek için etkili ve faydalı. İnsanların önemsendiğini dinlendiğini görmesi çok çok önemli.*

Bu araştırmada *çözümüne yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin sıklıkla kullandığı yöntemlerden diğeri de *bütünleştirmedir*. Okul müdürleri *olumlu iletişim dilinin, iş birliği yaparak* sorunların üstesinden gelineceğini belirtmişlerdir. Bütünleştirme stilinin öğrenci ve öğretmen sayısı az olan imam hatip ortaokul müdürlerinde daha sık kullanıldığı görülmüştür. Bu konuyla ilgili aşağıda okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

İlker: *Şöyle aktarayım jakoben, baskıcı zorlayıcı değilim. Burada iletişim, üslup, pozitif olmak, çözüme yönelik konuşmak önemli. Dediğim gibi şu da var mesela yönetici bir gözü kapalı bir gözü açık olmalıdır. Yeri geldiğinde görmezlikten de gelirim.*

Mete: *Görmüş olduğum bir olumsuzluğu hemen çözmeye çalışmam. Çünkü sıcaklığı sıcaklığına insan hata yapabiliyor. Onun için ben hemen harekete geçmek değil de dinleyerek, konuşarak, iletişim dilini sağlam tutarak olayların çözümünden yanayız.*

Bu araştırmada *çözüme yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin belirttiği yöntemlerden biri de hükmetme stilinin kullanılmasıdır. Bu stilde okul müdürleri çatışmalarda *mevzuat hükümlerini* kullanmaktan çekinmedikleri görülmüştür. İformel iletişimin çözüm olmadığı durumlarda makamsal güç gibi formel çözümleri kullanarak çatışmaları yönettikleri görülmüştür. Konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Tahir: *İlk sene öğretmenlerle daha çok çatışma yaşarız. Bu çatışmayı da ilk sene çok fazla benim taktığımle öğretmene soruşturma inceleme açmadan benim iş modelim budur politikam, çalışma yöntemim budur dersin. İlk sene bittiğinde hatta sizin kafa modelinize uymayan öğretmen tayin olur gider ama devam etmek isteyen arkadaşlar da bize bir anlamda uyacağını taahhüt etmiş olur, ikinci senesinde de yine aynı bizim iş politikamıza uymayacak şekilde davranan varsa hak ettiği konusunda bu sefer tabii işin resmi boyuta geçebilir.*

Muhsin: *Dediğim gibi çatışmaların temel kaynağı görev bilinci olduğu için daha çok bunu aşmak için de ben hükmetme ayarında mevzuatın bana vermiş olduğu kuralları ya da görevleri veya ne diyelim yetki kullanmak daha mantıklı oluyor. O zaman öğretmen diyor ki, müdür bey haklı, niye mevzuatın kendisine tanıdığı şeyi bize söylüyor diyor.*

Bu araştırmada *çözüme yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin sıklıkla belirttiği konulardan diğeri de *görmezden gelmenin* çatışmaları yönetmede etkili olduğu düşüncesidir. Bu konuyla ilgili aşağıda okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Sedat: *Genelde uzlaştırıcı bir yanım var. Ama dönem dönem de çatışmanın maiyetine bağlı olmakla birlikte görmezden gelmemiz de gerekebiliyor, sessiz kalmamız biraz beklememiz işe yarıyor.*

Bu araştırmada *çözüme yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin sıklıkla belirttiği konulardan diğeri de *uzlaştırmanın* çatışmaları yönetmede etkili olduğu düşüncesidir. Bu konuyla ilgili aşağıda okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Sedat: *Ben çatışmalarda her tarafı dinlemekle işe başlarım. Uzlaştırıcı bir nokta bulmak lazım. Doğruyu ortaya çıkarmak için doğru tek kişinin dediğiyle ortaya çıkmaz.*

Bu araştırmada *özüme yönelik yöntemler* kategorisinde okul müdürlerinin sıklıkla belirttiği konulardan diğeri de *makam odasında birebir görüşme yapmanın* çatışmaları yönetmede etkili olduğu düşüncesidir. Makam odalarında yapılan görüşmelerin bilhassa çatışmaların büyümemesinde etkili olduğu düşünölmektedir. Bu konuyla ilgili aşağıda okul müdürlerinin görüşleri sunulmuştur.

Mehdi: Karşınızdaki insanı özellikle sıkıntılı gelen insanı kesinlikle ayakta bekletmeyip oturtacaksınız. Gerekirse çay söyleyeceksiniz. Biraz zaman geçecek biraz sakinleşince konuşulacak. Mutlaka kendi odanıza çekmeniz orada kendi odanız olduğu zaman makamın bizim toplumumuzda bir gücü var. Biriyle karşılıklı oturduğunuz zaman pek çok sorun halloluyor zaten ama mutlaka sabırla dinleyeceksiniz.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri çatışmalarında sıklıkla karşı tarafı etkin bir dinleme, bütünleştirme, görmezden gelme, hükmetme, uzlaşma, ikna etme yöntemlerini kullandıkları görölmüştür. Etkin bir dinleme ve olumlu iletişim diliyle çözüm odaklı görüşmeler yapmanın bazı çatışmaların çözümünde iyi bir yöntem olduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde bütünleştirme stilinde okul müdürleri problemin çözümünde adil ve iş birlikçi davranarak sorunları çözdükleri görölmüştür. Bütünleştirme stiline imam hatip ortaokul müdürlerinin daha yatkın olduğu ortaya çıkmıştır. Hükmetme stiline yatkın olan okul müdürleri ise gerektiğinde makamsal güçlerini kullanarak karşı tarafın üzerinde etki oluşturup çatışmayı çözme yoluna gitmektedir. Hükmetme stilini ise daha çok ortaokul müdürlerinin kullandığı görölmüştür.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın yedi alt amacına ilişkin sonuçlara, çıkan sonuçların literatür ile değerlendirilip tartışılmasına ve önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürlerinin çatışma yönetim şekillerinin incelenmesi: nitel analiz çalışması adlı tez çalışmasının içerik analizinde araştırmanın yedi alt amacı doğrultusunda bulunan temalar: Çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi çatışmaların kaynağı, çatışmaya sebep olan konular, çatışma yönetiminin etkisi, çatışmanın kişilik özellikleriyle olan ilişkisi, mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi ve çatışma yönetimi olarak ortaya çıkmıştır.

Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin eğitim kurumlarındaki çatışmaların örgütün geleceğine dair etkisi alt amacıyla “çatışmaların örgütün geleceğine daire etkisi” teması altında kurumsal olumsuzluklar, kişisel olumsuzluklar ve olumlu etkiler olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Kurumsal olumsuzluklar kategorisi okul müdürlerinin çatışmalara dair algılarını ve örgüte olan olumsuz etkisini ifade eder. Kişisel olumsuzluk kategorisi ise okul müdürlerinin örgütte yaşanan çatışmaların kişisel olarak kendilerine olan etkisinin olumsuz durumlarını ifade eder. Kişisel olarak etkilenen müdürlerin iş yaşamına dair etkilerinin olduğu görülmüştür. Temanın diğer kategorisi ise olumlu etkilerdir. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların okul müdürlerince müspet karşılandığını ifade eder. Makul seviyedeki çatışmaların ya da yönetilebilen çatışmaların örgütün menfaatleri doğrultusunda kullanılabileceğidir. Birinci alt amaca ilişkin elde edilen bulgulara göre; Okul müdürleri için çatışma kavramının hem olumlu hem olumsuz bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütte bireye olan olumsuz etkisinin insana mutsuzluk ve üzüntü verdiği örgütte ise kurum kültürünü azalttığı görülmektedir. Ancak çatışmaların doğru yöne kanalize edilmesinin örgütün değişimine ve gelişimine fayda sağlayacağı sıklıkla dile getirilmiştir. Çatışmaları kısa vadede çözüme kavuşturmak gerektiği, çatışmalardan ders çıkararak bunları fırsata dönüştürmek, eğitim öğretimin faydasına olacak şekilde

kanalize etmek görüşü daha çok ifade edilmiştir. Bu olumlu düşüncenin imam hatip ortaokulu müdürlerince daha sık ifade edildiği görülmüştür. Genel olarak okul müdürleri çatışmaya dair algıları çatışmaların yönetilebilmesi durumunda olumlu olduğudur. Aksi durumda örgütü derinden etkileyen sonuçlar görülür. Yaşanan çatışmaların hem kurumsal hem de bireysel olarak zarar verici etkisinin bir okul müdürünün istemeyeceği bir durumdur. Çünkü kurum kültürü çalışanların birbiri ile olan bağıdır, aralarındaki güvendir. Bu açıdan okuldaki birliğin, ahangin bozulması, örgüt huzurunu etkileyen her davranış kurum kültürünü sarsacak etmenlerdir. Okul müdürlerinin algılarına göre Göçer (2021)'in yaptığı çalışmada çatışmaların okuldaki personel bütünlüğünü bozduğu, amaç birlikteliğinde sapmalara neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akçakaya (2003)'ün de çalışmasında bahsettiği gibi çatışmaların okulların değişimini ve gelişimini yakından ilgilendiren bir durum olduğunu değerlendiren okul müdürleri optimal düzeyde meydana gelen çatışmaların örgütün verimliliğine katkısının olduğunu vurgulamışlardır.

Sonuç olarak okul müdürlerinin çatışmaya dair olumlu görüşleri olduğu gibi doğru yönetilemeyen çatışmaların kuruma zarar verebileceği sonucuna da ulaşılmıştır. Okul türüne göre bakıldığında optimal düzeyde yaşanan çatışmaların okulun değişimini ve gelişimini sağlayacağı daha çok imam hatip ortaokulu müdürlerince değerlendirildiği görülmüştür.

İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin eğitim paydaşlarından kimlerle çatışma yaşadığına dair algıları alt amacıyla “çatışmanın tarafları” teması altında kurum içi ve kurum dışı olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Kurum içi kategorisi okul müdürlerinin çatışma yaşadığı iç paydaşları ifade eder. Öğretmenler okul müdürlerinin en çok çatışma yaşadığı taraftır. Kurum dışı kategorisi ise okul müdürlerinin kurum dışındaki paydaşlarından çatışan tarafları ifade eder. velilerle, bükrasi/üst yönetimlerle yaşanan çatışmalar, esnaf, sivil toplum kuruluşlarıyla yaşanan çatışmalar bu kategorinin öne çıkan başlıklarıdır. İmam hatip okul müdürlerinin bürokratik yapıyla daha çok çatışan

taraf oldukları görülmüştür. Bunun sebebi olarak Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı okul olmaları sebebiyle kendilerine ait bir mevzuatın eksik olduğudur.

Bir okulun yönetilmesinde eğitimin paydaşlarının önemli etkisi vardır. Paydaşlık; eğitim kurumunu doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen unsurlardır. Paydaşlığı İç ve dış olarak ikiye ayırdığımızda iç paydaşlar yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memur ve hizmetlilerdir. Dış paydaşlar ise veliler, komşu okullar, diğer kurumlardır. Bu araştırmaya göre okul müdürlerinin en fazla çatışma yaşadığı paydaşlar veliler ve öğretmenlerdir. Özellikle bu üçgen sarmalında bu veriyi Özgan (2006) yaptığı doktora çalışmasında ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin çatışmalarını özellikle müdür ve velilerle; Güllüoğlu (2013) ise yaptığı araştırmada öğretmenlerin en çok çatışmayı okul müdürleriyle yaşadıklarını göstermiştir. Benzer çalışma Kürçe (2015) tarafından yapılarak endüstri meslek liselerinde en yoğun çatışmalardan biri de yönetici-öğretmen çatışmaları olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak okul müdürlerinin en çok çatışma yaşadıkları paydaşlar sırasıyla veliler, öğretmenler, bürokratik yönetimler, öğrenciler, sivil toplum kuruluşları, esnaflardır. Okul müdürlerinin görüşlerine baktığımızda okul türüne göre imam hatip ortaokulu müdürlerinin bürokratik yönetim ve işleyiş konusunda daha sık çatışma yaşadıkları görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı olan imam hatip ortaokulların işleyişte kendilerine ait bir mevzuatının olmamasından kaynaklı olduğu görülmektedir.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin çatışmaya sebep olan konulara dair algıları alt amacıla “çatışmaya sebep olan konular teması” altında kurum içi ve kurum dışı kategorileri oluşmuştur. Kurum içi kategorisinde okul müdürlerinin hangi konular ekseninde çatışmalar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre öğrenci davranışları, okul bütçesi, öğrencilerin derse karşı tutumları ve kılık kıyafetlerin sık rastlanan başlıklar olmuştur. Kurum dışı kategorisinde de veli davranışları ve bürokratik yapı etmenleri başlıca çatışma yaşanan konulardır.

Öğrenci davranışları konusunda iki okul türündeki müdürler de çatışmaları dile getirmiş ve istenmeyen öğrenci davranışlarını akran zorbalığı, dersi sabote etme, küfürlü konuşma, saygısızca davranma, okul kurallarını ihlal etme şeklinde belirtmişlerdir. Okullarda istenmeyen öğrenci davranışları hem öğrenme iklimine engel olur hem de öğretmen ve yöneticileri etkileyen bir durumdur (Akçadağ, 2008). İstenmeyen öğrenci davranışları üzerine Güllüoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada özel okullarda öğretmenlerin çatışma yaşadıkları konular arasında öğrenci davranışları altıncı sırada yer aldığı görülmüştür.

Okul bütçesi meselesi geçmişten beri Türk Eğitim Sisteminin başat bir meselesi olmuştur. Okul müdürlerinin bütçeyi sağlayabilmek adına girdikleri kaynak arayışının önemli bir basamağını öğrenci velilerinden bağış talep edilmesi oluşturmaktadır. Bu durum yönetici-veli çatışmalarını da beraberinde getirmektedir. Her yıl bakanlığa ayrılan ciddi bir bütçe olsa da çeşitli giderler çıkarıldığında okullara pek bir bütçenin kalmadığı ortadadır. Okul bütçesinin yetersiz olması ve yardımcı personel yetersizliği nedeniyle de okul müdürlerinin halk unsuruna yani öğrenci velilerine başvurması kaçınılmaz olmaktadır. Sağ (2021) tarafından okullardaki bütçe sorunlarını araştırdığı çalışmasında bakanlığın okullara gönderdiği finansman desteğinin yetmediği, dolayısıyla okul müdürlerinin veli bağışları, kantin kiralaları, okul öncesi aidatları gibi gelir sağlayıcı ekstra çözümler buldukları görülmüştür.

İstenmeyen veli davranışları incelendiğinde velilerin gereksiz şikayet etme alışkanlıkları, eğitime müdahil olmaları, yöneticilere ve öğretmenlere karşı üslup sorunları, okulun misyonunu benimsememe gibi durumlar okul müdürlerinin çatışma yaşamalarına neden olduğu görülmüştür.

Bürokratik yapının çatışmaya yol açtığı literatürde de yer alan bir husustur. Bu çalışmada okul müdürlerinin resmi işlemlerin yanı sıra resmi olmayan işlemlerde de bürokratik işleyişin etkisinde kaldıklarını, yeri geldiğinde kendilerine emrivaki verilen görevlerin sonucunda ve kendilerinin de öğretmenlerden beklentileri sonucu çatışma yaşadıkları görülmüştür. Göçer (2021) tarafından yapılan araştırmada üst sistemlerden gelen emirlerin tabandaki uygulayıcılara getirdiği iş yükü yönetici-öğretmen çatışmalarına zemin hazırladığını göstermiştir. Bürokratik yapının insan davranışlarını kısıtladığı, esnekliği azalttığı bilinmektedir. Bu durumun örgütlere olan etkisini ise

Aşçıoğlu (2007) araştırmış ve sonucunda çatışma ile uzmanlaşma arasında çatışmayı artırıcı bir ilişki tespit etmiştir.

Sonuç olarak okul müdürleri çatışmalara sebep olan konuları kurum içinden kaynaklananlar; istenmeyen öğrenci davranışları, okul bütçesinin temini, öğrenci kıyafeti, öğrencinin derse karşı olumsuz tutumları olarak belirtmiştir. Kurum dışından kaynaklananlar; veli davranışları, bürokratik işleyiş, mahalli faktörler olarak sıralamışlardır. Okul müdürlerinin görüşleri okul türüne göre farklılık göstermemiştir.

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin çatışma yönetiminin kuruma olan etkisi alt amacıyla “çatışma yönetiminin etkisi” teması altında olumlu etkiler ve olumsuz etkiler kategorileri oluşmuştur. Toplanan veriler ışığında kuruma olan olumlu etkileri sırasıyla; kuruma karşı olumlu bakış açısı, kurum kültürüne katkı, eğitime katkı sağlamasıdır. Bireye olan olumlu etkileri sırasıyla; insan kazanma, kişisel gelişime katkı, değer kazanma, olumlu iletişimi sürdürme, problem çözme kabiliyetini geliştirdiğidir. Toplanan veriler ışığında kuruma olan olumsuz etkileri sırasıyla; kurum kültürüne ve örgüt iklimine zarar vermesi, akademik başarısızlığa neden olması, okul aidiyetinin azalmasıdır. Bireye olan olumsuz etkileri sırasıyla; moral ve motivasyonu azaltması, stres oluşturması, insanı yıpratması, müdüre duyulan itibarı azaltması, liderliği kaybetme duygusudur.

Bu araştırmada çatışma sonrası taraflarda oluşan olumlu ve olumsuz etkilere benzer bulguları Kürçe (2015) okul yöneticileriyle yaptığı araştırmada bireysel gelişim, psikolojik olgunluk, verimliliğin artırılması, farklı fikirlerin ortaya çıkması ve farklı çözüm yollarının bulunması, örgütsel değişim ve takım çalışması, problemlerin farkına varma şeklinde olumlu ve olumsuz olarak bulmuştur. Yurdunkulu (2016) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada çatışma sonrası çoğunluğun moralinin olumsuz yönde etkilendiği bulunmuştur. Özgan (2006) ise ilköğretimdeki öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin çatışmayı yaşadıkdan sonra morallerinde bir etki gözlemlendiğini belirtmiştir. Bilgir (2018) ve Erol (2009) da öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada çatışmanın öğretmenler üzerinde duygusal

hassaslık, moral düşüklüğü, kendini kötü hissetme gibi psikolojik sonuçlarının olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin çatışma yönetiminin etkileri olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Bu etkileri bireysel ve kurumsal olarak sınıflandırdığımızda birçok etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre kurumsal olarak olumlu etkileri; kurum kültürüne faydalı olması, kuruma karşı olumlu bakış açısı kazandırmasıdır. Bireysel olarak olumlu etkileri sırasıyla; insan kazanma, değer kazanma, huzurlu hissetme, sorun çözme kabiliyetinin gelişmesi, kişisel gelişime katkısıdır. Kurumsal olarak olumsuz etkileri; kurum kültürüne ve örgüt iklimine zarar verme, akademik başarısızlık, okul aidiyetinin azalmasıdır. Bireysel olarak olumsuz etkileri; moral ve motivasyonu azaltma, stres oluşturması, yıpratıcı olması, müdüre duyulan itibarın azalması, gönül kırıklığı oluşturmasıdır. Okul müdürlerinin görüşleri okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalarda ve çatışmaların yönetilmesinde kişilik özelliklerinin etkisi alt amacıyla “çatışmanın kişilik özellikleriyle ilişkisi” teması altında kişilik özellikleri kategorisi oluşmuştur. Toplanan veriler ışığında kişilik özelliklerinin çatışmalarda ve yönetilmesinde etkili olduğu okul müdürlerince ifade edilmiştir. Belirtilen özellikler sırasıyla ikna kabiliyeti, iletişim becerisi, güven duygusu, mütevazılık, empati yeteneği, istişare kültürü, sabır başlıklarına değinildiği görülmüştür.

İlk olarak okul müdürlerinin tamamı insan karakterinin çatışmalarda etkili olduğu görüşündedir. Kişilik yapısının önemini Jones ve Melcher (1982) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimine karar verirken diğer tarafın da kişiliğini dikkate almaları gerektiğini bulmuşlardır. İnsanların, toplumun diğer üyeleriyle doyurucu ve güven verici ilişkiler kurabilmesi iletişim becerilerinin niteliğiyle ilişkilidir. Çünkü iletişim çok şey demektir. İletişimin hem kolaylaştırıcı-yararlı hem de soruna sebebiyet verici bir yönü vardır (Üstün, 2005). Bu alanda çalışma yapan Güneş (2020) iletişimsel sıkıntısı olan öğretmenlerin okul müdürleriyle

çokça sorun yaşayabildiğini ortaya koymuştur. Araştırma katılan okul müdürlerine göre çatışmanın yönetilmesinde, yönetim tecrübesinin de etkili bir araç olarak belirtildiği ortaya çıkmıştır. Yönetici olarak yaşanmışlıkların etkisiyle etkili iletişim kurup daha kolay insanları yönetebilme durumunun olduğu belirtilmiştir. Benzer sonuca ise Sevinç (2017) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yönetim alanında deneyimleştikçe daha yetkinleştiği sonucuna vardığı görülmüştür.

Sonuç olarak okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalarda ve çatışmaların yönetilmesinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu sonucu çıkmıştır. Buna göre okul müdürlerinin ikna kabiliyeti, etkili iletişim becerisi, güvenme duygusu, mutevazı kişilikleri, empati yeteneği, danışma/istişare kültürü, sabırlı/sakin olmaları, uzlaşmacı yapıları, analitik düşünme becerileri, dinleme becerileri, çatışmayı ve çatışma yönetimini etkileyen unsurlardır. Okul müdürlerinin görüşleri okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Altıncı Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalarda MEB mevzuatının ve politikalarının etkisine dair algıları alt amacıyla “mevzuat ve politikanın çatışmaya etkisi” teması altında mevzuat ve politika uygulamaları kategorisi oluşmuştur. Toplanan verilere göre okul bütçesinin temini, eğitime dair sistem eleştirisi, mevzuat maddelerinin muğlak ve yoruma açık olması, projelere karşı öğretmenlerin isteksizlik göstermesi, pandemi nedeniyle kantin kiralarının yarıya indirilmesi, istenmeyen öğrenci davranışlarına karşın disiplin mevzuatındaki eksiklikler, öğrencilerin kayıt bölgsi-okul tercihi sorunu, öğretmenlerin mesai kavramı algıları, kurs ücretlerinin düşük olmasından dolayı egzersiz faaliyetlerinin açılmaması sonuçları mevzuat ve politikaların çatışma yaşanmasında etken olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin okul ihtiyaçlarının karşılanması için kaynak bulmak zorunda olmaları çatışmayı doğuran en önemli etmenlerdendir. Gelir gider dengesinin resmi olarak velilerden oluşan okul aile birlikleri aracılığıyla yürütülmesi gerekse de okul finansmanı meselesi müdürlerin de yönetsel olarak sorumlu oldukları bir alandır. Çınkır (2010) ve Turan (2007) tarafından yapılan bir araştırmada ilköğretimde görev

yapan müdürlerin yaşadıkları sıkıntılar arasında okul bütçesinden kaynaklı sorunların olduğu belirtilmiştir. Mevzutta eğitim öğretimin parasız olduğu yazarken (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 42) okul müdürlerinin denek yetersizliği nedeniyle kaynak arayışına girmeleri çatışmaları da beraberinde getirdiği grlmştir. Gerek mevzut bilgisi gerekse medya organlarında yer alan haberler nedeniyle velilerin tutum ve davranırları değişmekte, okul müdürlerinin içi daha da zorlaşmaktadır. Okullardaki gelirlerin devlet desteği, yerel imkanlar, kişisel çabalardan oluştuğu (Usul, 2020) düşünüldüğünde okul velilerinden bağış toplamak zorunda kalan okul müdürlerinin velilerle karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır.

Okul müdürleri, pandemi nedeniyle kantin işletmesi kiralarının yarıya indirilmesini de politika olarak doğru bulmamışlardır. Bu durumun ekonomik sıkıntılar çeken okulları iyice zora soktuğu belirtilmiştir. Okullar için kantin gelirinin önemini Turan (2007) yaptığı çalışmada kantin kiralarından yapılan % 20'lik kesintinin okul müdürleri için önemli bir ekonomik sıkıntı olarak bulmuştur.

Okullarda görülen istenmeyen ğrenci davranışlarının çatışmalara neden olduğuna daha önce değinilmişti. Müdürlere göre istenmeyen ğrenci davranışlarının resmi boyutta değerlendirilmesinde ve yaptırım uygulanmasında disiplin mevzuatının yetersiz olduğu görülmektedir. Günümüzde sosyal medya organlarına yansıyan ve infial uyandıran görüntüleri de düşündüğümüzde istenmeyen ğrenci davranışları ülkemizin önemli bir sorunudur. Turan (2007) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşarak ğrenci davranışlarına karşı yürürlükte olan mevzuatın yetersiz olduğunu belirtmiştir. zgan (2006) da yaptığı araştırmada ğrenci davranışları ve istenmeyen bireysel tutumların öğretmenlerce en çok çatışmaya sebep olduğunu bulmuştur.

Sonuç olarak MEB mevzuatının ve politikalarının okul müdürlerinin çatışma yaşamasında etken olduğu grlmştir. Okul bütçesinin temin edilebilmesi için velilerden maddi destek istenmesi, eğitim sisteminin sürekli değişmesi, mevzuat maddelerinin muğlak ve yoruma açık olması, projelere karşı öğretmenlerin isteksizliği, pandemi nedeniyle kantin kiralarının yarıya düşürülmesi, istenmeyen ğrenci davranışlarına karşı disiplin mevzuatındaki eksiklikler, öğrencilerin kayıt blėsi-okul tercihi sorunu, öğretmenlerin mesai kavramı algıları, kurs ücretlerinin düşük

olmasından dolayı egzersiz faaliyetlerinin açılmamasıdır. Okul müdürlerinin görüşleri okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Yedinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerinin neler olduğu alt amacıyla “çatışma yönetimi” teması altında çözüme yönelik tutumlar ve çözüme yönelik yöntemler kategorileri oluşmuştur. Toplanan verilere göre kullanılan çatışma yönetim şekilleri sırasıyla; tarafların etkin dinlenmesi, bütünleştirme, görmezden gelme, hükmetme, uzlaştırıcı olma, ikna etme, iş birliği yapma, bire bir görüşme yapma olduğu görülmüştür.

Çatışma yönetiminde olumlu iletişim dili kullanarak problemleri çözmeye, etkin bir dinleme, okul müdürlerinin sıklıkla başvurduğu bir iletişim aracı olarak bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Çatışma yönetiminde öncelikli olarak bu yolu seçenlerin demokratik tutumları, iletişime açık olmaları da göstermektedir ki bütünleştirme stili okul müdürlerince kullanılan ve benimsenen bir yoldur. Özellikle imam hatip okul türündeki müdürlerce yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bunun okulun öğrenci ve öğretmen sayısının az olmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Benzer sonuçlara Geçmez (2009) de ulaşarak okul yöneticilerinin kendi algılarına göre sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma stillerini çatışma yönetimi olarak kullandığını bulmuştur. Aynı şekilde Yüksel (2020) de çatışma yönetiminde okul müdürlerinin kendi görüşlerine göre en fazla uzlaşma, bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, ödün verme stili kullandıklarını belirtmiştir. Ancak çatışma yönetimine öğretmen algısına göre bakılan araştırmalarda müdür-öğretmen çatışmasını Vaiz (2017) müdürler çatışmalarında sırasıyla hükmetme, bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerini kullandıklarını belirtmiştir. Erol (2009) ve Kaya (2008) ise öğretmen algısına göre müdürlerin bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme olarak bulmuştur.

Araştırmada bazı okul müdürlerinin çatışma yönetiminde hükmetme yöntemine yatkın oldukları ve gerek görüldüğünde mevzuat hükümlerini uygulamaktan çekinmeyecekleri anlaşılmaktadır. Bu durumun sayıca fazla öğrenci ve

öğretmenden oluşan ortaokullarda oluştuğu görülmektedir. Koçak (2012) ve Güneş (2020)'in yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşarak eğitim kadrosu kalabalık okullarda okul müdürlerinin kurumsal güçlerini kullandıklarını belirtmiştir. Öğrenci nüfusunun okulun demografik yapısına etkisiyle okul müdürlerinin iletişimsel tercihlerinin etkilendiği ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerine ait demografik bilgiler tablosunda bakıldığında (tablo 2.1.) imam hatip ortaokullarının öğrenci mevcutlarının ortaokullara göre düşük olduğu görülecektir. Ayrıca imam hatip ortaokulları öğrenci kayıtlarını adres kayıt bölgesi zorunluluğu olmadan yapmaktadır. Öğrencileri karne başarı puanı ya da sınavla seçtikleri için hem veliler hem de öğrenciler imam hatip ortaokullarına hazırbulununuşluk düzeyi yüksek olarak hazır gelmektedir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin çatışmaları yönetebilmek için tarafların etkin dinlenmesi (olumlu iletişim dili, problemin çözümüne odaklanma) bütünleştirme, görmezden gelme, hükmetme, uzlaştırıcı olma, ikna etme, iş birliği yapma, bire bir görüşme yapma yönetim şekillerinin kullandıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin görüşlerine göre çatışma yönetme şekilleri okul türüne göre farklılık göstermektedir. Araştırma bulgularına göre çatışmaları yönetmede bütünleştirme stilini en çok imam hatip ortaokul müdürleri; hükmetme stilini ise en çok ortaokul müdürlerinin kullandığı görülmüştür. Bu farklılık okulların öğrenci ve öğretmen sayısındaki farktan kaynaklanmaktadır. Öğrenci ve öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda kurumsal ve resmi gücün kullanıldığı görülmektedir.

ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucundan elde edilen bilgiler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarının Bakanlık tarafından anket geliştirilerek düzenli aralıklarla takip edilmesiyle okul müdürlerinin çatışma algılarının ortaya çıkması sağlanabilir. Bu sayede okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi sağlanacaktır.
2. Okul müdürlerinin çatışma yaşamasında okulların maddi ihtiyaçlarının tam karşılanmaması önemli bir yer tutmaktadır. Bu konuda okul müdürlerinin kendi

çabaları dışında politika yapıcılarının da okul aile birliklerinin ve okul müdürlerinin üzerine yük olan maddi konularda daha fazla destek olmaları sağlanabilir.

3. Okul müdürlerinin paydaşlarla ilişkilerini güçlendirebilecek iletişim seminerlerinin düzenlenmesi sağlanabilir.
4. Okul müdürlerinin eğitimin paydaşlarından velilerle çatışma yaşadığı bu araştırmanın sonuçlarından biridir. Dolayısıyla velilere yönelik sene başında çocuk ve yetişkin eğitimi, çocuklarda davranış bozuklukları konularında eğitimler verilebilir.
5. Okul müdürlerinin velilerle yaşadıkları çatışmalarda öğrenci davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Sene başında okul müdürlükleri ve okul rehberlik servisi aracılığıyla öğrencilere disiplin kuralları ve yaptırımları, öğrenciler arası ilişkiler, öğretmen-öğrenci ilişkileri hakkında eğitimler verilebilir.
6. Okul müdürlerinin sürekli bahsettiği maddi kaynak sıkıntısıyla birlikte düşünülen yardımcı personel ihtiyacının kalıcı ve ihtiyaca yetecek şekilde kadrolu ve toplum yararına projesiyle karşılanması yerinde olacaktır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma kapsamı itibariyle resmi ortaokul ile resmi imam hatip ortaokul yöneticilerine yapıldığından çatışmaya dair algıların özel ortaokul yöneticilerine yönelik de yapılması faydalı olabilir.
2. Okul müdürleri ile yapılan bu çalışma diğer kurumlardaki müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları ile de yapılabilir.
3. Bu araştırma eğitim kurumlarındaki çatışmaları incelemek amacıyla ilçe ve il Milli Eğitim Müdürlüklerine de uygulanabilir.
4. Literatürde ortaöğretime yönelik yapılmış çalışma bulunsa da gerek Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı liselerde gerek Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı liselerde gerekse Mesleki Teknik Genel Müdürlüğüne bağlı liselerde konunun birbiri ile olan benzerlik ve farklılıkları üzerinde karşılaştırmalı çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A.** (1994a). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları.
- Açıkalin, A.** (1994b). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalin, A.** (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akçadağ, T.** (2008). *Etkili Sınıf Yönetimi*. Hüseyin Kıran (Ed.), Sınıf Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçakaya, M.** (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*. Kamu-İş, 1-26 (7)2.
- Akgöz, E.E. ve Cemaloğlu, N.** (2020). Ortaokullarda Çatışma Nedenleri ve Çözümüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi* 22 (7), 60-84.
- Aksoy, A.** (2005). *Örgütsel Davranış Boyutundan Seçmeler* (Ed. Tikici M.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyeşilmen, N.** (2013). *Barışı Konuşmak*. Ankara: Odtü Yayıncılık.
- Arslan, E.** (2022). *Eğitim Yöneticilerinin Empati Algılarına İlişkin Fenomenolojik Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin
- Arslantaş, H. İ., ve Özkan, M.** (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 555-570.
- Aşçıoğlu, V.** (2007). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ataman, G.** (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, B.** (2015). *İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aydın, M.** (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

- Aydoğan, İ.** (2013). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Baron, R. A., ve Greenberg, J.** (2003). *Behavior in organizations*. Boston: Prentice Hall.
- Başaran, İ. E.** (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Kişisel Yayın.
- Başaran, İ. E.** (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başaran, İ. E.** (2006). *Türk Eğitim sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Batool, S., Khattak, S. R., ve Saleem, Z.** (2016). Impact of Principals Age And Administrative Experience on Conflict Management Styles at Secondary School Level. *City University Research Journal*, (6), 229-241.
- Bayar, A.** (2015). *Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri*. Sakarya University Journal of Education, s. 130-141.
- Bilgir, D.** (2018). *İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bıyık, E.** (2014). *İlkokul/Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
- Botker, A., ve Jameson, J.** (2001). Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 259-275.
- Buluç, B.** (2009). *İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Eğitim ve Bilim, 34(152) 71-86.
- Bulut, F.** (2009). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursahoğlu, Z.** (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Şafak Yayınları.
- Bursahoğlu, Z.** (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F.** (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cereci, C.** (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Sorumluluklarını Yerine Getirirken Yaşadıkları Sorunlara ve Sorumluluklarının Hukuksal Sonuçlarına İlişkin Görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cervone, D., ve Pervin, L. A.** (2016). *Kişilik Psikolojisi ve Kuram ve Araştırma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cole, G. A.** (1988). *Management Theory and Practice*. Eastleigh.
- Creswell, J.** (2003). *Research design: Qualitative quantitative and mixed method approaches*. California: Sage Publications.
- Creswell, J.** (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Çev. M. Bütün, S. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Cüceloğlu, D.** (2010). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi kitabevi.
- Çam, T.** (2018). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınkır, Ş.** (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *Elementary Education Online* (9)3, 1027-1036.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.** (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erişti, S. D., Kuzu, A., Yurdakul, I. K., Akbulut, Y., ve Kurt, A. A.** (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erol, E.** (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M.** (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Folger, J., Poole, M., ve Stutman, R.** (2020). *Working Through Conflict* (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınları.

- Geçmez, T.** (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N.** (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göçer, O.** (2021). *Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.
- Gökçe, O., ve Atabey, A.** (2003). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Güllüoğlu, Ö.** (2013). *Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi*. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 195-221.
- Gümüşeli, A. İ.** (1994). *İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A. M.** (2020). *İlkokul Müdürlerinin Okul Yönetimlerinde Öğretmenlerin Etkisi*. Gefad, 23-50 (40)1.
- Güngör, T. A., ve Yılmaz, M.** (2021). Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Döneminde Kullandıkları Çatışma Stratejileri ve Yöntemleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 3583-3608.
- İpek, C.** (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, (Ed. C. Elma, K. Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Jones, R., ve Melcher, B.** (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. 649-658 (35)8.
- Kapıcı, S.** (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma (İzmir Balçova Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karabörk, R.** (2018). *Özel Eğitim Okulu Yöneticilerinin Özel Eğitim Mevzuatına İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Karip, E.** (2020). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Kaya, T.** (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kılıç, M.** (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Salih Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, S.** (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T.** (1985). *Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri*. İ. Ü. İşletme Fakültesi, 32-47.
- Koçak, S.** (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İl Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T.** (1983). *Yönetim Kavram ve Teknikleri*. İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları.
- Koçel, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Konak, M., ve Erden, M.** (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 69-91.
- Köz, K.** (2016). *Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açılı ve Çatışma Yönetim Stratejileri*. İstanbul.
- Kurt, E.** (2019). *İlkokul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük, O.** (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kürçe, S. G.** (2015). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri: Ankara Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MEB.** (1961, 01 12). Mevzuat Bilgi Sistemi. İlköğretim ve Eğitim Kanunu: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=222&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=4> adresinden alındı

- MEB.** (1973, 06 24). Mevzuat Bilgi Sistemi. 01 06, 2022 tarihinde Milli Eğitim Temel Kanunu:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=1739&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- MEB.** (2014, 07 26). Mevzuat Bilgi Sistemi. Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- MEB.** (2021, 02 05). Mevzuat Bilgi Sistemi. Milli eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarının Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği.
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> adresinden alındı
- Moberg, P. J.** (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity and The Five Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 258-285.
- Monahan, W. G.** (1982 akt. Taymaz, 2021). *Contemporary Educational Administration*. New York: Collier Macmillan.
- Moore, C.** (1996, akt. Karip, 2020). *The Mediation Process*. California.
- Murphy, j.** (1997). *Managing Conflict at Work*. New York: Mirror Press.
- Oğuz, Y.** (2007). *Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetim Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okçu, V., Doğan, E., ve Dayanan, İ.** (2016). *İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi*, 217-244.
- Otrar, M., ve Övün, Y.** (2007). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki*. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 95-110.
- Özcan, Ş.** (2021). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Özdaşlı, K., ve Alparslan, A. M.** (2009). *Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-24.

- Özdemir, N.** (2018). *Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri*. Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 93-116.
- Özdemir, S.** (2020). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özgan, H.** (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Gaziantep.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, N. D., ve Özalp, İ.** (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. C. Koparal, İ. Özalp (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pondy, L. R.** (1967). Organizational Conflict: Concept and Models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Rahim, M. A.** (1992, akt. Kirişçi, 2010). *Managing Conflict In Organizations*. New York: Connecticut Praeger Publishers.
- Rahim, M. A.** (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 206-235.
- Robbins, S. P.** (2012). *Organizational Behavior* (Çev. Erdem İnci). New Jersey: Prentice Hall Press.
- Ross, M. H.** (1995). *The management of conflict*. Connecticut: Yale University Press.
- Sağ, K. Ş.** (2021). *Kamu Okullarının Finansman Sorunları ve Eğitim Öğretime Yansımaları*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sambamurthy, V., ve Poole, M. S.** (1992). The effects of GDSS designs on management of cognitive conflict in groups. *Information Systems Research*, 224-251.
- Sarıca, S.** (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarpkaya, R.** (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31), 414-430.
- Saylı, H., ve Tüfekci, A.** (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 193-210.

- Senge, P., McCabe, N. C., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., ve Klemer, A.** (2014). *Öğrenen Okullar* (çev. M. Çetin). Ankara: Nobel Yayın.
- Seval, H.** (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 245-254.
- Sevinç, N.** (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Deneyimlerinin Yöneticilerin Yeterlikleri ve Entelektüel Liderliği Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Sönmez, V., ve Alacapınar, F. G.** (2019). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stihec, J., Videmsek, M., ve Vrbnjak, S.** (2011). Analysis of Conflict Resolution in Physical Education Depending on a Teachers Gender. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis*, 41(2), 35-43.
- Süküt, S.** (2008). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendur, F. E.** (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şimşek, N.** (2019). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri Hakkında Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T.** (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tanrıöğen, A.** (2018). *Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taymaz, H.** (2021). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., ve Baysal, C.** (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Topaloğlu, C.** (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 50-67.
- Turan, H.** (2007). *Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Turan, S.** (2014). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Ed. S. Turan). Ankara: Pegem Akademi.
- Türkan, H.** (2009). *Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Çözme Becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türkel, A. U.** (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.** (1982: 42, 11 09).
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Ural, A.** (2021). *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Usul, F.** (2020). *Proje Okullarındaki Okul Müdürlerinin Rol ve Yeterliliklerinin Hesap Verebilirlik Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, E.** (2012). *Çatışmaların Olumsuzluklarını Ortadan Kaldırmak İçin Yöneticiye Düşen Görevler*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, F. s., ve Eroğlu, D. T.** (2020). *Çatışma Eylem Stilleri*. Kurgu, 28(1), 119-137.
- Üstün, B.** (2005). Çünkü İletişim Çok Şeyi Değiştirir. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 88-95 (8) 2.
- Vaiz, M. E.** (2017). *İlköğretim Okullarında Çatışma Durumlarının Yönetilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Doktora Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yalçın, M.** (2006). *Eğitimde Gözlem ve Değerlendirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö.** (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yiğit, İ.** (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri (Trabzon Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H.** (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yurdunkulu, A.** (2016). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yüksel, Y. M.** (2020). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi*. Denizli.
- Zengin, A.** (2009). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Algılanan Nedenleri ve Başa Çıkma Tarzları: Antalya İli Tarım Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgiler ve Görüşme Formu

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Bu görüşme formu, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi bilim dalında yüksek lisans öğrencisi olarak yürüttüğüm "Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Çatışmalara Dair Görüşleri ve Çatışmaları Yönetme Şekillerinin İncelenmesi" adlı tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Okul müdürlerinin aşağıda yer alan görüşme sorularını cevaplaması araştırma açısından önem arz etmektedir. Görüşme sürecinde aktaracağınız bilgiler amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, süreç gizlilik ilkeleri içerisinde yürütülecektir. Görüşme sorularına içtenlikle cevap vereceğinize inanıyor, katkılarınız için teşekkür ediyorum.

Hayati SAĞIR
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

Görüşmeye katılan okul müdürleri olarak aşağıdaki demografik bilgilerden kendinize uygun olan cevabı lütfen işaretleyiniz.

1	Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Branşınız: (Lütfen belirtiniz)
3	Öğrenim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora Program Adı:.....
4	Mesleki Kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üstü
5	Yöneticilik Kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üstü
6	Görev Yaptığınız Okul Türü:	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> İmam Hatip Ortaokulu
7	Okulunuzun Öğretmen Sayısı:	<input type="checkbox"/> 1-20 <input type="checkbox"/> 21-40 <input type="checkbox"/> 41-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü
8	Okulunuzun Öğrenci Sayısı:	<input type="checkbox"/> 1-500 <input type="checkbox"/> 501-1000 <input type="checkbox"/> 1001-1500 <input type="checkbox"/> 1501 ve üstü
9	Yöneticilikle İlgili kaç eğitim aldınız

SORULAR

1.Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların örgütün geleceği açısından önemi hakkındaki düşünceniz nedir?
2.Eğitim yöneticisi olarak günümüzde kimlerle çatışma yaşadığımı düşünöyorsunuz? En sık karşılaşılan paydaştaki çatışmaya ilişkin örnek verebilir misiniz?
3.Eğitim yöneticisi olarak günümüzde hangi konularda çatışma yaşadığımı düşünöyorsunuz? En sık karşılaşılan konudaki çatışmaya ilişkin örnek verebilir misiniz?
4.Eğitim yöneticisi olarak çatışma yönetimini sağlamanın olumlu yönleri neler olabilir?
5.Eğitim yöneticisi olarak çatışmayı yönetememenin olumsuz yönleri neler olabilir?
6.Size göre eğitim yöneticisinin kişilik özelliklerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine olan etkisi nedir?
7.MEB politikalarının ya da mevzuatın çatışmaya neden olduğunu düşünöyor musunuz?
8.Çatışmaları yönetmek için hangi yöntemleri kullanırsınız?
9.Yöneticilik yaşantınız boyunca yaşadığınız önemli bir çatışmayı anlatınız. Hangi yol/teknik kullanarak çatışmayı yönettiniz?

Ek 2. Etik Kurul Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.02.2022-131



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	10/02/2022	Karar Sayısı	12/12
--------------	------------	--------------	-------

KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi-Dekan- Üye
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO- Müdür- Üye
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi-Üye

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ/ Eğitim Fakültesi-Dekan V.- Üye
Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Sefa SAYGILI/ Edebiyat Fakültesi - Üye
Dr. Öğr. Üyesi Eyup Sabri KALA / Hukuk Müşaviri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.02.2022 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

KARAR

KARAR NO 2022-12/12 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hayati SAĞIR'ın "Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Çatışmalara Dair Görüşleri ve Çatışmaları Yönetme Şekillerinin İncelenmesi" isimli projesinde kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR
Başkan

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Hasan BACANLI
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Erol KILIÇ
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Sefa SAYGILI
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Esra AKGÜL
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU
Üye

Doküman No: E0.FR-201; İlk Yayın Tarihi: 07.03.2019; Revizyon Tarihi: 20.07.2020; Revizyon No: 01; Sayfa: 1 / 1

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-45329006
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Hayati SAĞIR)

09/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin bilinmeyen tarihli ve 22101 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.03.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Çatışmalara Daire Görüşleri ve Çatışmaları Yönetme Şekillerinin İncelenmesi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Kağıthane, Eyüpsultan
Araştırma Yapılacak Kişiler : Resmî Ortaokul ve İmam-Hatip Ortaokulu Yöneticileri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
09/03/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgî (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)
2- İlgî (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Binbirdirek Mah. İmran Oktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi için : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistime34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorumli.meb.gov.tr/adresinden> **dce7-92d1-39fc-h00b-2c03** kodu ile teyit edilebilir.

Ek 4. Gönüllü Katılım Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, *Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Çatışmalara Dair Görüşleri ve Çatışmaları Yönetme Sekillerinin İncelenmesi*” adıyla, Hayati SAĞIR tarafından 2021-2022 Eğitim öğretim yılında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Ortaokul müdürlerinin yaşadıkları çatışmaların nedenlerini anlamak, çatışmaya dair düşüncelerini almak, çözüm yollarını öğrenmektir,

Araştırmanın Nedeni: Yüksek lisans Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yerler: Ortaokul ve İmam hatip ortaokulları (Kağıthane ve Eyüpsultan ilçeleri)

Araştırma Uygulaması: Görüşme (yüz yüze)

Araştırma İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Hayati SAĞIR

İletişim Bilgileri : 538 388 61 67

Adres : Tuzluca Mah. Fındıklı Sok. No: 1/1 Kat: 1/1

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcı Adı Soyadı:

Telefon Numarası :

Tarih :

İmza :

Ek 5. İntihal Raporu

22.06.2022 08:11

Tümün

Tümünün Orijinallik Raporu

İşleme İsmi: 21_Haz_2022_10-21_40
NIMARA: 26071357
Kılme Sayı: 21568
Gönderildi:1

220511006 HAYAT SAĞIR Tez
Hayati Sağır tarafından

Benzerlik Endeksi	Kaynağa göre izlenili:
%4	İnternet Sources: %4 Yayımlar: %8 Öğrenci Ödevler: %2

1% match (07-İlaz-2012 tarihli internet)
https://acikbilim.yok.gov.tr/histstream/handle/20.5X0.128/2/669100/yo:AcikBilim_10108319.pdf?sequence=-1

1% match (24-Şub-2012 tarihli internet)
https://acikbilim.yok.gov.tr/histstream/handle/20.5X0.128/2/591166/yo:AcikBilim_10149762.pdf?sequence=-1

1% match (30-İlaz-2016 tarihli internet)
http://aks.mehmetakif.edu.tr/olac/1067_1004_yinDnya.pdf

1% match (25-İlaz-2018 tarihli internet)
http://ocm.meb.gov.tr/meb_irs_dosyalar/2/15_03/7024059_mevzuatitabia5.pdf

1% match (22-İlaz-2011 tarihli internet)
<http://ajkensen.fsm.edu.tr/8080/xnlui/histstream/handle/113523845/Ceniziz.pdf?sequence=1>

1% match (06-İlaz-2016 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Bahçeşehir University on 2016-06-06](#)

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ İLİSAHSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI YÜKSEK İLİSAHS TEZİ OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI ÇATIŞMALARLA DAİR GÖRÜŞLERİ VE ÇATIŞMALARINI YÖNETME ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ HAYATI SAĞIR İSTANBUL, 2022 KODLU TEZ ÖMAY SAFYASI İONULUÇAK **BEYAN/ETİK BİLDİRİM** Bu tez yazımında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının başka bir üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir çalışmaya olaralı sunulmadığını beyan ederim. Hayati Sağır **TEŞEKKÜR** Bu çalışmanın yürütülmesinde desteğin esirgenmeyen, bilgi ve tecrübeleriyle her zaman yol gösterici kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAL'a teşekkürlerimi sunarım. Salgın döneminde uzaktan eğitim yoluyla **ders aldığım kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ, Sayın Prof. Dr. Tuncay AKÇABAĞ, Sayın Prof. Dr. Hasan BİCANLI Sayın Doç. Dr. Ahmet AVCI Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nur SILA**'ya ve sınıf arkadaşlarıma teşekkürü sonsuz bilirim. Yüksek ilâhî eğitimime ulaşma sürecinde destek ve yardımlarını gördüğüm Günebakan İlkokulu müdürü Bedi BİYÜKLEYLA'ya ve mesai arkadaşım müdür yardımcısı İker GEDİC'e; veri toplamak amacıyla bilgilerine başvurduğum Çağışhan ve İyüpsutan İlelelindeki Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı değeri okul müdürlerine minnet ve

<https://www.tumun.com/trwreport/printview.asp?eq=1&eb=1&ism=-1&id=186013507&ic=0&n=0&n=2&vr=43&n25.7216867355044&l...> 1/38