



ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA
YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARI**

Gülşen ARSLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN

Eskişehir, 2020

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜŐÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülşen ARSLAN tarafından hazırlanan **Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları** başlıklı bu tez, *././2020* tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından seçiniz ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Unvan Ad SOYAD
Danışman :	Unvan Ad SOYAD
Üye :	Unvan Ad SOYAD
Üye :	Unvan Ad SOYAD
Üye :	Unvan Ad SOYAD

Prof. Dr. M. Zafer BALBAĞ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmayla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

15/06/2020

Gülşen ARSLAN

Teşekkür

Araştırmamda yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN'e, tezimi savunma aşamasında ve sonrasında derin bilgileri ile yol gösteren Prof. Dr. Ebru OĞUZ ve Doç. Dr. Nida BAYINDIR hocalarıma ve eğitimim süresince bana değer katan diğer hocalarıma, görüşleri ile çalışmama katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma, hayatta bulunmuyor olsa da varlığıyla güç veren arkadaşım İlkay SEVCAN'a, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen canım aileme teşekkürlerimi sunarım. Saygı ve sevgilerimle.

Haziran 2020
Gülşen ARSLAN

İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi	vi
Şekiller Listesi.....	vii
Özet.....	viii
Abstract	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar/Sayıltılar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
2.Kavramsal/Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1. Çatışma Kavramı	6
2.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	7
2.2.1. Geleneksel yaklaşım	7
2.2.2. Davranışçı yaklaşım.....	8
2.2.3. Etkileşimci yaklaşım	8
2.3. Çatışmanın Kaynakları	9
2.4. Çatışma Türleri	10
2.4.1. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma.....	10

2.4.2. Bireylerarası çatışma	10
2.4.3. Grup içi çatışma.....	11
2.4.4. Gruplar arası çatışma.....	11
2.5. Diğer Çatışma Türleri	11
2.6. Çatışma Süreci	13
2.7. Çatışmanın Sonuçları.....	14
2.7.1. Çatışmanın olumlu sonuçları.....	14
2.7.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları	15
2.8. Çatışma Yönetimi	15
2.8.1. Kaybet-Kaybet (lose-lose) stratejisi.....	16
2.8.2. Kazan-Kaybet (win-lose) stratejisi.....	16
2.8.3. Kazan-Kazan (win-win) stratejisi	17
2.9. Çatışma Yönetiminde Temel Beceriler.....	17
2.10. Çatışma Yönetimi Modelleri.....	18
2.10.1. Blake ve Mouton'un çatışma çözüm biçimleri ölçeği.....	18
2.10.2. Thomas'ın Çatışmayı çözme yöntemleri modeli.....	18
2.10.3. Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetimi stilleri modeli	19
2.11. Çatışma yönetimi stratejileri	19
2.11.1. Bütünleştirme (problem çözme).....	19
2.11.2. Uzlaşma (karşılıklı ödün verme):	20
2.11.3. Hükmetme (üstünlük kurma-rekabet).....	20
2.11.4. Kaçınma (geri çekilme).....	21
2.11.5. Uyma (itaat etme).....	22
2.12. Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi	22
2.13. İlgili Araştırmalar.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34

YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırma Deseni	34
3.2. Çalışma Grubu	35
3.3. Veri Toplama Araçları	35
3.4. Verilerin Toplanması	36
3.5. Verilerin Çözümlemesi	36
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	37
3.7. Araştırmacının Rolü.....	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	39
BULGULAR.....	39
4.1.Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Katılımcı Görüşleri	39
4.2.Bütünleşmeye Yönelik Görüşler.....	40
4.3. Uzlaşmaya İlişkin Görüşler.....	41
4.4. Hükmetmeye İlişkin Görüşler	43
4.5. Kaçınmaya İlişkin Görüşler	45
4.6. Uymaya İlişkin Görüşler	46
4.7. Yaklaşımlara Göre Bulgular	46
4.7.1. Kaybet-kaybet yaklaşımına göre bulgular.....	47
4.7.2. Kazan-kaybet yaklaşımına göre görüşler	48
4.7.3. Kazan-kazan yaklaşımına göre görüşler.....	50
4.8. Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İlgili Bulgular	52
4.8.1. Ortak çalışma stratejisi ile ilgili bulgular	52
4.8.2. İletişim kurma stratejisi ile ilgili bulgular	57
4.8.3. Empati kurma stratejisi ile ilgili bulgular.....	59
4.8.4. Aktif dinleme stratejisi ile ilgili bulgular	62
4.8.5 Beyin fırtınası stratejisi ile ilgili bulgular.....	63

4.8.6. Tarafsızlık stratejileri ile ilgili bulgular	65
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	68
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	68
5.1. Sonuç	68
5.2. Tartışma	72
5.3. Öneriler	74
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	80
EK-1.....	81
Görüşme Soruları	81
ÖZGEÇMİŞ	82

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
3.1	Katılımcıların Demografik Yapısı	35
4.1	Çatışma Stratejileri	39
4.2	Yaklaşımlara Göre Bulgular	46
4.3	Diğer Çatışma Stratejilerine Göre Bulgular	52

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Çatışma Süreci	14

Özet

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları

Gülşen ARSLAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN

2020

Amaç: Bu çalışmanın amacı Eskişehir ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarını ortaya koymak ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Bu kapsamda çalışma, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini ortaya koyması, okul iklimini daha iyi bir hale getirmeye yönelik uygulamalara işlerlik kazandırması bakımından önem taşımaktadır.

Yöntem: Bu çalışmada nitel analiz tekniklerinden olgu bilim yöntemi kullanılmıştır. Eskişehir ilinde görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinden oluşan toplam 26 kişiye yapılandırılmış görüşme formları uygulanarak görüşme tekniğiyle veriler toplanmıştır.

Bulgular: Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet ve göreve ilişkin yapılan değerlendirmelerde uyma stratejisine yönelik olarak bir bulguya rastlanmamıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin karşısındakine uyma konusuna pek sıcak bakmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımlara göre değerlendirme yapıldığında katılımcıların karşılıklı olarak genellikle kazan-kaybet yaklaşımını benimsedikleri saptanmıştır.

Sonuç ve Öneriler: Sonuç olarak katılımcılar, çatışmanın çözümünde iletişime açık olmanın bilincinde olarak hareket etmektedirler. Buna karşın empati kurma stratejisine daha az önem verildiği görülmektedir. Bu bağlamda çatışma yönetimine ilişkin eğitim kurumlarında sorunlar olduğu ifade edilebilir. Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının okullarda olumlu ortamlar oluşturulması için hükmedici ve psikolojik baskı oluşturabilecek dilden kaçınıp motive edici bir dil kullanmaları önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: Çatışma yönetimi, Öğretmenler, Okul yöneticileri, Eğitim yönetimi, Okulda çatışma

Abstract

Perceptions on Conflict Management of School Administrators and Teachers

Gülşen ARSLAN

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational
Sciences

Department of Educational

Sciences Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN

2020

Purpose: The aim of this study is to reveal the perceptions of administrators and teachers working in Eskişehir on conflict management, and to determine the conflict management strategies used. In this context, the study is important in terms of revealing the conflict management strategies of school principals, making the practices aimed at improving the school climate and contributing to the literature.

Method: In this study, phenomenology method, one of the qualitative analysis techniques, was used. Structured interview forms were applied to a total of 26 people consisting of school administrators and teachers working in Eskişehir province and data were collected by interview technique.

Results: According to the findings obtained after analyzing the collected data, there was no finding regarding the strategy of compliance in the evaluations regarding gender and duty. This situation reveals that school administrators do not look very favorably on obeying the other person. In addition, when evaluating the conflict management approaches, it was found that the participants generally adopted a win-lose approach.

Conclusion and Suggestions: As a result, the participants act with the awareness of being open to communication in resolving the conflict. On the other hand, less emphasis is placed on the empathy strategy. In this context, it can be stated that there are problems in educational institutions regarding conflict management. These problems should be detected and eliminated or minimized, especially with perception studies to be carried out. It is recommended that school principals and vice principal avoid using dominant and psychological pressure and use a motivating language in order to create a positive environment in schools.

Keywords: Conflict management, Teachers, School administrators, Educational management, School conflict

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

1.1.Problem Durumu

İnsanların etkileşim içerisinde bulunduğu her ortamda çatışma durumunun var olması kaçınılmazdır. Sosyal etkileşim neticesinde ortaya çıkan çatışma, örgütsel hayatın da bir gerçeği olarak kabul edilmektedir. Çatışma gerçeğinin kabul edilmesiyle değişen bakış açısına göre örgütler, çatışmayı ortadan kaldırmak için uğraş vermek yerine onunla birlikte yaşamaya ve çatışmayı örgüt lehine işler bir duruma getirmeye çalışmışlardır. Çatışma olgusuna yaklaşımda meydana gelen bu değişim ile birlikte aynı zamanda örgütün verimliliği ve etkililiğini artırma ile örgütün devamlılığını sağlama konusunda çatışmanın etkili bir araç olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, çatışmayla yüz yüze kalarak, sorunlara çözüm getirici yöntemler geliştirmek ve örgüt ile iş gören açısından onların faydasına olacak biçimde çatışmaları yönetmek yerine, sıklıkla çatışmadan kaçınıldığı ve çatışma ile ilgili ortaya çıkan sorunların bastırıldığı ya da otoriter yöntemler kullanılarak sorunların çözülmeye çalışılması söz konusu olmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, s.13).

Çatışma olgusu, açık bir biçimde hayatın her kesiminde bulunduğuna göre çatışmadan kaçmak çözüm olmamaktadır. Eğitim örgütlerinin de toplumun küçük birer modeli olduğu düşünüldüğünde, çatışmanın bu örgütler içerisinde de görülmesi muhtemeldir. Öyle ki girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan bulunan eğitim örgütlerinde çatışma çok daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002, s. 20).

Eğitim örgütleri incelendiğinde, bu kurumların toplumu meydana getiren diğer örgütler gibi belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olduğu bilinmektedir. Eğitim örgütleri, topluma açık bir sistem olması, merkezinde insan faktörünün olması, gerçekleştirmek istedikleri amaçların toplumun tüm bireylerini yakından ilgilendirmesi ve iş görenlerin birçoğunun farklı uzmanlık alanlarında yetişmiş olması gibi özellikleri yönüyle diğer örgütlerden ayrılmaktadır.

Örgütlerde çatışma olgusunun pozitif bir güç olarak kabul edildiği görülmektedir. Çatışmanın var olması, o örgütün sağlıklı bir şekilde işlediğine ve ilişkinin varlığına işaretken bu durumun tersi söz konusu olduğunda ise etkileşimci yaklaşıma göre, örgütsel açıdan belirlenen amaçlara karşı ilgisizlik, değişime ve yeniliğe kayıtsızlık biçiminde bir algıya sebep olmaktadır. Grupların ve çatışmaların var olmadığı bir örgüt,

ölü olarak ifade edilmektedir. Çatışma sadece okula özgü bir olgu değildir, her kurumda, örgütte yaşanabilir. Okullar da sosyolojik olarak bir toplumsal örgüt olarak kabul edilirse doğal olarak okullarda da çatışmanın varlığından söz edebilir. Okullarda en önemli paydaşlar; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aile ve okul çevresidir. Bu paydaşlardan biri olarak kabul edilen öğretmenler, kendi aralarında çatışma yaşayabilir. Çatışma yaşayan öğretmenlerin görevlerini etkili ve aynı zamanda da verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için çatışmanın varlığını ve kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmesi, çatışmayı orta seviyede tutması ve okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda katkıda bulunacak biçimde yönetme, bilgi, beceri ve tutumlarının olması gerekmektedir (Özgan, 2006, s. 17).

Okulun eğitsel, mesleki ve kişisel-sosyal bakımdan amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yalnızca yöneticilerin çatışma yönetimi hususunda yeterli olmaları beklenmemekte aynı zamanda öğretmenlerin de yaşadıkları çatışmaları yönetebilme konusunda beceri kazanmaları gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin yanı sıra diğer okul çalışanlarının, öğrenci ve velilerin de çatışma yönetimi hususunda bilinçlendirilmesi önem taşır. Bu sebeple okulda meydana gelmiş olan çatışmaları yok saymak ve görmezlikten gelmek yerine bu çatışmaları yapıcı bir biçimde yönetmek, öğretmenlerin ana görevlerinden biri haline gelmelidir. Çatışmanın okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşamında süreklilik arz etmesi, çatışmayı etkili bir biçimde yönetme ve neticesinde de yapıcı sonuçlar çıkarma konusunda paydaşlara tecrübe kazandırmaktadır. Okul çalışanları, okulda yaşanmış olan çatışmaların içeriği, işleyişi ve çeşitleri konusunda doğru bilgilere sahip olmalıdır. Çatışmaların birey ve örgüt açısından belli faydalar sağlamasına karşın etkili bir biçimde yönetilememesi, kaynakların verimsiz bir şekilde kullanımına, taraf olanların stres düzeyinin artmasına, enerjilerinin yanlış yönde kullanılmasına yol açan olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; verimsizlik, kalitesizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve aynı zamanda örgütlerin yok oluşu anlamına da gelmektedir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi bağlamında temel görevleri; okul içinde meydana gelen çatışmaları dengelemek, okul dışında da çatışan sosyal, politik ve iktisadi değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Okul çalışanlarının, öncelikle okul yöneticileri ve öğretmenler olmak şartıyla çatışmaları kurumsal amaçları gözeterek bu doğrultuda yönetmeleri gerekir. Hayat boyu çatışmaların kaçınılmaz olması göz önünde bulundurulursa çatışmalara karşı gösterilen tepkilerin yapıcı olması önem teşkil etmektedir. Yapıcı çatışma yönetimi, çatışmanın doğasını anlayabilme yetisinin

geliştirilmeye çalışılması ve çatışma yönetiminin temel ilkelerinin öğrenilmesiyle sağlanmaktadır.

Çatışmanın neticelerinin olumlu veya olumsuz olması durumu, çatışmanın nasıl anlaşıldığı ve nasıl yönetildiğine bağlı gelişmektedir. Çatışma sonuçlarının verimlilik üzerine etkisi kaçınılmazdır. Verimlilik, çatışma seviyesinin çok düşük ya da yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterirken, çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi durumunda yükselebilmektedir.

Son yıllarda çatışmaların grup performansı bakımından yararlı olduğu kanıtlanmış olsa dahi çatışma, istenmeyen bir durum olarak kabul edilmeye devam etmektedir. Türkiye Milli Eğitim sistemine bağlı kurumlarda çalışan öğretmenlerin ve idarecilerin çatışma durumları ile karşı karşıya kaldıklarında sergileyecekleri davranış şekli bu kurumun etkinliğini belirleyici temel bir özellik olarak değerlendirilir. Bu özellik ile alakalı mevcut durumun ortaya çıkarılması, bu çalışmanın temel olarak problem durumunu yansıtmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Eskişehir ili, merkez ilçelerindeki okullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarını cinsiyet ve görev değişkenlerine göre belirlemek ve okul yöneticilerinin kullanmış oldukları çatışma yönetimine ilişkin stratejileri tespit etmektir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Çatışma ile ilgili alanyazın incelendiğinde, örgütler açısından çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğu, aynı zamanda çatışmanın verimlilik için olması gerektiği, toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edildiği değerlendirilmektedir. Çatışma, örgütler bakımından değerlendirildiğinde; değişim, adaptasyon ve verimlilik için ihtiyaç olmakla beraber olumsuz ve yıkıcı neticelerden kaçınabilmek, olumlu ve yapıcı sonuçlar kazanabilmek için de yönetilmesi gerekli bir olgudur. Öğretmenlerin temel görev ve sorumlulukları, okulda insan kaynaklarını ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanarak eğitsel, kişisel-sosyal, yönetsel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için gayret göstermektir. Bu bağlamda okullarda örgütsel çatışmalar sıklıkla yaşanabilmektedir. Okulda etkinliğin sağlanması için yöneticiler ve öğretmenlerin, örgütsel çatışmaları iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İlgili alanyazına bakıldığında, bu çatışmaları genellikle okul müdürlerinin yaşadığı, çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesinde

okul müdürlerinin algılarının incelendiği görülmektedir.

Bu çalışmada ise örgütsel çatışmanın paydaşları olan okul yöneticisi ve öğretmenlerin tutumları, cinsiyet ve görev değişkenine göre araştırılmıştır. Yapılan araştırma, öğretmenlerin yaşamış oldukları çatışmalarda karşı tarafın çatışma meselesini ve nedenlerini, çatışma neticesinde tarafların bu durumdan ne şekilde etkilendiğini, çatışma yönetim stratejilerini hangi oranda ve hangi aralıklarla kullandıklarını ortaya koymasına ve öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerini etkili bir biçimde kullanmasına katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirleyebilmeleri, okul iklimini daha iyi duruma getirmeye yönelik uygulamalara öncesine kıyasla daha çok işlerlik kazandırılması ve bu bakımdan alanyazına katkıda bulunması bağlamında önem taşımaktadır.

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar, öğretmenlere ve idarecilere, çatışmayı yönetme konusuna ilişkin bilgi ve becerileri kazanmaları hususunda yardımcı olacağı, söz konusu bilgi ve becerilerin kazanılmasına yönelik programların hazırlanması konusunda da önemli bir işlev üstleneceği öngörülmektedir.

1.4.Varsayımlar/Sayıtlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin, soruların tamamını okuyarak ve anlayarak yanıtlayacakları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin ve idarecilerin soruları cevaplarken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin soruları cevaplamak için yeterli zaman ayıracakları ve böylelikle daha güvenilir yanıtlar verecekleri varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında elde edilmiş olan verilerin değerlendirilmesinde;

- Araştırma, 2018–2019 eğitim öğretim yılı Eskişehir ili merkez okullarında görev yapmakta olan öğretmenler ve yöneticilerle sınırlı tutulmuştur. Bu araştırma, devlet okullarında gerçekleştirilmiş olup özel okullar bu kapsamın dışında tutulmuştur.
- Araştırmanın çalışma grubuna bakıldığında, Eskişehir merkez okullarıyla sınırlı

tutulduğu görülmektedir.

- Araştırma, problem durumla alakalı olarak yapılmış olan alanyazın taraması, bu konuya dair görüşlerin alınmasında kullanılmış olan görüşme soruları ve katılımcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlarla sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Çatışma: Örgüt içerisinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımla yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlıktır.

Çatışma Yönetimi: Örgütteki çatışmaların, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde gözetilmesi ile uzlaşmazlığın belirli bir yerde istenen sonuca dönüştürülmesi için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi karşı eylemde bulunmasıdır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri: Bireyin bir çatışma durumuyla karşılaştığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür.

Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi: Yönetici ve öğretmenlerin okullarda çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi için çatışma kaynaklarını bilmesi ve bunların giderilmesi için de katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve

2.1.Çatışma Kavramı

Örgütsel sistemlerin değişmez özelliklerinden biri olan çatışma, kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan karmaşık örgütlerin doğası, çatışmaya yol açabilecek nedenleri barındırmaktadır. İş görenlerin çalışma ortamlarında bir arada bulunması ve birlikte iş yapması, çatışma için olası ortamlar oluşturabilir. Dolayısıyla çatışmanın hem sosyal yaşamda yaygın olduğu hem de iş örgütlerinde çoğunlukla merkezi bir rol oynadığı ifade edilebilir (Thomas, 1992, s. 2; Koç, 2016, s. 30).

Çatışma kavramı birçok olguyu içine aldığı için yapılan tanımlamalar birbirinden farklı olabilmektedir. İngilizcede “conflict” biçiminde kullanılan bu sözcüğe Türkçede tam anlamıyla bir karşılık bulunamamış ve çatışma kavramına; çelişki, sürtüşme, anlaşamamak, uyuşamamak, tartışma gibi anlamlar yüklenmiştir (Güney, 2009, s. 26).

Çatışma kavramı, Türkçede çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Fakat en dikkat çeken tanım, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan “görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık” tanımıdır (TDK, 2020).

Çatışma ile ilgili tanımlar (Turan, 2014, s.135):

- Birbiriyle etkileşim halinde olan iki taraftan birinin eylemlerini diğer tarafın direnmesine rağmen devam ettirmesiyle ortaya çıkan durumdur.
- Bireylerin amaçları, uygulamaları, içinde bulunduğu konular, birbiriyle temelde uyuşmadığı zaman ortaya çıkan durumdur.
- Bir tarafın diğer bir tarafı etkisiz hale getirmeye, zarar vermeye, bütünüyle rakiplerini ortadan kaldırmaya çalıştığı ya da statü, güç ile kaynaklara sahip olma veya önem verilen değerler üzerine yapılan mücadele sonucu ortaya çıkan durum olarak ifade edilir.

Bütün bu tanımlamalardan hareketle denilebilir ki çatışma bireyler ya da gruplar arasında oluşabilen en sade söyleyişle anlaşmazlıktır. Kişiler ya da gruplar arasında değişik zamanlarda farklılık gösteren veya birbiriyle çatışan amaçların oluşması, kişileri bu amaçlardan birini tercih etmeleri hususunda çatışmaya sürükleyebilecektir (Güney, 2009, s. 28).

Çatışma, esasında doğanın bir gereği olarak gelişmektedir. Çatışmanın bulunmadığı bir dönem düşünülemez. İnsanın var oluş mücadelesinde çatışma olgusu

önemli bir yer tutmuştur ve tutmaktadır. Çatışmanın varlığını kabul etmemek bir gerçekten kaçışın somut bir göstergesi anlamına gelir. Bu nedenle çatışmadan kaçınmak yerine, çatışmayı kabullenip onu özümsemek ve doğru yönetim biçimini belirlemek en mantıklı seçim olmaktadır.

İnsan doğasında farklılıklar her zaman var olmuş ve insan hayatı devam ettikçe de var olmaya devam edecektir. Dolayısıyla çatışma kavramının anlamı düşünüldüğünde bu farklılıklar ister istemez çatışmaya zemin hazırlayacaktır.

Ürkütücü bir kavram olan ve çoğunlukla zihnimizdeki olumsuzlukları, kırgınlıkları ve yıkıcı savaşları çağrıştıran çatışma kaçınılmazdır. Birbiriyle iletişim ve etkileşim halinde olan toplum bireylerinin tercihlerinde, isteklerinde, değer yargılarında farklı yönler olduğu sürece çatışma varlığını devam ettirecektir. Dolayısıyla farklılıkların kimi zaman ilerleme ve gelişmeyi sağlayabileceği gerçeğiyle hareket etmek gerekir. Farklılıklardan kaynaklanan zorlukların nasıl yönetilebileceği bilinmediğinde fertler, gruplar, oluşumlar ve hatta ülkeler için bile yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Karip, 2015, s. 3).

2.2.Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmaya ilişkin çeşitli yaklaşımlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak belirtilmektedir.

2.2.1.Geleneksel yaklaşım

Geleneksel yaklaşımın başlıca temsilcileri; Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor'dur. Bu yaklaşımın etkileri 1940'lı yıllara kadar sürmüştür. Geleneksel yaklaşımın temsilcileri iş, verim ve örgüt yapısı gibi unsurları önemsemişlerdir (Özgan, 2006, s. 16).

Çatışmayı kötü olarak algılayan geleneksel yaklaşımda, çatışmanın olumsuz manasını pekiştirmek için çatışma; şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, çatışmanın olumsuz etkisini ortadan kaldırmak için örgütlerin çatışmalardan bağımsız bir hale getirilmesi gerekir. Klasik yönetim yaklaşımında çatışmanın varlığı örgütteki bozulmanın bir delili olarak görülmektedir (Sarpkaya, 2002, s. 420).

Geleneksel görüş; çatışmayı azaltmak, bastırmak ve ortadan kaldırmaktan yanadır. Yönetici, genellikle otoriter bir yaklaşım kullanarak herhangi bir ihtilaf girişimini, bastırmaya çalışır. Bu görüşe göre, çatışma varlığını devam ettirir. Çünkü çatışma bastırıldığında ana nedenler tespit edilemez ve çatışmanın olumlu tarafları ortaya

çıkamaz. Geleneksel çatışma görüşü hala yaygın olarak kendisine taraftar bulmaktadır. Çatışmanın olumsuz etkisi, bu görüşün gelişmesinde büyük rol oynamaktadır (Verma, 1998).

Geleneksel yaklaşıma göre; çatışma olgusu, örgütün uyum ve işleyişini ve örgütte çalışanların iletişimini bozan, iş doyumunu ve üretimi sekteye uğratan, kaçınılması şart olan bir olgu olarak değerlendirilir. Diğer taraftan bu yaklaşıma göre çatışma, kişiler arasındaki iletişime zarar verdiği için önemli bir maddi kayıp faktörü olarak da görülmektedir. Bu sebepten dolayı çatışma ortaya çıkmamalı ve ortaya çıkmışsa da hemen yok edilmelidir (Özgan, 2006, s.16).

2.2.2.Davranışçı yaklaşım

İnsan ilişkileri olarak da bilinen davranışsal ya da çağdaş görüş, 1940'ların sonunda ortaya çıkmış ve 1970'lerde etkisi azalmıştır. Bu yaklaşım, çatışmanın nasıl işlendiğine bağlı olarak olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabildiği düşüncesini benimsemektedir. Bu düşünceye göre, çatışma ancak belli bir seviyede olmak kaydıyla performansı arttırabilir. Bu yaklaşım, çatışmayı kabul etmeyi savunur ve varlığını rasyonelleştirir. Çatışmanın olası yararları nedeniyle yöneticiler, çatışmayı bastırmak yerine iyi yönetmelidir (Verma, 1998).

Geleneksel yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan davranışçı yaklaşım, bütün çatışmaların örgüt açısından yıkıcı olmadığını kimi çatışmaların toplumsal işleyişlerde verimi arttırdığını savunmaktadır (Vaiz, 2017, s. 10).

Çatışmanın tabii ve kaçınılmaz olduğunu savunan davranışçı yaklaşım, çatışmanın değişim için gerekli olduğunu, asgari seviyesinin kabul görebildiğini ve örgüt yapısı açısından önemli olduğunu kabul ederler. Bu yaklaşıma göre çatışma, iletişimin bir sonucu olduğundan çatışmanın örgüt ortamında yok edilmesi olası değildir. Hatta kimi durumlarda çatışma, örgütün verimine pozitif yönde katkıda bulunabilir (Özgan, 2006, s.17).

2.2.3.Etkileşimci yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmanın olmaması sakıncalı bir durumdur. Çatışmanın olmadığı bir örgütte yalnızca ilgisizlik ve monotonluk olur (Kaymak, 2015, s. 17).

Çatışmanın var olması ise kötü bir yönetim olduğu anlamına gelmemektedir. Etkin bir yönetici, çatışmayı sağlıklı bir seviyede tutarak örgüt ve kişiler için pozitif sonuçlar

üretecek bir şekilde yönetmeye çaba göstermelidir. Yönetici, çatışmanın örgüt ve fert için faydalarının ve zararlarının bilincinde olmalı ve çatışmayla ilgili önyargıları yok etmek için çaba harcamalıdır (Karip, 2015, s. 9).

Davranışçı yaklaşım, çatışmayı kabul ederken; etkileşimci düşünce, yararı temel alan çatışmayı teşvik eder. Uyumlu, barışçıl, sakin bir örgüt, statiktir ve bunun sonucunda değişime ve yeniliğe cevap veremeyebilir. Bu yaklaşımın temsilcileri, yaratıcı ve yenilikçi projeler için yeterli düzeydeki çatışmayı gerekli görür (Verma,1998).

2.3.Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın çeşitli nedenleri vardır. Karip'e (2015) göre çatışmanın kuvvet dengesizlikleri, kaynak dağıtımında ve kontrolünde eşitsizlik ve dengesizlikler gibi sebepleri olabilmektedir. Dengesizliklerin ve eşitsizliğin var olduğu hallerde, zayıf durumda olanın daha fazlasını sahiplenme girişimi kadar güçlü durumda olanın mevcut olan kuvvetini ve kontrolünü yükseltme girişimi de çatışmayı başlatabilmektedir. Çoğu kere bu çatışmalar, var olan kaynaklar ile sorumluluk ve yetkilerin dağılımı açısından dengesizlik ve belirsizliklerden kaynaklanmaktadır.

Yine Karip'e (2015) göre, değer ve inanç ayrılıkları denildiği zaman akla ilk gelen değerler, dini ve ahlaki değerlerdir. Bu inançlar ve değerler, çatışma olgusunda önemli bir yer tutmakla beraber kurumlarda gelişen çatışmalar genellikle gayelerle ve gerçekleştirilen işle alakalı olarak mesleki değer yargıları ve inançlardan kaynaklanabilmektedir. Amaçlara manevi değerler yüklendikçe, amaçlara olan bağlılık yükselmekte ve fertler hareketleri ile bu durumu daha da pekiştirme eğilimine gitmektedirler. Bu gibi durumlarda tarafların amaçlarında uyum sağlamsa bile eylemlerdeki uyumsuzluk, çatışmaya neden olabilmektedir.

Dolayısıyla insan, doğası gereği farklı özelliklere sahiptir ve bu durum çatışmayı beraberinde getirmektedir. İnsanın davranış ve değer yargılarını doğru yönetmesi sonucunda bireyler arasındaki çatışma en aza inecektir ya da anlaşma ve hoşgörü zemini üzerinde iletişim daha da sağlıklı duruma gelecektir. Diğer taraftan amaç ve kişilik farklılıkları, örgütün büyüklüğü ve iş bölümü gibi nedenler, çatışma olgusunun varlığını kuvvetlendirebilmektedir. Örgütün işleyişinde bu nedenlerden dolayı çatışma çıkabilir. Olgulara yaklaşımdaki kişisel farklılıklar, işin işleyişindeki amaç ayrılıkları, yapılan iş bölümündeki sınırların belirsizliği ve örgütün büyüklüğünden kaynaklanan aşırı iş yükü, çatışmaya zemin hazırlamaktadır.

2.4.Çatışma Türleri

Toplumda birey-birey, birey-toplum, öğretmen-öğrenci vs. birçok çatışma türü oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında tartışma türleri:

- Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma
- Bireylerarası çatışma
- Grup içi çatışma
- Gruplararası çatışma

türleri gibi dört ana başlıkta toplanabilir.

2.4.1.Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma

Birey kimi zaman kendi içinde çatışma yaşar. Geçmiş, gelecek ve şu an algısı, seçeneklerin tercihi, aileye karşı sorumluluk düzeyi, içinde bulunduğu örgüte karşı sorumluluk düzeyi gibi olgular, bireyi kendi içinde çatışma yaşamaya sevk edebilir.

Sertok'a (2006) göre bireyin toplumdaki beklentileriyle kendi beklentilerinin uyumsuzluğu, bireyin güdü, hedef, rol ve ihtiyaçları konusunda yaşadığı çelişkiler, sosyalleşme durumunu karmaşaya ve güçlüğe sürüklemekte ve bu durumun doğal sonucu olarak gerilim ve çatışma kaçınılmaz olabilmektedir. Böyle bir durumda üç çeşit çatışmadan söz edilebilir:

Yaklaşma-Yaklaşma çatışması; birey kendisine eşit durumda görünen alternatiflerden birini seçme konusunda karar verememesidir.

Kaçınma-Kaçınma çatışması; bireyin kaçınma isteği duyduğu alternatiflerden birini seçmek durumunda kaldığı çatışmadır.

Yaklaşma-Kaçınma çatışması; bireyin olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir karar verme gereksinimi duyduğunda yaşadığı çatışma çeşididir.

2.4.2.Bireylerarası çatışma

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma kadar bireyler arası yaşanan çatışmanın da son derece normal olduğu söylenebilir. Nitekim her birey farklı bir bakış açısına sahiptir. Örgütlerde ise genellikle ast-üst arasında ve yöneticiler arasında yaşanan çatışmalara çok sık rastlanılır.

Sertok'a (2006) göre, bireyler arasındaki çatışmalar, eşit seviyedeki çalışanlar arasında da görülebilmektedir. Örnek olarak öğretmenler arasında ve müdür yardımcılar arasında gözlemlenen çatışmalar bu gruba girmektedir. Bireyler arasındaki çatışmalar olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, bireyler arası çatışmalar

sayesinde performans ve iş doyumunun arttığı, yaratıcı çözümlerin üretildiği, karşılıklı güvenin sağlandığı, sorunların çözümlendiği gözlenmiştir.

Diğer taraftan bu tür çatışmaların olumsuz sonuçları da mevcuttur. Bu tür çatışmalar; performansın ve iş doyumunun düşmesine, bireyler arası düşmanlığın artmasına ve moral seviyesinin düşmesine neden olabilmektedir (Sertok, 2006, s. 28).

2.4.3. Grup içi çatışma

Grup içi çatışmalar, örgüt içindeki bireylerle grup arasındaki anlaşmazlık sonucunda meydana gelmektedir. Bu tür çatışmalar daha çok örgütü oluşturan bireylerin birbirleriyle grup kuralları ve normları ile rollerinden ötürü yaşanan uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkmaktadır (Tuğlu, 1996, s.19).

Bireyler ve grup arasındaki çatışmanın daha çok grubu oluşturan bireylerin grup kurallarını kabule zorlanması ile oluştuğu söylenebilir. Grubun gayelerini, normlarını ve grubun izlediği yolu benimsemeyen bireyler, grup ile çatışma yaşarlar. Bu kişiler, eş zamanlı olarak grup üyesi ise o zaman grup içi çatışmadan söz etmek mümkün olmaktadır (Gümüşeli, 1994, s. 52).

2.4.4. Gruplar arası çatışma

Bu tür çatışmalar, iki veya daha fazla grup arasında yaşanmaktadır. Bu durumun nedenleri olarak gruplar arasındaki rekabet, gruplar arasında görülen farklılıklar, gruplar arası sorumluluk bağımlılığı ve örgütsel farklılık gibi olgular gösterilebilmektedir (Tuğlu, 1996, s.19).

Gruplar arası çatışmalara neden olan problem çözümlenmediğinde, zaman içinde örgütün bir çıkmaza gireceği ve bunun sonucunda örgütü ortadan kaldırabileceğini ifade etmek yerinde olacaktır. Dolayısıyla bu tür bir çatışmanın içerisinde yer alan örgüt, dış çevresiyle gerektiğinde ilgilenmemeye başlayacak ve yeni gelişmeleri takip edemeyecek bir duruma gelecektir. Bu durum da zaman içerisinde, örgütü diğer rakipleriyle mücadele konusunda etkisiz hale getirecektir (Özyiğit, 2010, s.32).

2.5. Diğer Çatışma Türleri

Farklı şekillerde gruplandırılmış çatışma türlerinden de söz etmek mümkündür. Örneğin çatışmaların nitelik bakımından da sınıflandırıldığı görülmektedir. Nitelik bakımından çatışma türleri iki ayrı grupta incelenebilir. Bunlar; işlevsel olan ve işlevsel olmayan çatışma türleridir (Özyiğit, 2010, s. 20).

İşlevsel olan çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkısı olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, yöneticilerin problemleri daha kolay şekilde hissetmelerine yardımcı olabilmeleri için örgütün bazı problemlerini görünür kılmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin meydana gelmesini kolaylaştıracaktır (Gümüşeli, 1994, s. 54).

İşlevsel olmayan çatışmalar; örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan ve amaçların gerçekleşmesini desteklemeyen çatışma türleridir. Klasik ve neoklasik yaklaşım temsilcileri, örgütlerdeki çatışmaların tamamını işlevsel olmayan çatışmalar olarak değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşımıcılara göre çatışmanın var oluş sebebi, formal örgüt yapısının yetersiz olmasıdır. Çağdaş ve etkileşimci yaklaşımı benimseyenler ise çatışmaların örgütler açısından işlevsel olabileceğini öne sürmektedirler (Gümüşeli, 1994, s. 54). Ayrıca çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili de gruplandırma mevcuttur. Bununla ilgili olarak yatay, dikey ve komuta-kurmay şeklinde üç çatışma türü belirtilmektedir.

Yatay çatışma; bu tür çatışmalar, iletişim noksanlığı, kıt olan kaynaklar ve amaç uyumsuzluklarından ötürü meydana gelen problemlerden kaynaklanmaktadır. Aynı okulda çalışan öğretmenlerin müdüre daha iyi görünmek adına birbirleriyle çatışmaları buna örnek olarak gösterilebilir (Vaiz, 2017, s. 28).

Dikey çatışma; hiyerarşik olarak farklı seviyede bulunan ast ve üst arasında meydana gelen çatışma türüdür. Bu tür çatışmaya, örgütlerde sürekli olarak rastlanır ve genellikle üstün astından umduğu bir sorumluluğu yapmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ast da kimi zaman üstünden umduğu davranışları göremez. Böyle bir durumda üstün isteklerini yapmama, işleri yavaşlatma gibi bir pasif çatışma ortamı oluşabilir (Tuğlu, 1996, s. 21).

Komuta-kurmay çatışması; emir-komuta ile kurmay-çalışan arasında oluşan çatışmadır. Örgütlerde çok sık rastlanan uzman-yönetici çatışması, bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

Son olarak çatışmanın ortaya çıkış şekline göre; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde sınıflandırma da yapılmaktadır.

Potansiyel veya örtük çatışma, amaçlar hakkındaki ayrılıklar ve kıt kaynaklar adına rekabet gibi sebeplerden dolayı oluşan çatışma türüdür.

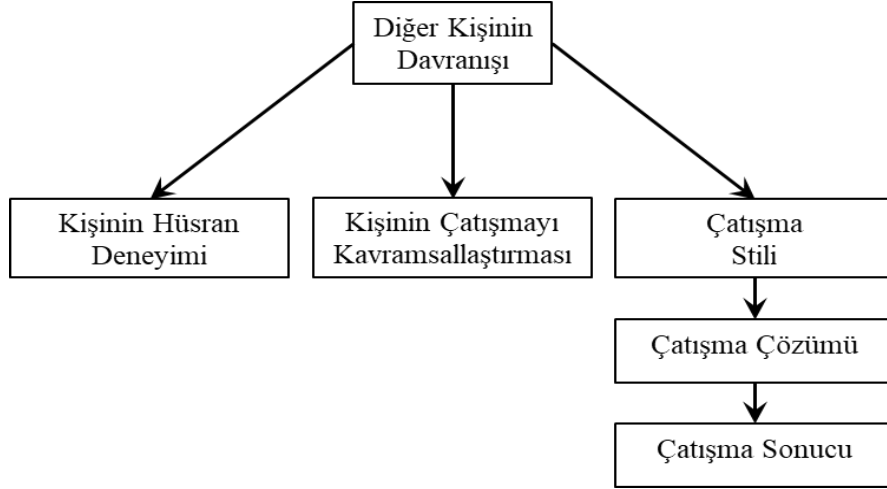
Algılanan çatışma, koşulları ortada olmasa bile tarafların örgütsel iletişim içinde çatışmacı tavırları algılama durumlarıdır. Bu çeşit çatışmalar kimi zaman algısal yanılgılardan dolayı ortaya çıkabilmektedir (Gümüşeli, 1994, s. 57).

Hissedilen çatışma; taraflar arasındaki gerginliğin örgütteki diğer fertler tarafından da hissedilir seviyeye geldiği durumlarda ortaya çıkan çatışma türüdür. Çatışmaya taraf bireyler, birbirlerine hissettikleri gerilimi bazı davranışlarla gösterirler. Böyle bir çatışmanın, amir tarafından kontrol edilir hale getirilmesi örgüt açısından gerekli bir tavır olabilmektedir. Zira gerginlik hissi, zamanla diğer çalışanları da etkisi altına alabilmektedir. Diğer taraftan çatışma içindeki fertler, iş yaşamlarında yaşadıkları çatışma nedeniyle sosyal yaşamlarını da tehlikeye atabilmektedirler (Özyiğit, 2010, s. 26).

Açık çatışma; çatışmanın açıkça meydana geldiği son düzey olan çatışma türüdür. Harekette bulunan tarafın, karşı tarafın hedefledikleri üzerinde yıkıcı bir tesir bırakması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu düzey bir çatışma, örgütlerde yasaklanmış olmasına karşın bir ferdin, örgütün başka bir üyesinin çalışmasını engellemesi gibi durumlara hala rastlanmaktadır (Sertok, 2006, s.25).

2.6.Çatışma Süreci

Bireysel ve örgütsel yaşamın doğal bir parçası olan çatışma, birbiriyle iç içe geçmiş davranış ve algı biçimlerini içinde barındırmaktadır. Çatışma, birey ve okul yöneticisinin çatışmayı ve çatışmanın yönetimini anlamak ve buna göre bir çözüm stratejisi geliştirmek açısından önem taşımaktadır. Çatışmanın yapıcı olduğu kadar yıkıcı da olabilen olumsuz tarafları elbet vardır. Fakat problemlerin ortaya çıkması, belli problemlerin çözümü, grup ve insan ilişkilerinin gelişmesi, örgütsel değişmeyi sağlaması, buna paralel olarak bireyin kendisini ve diğer tarafı tanımasına yardımcı olması gibi yararlarının daha fazla olduğu göz ardı edilmemelidir. Karmaşık ve dinamik bir sürece sahip olan çatışma, bireylerin davranışlarını anlama, anlamlandırma gibi kendine özgü dinamikler içermektedir (Şekil 2.1). Çatışma sürecinde her birey, hüsrana uğrar ve değişik ruh hallerine girer. Bu hüsrandan ve kişilik deneyiminden sonra ise çatışma yönetimi ve olası sonuçlar düşünölmeye başlanır ve var olan çatışmaları çözmek adına harekete geçilir (Turan, 2014, s. 136).



Şekil 2.1 Çatışma Süreci¹.

Kaynak: (Turan, 2014, s. 136).

2.7.Çatışmanın Sonuçları

Çatışma çok sık karşılaşılan ve bireylerarası ilişkilerde kaçınılmaz olan bir gerçektir. Aynı zamanda çatışmanın önemli bir olgu olmasının diğer bir nedeni, sonuçlarının olumlu ve olumsuz olarak örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde kuvvetli bir biçimde hissedilmesidir (Gümüşeli, 1994, s. 59).

Çatışma, olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilecek bir olgudur. Çatışmayı tek taraflı düşünerek, sadece olumsuz yönüyle görmek doğru olmayacaktır. Örneğin açık çatışma türü, bir örgüte zarar verebilirken; iyi yönetilen bir çatışma olgusu olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle çatışmaya, olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki açıdan bakmak doğru olacaktır.

2.7.1.Çatışmanın olumlu sonuçları

Özellikle çatışma düzeyinin artmadığı, iyi yönetildiği durumlarda çatışmanın olumlu sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın olumlu sonuçları şöyle sıralanabilir (Karip, 2015, s.36-38):

- Daha iyi ilişkilerin görüldüğü bir ortam oluşturabilir.
- Karşılıklı olarak düşüncelerin dinlenmesini ve böylece psikolojik olgunluğun oluşmasını sağlayabilir.
- Bireylerin hem kendilerine hem de başkalarına karşı olan saygılarının gelişmesini

¹ Çatışma sürecine ilişkin bu şekil Selahattin Turan'ın Eğitim Yönetimi-Teori, Araştırma ve Uygulama Kitabından Uyarlanmıştır

sağlayabilir.

- Bireysel gelişimi arttırabilir ve hızlandırabilir.
- Bireylerin etkililiğini ve verimliliğini arttırabilir.
- Etkililiğe engel olan ve öğelerin belirlenmesine katkıda bulunabilir.
- Daha iyi çözümlere ulaşılmasını sağlayabilir.
- Örgütün değişimine katkıda bulunabilir.
- Örgütlerdeki monotonluğu azaltıp işin daha zevkli hale gelmesini sağlayabilir.
- Örgüt içinde daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilir.

Özetle çatışmanın birey ve örgüt için kaçınılmaz olduğu unutulmamalı ve olumlu sonuçları göz ardı edilmemelidir.

2.7.2.Çatışmanın olumsuz sonuçları

Çatışmalara olumsuz anlamlar yüklenebilir. Özellikle üst seviyede olan ve iyi yönetilmeyen çatışmalar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çatışmaların olumsuz sonuçları şöyle sıralanabilir (Köz, 2016, s. 43-44):

- Çatışmanın varlığından dolayı örgüt hedeflerinden sapabilir.
- Örgütlerin emek, zaman ve maddi açıdan kaybında belirgin bir artış görülebilir.
- Çatışma, yapılacak önemli işler için gerekli enerjiyi başka yönlere çekebilir.
- Moral, motivasyon ve güdülenme açısından personel olumsuz etkilenebilir.
- Örgütte oluşturabileceği sıkıntılar nedeniyle örgütten ayrılmalar başlayabilir.
- Gerekli iş birliğinin kurulmasını engelleyebilir.

2.8.Çatışma Yönetimi

İnsanlar, kontrol edilemeyen sonuçlara yol açacağı korkusuyla çoğunlukla çatışmayı teşvik etmekte tereddüt ederler. Dolayısıyla bunun sonucunda, barışçıl davranışın görüntüsüne zıt bir durum ortaya çıkabilir. Ayrıca kişinin çatışmaları yetkin bir şekilde yönetebilme kabiliyeti olmayabilir. Zira çatışma konularının yaratılması ya da büyütülmesi ile bireyin kendisini ve diğerlerini daha çekişmeli bir çatışma ortamına bağlaması söz konusu olmaktadır. Müzakereler, problemleri keskinleştirmek için temsil ettikleri tarafları bilinçli olarak harekete geçirebilir. Yine aynı şekilde arabulucular, kimi zaman tarafsızlıklarından vazgeçip güç ayrılıklarını dengelemek adına daha zayıf olan tarafın yanında bulunarak çatışma problemini büyütebilirler (Koç, 2016, s. 51).

Örgütlerde çatışmaların çözümüne ilişkin birtakım yaklaşımlar mevcuttur. Bu

bağlamda klasik yaklaşım, yönetsel erkin ve zorlamanın kullanılarak çatışmanın yönetilebileceğini savunurken; davranışsal yönetim kuramları, çatışmaların örgütün doğasında olduğunu, toplumsal açıdan işlevlerinin bulunduğunu, bunların da mutlaka çözümlenmesi gerektiğini öne sürer (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, s. 421).

Çatışma yönetimi, hangi seviyede olursa olsun çatışmaya neden olan eylemin ya da eylemlerin çeşitli kişiler tarafından yönetilmeye çalışılması olarak tanımlanabilir. Çatışma yönetiminde kimi zaman uzlaşmacı bir tavır sergilenirken kimi zaman amaç, üstünlük kurma çabası şeklinde olabilir.

Örgütte birçok faktör, çalışanların doğrudan ve açık iletişim kurmasını önlemektedir. Dolayısıyla yüksek çatışma durumu riski doğar. Yöneticiler, çatışmaya zamanında müdahale ederlerse, çatışma önlenir veya çatışmanın olumsuz etkisi en aza indirilebilir. Her gün çeşitli çatışma yaşanmakta ve bu durumda örgütsel ve yönetsel başarı açısından başarılı bir çatışma yönetiminin kilit bir öneme sahip olduğunu hissettirmektedir. Hayatın bir gerçeği olan çatışmanın iş üzerindeki etkinliği anlaşıldığında yararlı hale getirebilir ve daha iyisini elde etmek için çatışma kullanılabilir (Spaho, 2013, s. 106).

Örgütlerde bireyler ve gruplar arasında oluşan çatışma problemleriyle alakalı olarak uygulanan stratejiler üç grupta incelenebilir:

- Kaybet-Kaybet
- Kazan-Kaybet
- Kazan-Kazan

2.8.1.Kaybet-Kaybet (lose-lose) stratejisi

Her iki tarafın da amacına ulaşamaması durumudur. Bu stratejide çatışma içindeki taraflar ikna edilerek çatışmadan vazgeçirilebilir veya tazminat ödenerek çatışma yaşayan taraf, işten çıkartılabilir. Bu stratejide geleneksel bakış açısının varlığı hissedilmektedir. Çünkü çatışmayı yaşayan her iki taraf da aslında çatışmanın varlığını bir bakıma reddetmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir (Kapıcı, 2015, s. 29-30).

2.8.2.Kazan-Kaybet (win-lose) stratejisi

Genellikle girişimci, aktif, rekabetçi kültürlerde sıkça rastlanan bir stratejidir. Bu stratejide en büyük sorun, iki taraftan birinin kesin olarak kaybetmesidir (Kapıcı, 2015, s. 31). Bu strateji başka bir yaklaşımı da içinde barındırmaktadır. Özellikle güçlü taraf, çatışmadan kaçınarak karşı tarafa bir bakıma üstünlüğünü kabul ettirebilmektedir.

Çağırtekin (2016) bu yaklaşımı şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kişiler arasında rekabetin çok olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bir tarafın kazanabilmesi için karşı tarafın tamamen kaybetmesi gereklidir. Sonuç kesinlikle paylaşılmaz. Ortam ikiye bölünmüştür, karşı tarafla empati kurulmaz. Kişi ya da grup, bütün gücünü kazanmak için kullanır. Ancak kısa vadeli bir düşünce yapısı hâkimdir, sadece mevcut durumu maksimum kazançla kapatmak hedefi vardır, bu durumun sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez” (Çağırtekin, 2016, s. 31).

Dolayısıyla bu stratejide kazanmak için kaçınma yönteminin kullanıldığı söylenebilir.

2.8.3.Kazan-Kazan (win-win) stratejisi

Çatışmanın çözümünde, en iyi olan stratejidir. Harcanan enerji ve kullanılan yaratıcılık, grupların birbirlerini yok etmekten öte problemleri çözmek içindir (Kapıcı,2015, s. 31). Bu stratejide çağdaş bakış açısının etkisi görülmektedir. Çatışmayı yaşayan taraflardan en azından biri çatışmanın varlığını kabul ederek bu doğrultuda hareket etmeyi seçmektedir.

Bir çatışmaya yapılacak müdahaleden önce çatışmanın öncelikle teşhis edilmesi gerekir. Kimi zaman çatışmanın gerçek nedenleri, tam olarak belirlenemeyebilir ve bu şekilde yapılacak bir müdahale sonucunda “üçüncü tip” olarak nitelendirilen doğru sorunu çözme yerine yanlış problemi çözme hatasına düşülebilir. Çatışmaya yapılacak müdahalede her iki yaklaşım da söz konusudur. Birincisinde (süreç yaklaşımı) örgütsel niteliği üst seviyeye çıkarmak için tarafların çatışma stratejilerinin değiştirilmesi yolu izlenir. İkincisinde (yapısal yaklaşım) ise, çatışmaya neden olan, örgütteki yapısal özelliklerin örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak şekilde yönetilebileceği kabul edilir (Karip, 2015, s. 44-45).

2.9.Çatışma Yönetiminde Temel Beceriler

İyi yönetilmeyen çatışma, başarının önündeki en büyük engellerden biri olmaktadır. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için yöneticilerin ve personelin çatışma yönetimine ilişkin temel becerilerini geliştirmeleri gerekir. Murphy’e göre bu beceriler dört grupta incelenir (akt. Karip, 2015, s. 49-50):

Entelektüel beceriler; planlama, sorun tanımlama, çözümlenme, nesnellik ve sezgileme gibi becerileri kapsar.

Duygusal beceriler; self-disiplin, girişkenlik, kararlılık gibi becerilerdir.

Bireylerarası beceriler; bireyler arasındaki iletişimin sağlıklı olarak yürütülmesinde gerekli olan duyarlılık, ikna edebilirlik ve dinleme gibi becerilerdir.

Yönetimsel beceriler; motive edebilme, kılavuzluk edebilme ve işbölümü gibi becerilerdir.

2.10.Çatışma Yönetimi Modelleri

Kişiler arası çatışmayı yönetmek için birtakım davranış stilleri ileri sürülmüş ve bazı modeller geliştirilmiştir. Bunlar; Blake ve Mouton Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği, Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli, Rahim ve Bonam'nın Çatışma Yönetimi Stilleri modelidir (Gümüşeli, 1994, s. 77).

2.10.1.Blake ve Mouton'un çatışma çözüm biçimleri ölçeği

Bu ölçek, üç temel varsayıma dayandırılmıştır:

Birinci varsayıma göre, çatışma kaçınılmaz ve sürekli. Anlaşmanın sağlanabilmesi için; ya bir taraf kaybedip diğer taraf kazanır ya üçüncü bir tarafın yargısına başvurulur ya da tarafların çözümü kadere bırakılır gibi üç yönteme başvurulmaktadır.

İkinci varsayıma göre, çatışmadan kaçınılabilmektedir; fakat anlaşma mümkün değildir. Anlaşmanın sağlanabilmesi için tarafların birbirlerinin etkinlik alanından çekilmesi, tarafların menfaatler karşısında ilgisiz kalması ve taraf olanlardan birinin kendini soyutlaması gibi üç yönteme başvurulur.

Üçüncü varsayıma göre, anlaşma ve karşılıklı bağımlılık sürdürülebilir. Buna göre çatışma kaçınılmazdır. Anlaşmanın sağlanabilmesi için; tarafların farklılıkları yatıştırabilmesi, aralarındaki anlaşmazlığın yarı yarıya hallolması ve çatışmanın yaratıcı bir biçimde çözülmeye çalışılması gibi üç yönteme başvurulur (Gümüşeli, 1994, s. 77-79).

2.10.2.Thomas'ın Çatışmayı çözme yöntemleri modeli

Thomas modelini, ortaklaşmacılık ve direnmeçilik olarak iki boyuta dayandırmıştır. Bu boyutların birleşmesi neticesinde oluşan alan zemininde, tarafın amacına göre yarışma, uyma, kaçınma, iş birliği ve uzlaşma gibi beş çatışma yönetim stili ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1994, s. 82-83).

2.10.3.Rahim ve Bonoma'nın çatışma yönetimi stilleri modeli

Bu modelde, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma gibi beş çatışma yönetim stili söz konusudur. Tümleştirme stilinde, tarafların birbirleriyle olan ilişkilerinin çok önemli olduğu belirtilir. Bu stil, tüm sınırlılıklarına rağmen katılıma olanak sağlaması, bireylerin yararına olacak bir biçimde çatışmayı sonuçlandırmayı amaçlaması açısından en yararlı ve modern bir stil olarak kabul edilebilir. Ödün verme stilinde, taraflardan biri ilişkilerinin hatırı için cömert ve fedakâr davranabilir. Bu stil, yetkeci bir yönetim anlayışının bir ürünüdür ve çatışmayı yönetmede en eski ve en etkili yöntem olarak kabul edilebilir. Kaçınma stilinde, taraflar hislerini açığa vurmayıp birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmadan söz etmeyebilirler veya taraflar birbirleriyle karşılaşmamaya özen gösterirler (Gümüseli, 1994, s. 85-108). Son olarak uzlaşma stilinde, taraflar çatışma konusunda ortak bir noktada buluşmayı tercih edebilir.

2.11.Çatışma yönetimi stratejileri

Çatışmaların nasıl sonuçlar doğurabileceği yönetimle doğrudan ilgili olabilir. Başlangıçta işle alakalı olan bir çatışmaya yanlış bir yaklaşım benimsendiğinde bu çatışma, bireye ve örgüte zarar verir bir hale gelir ve örgüt amaçlarından uzaklaşmış olur. Bu gibi durumlarda çatışma duraklatılmamalı, bunun yerine çatışma yönetilmelidir (Şentürk, 2006, s. 27).

Çatışma yönetim stratejileri aşağıda açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

2.11.1.Bütünleştirme (problem çözme)

Bütünleştirme stratejisi, problem çözme olarak da adlandırılmaktadır. Çatışma durumunda her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu hallerde kullanılan bütünleştirme stratejisinde, taraflar karşı karşıya gelerek gerçek sorunu ve bu sorunun çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar (Yurdunkulu, 2016, s. 40).

Bu yöntemde, sorunun kaynaklarına inilerek sebepler tespit edilir ve çözüm yolları geliştirilir, uygun bir çözüm bulunur. Bu yöntem, iletişim sorunlarından çıkan çatışmalar konusunda etkilidir; fakat daha karmaşık durumlarda ya da değer yargılarından dolayı çıkan çatışmalarda etkisiz kalmaktadır (Sertok, 2006, s. 41).

Bu stilin çatışmanın başlangıç döneminde kullanılması daha etkili olabilmektedir. Çatışmanın ilerlediği hatta yoğunlaştığı evrede taraflar, karşısındakinin istek ve ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmekte zorlanırlar. Kısıtlı bir zamanda çözümlenmesi

gereken bir çatışma söz konusu olduğunda, bu stili kullanmak güçleşir. Dolayısıyla zaman, bu yönetim stilini kısıtlayan bir faktördür (Vaiz, 2017, s.33).

Bu stratejinin başarılı olabilmesi için taraflar sorun çözmenin birçok basamağını kullanmalıdır. Çatışma, iki tarafın da duygu ve ihtiyaçları açısından anlaşılmalı ve tanınmalıdır. İki taraf, “sen” iletilerini kullanmamalı, bunun yerine duygu ve ihtiyaçlarını “ben” iletileriyle ifade etmelidir (Sertok, 2006, s. 42).

Bütünleştirme stratejisi, tüm sınırlılıklarına rağmen katılıma olanak sağlaması ve örgütsel çatışmanın temeline inip çatışmayı örgütün ve bireyin yararına olacak biçime getirmesi açısından en faydalı ve modern bir stil olabileceğini ortaya koymaktadır.

2.11.2.Uzlaşma (karşılıklı ödün verme):

Her konuda tam bir anlaşmanın söz konusu olmadığı bu stratejide, iki taraf da belirli yararlarından vazgeçip ortak bir noktada buluşurlar. Kalıcı sonuçlar verebilmesi açısından kazan-kazan yöntemi (bütünleştirme) kadar etkin değildir. Kaybedilen yararların bir süre sonra tarafları rahatsız etmesi sonucunda çatışma yeniden başlayabilmektedir (Sertok, 2006, s. 42). Tarafların birbirlerine ödün vermeyi bir yol olarak izlemeleri sonucunda uzlaşma sağlanır ve bir çözüme varmak adına bazı şeylerden vazgeçerler. Bu stilin kullanılması için ilgi ve gereksinimlerinin tatminine ödün vermelerinin yanı sıra karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına değer vermeleri gerekmektedir (Özgan, 2006, s. 52).

Özetle bireylerin birbirlerini anlamak adına istek ve ihtiyaçları ile ilgili taviz vermeleri olumlu bir eylem olarak görülmektedir. Fakat bu durumun süreklilik kazanması, rahatsız edici bir durum olmaktadır. Özellikle sadece bir tarafın ilgi ve ihtiyaçlar konusunda sürekli ödün verici tavır takınması, karşı tarafı olumsuz etkileyecektir. Bu durumda kazanalım-kaybedin durumu oluşacaktır. Dolayısıyla çatışma daha da büyüyecektir.

2.11.3.Hükmetme (üstünlük kurma-rekabet)

Bu stratejide, taraflardan birinin, karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeden sorunu kendi yararına çözmeyi tercih etmesi söz konusu olmaktadır. Birey, karşısındakini pek düşünmez, taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir ve hatta kendi çözümünü karşıdakine benimsetmeye çalışır (Özgan, 2006, s. 52).

Bu stil, zaman açısından en kısa yol olarak düşünülebilir. Söz konusu stil, klasik ve yetkeci yönetim anlayışını benimsemiş olan kurumlarda çok sık kullanılır. Yönetimde

önemli ve acil kararlar alınması gerektiği durumlarda hükmetme stili, geçici bir yöntem olarak kullanılabilir. Fakat kullanımı sürekli hale gelirse örgütte olumsuz etkileri ortaya çıkabilir. Uzun bir zaman diliminde kullanılması, taraflar arasında kin ve nefretin artmasına ve örgütün performansının olumsuz olarak etkilenmesine sebep olabilmektedir (Vaiz, 2017, s.35).

Bu yöntemi sıklıkla kullananlar, karşısındakinin zararını da göze alarak kendi ilgilerini tatmine çalışırlar. Bu amaçla diğer taraf üzerinde baskı kurmaya her an hazırdırlar. Aşırı kazanma hırsı nedeniyle başkalarının kayıplarını zevkle izlerler. Kimi zaman farklı bir strateji izleyerek karşıdakini anlamaya çalışırlar, bu şekilde edindikleri fikirleri yeni stratejiler geliştirmekte kullanarak başarıyı garantilemek isterler.

Sonuç olarak, tarafların inatlaşmasının da bir yansıması olan bu stratejide, üst bir konumda olan birey, kendi bildiklerini karşıdakine kabul ettirmeye çalışmaktadır. Birey eğer normal bir konumdaysa diğer bireyler arasından ön plana çıkmaya gayret göstermektedir. Ancak böyle bir hırs örgüte zarar vererek örgüt içi huzursuzlukların artmasına yol açabilir.

2.11.4.Kaçınma (geri çekilme)

Tarafların kendilerini çatışma olayından psikolojik veya fiziksel olarak soyutladıkları bu stratejide, çatışmayı reddetme ve çatışmadan kaçınma gibi davranışlar söz konusu olmaktadır. Kaçınma stratejisi, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini dikkate almadığı ve bunlara önem vermediği bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Özgan, 2006, s. 53).

Her iki tarafın da birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olmasıyla kendini gösteren kaçınma stratejisinde davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme veya kenara çekilme gibi davranışlar söz konusudur (Yurdunkulu, 2016, s. 41).

Kaçınma tavrı sonucunda problemler çözülmediği için zaman içerisinde bu problemlerin etkileri daha da yıkıcı bir hal alabilir. Kaçınma, çatışma içinde olan tarafların mümkün olduğunca karşılaşmadıkları, düşüncelerini ve duygularını ifade etmedikleri bir durum olarak görülmektedir (Şentürk, 2006, s. 37).

Bu stratejide, tarafların fiziksel olarak birbirlerinden uzaklaştırılması yoluyla çatışmaya çözüm bulunması amaçlanmaktadır. Bu stili uygulamanın temelinde, iletişimin sonlandırılmasıyla çatışmanın da kendiliğinden azalacağı düşüncesi yer almaktadır (Özgan, 2006, s.54).

Kaçınma stratejisi özellikle çatışmanın yoğun olduğu evrelerde tarafların karşılıklı olarak sorunu müzakere edebilecekleri bir süreye kadar erteleme olarak da değerlendirilmektedir. Bu stilin etkili olabilmesi için kontrollü bir şekilde bir amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra kaçınma davranışı, karşı tarafın önemsenmediği izlenimini verdiği için, kısıktıcı bir tesir de gösterebilmektedir (Yılmaz, 2009, s. 49-50).

Sonuç olarak bu bakış açısında, çatışmadan kaçınma durumu söz konusudur. Çatışmanın söz konusu olduğu örgütlerde taraflar, mümkün olduğunca bu durumu görmezden gelmekte ve problemlerin zamanla çözülebileceğine inanmaktadır. Fakat böyle bir yaklaşım, çatışmanın büyümesini beraberinde getirmekte ve örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.

2.11.5.Uyma (itaat etme)

Uyma stratejisinde kişi, kendi isteklerini elde etmekten öte başkalarının beklentilerine uyum sağlayıp karşı tarafı memnun etmek gayesiyle davranış sergilemektedir (Özgan, 2006, s. 54). Bununla birlikte çatışmada, taraflardan birisi hatalı olduğunu varsayıyorsa, karşı taraf için önemli bir konuya, taraflardan biri ötekine göre güçlüyse ve aynı zamanda ilişkinin sürekliliği söz konusuysa itaat etme, çatışmanın çözümü hususunda uygun bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (Sertok, 2006, s. 43).

Astlar ve üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar, bu yönetime başvurabilir. Özellikle Türkiye’de bürokratik yapı içinde güç mesafesi daha uzak olduğundan astların bu yöntemi kullanma olasılıkları yüksektir. Bu strateji, iletişimin sürdürülmesinin önem kazandığı durumlarda etkili olmaktadır (Yılmaz, 2009, s. 49).

Kıyası uyma ya da itaat etme stili, var olan statükonun korunması ve devamlılığının sağlanması durumunda devreye girmektedir. Bu süreci; yenilgiyi kabullenmek, boyun eğmek ve uyum göstermek gibi davranışlar özetlemektedir.

2.12.Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi

Eğitim kurumları, esasında bir arada ve uyum içerisinde çalışmayı ve yardımlaşmayı amaç edinen bir yapıya sahiptir. Fakat her bireyin her an mutlu olması gibi bir durum söz konusu olamaz. Bu sebeple çatışma, eğitim kurumlarında kaçınılmaz bir olgu olmaktadır (Şentürk, 2006, s. 17).

Eğitim kurumları, insan faktörünün en etkin şekilde var olduğu kurumların başında gelmektedir. Bu kurumlarda çatışma; yönetici-öğretmen-öğrenci-veli sarmalının

doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Böylesine yoğun bir etkileşimin var olduğu bu kurumlarda, çatışmanın doğru yönetimi de büyük bir önem arz etmektedir.

Okullardaki çatışmanın kaynağı; iletişim sorunları, örgütsel yapı, şahsiyet ve insan faktörü ve sınırlı kaynaklar olarak gösterilebilir. Bu bağlamda özellikle okul yöneticilerinin sahip olduğu kültürel özellikler ve olaylara bakış açıları öğretmenlerin motivasyonunu ve sınıftaki etkinliklerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Mesela, çatışmanın örgütte güven ve hoşgörüyü hâkim kılar nitelikte kullanılması mümkündür. Farklı düşünceler ve bilgi, verilecek başarılı kararlar için gereklilik göstermektedir. İyi bir çatışma yönetimi; kaliteyi, düşürülmüş maliyeti, takım çalışmasını ve etkili bir beyin fırtınasını da beraberinde getirmektedir (Tekkanat, 2009, s.53).

Okullarda meydana gelen çatışmaların tesirlerinin olumlu ya da olumsuz olması, okul yöneticisinin çatışmayı nasıl yönettiğiyle doğrudan ilişkilidir. İyi yönetilen çatışmalar, okulun gelişmesine olanak sağlamakta ve işlevsel olmayan çatışmaların olumsuz yönlerini en aza indirmektedir (Yiğit, 2015, s. 27).

Okul yöneticileri, öğretmenlerle olan çatışma durumlarında sıklıkla bütünleştirme davranışını, sonrasında sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, hükmetme stillerini kullanmaktadır. Hükmetme stili, öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumlu bir ilişkiye sahipken; bütünleştirme, ödün verme, kaçınma gibi stiller olumsuz bir ilişkiye sahiptir (Atış, 2010, s.42).

Okullardaki çatışma sebeplerinin çeşitliliği ve kaçınılmazlığı göz önüne alındığında, önemli olanın çatışmayı en aza indirmek ve en etkili şekilde yönetmek olduğu anlaşılmaktadır. Tüm çatışma sebeplerini ortadan kaldırmaya çalışmanın veya bunları yok saymanın okulun gelişimini engelleyeceği unutulmamalıdır (Yiğit, 2015, s. 32).

Örgün öğretim programlarında yüksek seviyede ahlaki gerekçelendirme ve etkili çatışma yönetimi stillerinin uygulanması, ahlaki gelişim ve etkili çatışma yönetiminin oluşması için teşvik edilmektedir. Bu nedenle hem teorik hem de pratik bilgi olarak ahlaki gelişim ve çatışma yönetimi arasında bir bağ kurulmalıdır (Rahim, Buntzman, & White, 1999, s. 156).

Sonuç olarak, eğitim kurumları da diğer örgütler gibi değişik değer yapılarına sahip bireyleri kapsamaktadır ve bu durumda bu kurumlarda da çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır. Eğitim kurumlarında çatışma iyi yönetilmediğinde psikolojik ve fizyolojik olarak olumsuz sonuçlar doğurabilirken diğer taraftan olumlu yönetilmesi sonucunda grup dinamizminin arttığı ve monotonluğun ortadan kalktığı da bir gerçektir. Kısacası

çatışmanın belli bir seviyede olması, örgütün gelişmesi ve yenilenmesi açısından önemli bir gerekliliktir (Şentürk, 2006, s.17).

2.13.İlgili Araştırmalar

Vaiz (2017) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine dair öğretmen ve yönetici görüşlerini ölçmek amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum çalışmasının uygulanmış olduğu çalışmada, KKTC'nin farklı ilçelerinden 6 farklı devlet okulundan 6 müdür ve 72 öğretmenle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen görüşler ile ilgili literatür dikkate alınarak çatışma yönetim stratejileri ve motivasyona etki düzeyleri belirli hale getirilmiştir. Yapılan çalışmada ulaşılan bulgulara göre, öğretmen ve müdürlerin fikirleri doğrultusunda hükmetme, bütünleştirme ve kaçınma stratejilerinin farklı durumlarda en fazla kullanılan stratejiler arasında bulunduğu belirlenmiştir. Müdürün kullandığı çatışma yönetimi stratejilerinin farklı durumlardaki uygunluk derecelerine göre öğretmen motivasyonunu farklı şekillerde etkileyebildiği görülmüştür.

Bayar'ın (2015) gerçekleştirmiş olduğu çalışmanın amacı, bir örgüt olarak okulda ortaya çıkan çatışma sebepleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin düşüncelerini derinlemesine incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı, çalışma süresince “Okulda ortaya çıkan çatışmaların sebepleri nelerdir?” ve “Çatışmaların çözümleri için hangi çeşit stratejiler kullanılabilir?” sorularına cevap aramıştır. Çalışma, nitel araştırma yaklaşımı anlayışı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırmada bulunan 7 çalışma grubunda en az 10 yıldır müdürlük görevini devam ettiren 12 okul yöneticisi bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilen veriler, betimleyici bakış açısı dikkate alınarak NVIVO 9 programıyla analiz edilmiştir. Buna göre çalışmaya katılmış olan okul müdürleri tarafından çatışmanın sebepleri; örgütün büyüklüğü, iletişim engelleri, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, yönetim biçimindeki farklılıklar, personeller arasındaki bireysel farklılıklar ile statü ve rol farklılıkları şeklinde sıralanmıştır. Aynı zamanda araştırmacı, okul müdürlerinin okulda var olan çatışmaları ortadan kaldırmak için başvurmuş oldukları yöntemleri en çok kullandıkları yöntemden en aza doğru sıraladıklarında: kaçınma, taviz verme (uyma-itaat etme), uzlaşma (karşılıklı ödün verme), zorlama (hükmetme-üstünlük kurma) ve pazarlık (bütünleştirme-tümleştirme-iş birliği) şeklinde sıraladıklarını belirlemiştir. Bulgulardan hareketle araştırmacı, okul müdürleri için çatışma yönetimi hususunda hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi, çatışmanın normal bir durum olduğu fikrinin müdürlere

kazandırılması, çatışma ile baş edebilmede sabırlı olunması, çatışma sebeplerinin tespit edilmesi ve farklı yöntemlerin işe konulması gibi öneriler sunmuştur.

Kaymak (2015) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim senesinde İstanbul ili Kartal ilçesi sınırları içinde bulunan 25 resmi ilkokulda çalışmakta olan 980 öğretmen, 19 resmi ortaokulda çalışan 1195 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek ve etkili seviyede gerçekleştiği, çatışma yönetimi stratejilerinde de uyma-uzlaşma stratejisinin kaçınma ve hükmetme stratejisine kıyasla daha çok kullandığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki ele alındığında iletişim becerileri yüksek ve etkili seviyede olan yöneticilerin uyma- uzlaşma stratejisini kullanmış oldukları belirlenmiştir. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri, öğretmenlerin kurum çeşidine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat çatışma yönetimi stratejilerinin hükmetme boyutunda kurum çeşidi değişkenine göre ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Analiz neticelerinden hareketle kişiler arası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür.

Kapıcı (2015) araştırmasında öğretmenlerin yaş grupları, kıdemleri, öğrenim durumları, medeni durumları, cinsiyetleri gibi çatışma sebebi olabilecek olası durumları incelemiştir. Araştırma, 2013-2014 öğretim yılının ilk döneminde İzmir ili Balçova ilçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan 301 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırmada, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden” (Rahim Organizational Conflict Inventory) yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonrasında ulaşılan bulgulara göre, Balçova ilçesinde görevli olan öğretmenlerin %40,9’u 41-50 yaş arasındadır. Yaşı daha genç öğretmenlere oranla tecrübeleri doğrultusunda yaşanabilecek ya da yaşanan çatışmalara daha yumuşak tepkiler verdiği belirlenmiştir ancak genel itibariyle çalışmanın sonucunda incelenen değişkenlerin çatışma üzerindeki etkisiyle ilgili anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır. Saheed vd. (2014) yaptıkları çalışmada, kişilerarası çatışmayı (yöneticiler ve astlar) ele alırken yöneticiler arasındaki liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Farklı özel imalat sektörlerinden 150 orta düzey yöneticiye, çatışma yönetimi ve liderlik tarzlarına yönelik soruların olduğu anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonrasında yöneticilerin çatışma yönetiminde dönüşümcü liderlik tarzını

benimsedikleri saptanmıştır. Yöneticiler sıklıkla çatışmaya yönelik yönetim tarzından taviz vermeyi tercih etmektedirler.

Çatakdere (2014) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İzmir'e bağlı Tire ve Bayındır ilçesinde görev yapmakta olan toplam 230 ilkokul-ortaokul öğretmeninden veriler elde edilmiştir. Araştırmada, öğretmen algıları dikkate alınarak okul müdürlerinin çatışma yöntemlerini kullanırken öğretmenlerin cinsiyet, görev yapmış oldukları okul çeşidi, en son mezun oldukları okul, buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve branşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı; öğretmenlerin mesleğin ilk senesinde okul müdürlerinin çatışma yöntemleri hususunda negatif düşüncelere sahip oldukları, zamanla okulu tanımaları ve iletişimi geliştirmeleriyle uzlaşma yoluna gittikleri, okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça kullanmakta olduğu çatışma yönetimi stratejilerinin algısında da artış meydana geldiği, okul müdürlerinin kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerce olumlu olarak algılandığı, müdürlerin çatışma yöntemlerindeki başarısındaki artışa paralel bir şekilde okulların örgütsel ikliminin olumlu yönde değiştiği, çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma kavramı okul müdürlerinin örgütsel iklimi yönetme hususundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Chang ve Lee (2013) yaptıkları çalışmada, bir işletme planlama kursu içinde öğrencilerin online öğrenme performansları üzerinde, liderlik tarzının ve çatışma yönetimi stiline etkisini incelemiştir. Bu kapsamda Çin'de iş planlaması dersine kayıtlı 318 lisans öğrencisinden online anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında hem liderlik tarzı hem de çatışma yönetimi stiline öğrenme performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bulgular ayrıca liderlik tarzı ile çatışma yönetimi stili arasındaki etkileşimi de açıklamaktadır. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin çatışma yönetiminde işlemsel liderlikten daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Izgar'ın (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri okul yöneticilerinin cinsiyetleri ve çalışmış oldukları okulun yer aldığı şehir değişkenleri bakımından ele alınmıştır. Araştırmaya, İstanbul Kadıköy ilçesinden 65, Konya merkez ilçelerinden 123 okul yöneticisinin katılmış olduğu görülmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu ve Ohio Eğitim Departmanı ve Ohio Çatışma Çözme ve Çatışma Yönetimi Komisyonu tarafından hazırlanmış olan

çatışma çözme stilleri ölçeğinin kullanılmış olduğu görülmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını Sargin, Tor, Bozoğlan ve Köroğlu (2007) yapmıştır. Verilerin analiz edilmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve bağımsız t testi yöntemlerinin kullanılmış olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonrasında, okul yöneticilerinin en fazla tercih ettikleri çatışma çözme stillerinin ölçeğin çoğu maddesinde, cinsiyetlerine ve yönettikleri okulun yer aldığı şehir değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Karcıoğlu ve Alioğulları (2012) tarafından yapılmış olan araştırmada Erzurum'daki bankalarda çatışma hususunu araştırmak ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada çatışmanın sebepleri ve çatışma yönetim tarzları isminde iki ölçekten meydana gelen bir anket uygulanmış ve kamu ve özel banka çalışanlarına uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların demografik nitelikleri ile çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Uysal (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim becerilerine dönük algıları ölçülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın evreni, 2011–2012 eğitim-öğretim senesinde İstanbul ili Anadolu Yakasında görev alan özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşmaktadır. 2011- 2012 eğitim öğretim senesinde Üsküdar ilçesinde resmi 3, özel 2;

Kadıköy ilçesinde resmi 3, özel 3, Maltepe ilçesinde resmi 3, özel 1 olmak üzere, 15 ilköğretim okulunda görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 367 öğretmenle birlikte çalışılmıştır. Yapılmış olan istatistiksel analizler neticesinde, öğretmenlerin okulda çatışma yaşamış oldukları öğretmen ve velilerin birçoğuyla iletişim ve etkileşim halinde oldukları ve çatışmaların konusunu genellikle olumsuz bireysel tutumlar ve saygısızlıkların oluşturduğu görülmektedir. Özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kaçınma, hükmetme stratejilerini daha çok kullandıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimi stratejilerine yaklaşımlarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiş, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandığı saptanmıştır.

Rogers vd. (2011) çatışma yönetimini, doktorlar için ameliyathane ekiplerinde çalıştıklarında temel bir yeterlilik olarak değerlendirmektedir. Çatışma yönetimi görevle ilgili çatışmanın, ilişki çatışmasından kaçınırken problem çözme teknikleri kullanılarak yönetilmesini ön görmektedir. Ayrıca görevle ilgili çatışmaya eşlik ettiği için ilişki

çatışmasının aktif yönetimini savunmaktadırlar. Bu kapsamda merkezdeki ameliyathane hemşireleri ve doktorlardan beş katılımcıya odak grup tekniği uygulanarak veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, çatışma yönetiminde sert dil kullanımının ameliyathane ekiplerinde çatışma dönüşümüne neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurland vd. (2010) yaptıkları çalışmada, okullarda çatışma yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda liderlik tarzları, iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda İsrail'de 104 ilköğretim okulunda 1.474 öğretmen ve kurum yöneticisinden veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre öğretmen ve yöneticilerin çatışma yöntemi açısından liderlik ve örgütsel öğrenme bağlamında önemli bir yordayıcı olduğu ve sadece yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile okuldaki çatışma yönetimine kısmi arabulucu olarak etki gösterdiği görülmektedir.

Özyiğit (2010) tarafından yapılan çalışmada Kültür ve Turizm Bakanlığında çalışan personelin çatışma ortamı ve yönetimine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda kurumda çalışan 270 personelden anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Personelden toplanan veriler analiz edilmiş ve yapılan analizler sonrasında, kurumda bir çatışma ortamının var olduğu saptanmıştır. Çatışmanın sebepleri ve çözümleri konusunda bilgi sahibi olunmuştur. Öncelikle çatışmanın meydana geliş nedenlerinden bir tanesinin kurum içerisinde yaşanan kıt kaynakların paylaşılması hususu olduğu anlaşılmıştır. Kurumda statü ve unvan farklılıklarının da bir çatışma sebebi olduğu saptanmıştır. İşyerinde çalışmakta olan personelin bir işin ne şekilde yapılması gerektiğine ilişkin farklı görüşlere sahip olması da bir çatışma sebebi olarak kabul edilmektedir. Kurumda çalışan kişiler ile kurum amaçlarının ve çıkarlarının farklı olması çatışmaya neden olan bir diğer sebeptir. İşyerinde yetki ve sorumluluk belirsizliği ile çalışanların duygusal durumunun da çatışmaya sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumda çalışanların çoğunun iş yerinde, önceki dönemlerde oluşan ve çözümlenememiş çatışmaların mevcut çatışma ortamını daha da arttırdığı düşüncesinde oldukları belirlenmiştir.

Brockman vd. (2010) çalışmalarında, lisansüstü eğitim alan öğrencilerin tez danışmanlarıyla çatışma yönetimi tercihlerini araştırmayı ve çatışma yönetimi çalıştayına katılmanın bu tercihler üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda ABD'de bir üniversitede eğitim gören 120 lisansüstü öğrencisinden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, katılımcılar arasında çatışmayı yönetmek için kaçınma ve barınma stillerinin tercih edildiği tespit edilmiştir.

Tekkanat (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu kapsamda Edirne’de resmi ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmenden veriler elde edilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre; ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejileri arasında öğretmen algıları açısından anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma, hükmetme, iş birliği stratejisinden; iletişim tarzlarından ise bilgi sağlayıcı- değerlendirici iletişim tarzını, eğitici-etkileyici iletişim tarzından daha çok kullanmış oldukları tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki ele alındığında, bilgi sağlayıcı değerlendirici iletişim tarzını kullanan okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini daha sıklıkla kullandıkları; eğitici-etkileyici iletişim tarzını ise uyma-uzlaşma stratejisinde daha az kullandıkları tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullanmış oldukları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarının, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet içi eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Havenga (2008) yapmış olduğu çalışmada, çatışma yönetim stillerinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Bu kapsamda anket tekniğiyle 56 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, küçük işletmelerin sahiplerinin ya da yöneticilerinin farklı çatışma yönetim stillerinin uygulanması ile cinsiyet ve yaşları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005–2006 Eğitim Öğretim senesinde Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 369 yönetici ve 3980 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Bu kapsamda anket tekniğiyle toplanan veriler analiz edilmiş ve ulaşılan sonuca göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin gerek öğretmenler gerekse de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek seviyede olduğu ortaya konulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme hususunda öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenen sonuçtan daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine dair yönetici ve öğretmen düşüncelerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğu

görülmüştür. Bu duruma göre yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde sıklıkla en fazla problem çözme stratejisini daha sonra sırasıyla; uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandığı gözlenmiştir.

Sertok'un (2006) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, çatışma yönetimi tarzlarının uygulanış biçimi ile bu tarzların etkililik derecelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli 35 müdür ile 5 okuldan seçilen 141 kişilik öğretmen grubu oluşturmaktadır. Anket tekniği kullanılarak ulaşılan veriler, analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında, okul müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları fakat müdahale etmek ve çözmek mecburiyetinde oldukları çatışmalarda uygulama sıklığı sırasına göre; tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma tarzlarını kullandıkları belirlenmiştir. Okul müdürleri, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını sıklıkla; hükmetme ve kaçınma tarzlarını ise ara sıra uygulamaktadırlar. Öğretmen algılarına göre müdürler, hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını sıklıkla; kaçınma tarzını ara sıra uygulamaktadırlar. Okul müdürler ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanış biçimi ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özgan'ın (2006) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma nedenleri ve kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalara baktığımızda kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiş olduğu görülmektedir. Bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın evrenini 2005–2006 senesi eğitim-öğretim döneminde Gaziantep il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenleri meydana getirmektedir. Örnekleminin, basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularının analizi neticesinde; ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalışmış oldukları okullardaki görev süreleri, çalışmış oldukları okullardaki öğretmen sayıları, çalışmış oldukları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşamış oldukları karşı taraflar, çatışma meseleleri ve çatışma sebepleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Şentürk (2006) tarafından Edirne ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretim personeli arasında yaşanmış olan çatışma çeşitlerini ortaya koymak ve yöneticilerin burada izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla çalışma yapılmıştır. Tarama

modelinde yer alan araştırmanın evrenini, Edirne il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 167 okul yöneticisi meydana getirmektedir. Araştırmanın örneklemini, Edirne ili merkezinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 70 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirildiği görölmektedir. İlköğretim okullarında, çatışmanın niteliğiyle alakalı: fonksiyonel olan çatışmanın fonksiyonel olmayan çatışmaya göre daha sıklıkla yaşandığı görölmürken bazı durumlarda her ikisinin de ara sıra yaşandığı belirlenmiştir. Çatışmanın ortaya çıkış biçimiyle alakalı, gizli çatışma, algılanan çatışma ve açık çatışma her zaman gelişirken; hissedilen çatışmanın ara sıra yaşanmış olduğu görölmektedir. Çatışmaya taraf olanlarla ilgili, bireyler arası çatışma, birey-grup çatışma ve örgütler arası çatışma her zaman görölmürken; birey içi çatışma ve gruplar arası çatışma ara sıra yaşanmıştır. Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili, yönetici- uzman çatışması, dikey çatışma, yatay çatışma biçiminin yönetici uzman çatışma ve sosyal çatışma çeşidine göre daha az yaşandığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda sosyal çatışmanın en fazla rastlanan çatışma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Brahnam vd. (2005) çalışmalarında bilgi sistemleri profesyonelleri arasında çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıklarını incelemiş ve çalışmaya 163 bilgi sistemleri lisans öğrencisini dahil etmişlerdir. Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiş ve erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların, çatışma stillerinden biri olan işbirlikçi çatışma yönetim stilini kullandıkları; erkeklerin ise kaçınma stilini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sarpkaya'nın (2002) yapmış olduğu araştırmada, okullardaki çatışmanın sebeplerinin ve yönetilmesinin örnek olaya dayalı bir şekilde açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma, Manisa'daki bir lisede yapılmıştır. Lisenin bilgisayar bölümündeki 3 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve müdür, örneklem olarak kabul edilmiştir. Araştırma yapılırken örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanması esnasında gözlem tekniğinin katılan gözlemci türü kullanılmıştır. Gözlemle elde edilen bulgulara dayalı bir şekilde örnek olayın öyküsü yazılmıştır. Alanyazından elde edilen çatışmaya dair bulguların ışığında örnek olayın çözümlenmesi yapılmıştır. Araştırmanın temel bulgularına göre, örgüt içinde çatışma doğal olarak kabul edilmektedir, bilgisayar bölümünde meydana gelen çatışmanın; işbölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu ve güç mücadelesinden kaynaklı olduğu saptanmıştır.

Akkirman'ın (1998) gerçekeştirmiş olduğu çalışmada, yapıcı çatışmanın örgüt açısından bir güç ve yaratıcılık kaynağı, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından

kaçınılmaz bir gerçek olduğu ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekliliği önemle vurgulanarak, örgütte en uygun çatışma seviyesinin sağlanabilmesi için örgüt içinde meydana gelen yüksek veya düşük seviyeli çatışmalara yöneticilerce gerçekleştirilebilecek müdahale stratejileri üzerinde durulduğu görülmüştür.

Tuğlu (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel çatışmanın çeşitleri, çatışmaya sebep olan etkenler ve çatışmanın yöntemleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada deneklere sorun çözme yöntemini kullanıp kullanmadıkları sorulmuş, “bazen” ve “oldukça sık” cevaplarının yoğun olarak verildiği görülmüştür. Çatışmaya neden olan unsurlar sorulduğunda ise, yoğunluğun iletişim faktörlerinde toplandığı gözlemlenmiştir. Deneklere çatışmada nasıl, ne tür davranış sergiledikleri sorulmuş ve alınan cevaplarda yatıştırıcı, iş birliği ve uzlaştırıcı biçiminde olduğu görülmüştür.

Cavanagh (1991) çalışmasında, yönetici olan hemşirelerin çatışma yönetimi tarzlarını belirlemeyi amaçlamış ve çalışmasına 20 hastaneyi dahil etmiştir. Fakat bu hastanelerden 8’inden izin alabilmiştir. 145 hemşire ve 82 yönetici hemşire ile yaptığı çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, her iki grupta da çatışma stillerinden biri olan kaçınma stilinin tercih edildiği saptanmıştır.

Hoover (1990) yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin çatışma sıklığı, çatışmayı yönetim biçimleri ve okulun örgütsel iklimi arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda Pennsylvania’daki 24 lisede çalışan 510 öğretmeni örneklem olarak seçmiştir. Yapılan analizler sonrasında, okul ikliminin açıklığı ile sorun çözme, ödün verme ve uyma davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Açık iklimi olan okullarda çatışma düzeyinin daha düşük olduğu, okul ikliminin açıklığı ile kaçınma ve hükmetme davranışları arasında ise anlamlı düzeyde olumsuz ilişkinin var olduğu da belirlenmiştir. Ayrıca hükmetme ve kaçınma stillerini tercih eden okul yöneticilerinin okullarında çatışma miktarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış, buna karşılık ödün verme, uyma ve problem çözme stillerini daha çok tercih eden yöneticiler tarafından yönetilen okullarda çatışma sıklığının daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Yurt dışında yapılan çalışmaların özeti verilecek olursa, çalışmaların daha çok işletme tarzı birimler üzerinde yapıldığı dikkat çekmektedir. Alanyazın taramasında yapılan araştırmalara göre okullar üzerinde, çatışma yönetimine ilişkin olarak yapılan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır.

Bununla birlikte yurtiçinde yapılan çalışmalar, çatışma yönetimine ilişkin olarak okullar (özellikle ilköğretim okullar) baz alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca yapılan bu

çalışmalarda, çatışma yönetimi stratejilerinin (bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, uyma vb.) dikkate alındığı görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Yapılan araştırmada yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada nitel veri analizi tekniklerinden olgu bilim yöntemine göre veriler toplanmış ve analizler yapılmıştır. Bu bölümde nitel analiz tekniklerine ve olgu bilim yöntemine ilişkin metodoloji incelenmiştir.

3.1.Araştırma Deseni

Araştırma deseni; çalışmaya ilişkin hazırlanan soruların cevaplanmasına dönük, araştırma probleminin belirlenmesi sonrasında bulgulara ilişkin tartışmanın yazılmasına kadar olan süreci ifade etmektedir. Bu süreç verilerin toplanma, analiz edilme ve yorumlanma kısımlarından oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya ilişkin bütüncül bir eylem alanını da kapsamaktadır (Yin, 2012, s. 27).

Bu çalışmada eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, sosyal olayların ve olguların doğasını anlamaya ve yorumlamaya yöneldiği için gerçekliği sosyal ortamda oluşan, karmaşık ve sürekli değişen bir durum olarak değerlendirmektedirler. Bunun yanı sıra nitel araştırma yöntemlerini kullanan araştırmacılar, insanların kendilerini ve sosyal çevrelerini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanmakta ve sosyal problemleri nedenleriyle birlikte açıklamaya çalışmaktadırlar (Ritchie ve Lewis, 2003, s. 18). Olgu bilim deseni, belirli bir olaya ilişkin bireysel algıları veya bakış açılarını belirlemeyi ve yorumlamayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2013, s.45-46). Bu yöntem, belirli bir durumda bireylerin algılama biçimleri vasıtasıyla özel bir duruma ışık tutma veya bir olguyu tanımlamaktadır. Bu tür çalışmalarda araştırmacı, bir ya da daha fazla bireyin bir fenomeni, kendi bakış açısından nasıl deneyimlediğini anlamaya çalışır (Johnson ve Christensen, 2008, s.52- 54). Dolayısıyla araştırmada, çatışma yönetimine ilişkin stillerin belirlenmesinde olgu bilim deseni ile çatışma yönetiminin doğasını anlama ve katılımcıların bireysel algılarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

3.2.Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Eskişehir’de görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemdeki temel anlayış, hızlı ve kolay olan ögelere ulaşmaktır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan stratejilerden birisidir (Patton, 2005, s. 28).Bu çalışmada, okullarda görev yapan ve çatışma yönetiminin paydaşlarından olan idareci ve öğretmenlerin algıları belirlenmiş ve bu duruma uyan kişiler, çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Nitel araştırmalarda veri elde etme işlemi, verinin doyuma ulaşması, yani katılımcıların görüşlerinin artık tekrar etmesi, görüşmelerde araştırmacının yeni veri elde etmemeye başlamasıyla sona ermektedir.

Tablo 3.1’de çalışma grubunun 12 okul yöneticisi (7’si müdür,5’i müdür yardımcısı) ve 14 öğretmen olmak üzere 26 kişiden oluştuğu gösterilmiştir. Katılımcıların 16’sı erkek; 10’u kadındır. Yapmış oldukları göreve göre değerlendirildiklerinde ise, 7’si müdür, 5’i müdür yardımcısı ve 14’ü öğretmendir.

Tablo 3.1

Katılımcıların Demografik Yapısı

Görev			Cinsiyet		Toplam
Müdür	Müdür Yrd.	Öğretmen	Kadın	Erkek	
7	5	14	10	16	26

3.3.Veritoplama Araçları

Nitel araştırma yöntemlerinde verilerin toplanma sürecinde genel olarak; doğrudan gözlem, derinlemesine görüşme (yüz yüze görüşme) ve doküman analizi teknikleri kullanılarak süreç yönetilmektedir (Legard vd., 2003, s. 145). Bu çalışmada ise verilere, katılımcıların ilgili konuya ilişkin bakış açılarını daha net olarak anlayabilmek için yüz yüze görüşme tekniği aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu teknik ile araştırmacı, okullardaki çatışma yönetimine ilişkin katılımcıların ilgi, görüş ve davranışlarını anlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırma yöntemine ilişkin literatürde; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere farklı hazırlıklar ve kavramsallaştırma süreci gerektiren üç görüşme tekniğine göre görüşme soruları hazırlanmaktadır (Marshall ve Rossman, 1999, s.32). Bu çalışmada, araştırmacı ve katılımcı arasında doğal bir etkileşim oluşturması, onlara kendi dilleri (ifade etme

biçimleri) ile konuşma olanağı tanınması için görüşme tekniği kullanılarak yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formunun hazırlanması kapsamında öncelikle ilgili alanyazın incelenmiş ve çalışmaya ilişkin araştırma soruları dikkate alınarak görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak görüşme formu, ilgili konunun kapsamı ve soruların içeriği, cümle yapısı, tutarlılığı ve anlaşılabilirliği yönünden gözden geçirilmiş ve sorulara son hali verilmiştir. Son şekli verilen görüşme formu toplam 15 sorudan oluşmuştur.

3.4.Verilerin Toplanması

Katılımcılarla yapılan görüşmede onlara çalışmanın amacı ve kapsamı anlatılmış bu bağlamda oluşacak verilerin yalnızca araştırmacı ve danışmanı tarafından sadece bu çalışma için kullanılacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla arzu ettiklerinde görüşmeden çekilme haklarının olduğu, katılımcıların kod isimle tanımlanacağı ve katılımcının kimliğini ifade edecek bir bilginin paylaşılmasının söz konusu olmayacağı, katılımcılara iletilmiştir.

Görüşmeler yüz yüze görüşme yöntemiyle ve ses kayıt cihazı kullanılarak elde edilmiştir. Sonrasında araştırmacı tarafından alınan görüşme notları ve görüşmelere ilişkin dökümler incelenmiştir. Bundan sonra katılımcılara çeşitli kod numaraları verildikten ve katılımcıların isimleri ya da kimliğini belirleyici ibareler gizlendikten sonra oluşturulan verilerle analiz sürecine geçilmiştir.

3.5.Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin açıklanmasında gerekli olan kavramları ve ilişkileri belirlemek amacıyla kullanılır. Olgu bilim desenine göre yapılan çalışmalarda verilerin analizi, olguları ve anlamları ortaya çıkarma amacını taşımaktadır. Dolayısıyla bu kapsamda yapılan analiz ile veriler kavramsallaştırılarak incelenen olguyu tanımlayacak temalar oluşturulmuştur. Ortaya çıkacak sonuçlar betimsel bir bakış açısıyla sunulmuştur. Araştırma kapsamında oluşan tema ve örüntüler bağlamında elde edilen bulgular, doğrudan alıntılara yer verilerek yorumlanmıştır. Bu desene göre yapılan çalışmalarda temel veri toplama aracı görüşme olduğu için veriler genellikle kelimelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla burada incelenecek her kelime, satır ya da paragrafın büyük önemi vardır. Çünkü bunlardan her biri farklı temaları içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla incelen her verinin yanına elde

edilen kodun yazılması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: s.52). Verilerin derinleme analizinde “NVivo 12 Plus” programı kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtları ve belgenin dokümana geçirilmesi NVivo 12 Plus ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yazıya geçirilmiş metin birkaç kez kayıtlar dinlenerek okunmuş ve düzenlenmiştir. Yapılan okumalar sırasında notlar oluşturulmuş ve buna müteakip, kodlar ve alt kodlar tespit edilmiştir. Daha sonra birbirine yakın kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar belirlenmiştir. Temaları sınıflandırmak ve analiz etmek amacıyla Nvivo 12 Plus programı kullanılmıştır. Yapılan bu analizde de veriler kodlanarak, temaların bulunması aşamaları gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgileri, gizliliği korumak amacıyla açık olarak verilmemiştir. Bunun yerine her bir katılımcı kodlanmıştır. Kodlamalarda; G: Görüşmeci, K: Kadın, E: Erkek, M: Müdür, MY: Müdür Yardımcısı ve Ö: Öğretmen olarak verilmiştir.

3.6.Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerliliği sağlamak için alanyazın detaylı olarak incelenmiş ve görüşme soruları belirlenmiştir. Bu çalışmada verilere, katılımcıların ilgili konuya ilişkin bakış açılarını daha net olarak anlayabilmek için yüz yüze görüşme tekniği aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu teknik ile araştırmacı, okullardaki çatışma yönetimine ilişkin katılımcıların ilgi, görüş ve davranışlarını anlamaya çalışmaktadır. Uygulama esnasında görüşme yapılan katılımcı, soruyu anlayamadığında örneklendirme, soruyu anlaşılır kılmak için farklı şekillerde ifade etme, yanlış anlaşılmadığından emin olmak için sorunun anlamını teyit etme gibi yöntemlere başvurulmuştur.

Araştırmada güvenilirliği sağlamak için kodlamalar ve analizler, alanda uzman olan akademisyenler tarafından teyit edilerek ve yapılan görüşmeler sonrasında kodlamalar kayıt altına alınarak sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmacının çalışmayı yürüttüğü dönem öncesinde, esnasında ve sonrasında öğretmenlik ve okul yöneticiliği görevlerinde bulunmuş olması çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini kuvvetlendirmektedir.

Araştırmacı, katılımcılara karşı görüşme esnasında yansız davranmaya özen göstermiş ve bu durum çalışmanın iç geçerliliğini kuvvetlendirmiştir. Diğer taraftan araştırmada elde edilen bulgular, araştırmaya katılmayan diğer öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin durumunu da yansıtabilmesi açısından dış geçerliliği kuvvetlendirmektedir.

3.7.Araştırmacının Rolü

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesi, bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu motivasyon, araştırma sürecinde araştırmacı için ölçü olmaktadır. Bu araştırmada çatışma yönetimini inceleyen ve aynı zamanda öğretmenlik mesleğini yürüten araştırmacı, bizzat bu süreci deneyimlemektedir. Bu görevi ifa ederken aynı zamanda lisansüstü eğitimini de sürdürmekte olan araştırmacı, hem kişisel gelişimihem de mesleki gelişiminde ona yardımcı olabilecek bilgi ve tecrübeye ihtiyaç duyduğundan konu hakkında araştırma yapmayı tercih etmiştir. Araştırma sürecinde gerçekteşen bu etkileşim sonucunda araştırmacı, teorik ve pratik anlamda kendini geliştirme ve gözlem yapma fırsatı yakalamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Yapılan çalışma, nitel bir çalışma olduğu için genellemelerden kaçınılmış, elde edilen bulgulardan yola çıkarak daha çok görüşlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada, katılımcılara 15 soru sorularak katılımcıların, yöneticilerin çatışma stratejilerine yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, araştırma soruları kapsamında görüşme yapılan katılımcılardan sağlanan nitel verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Çatışma yönetimi stratejilerine yönelik katılımcı görüşleri beş ayrı başlık altında toplanmıştır. Belirlenen temalar Tablo 4.1’de yer almıştır.

Tablo 4.1

Çatışma Stratejileri

Tema	Kategoriler					
	K	E	Müd.	Müd. Yrd.	Öğrt.	
Stratejiler	Bütünleşme	Çözüm odaklı Duygu kontrolü Sorunu	Karşılıklı Anlayış Empati	Çözüm Odaklılık Rehberlik Servisi	Çözüm odaklılık	Çözüm Odaklılık
	Hükmetme	Yasal Şikayet Mekanizması	Kontrollü Çatışma, Kontrollü Baskı	Yok	Yok	Yok
	Kaçınma	Çatışmayı gizli Tutma	Çatışmadan uzak durma	Çatışmadan uzak durma	Yok	Çatışmayı Öteleme
	Uzlaşma	Uzlaşma	Uzlaşma	Görüş alış-verişi	Rehberlik servisi	Görüş alış-Verişi
	Uyma	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

4.2.Bütünleşmeye Yönelik Görüşler

Bu strateji, her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Bütünleşme stratejisine göre görüşler, katılımcıların cinsiyetine ve görevlerine göre ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bütünleşme stratejisine erkek katılımcılar karşılıklı anlayış penceresinden yaklaşmışlardır. Ayrıca empati kavramı karşılıklı anlayışı açıklayan önemli bir kavram olarak görülmüştür. G1, MY.E, bu durumu şöyle açıklamıştır:

“Çatışma yönetimi, bence empati en kısa açıklaması ile empatidir. Kendimize yapılmasını istemediğimiz harekete, karşımızdaki insanlara da yapmamamız gerektiğini hem kendimizin hem de arkadaşlarımızın bilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahibim.”

Bu stratejiyi benimseyen kadın katılımcılara göre, yöneticilerinin çatışmalara çözüm odaklı yaklaştıkları fakat bunu yaparken duyguların kontrolünde problemlerin yaşandığı görülmektedir. Fakat sonunda yöneticilerin bu sorunu karşılıklı iletişim yoluyla çözdükleri görülmektedir. G20,Ö.K’ya göre bu durum şöyle ifade edilmiştir:

“Yönetici, çözmeye özen gösteriyor, mutlaka olayın bir şekilde çözülmesini sağlıyor diyebilirim. O anda tabii ki kendisi de sinirleniyor olabilir bazen fevri çıkışlar da olabiliyor fakat sonrasında mutlaka kimle ilgili yaşadıysa da çok şahit oluyorum da bunu yanına çağırır ya kendisi gider, mutlaka onu bir şekilde yumuşatır.”

Bütünleşme stratejisi üzerine katılımcılardan cinsiyet değişkenine göre farklı algılar elde edilmiştir. Erkek katılımcılar, bütünleşme davranışının genellikle empati ile ortaya çıktığını ifade ederken; kadınlar genellikle yöneticilerin çözüm odaklı çabalarını gördüklerini bunun yanında erkek yöneticilerin çatışmayı yönetirken bazı aşamalarda fevri davranışlar sergilediklerini, duygularını kontrol edemediklerini fakat daha sonra iletişim becerisiyle tatsızlıkların kalıcı olmadan çözülmesi yönünde çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada, bütünleşme stratejisi katılımcıların görevlerine göre değerlendirilmiştir. Katılımcılar görevlerine göre; müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen olarak gruplandırılmıştır.

Müdür olan katılımcı G17,M.E’nin görüşü, bütünleşme stratejisine göre düşünüldüğünde yine çatışma durumuna çözüm odaklı yaklaşıldığını desteklemektedir.

Verilencevapta özellikle okuldaki rehberlik servisinin çözüm konusunda rol oynadığının da vurgulandığı görülmektedir:

“Demin de söylediğim gibi bu tarz konular, okulumuza çok fazla meydana gelmiyor veya olmuyor, sürekli veya aşırı yaşadığımız bir hadise ve olaylar değil, çok nadirde olsa ortaya çıkan sorunları ve bu tarz şeyleri rehberlik servisimiz aracılığıyla çözebiliyoruz.”

Müdür yardımcısı G1,MY.E de bütünleşme stratejisine yönelik olarak şunları söylemiştir:

“Sen burada bunu demek istedin zannetmiştim, kastetmiştim tarzında, birbirlerini doğru anlamalarını sağlıyoruz zaten doğru anladıktan sonra olayın birçoğu da kendiliğinden çözülmekte.”

Öğretmen olan katılımcılardan bazıları da yöneticilerin çözüm odaklı yaklaşıklarını belirterek bütünleşme stratejisine göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

“Okul yöneticilerimiz böyle bir çatışma anına denk geldiklerinde böyle bir durumla çok karşı karşıya kalmadık ama az çok kendilerini tanıdığım için de söylüyorum hani nasıl tepkiler verebileceklerini bildiğim için uzak kalmayı tercih etmiyorlar, genelde çözüm odaklı olmayı tercih ediyorlar.”

Sonuç olarak, bütünleşme stratejisine göre yaklaşımın temelinde çözüm odaklı olunması, ortak bir nokta olarak dikkat çekmektedir. Bu konuda elde edilen veriler, katılımcıların karşılıklı olarak birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsedikleri sonucunu vermektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin problem çözme odaklı davrandıkları söylenebilir.

4.3.Uzlaşmaya İlişkin Görüşler

Her konuda tam bir anlaşmanın söz konusu olmadığı bu stratejide, iki taraf da belirli yararlarından vazgeçip ortak bir noktada buluşurlar. Çatışma yönetiminin uzlaşmaya yönelik olarak çözümlendiğine dair birçok veri elde edilmiştir. Hatta erkek katılımcıların bu durumu ifade ederken “uzlaşma” kavramını doğrudan kullandıkları görülmektedir. G3,Ö.E buna güzel bir örnektir:

“Arkadaşlarla birbirimizi ayırmaya çalışıyoruz açıkçası. Çatışma çıktığında okul yöneticisi öncelikli olarak sakinleşmemizi bekliyor bizden. Onlar da aynı şekilde ayırmaya çalışıyorlar, bu şekilde belli bir süre geçtikten sonra iki tarafta dinleniyor uzlaşma yapabilecek kişilersek yapılıyor bu şekilde.”

Kadın katılımcılar da uzlaşma stratejisine ilişkin yoğun bir katılım

göstermişlerdir:

“Önce tabii hem öğretmenler açısından hem de veliler açısından hem çocuklar açısından sorun geldiği zaman ilk devreye soktuğumuz şube rehber öğretmenleri. Birinci aşama, onların elinden geçiyor, sorunu çözemiyor ya da sorunun daha da büyüyeceğini, düşündüğü anda rehber öğretmenlerimiz, devreye giriyor, veliler okula davet ediliyor veya öğretmen arkadaşlarımızın uzlaşma süreci yaşanıyor.”

G4,MY.K'ya göre, sunulan veriden de anlaşılacağı üzere çatışmanın uzlaşmayla çözülmeye çalışıldığı görülmektedir. Çatışma durumunda rehber öğretmenlerin devreye girdiği gerçeği de göz ardı edilmemelidir.

Müdür olan katılımcılardan sadece biri uzlaşma stratejisini kullandığını belirtmiştir. G12,M.E'ye göre çatışma durumunda uzlaşmacı tavır şöyle sergilenmektedir:

“Önce bir öğretmen, sorununu getiriyor sonra bu sorunla ilgili bir inceleme yapıyoruz diyoruz ki neden böyle bir sorun çıktı ne yapabiliriz, önce inceliyoruz sonra sorun yaşadığı diğer şahsı çağırıyoruz, onlarla görüşüyoruz sonra ikisiyle birlikte hep beraber oturup tekrar konuşuyoruz ve bu şekilde süreci tatlıya bağlıyoruz.”

Müdür yardımcılarının görüşlerine bakıldığında, uzlaşma stratejisinin “rehberlik servisi” yle özdeşleştiği görülmektedir. Görüşmeye katılan her iki müdür yardımcısı da çatışmanın rehberlik servisiyle çözümlenmeye çalışıldığını belirtmiştir. Bunlardan G4,MY.K, bu konuya ilişkin şunları ifade etmiştir:

“Sorunu çözemiyor ya da sorunun daha da büyüyeceğini, düşündüğü anda rehber öğretmenlerimiz, devreye giriyor, veliler okula davet ediyor veya öğretmen arkadaşlarımızın uzlaşma süreci yaşanıyor.”

Yine diğer müdür yardımcısı da benzer bir görüş ifade etmiştir ve şunu söylemiştir:

“Öncelikle rehberlik servisimiz, konuya hâkim bir şekilde müdahil oluyor ve sorunu çözmek için öğrencilerle birebir görüşüyorlar.”

Öğretmen katılımcılar da uzlaşmaya ilişkin çeşitli veriler sunmuşlardır. Öğretmen katılımcılardan G7,Ö.E okul yöneticisinin kendilerinin düşüncelerine başvurarak çatışmayı uzlaşmayla çözmeye çalıştığını ifade etmiştir:

“Okul yöneticimiz, çatışma durumunda herkesin görüşüne başvuruyor, herkesin düşüncesini alıyor bu şekilde bizlere de söz hakkı tanıyarak bizim de düşüncelerimizi merak ederek bizim de düşüncelerimizi alarak uzlaşmacı bir

tavırla sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz, bu durumda bizlerde aynı şekilde aynı özveriye göstererek olumlu bir sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz çatışmayı.”

G24,Ö.K'nın görüşü de G7,Ö.E'nin görüşlerinden pek de farklı değildir. G24, yöneticilerinin adil bir şekilde davranarak orta yolu bulmaya çalıştığını belirtmiştir. Hatta herhangi bir rahatsızlık duyuyorlarsa bunu yöneticilerine rahatlıkla belirttiklerini de görüşlerine eklemiştir:

“Yöneticilerimiz orta yolu bulmaya çalışıyor, adalet, hak, hukuk gözeterek ve bunun neden böyle olması gerektiğini, mümkün olduğu kadar bize açıklamaya anlatmaya çalışıyorlar ve açıkçası çok fazla rahatsızsak gidip idareyle paylaşıyoruz.”

Genel olarak bakıldığında uzlaşma stratejisi katılımcılar tarafından diğer stratejilere göre en net şekilde vurgulanan strateji olmaktadır. “Uzlaşma” kavramının doğrudan kullanılması bunun bir göstergesi niteliğindedir. Diğer taraftan özellikle müdür yardımcısı olan katılımcıların “rehberlik servisi”nin çatışmayı çözme konusunda etkin bir rol oynadığını belirtmeleri dikkate değerdir. Ayrıca G4,MY.K'nın şube rehber öğretmenine yüklediği anlam da gözden kaçmamalıdır. Bu katılımcıya göre, yukarıda da belirtildiği gibi çatışmanın yönetiminde şube rehber öğretmenleri de çözüm mercii olarak dikkat çekmektedir.

4.4.Hükmetmeye İlişkin Görüşler

Bu stratejide, taraflardan birinin, karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeden sorunu kendi yararına çözmeyi tercih etmesi söz konusu olmaktadır. Katılımcıların hükmetmeye ilişkin görüşleri cinsiyet ve görevlerine göre aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

Erkek katılımcılar, hükmetme stratejisine yakın görüşler beyan etmişlerdir. Bu durum da “kontrollü çatışma” ya da “kontrollü baskı” olarak ifade edilmiştir. Hatta bu durumun başarıyı da beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Katılımcı G9,M.E bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“Kontrollü bir çatışmayı tercih ediyor çoğunlukla yöneticimiz ki benim bu noktadaki kendi gözlemim şu, bir çatışmayı kontrol, çatışmanın beraberinde ortaya çıkan, kontrollü baskı, tesadüfî olamayacak derecede zaruri bir başarıyı da beraberinde getiriyor.”

Kadın katılımcılar ise erkek katılımcıların “kontrollü baskı” nitelenmesine paralel olarak çatışmaya çözüm olarak, ilgili mevzuatın kullanılmasının gerektiğini ve kimi

zamanlarda da devletin diğer mercilerine başvurmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. G22,MY.K bununla ilgili şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

“Biz her zaman olduğu gibi böyle bir çatışma ortaya çıktığında tamamen ortaya kanıtlar, resmi olan her türlü yönetmeliği kuralı kaideyi koyuyoruz, ikna çabasına gidiyorsa olması gereken prosedür neyse bu şekilde olması gerekiyor. Buna devletin diğer kurumlarını da katabiliyoruz. Çoğu zaman İçişlerinden polisi emniyeti de katabiliyoruz. Bu şekilde yönetmelikle, kanunlarla kişiyi ikna çabasına giderek ya olayı çözüyoruz ya da olayı diğer bir merciye taşıyoruz.”

Hükmetme stratejisine göre yaklaşımların erkek ve kadın katılımcılar açısından benzer boyutları olduğu dikkat çekmektedir. Erkek katılımcılar çatışmanın baskı ile çözümlenebileceği taraftarıyken; kadın katılımcı, bu baskıyı yönetmelikle, kanunlarla sağlama taraftarıdır. Kadın katılımcı, erkek katılımcılara göre hükmetme stratejisini daha da somutlaştırarak devletin kolluk güçlerinden de yardım alınabileceğini belirtmiştir. Diğer taraftan birden fazla erkek katılımcı, hükmetme stratejisine sıcak bakarken kadın katılımcılardan yalnızca biri çatışmanın hükmetme stratejisine sıcak bakmaktadır.

Görevler bakımından hükmetme stratejisine göre yaklaşım, müdür olan yöneticilerde kendini daha bariz bir şekilde göstermektedir.

“Biraz amiyane bir tabirle diktayla toplantıları yönetiyoruz. Yani sert bir yönetim tarzımız var fakat siz bunu yapmazsanız toplantı çok uzuyor, yani amaç dışına sapabiliyor ve sen onu yaptın sen bunu yaptın sen dün böyle yaptın gibi şeyler gündeme geliyor ona müsaade etmiyoruz.”

G25,M.E, bu sözleriyle çatışmanın oluşmadan önce önlenebileceği düşüncesine sahip olduğu izlenimini de vermektedir.

Müdür yardımcılarının hükmetme stratejisine göre yaklaşımı, müdür katılımcılara göre daha düşük düzeyde kalmaktadır. G26,MY.E bu durumu şöyle özetlemektedir:

“Haklı olduğunda sonuna kadar gidip, haksız olduğunu anladığı durumlarda haksızlığını kabul etmektedir.”

Sonuç olarak, hükmetme stratejisi müdür yardımcılarının çatışma yönetiminde pek başvurmadıkları bir stratejidir. Analizler sonucunda bu konuda pek fazla veriyle karşılaşılmaması bunun bir göstergesidir.

Öğretmen olan katılımcılara bakıldığında onların da müdür yardımcısı olan katılımcılar gibi çatışma yönetiminde hükmetme stratejisine pek başvurmadıkları görülmektedir. Örneğin G10,Ö.E, hükmetme stratejisini ses yükselmesi olarak görmektedir:

“Bunu tam bilemiyorum yani bir ses tonunun yükselmesi olabilir.”

Sonuç olarak okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre hükmetme stratejisine daha çok başvurmaktadır.

4.5.Kaçınmaya İlişkin Görüşler

Bu strateji, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini dikkate almadığı ve bunlara önem vermediği bir strateji olarak görülmektedir. Kaçınmaya ilişkin erkek katılımcı görüşlerine bakıldığında, erkek katılımcılardan çok azının bu stratejiye göre yaklaştıkları görülmektedir. Sadece iki erkek katılımcının çatışma yönetimine bu açıdan yaklaştığı görülmektedir. G2,M.E, bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Kendi yaşadığım çatışmaları yönetebiliyorum mümkün olduğu kadar o kişilerden uzak duruyorum veya çatışma yaşayabileceğim kişilerden uzak duruyorum.”

Yine kadın katılımcıların büyük bir kısmının kaçınma stratejisine göre yaklaşmadığı görülmektedir. Sadece bir kadın katılımcı, çatışma yönetiminin bu açıdan gerçekleştiğini belirtmiştir. G18,Ö.K, çatışma yönetiminin gizli tutularak yönetildiğini şu cümlesiyle ifade etmiştir:

“Bizim okulumuzda süreç hep böyle yani gizli tutulmaya çalışılıyor.”

Bu durumda şu tespit yapılabilir: Kaçınma stratejisi hem erkek hem de kadın katılımcılar tarafından tercih edilmeyen bir stratejidir.

Katılımcıların yaptıkları görev dikkate alınarak belirttikleri görüşler değerlendirildiğinde de yine çatışma yönetiminde kaçınma stratejisinin tercih edilmediği görülmektedir. Müdür katılımcılardan G2,M.E, çatışma durumlarında, çatışma yaşadığı kişilerden uzak durduğunu belirtip kaçınma stratejisi uyguladığını belirtmektedir:

“Kendi yaşadığım çatışmaları yönetebiliyorum mümkün olduğu kadar o kişilerden uzak duruyorum veya çatışma yaşayabileceğim kişilerden uzak duruyorum.”

Kaçınma stratejisinin müdür yardımcıları tarafından kullanıldığı hakkında ise hiçbir veri elde edilememiştir. Bu da gösteriyor ki müdür yardımcıları çatışma durumlarında kaçınma stratejisine başvurmamaktadır.

Öğretmen olan katılımcılar da tıpkı müdür olan katılımcılar gibi kaçınma stratejisine yönelik sınırlı sayıda veri sunmuşlardır. Sadece iki katılımcı, bu konuda görüş belirtmiştir Bunlardan G8,Ö.E, çatışmanın çözülmesi yerine ötelenmeye çalışıldığını belirtmiş ve bu konuda şunları söylemiştir:

“Bir şekilde ondan sonra birebir görüşmelerde bu sorunun belirli bir sürede çözüldüğünü bazen de dondurulduğunu görüyorum ya da öteleniyor. Bir şekilde mesafe girdiği de oluyor, bazı branşlarda bazı öğretmenlerde.”

Değerlendirmelerin sonucunda katılımcıların kaçınma stratejisine çok sınırlı sayıda yöneldikleri, kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Kimi katılımcılardan bu stratejiye göre veri elde edilememesi ya da çok sınırlı sayıda veri elde edilmesi, okullarda yaşanan çatışmaların kabul edilen bir gerçek olarak algılandığının da bir göstergesidir.

4.6.Uymaya İlişkin Görüşler

Yapılan analizler sonucunda uyma stratejisine ilişkin herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Bu da göstermektedir ki karşı tarafa yönelik uyma (itaat etme) gibi bir durum söz konusu değildir. Çatışma yönetiminde bu stratejiye yönelik davranılmaması, katılımcıların daha çok kendi durumlarını korumayı seçtikleri sonucunu verebilmektedir.

4.7.Yaklaşımlara Göre Bulgular

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımları, cinsiyetlerine ve görevlerine göre değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda üç yaklaşım söz konusudur: Kaybet-kaybet, kazan-kaybet ve kazan-kazan (Tablo 4.2).

Tablo 4.2

Yaklaşımlara Göre Bulgular

		Kategoriler				
		K	E	Müd.	Müd. Yrd.	Öğretmen
Yaklaşımlar	Kaybet-Kaybet	Gizli tutma	Kaçınma Öteleme	Uzak Durma	Yok	Gizli Tutma Kaçınma
	Kazan-Kaybet	Rehberlik Servisi Yetkili Merci	Otorite Kullanımı	Otorite Kullanımı	Otorite Kul. Yetkili Merci	Otorite Kullanımı
	Kazan-Kazan	Çözüm Odaklılık	Empati	Empati	Çatışmanın Kaynağına iniş	Çözüm Odaklılık

4.7.1.Kaybet-kaybet yaklaşımına göre bulgular

Bu strateji, her iki tarafın da amacına ulaşamadığı bir stratejiyi işaret etmektedir. Katılımcıların cinsiyetine göre çatışma yönetiminin kaybet-kaybet yaklaşımına göre değerlendirilmesi sonucunda: erkek katılımcıların yöneticilerinin kaybet-kaybet yaklaşımına göre çatışma yönetimini çözme biçimlerini pek tercih etmedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.G2,M.E, bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“Kendi yaşadığım çatışmaları yönetebiliyorum. Mümkün olduğu kadar o kişilerden uzak duruyorum veya çatışma yaşayabileceğim kişilerden uzak duruyorum.”

G2, bu sözleriyle çatışmadan kaçındığını ortaya koymuştur.

Diğer bir erkek katılımcı da(G8,Ö.E) çatışma yönetiminin,çatışmanın dondurularak ya da ötelenerek sağlandığını belirtmiştir:

“Bir şekilde ondan sonra birebir görüşmelerde bu sorunun belirli bir sürede çözüldüğünü bazen de dondurulduğunu görüyorum ya da öteleniyor. Bir şekilde mesafe girdiği de oluyor, bazı branşlarda bazı öğretmenlerde.”

Kadın katılımcıların bu yaklaşıma göre belirttikleri görüşler de çok sınırlıdır. Hatta sadece bir kadın katılımcı, yöneticisinin bu yaklaşımı kullandığını belirtmiştir. Bu katılımcı(G18,Ö.K) çatışmanın okulunda gizli tutularak yönetildiği görüşüne sahiptir:

“Bizim okulumuzda süreç hep böyle yani gizli tutulmaya çalışılıyor hiç gizli kalmıyor ve gün içinde bütün olayı izliyor ve asla doğru biçimde yönetilmiyor, bunun olmaması gerektiğini düşünüyorum.

Yapılan göreve göre de kaybet-kaybet yaklaşımının çatışma yönetiminde kullanıldığını belirten çok az kişi vardır. Katılımcılardan G2,M.E, çatışmayı yönetebildiğini aynı zamanda çatışma yaşayabileceği kişilerden uzak durmaya çalıştığını ifade etmiştir:

“Kendi yaşadığım çatışmaları yönetebiliyorum. Mümkün olduğu kadar o kişilerden uzak duruyorum veya çatışma yaşayabileceğim kişilerden uzak duruyorum.”

Müdür yardımcılardan hiçbiri çatışma yönetiminde kaybet-kaybet yaklaşımının kullanıldığını belirtmemiştir. Öğretmen katılımcılara bakıldığında da çatışma yönetiminde bu yaklaşımın pek kullanılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. G18,Ö.K, çatışmanın gizli tutularak yönetilmeye çalışıldığı görüşündedir. G8,Ö.E, çatışma yönetiminin dondurularak ya da ötelenerek yönetilmeye çalışıldığını ifade etmiştir.

Okullarda, çatışmanın yönetiminde kaybet-kaybet yaklaşımına başvurulduğunu

belirtenlerin sayısı oldukça azdır. Erkek katılımcılar, çatışmanın sonuç olarak çözümlendiğini fakat bunun da bir bakıma çatışmadan kaçınılarak yapıldığını belirtirken; kadın katılımcı da buna benzer görüşler öne sürmüştür. Kadın katılımcı, okulunda çatışmanın gizli tutularak yönetildiğini ifade ederken esasında dolaylı da olsa çatışmadan kaçınıldığını ima etmektedir. Müdür katılımcılara bakıldığında da çatışmadan kaçınıldığı durumu gerçeği kendini gösterirken; müdür yardımcısı katılımcılardan bu konuda hiçbir veri elde edilememesi dikkat çekicidir. Veri elde edilen öğretmen katılımcıların söyledikleri de diğer görüşlerle paralellik göstermektedir. Sonuç olarak okullarda yaşanan çatışmalarda tarafların çatışmadan kaçınarak kaybet- kaybet yaklaşımını çok az benimsedikleri görülmektedir.

4.7.2.Kazan-kaybet yaklaşımına göre görüşler

Bu stratejide iki taraftan biri kesin olarak kaybeder. Kazan-kaybet yaklaşımına göre çatışma yönetiminin sağlandığını dile getirenlerin sayısı oldukça fazladır.

Erkek katılımcılara göre okullarında çatışma yönetiminin kazan-kaybet yaklaşımı doğrultusunda yönetildiği anlayışı oldukça yaygındır. G11,Ö.E; yöneticisinin, otoritesini kullanarak olayın akışına müdahale ettiğini şöyle vurgulamıştır:

“Çoğunlukla uzlaştırmacı bir hareket sergiliyor. Müdürümüz, yani olayın büyümemesi için çabuk bir şekilde olaya el koymaya çalışıyor.”

G7,Ö.E; yöneticisinin, otoritesini kullanarak tarafların belirli doğrultuda özveride bulunmalarını sağladığını belirtmiştir:

“Okul yöneticimiz, çatışma durumunda herkesin görüşüne başvuruyor, herkesin düşüncesini alıyor bu şekilde bizlere de söz hakkı tanıyarak, bizimde düşüncelerimizi merak ederek bizimde düşüncelerimizi alarak, uzlaştırmacı bir tavırla sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz, bu durumda bizler de aynı şekilde aynı özveriyi göstererek olumlu bir sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz çatışmayı.”

Kadın katılımcıların birçoğunun da çatışma yönetiminde kazan-kaybet yaklaşımına başvurulduğu düşüncesini belirttiği görülmüştür.G4,MY.K, bu konuda velilere büyük iş düştüğünü ifade etmiş ve şunları söylemiştir:

“Önce tabii hem öğretmenler açısından hem de veliler açısından hem çocuklar açısından sorun geldiği zaman ilk devreye soktuğumuz şube rehber öğretmenleri. Birinci aşama, onların elinden geçiyor, sorunu çözemiyor ya da sorunun daha da büyüyeceğini düşündüğü anda rehber öğretmenlerimiz, devreye giriyor, veliler okula davet ediliyor veya öğretmen arkadaşlarımızın uzlaşma süreci yaşanıyor.”

Kadın katılımcılardan G22,MY.K ise çatışmanın, gerektiği zamanlarda yetkili mercilere ulaşılacak kaydıyla çözümlenebildiğini belirtmiştir:

“Biz her zaman olduğu gibi böyle bir çatışma ortaya çıktığında tamamen kanıtları, resmi olan her türlü yönetmeliği kuralı kaideyi ortaya koyuyoruz, ikna çabasına gidiyorsa olması gereken prosedür neyse bu şekilde olması gerekiyor. Buna devletin diğer kurumlarını da katabiliyoruz. Çoğu zaman İçişlerinden polisi emniyeti de katabiliyoruz. Bu şekilde yönetmelikle, kanunlarla kişiyi ikna çabasına giderek ya olayı çözüyoruz ya da olayı diğer bir merciye taşıyoruz.”

Müdür katılımcıların da bu konuda söylediklerine bakıldığında kazan-kaybet yaklaşımının onların da büyük bir kısmı tarafından benimsendiği görülmüştür. G12,M.E'nin bu konudaki düşüncesi şu şekildedir:

“Önce bir öğretmen sorununu getiriyor sonra bu sorunla ilgili bir inceleme yapıyoruz diyoruz ki neden böyle bir sorun çıktı ne yapabiliriz, önce inceliyoruz sonra sorun yaşadığı diğer şahsı çağırıyor onlarla görüşüyoruz sonra ikisiyle birlikte hep beraber oturup tekrar konuşuyoruz ve bu şekilde süreci tatlıya bağlıyoruz.”

G25,M.E ise yönetimde sert bir tavır sergilemek zorunda olduklarını belirtmiştir. Böyle davranılmadığı takdirde çatışmanın daha da derinleşebileceğini ifade etmiştir:

“Yani sert bir yönetim tarzımız var fakat siz bunu bırakmazsanız toplantı çok uzuyor yani amaç dışına sapabiliyor ve sen onu yaptın sen bunu yaptın sen dün böyle yaptına geliyor, ona müsaade etmiyoruz.”

Müdür yardımcısı olan katılımcıların belirttikleri de diğer katılımcıların görüşlerinden pek farklı değildir. G26,MY.E:

“Haklı olduğunda sonuna kadar gidip, haksız olduğunu anladığı durumlarda haksızlığını kabul etmektedir.”

diyerek durumu ortaya koymuştur.

G15,MY.E ise özellikle öğrencilerle ilgili çatışmalarda rehber öğretmenlerin devreye girdiğini belirtmiş ve bunu şöyle ifade etmiştir:

“Öncelikle rehberlik servisimiz, konuya hâkim bir şekilde müdahil oluyor ve sorunu çözmek için öğrencilerle birebir görüşüyor.”

Öğretmen katılımcılardan G3,Ö.E; yöneticisinin, otoritesini kullanarak tarafların sakinleşmesini istediğini ifade etmiştir:

“Arkadaşlarla birbirimizi ayırmaya çalışıyoruz açıkçası çatışma çıktığında, okul

yöneticisi öncelikli olarak sakinleşmemizi bekliyor bizden. Onlar da aynı şekilde ayırmaya çalışıyorlar, bu şekilde belli bir süre geçtikten sonra iki taraf da dinleniyor uzlaşma yapabilecek kişilersek yapılıyor bu şekilde.”

Verilerden de anlaşılacağı üzere katılımcılar, okullarında yaşanan çatışmaların idareciler tarafından çözümlenmeye çalışıldığı ve bu konuda başarılı olunduğu görüşündedirler. Bu yaklaşıma göre hareket edenler daha çok okul yöneticileridir. Çözüm tek taraflı olarak bulunmaya çalışılmaktadır.

4.7.3.Kazan-kazan yaklaşımına göre görüşler

Bu stratejide çağdaş bakış açısının etkisi görülmektedir. Çatışmayı yaşayan taraflardan en az bir taraf çatışmanın varlığını kabul ederek bu doğrultuda hareket etmeyi seçmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu okullarında meydana gelen çatışmaların kazan-kazan yaklaşımına göre çözümlendiğini beyan etmiştir. Kazan-kazan yaklaşımında “empati” kavramının önemli bir yere sahip olduğu verilerden elde edilen bulgulardan biridir. Erkek katılımcılardan G5,M.E bu konuda şunları söylemiştir:

“Çatışma yönetimi, bence empati en kısa açıklaması ile empatidir. Kendimize yapılmasını istemediğimiz, kendimize, istemediğimiz bir harekete, karşımızdaki insanlara da yapmamamız gerektiğini hem kendimizin hem de arkadaşlarımızın bilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahibim.”

Bu yaklaşımda rehberlik servisinin önemi de katılımcı G17,M.E tarafından vurgulanmıştır. G17,M.E kazan-kazan yaklaşımının okulunda hâkim olduğunu ve bunun da rehberlik servisi aracılığıyla söz konusu olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Deminde söylediğim gibi bu tarz konular, okulumuza çok fazla meydana gelmiyor veyahut da olmuyor. Sürekli veya aşırı yaşadığımız bir hadise ve olaylar değil. Bunun çok nadirde olsa ortaya çıkan sorunlarda ve bu tarz şeyleri de rehberlik servisimiz aracılığıyla çözebiliyoruz.”

Diğer bir katılımcı G1,MY.E idare olarak bir bakıma arabuluculuk yaptıklarını ve bu şekilde çatışmayı yönettiklerini belirtmiştir:

“Dolayısıyla ben yanlış anlamışım. Ben, sen burada bunu demek istedin zannetmişim, kastetmişim tarzında, birbirlerini doğru anlamalarını sağlıyoruz. Zaten doğru anladıktan sonra olayın birçoğu da kendiliğinden çözülmekte.”

Kadın katılımcılara bakıldığında okullarında pek çatışma ortamı yaşamadıklarını, yaşandığı takdirde yöneticilerinin soğukkanlılıkla davrandığını ve çözüm odaklı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun için kadın katılımcılardan G6,Ö.K'nın açıklamalarına

bakmak yeterlidir:

“Okul yöneticilerimiz böyle bir çatışmaya da çatışma anına denk geldiklerinde böyle bir durumla çok karşı karşıya kalmadık ama az çok kendilerini tanıdığım için de söylüyorum, hani nasıl tepkiler verebileceklerini bildiğim için uzak kalmayı tercih etmiyorlar. Genelde çözüm odaklı olmayı tercih ediyorlar. Olayın ne olduğunu anlamaya çalışıp kişileri sakinleştirmeye ve ortamdan uzaklaştırmaya çalışıp, ilgili kişileri dinleyip bir araya getirerek, soğukkanlılıkla hareket ettiklerine tanık olmuşumdur. Böyle bir süreç oluyor genelde.”

Sonuç olarak erkek katılımcılar ve kadın katılımcılar çatışma yönetiminin çözüm odaklı olarak çözümlendiğini ifade etmişlerdir.

Müdür katılımcılardan G5,M.E ve G17,M.E aynı zamanda erkek katılımcılardır ve az önce de belirtildiği gibi empati duygusunun ve rehberlik servisinin çatışmanın çözümlenmesi açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Müdür yardımcısı katılımcılardan sadece G1,MY.E idare olarak kazan-kazan yaklaşımını kullandıklarını belirtmiştir. G1,MY.E'nin özellikle çatışmanın kaynağına inildiğini ve bu şekilde çatışmanın çözümlendiğini belirtmesinin bulgular açısından önemli bir ayırtıcı olduğu görülmektedir. G1,MY.E bu konuda şunları belirtmiştir:

“Yöneticimizle çatışma esnasında daha çok olayın ne olduğu, nereden kaynaklandığı konusuna inerken bu konuda bizim yapabileceğimiz bir şey varsa, bizim yapacağımız, bizi aşan bir durum varsa, yöntemini göstererekten, biz bu konuda yetersiz kalıyoruz, şurası size daha iyi yardımcı olabilir kafasında bir idareci.”

Öğretmen katılımcılara bakıldığında, özellikle G16,Ö.K'nın söyledikleri, çatışma yönetiminde kazan-kazan yaklaşımının kullanıldığına gösterilebilecek en iyi örneklerden biridir:

“Az önce anlattığım durumdan yola çıkayım ben bu okulda, bunun dışında bir çatışma yaşamadım. Büyük bir çatışma yaşamadım açıkçası onda da yatıştırma taraftarıydı. Olaylar büyümeden önlemeye çalıştı. İdarecilerimiz de aslında şöyle ki biz toplanıp hepimiz kendi aramızda toplanıp, durumun büyümesini önlemek için kararlar aldık. Zaten hepimiz ortak hareket ettik, birbirimizden bağımsız bir şey yapmadık. Velilerle görüşme sağlandı, öğrencilerle görüşme sağlandı, öğretmenlerle görüşme sağlandı ve en sonunda ortak bir karara varıpolayı mantıklı bir şekilde kapattık ve genelde de böyle bir yol izleniyor. Herkesin karara alınıyor ona göre bir yol haritası çıkarılıyor, ortak kararlara göre.”

Yapılan analizlerden de anlaşılacağı üzere katılımcılar, kazan-kazan yaklaşımının kimi okullarda ne derece kuvvetli bir şekilde kendini hissettirdiğini sözleriyle vurgulamışlardır. Genel olarak bakıldığında katılımcılar, yöneticilerinin çatışmayı ortak bir noktada buluşulmasını sağlayarak yönettikleri gerçeğini öne sürmüşlerdir. Diğer taraftan katılımcılar, genellikle okullarında çatışmanın pek yaşanmadığını, yaşandığında da meydana gelen çatışmanın çözüm odaklı olarak çözümlendiğini belirtmişlerdir.

4.8.Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İlgili Bulgular

Değişen şartlar neticesinde ortak çalışma, iletişim kurma, empati kurma, aktif dinleme, beyin fırtınası ve tarafsızlık gibi yeni çatışma yönetimi becerileri ortaya çıkmıştır. Bu stratejilere ilişkin bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir:

Tablo 4.3

Diğer Çatışma Stratejilerine Göre Bulgular

	Tema	Kategoriler				
		K	E	Müd.	Müd. Yrd.	Öğretmen
Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri	Ortak Çalışma	İş birliği	İş birliği	İş birliği	Ortak karar	Ortak karar
	İletişim Kurma	Doğru iletişim	Etkili iletişim	Etkili iletişim	Etkili iletişim	Etkili iletişim
	Empati Kurma	Empatinin önemi	Empatinin önemi	Empatinin önemi	Karşılıklı anlayış	Karşılıklı anlayış
	Aktif Dinleme	Dinleyebilme	Doğru anlayabilme	Dinlemenin önemi	Dinlemenin önemi	Dinlemenin önemi
	Beyin Fırtınası	Fikir alış-verişi	Fikir alış-verişi	Fikir alış-verişi	Fikir alış-verişi	Fikir alış-verişi
	Tarafsızlık	Adil olma	Eşitlik ilkesi	Eşitlik ilkesi	Eşitlik ilkesi	Adil olma

4.8.1.Ortak çalışma stratejisi ile ilgili bulgular

Ortak çalışma stratejisi, çatışmanın yönetimi açısından son derece önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ortak çalışma yoluyla birçok sorun da çözümü beraberinde getirmektedir. Bu stratejiye yönelik olarak birçok veri elde

edilmiştir. Cinsiyet bağlamında değerlendirildiğinde, erkek katılımcılardan G1,MY.E çatışma durumlarında veli ile iş birliğine gidildiğini belirtmiş ve şunları söylemiştir:

“Öğrenci bazında (genel olarak) mesela dün öğrencimizde meydana gelen bir olay, kılık-kıyafet yönetmeliğine uymaması öğrencimizi, erkek öğrencinin bayan öğretmenle sıkıntı yaşaması sonucu öğrenciye yönetmeliğin bize söylemiş olduğu yükümlülükleri, sorumlulukları tam uygulayamamaktan kaynaklanan bir çatışma yaşadık ve direk velisini aradık. Velisiyle de bugün bir görüşme yapacağız.”

G7,Ö.E ise okul yöneticisinin çalışma arkadaşlarının fikrine başvurduğunu ve bu şekilde çatışmanın çözülmeye çalışıldığını ifade etmiştir:

“Okul yöneticimiz, çatışma durumunda herkesin görüşüne başvuruyor, herkesin düşüncesini alıyor bu şekilde bizlere de söz hakkı tanıyarak, bizim de düşüncelerimizi merak ederek, bizim de düşüncelerimizi alarak, uzlaşmacı bir tavırla sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz. Bu durumda bizlerde aynı şekilde aynı özveriye göstererek olumlu bir sonuca ulaştırmaya çalışıyoruz, çatışmayı.”

Diğer taraftan bir başka erkek katılımcı çatışma yönetimine ilişkin olarak bir terapistin -ki bu bir gönüllü katılımcıdır- öğretmenlere yardımcı olduğunu ifade etmiştir. G9,M.E bu doğrultuda şunları belirtmiştir:

“Bu senenin başında örnek vermek gerekirse stresle başa çıkma yöntemleri adı altında çok hoş, şirin bir tonton bir amcamız, İstanbul'dan, Büyükkada'dan gelen büyük şirketlere terapistlik yapmış olan kişi idi ki 1, 2 buçuk saatlik seansla birlikte tabi. Gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak, katılım sağlanmış bir halde, öğretmenlerimizin bu konudaki fikirleri ve bu konuda çözüm arayışlarına katkıda bulundu.”

Aynı zamanda çatışma yönetimi ile ilgili olarak erkek katılımcılar, okulun rehberlik servisinden yardım istenildiğini de belirtmişlerdir. Bunlardan G11,Ö.E şunları söylemiştir:

“Çoğunlukla zaten açıkçası öğrencilerimizde anlayışlı yani konuşunca onlarda hak veriyorlardı. Sorunlarına daha düzgün, biz de alttan alıp konuşunca, çözülemeyen durumlarda rehberlik servisi devreye giriyor.”

Yine bir erkek katılımcı rehberlik servisi ile ortak bir çalışma yürütüldüğünü şu şekilde belirtmiştir:

“Öncelikle rehberlik servisimiz, konuya hâkim bir şekilde müdahil oluyor ve sorunu çözmek için öğrencilerle birebir görüşüyorlar.”

Diğer taraftan bir erkek katılımcı, diğer erkek katılımcılardan farklı olarak “ideal

birliği”nden söz etmiştir. G25,M.E bu konu hakkında şunları ifade etmiştir:

“Okullardaki çatışmaları önlemek için öncelikle bütün paydaşların, çalışanların bir ideal birliği olması lazım. Mesela bizim, Yunus Emre Meslek Lisesinin ideal birliği olması gerekiyor ki okulu iyi okulla iyi bir yere taşımak, ideal birliğidir. Bunu önce hafızalarda, beyinlerde yerleşmiş olması lazım. Önce ben değil, önce kurum olması gerekiyor.”

Kadın katılımcıların da ortak çalışma stratejisinin çokça tercih edildiğini belirttikleri, görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Kadın katılımcılardan G16,Ö.K okullarında ortak çalışma stratejisinin kullanıldığını şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Az önce anlattığım durumdan yola çıkayım. Ben bu okulda, bunun dışında bir çatışma yaşamadığım büyük bir çatışma yaşamadım açıkçası onunla da yatıştırmak taraftarıydım. Olayları büyümeden önlemeye çalıştı idarecilerimiz de aslında. Şöyle ki biz hepimiz kendi aramızda toplanıp, durumun büyümesini önlemek için kararlar aldık. Zaten hepimiz ortak hareket ettik, birbirimizden bağımsız bir şey yapmadık. Velilerle anlaşma sağlandı, öğrencilerle anlaşma sağlandı, öğretmenlerle anlaşma sağlandı ve sonunda ortak bir karara vardık. Olayı mantıklı bir şekilde kapattık ve genelde de böyle bir yol izleniyor. Herkesin kararı alınıyor, ona göre bir yol haritası çıkarılıyor, ortak kararlara göre.”

Yine G16,Ö.K bununla ilgili şunları söylemiştir:

“Çatışmayla yalnız başıma değil, destekle başa çıkabiliyorum. Dediğim gibi bu tek kişiyi ilgilendiren bir şey değil ki. 2 ya da 3 kişi gerekiyor bunun için ve yalnız başıma başa çıkamıyorum. Gerek öğretmen arkadaşlarımdan gerek idareden gerek rehberlik servisimizden gerek velilerimizden, eğer sadece problem öğrenciyse yardım alarak başa çıkmaya çalışıyorum çıkabiliyorum sanırım başarabiliyorum.”

“Okulda, dediğim gibi iş birliği çerçevesinde, problemler çözülmeye çalışıyor, tek taraflı değil. Genel olarak grup halinde bir ekip olarak hareket ediliyor ve bu da sürece çok olumlu etkiliyor.”

Diğer bir kadın katılımcı G20,Ö.K şunları ifade etmiştir:

“Eğer mesela, velilerle ilgili bir şey yaşıyorsak mutlaka sadece kendimiz değil, veliyi de olayın içine dâhil ediyoruz. Öğrenciyi de dahil ediyoruz, birçok zaman birlikte oturup konuşabiliyoruz olayı çözüme kavuşturmaya çalışıyoruz.”

“Rehberlik öğretmenlerimizle çözmeye özen gösteriyoruz. Bizi aşan durumlar varsa aileyi olayın içine katabiliyoruz. Bu şekilde çözüme ulaştırmaya

çalışıyoruz.”

G22,MY.K çatışma durumlarında devletin diğer kurumlarıyla ortak çalışmaya başvurduklarını belirtmiştir:

“Devletin diğer kurumlarını da katabiliyoruz. Çoğu zaman içlerinden polisi emniyeti de katabiliyoruz bu şekilde yönetmelikle konularla kişi ikna çabasına giderek ya olayı çözüyoruz ya da olayı diğer bir merciye taşıyoruz.”

Yine G22,MY.K okul açısından bir iş birliği olması gerektiğini bildirmektedir. Hatta bununla ilgili olarak “aile” kavramını kullandığı görülmektedir:

“Kesinlikle okulda aile veli iş birliğinin çok iyi korunması gerekiyor. Bu iş birliğinde herkesin yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin sürekli bir iletişim halinde olması gerekiyor yani bir kereye mahsus bir iletişimden bahsetmiyorum. Aile kendisini okulun bir ferdi olarak görmeli, öğrenci kendini okula ait hissetmeli, yönetici kendisini yöneten değil, yönetimin yani o grubun içerisinde bir fert olarak görmeli yani biri ekip başıdır, bir liderdir. Yönetsinler ama ekibi yöneten olarak değil ailenin içinde rol olarak çatışmaları çözmenin yani bir ailenin üyesi olmalı.”

Görev bazında ele alındığında ortak çalışma stratejisinin kullanıldığını belirten öğretmen katılımcılar olmuştur. Bu doğrultuda elde edilen veriler şu şekildedir: G6,Ö.K’ya göre çatışma durumlarında okul yöneticilerinin ortak çalışma stratejisine başvurdukları görülmektedir:

“Okul yöneticilerimiz, böyle bir çatışmaya da çatışma anına denk geldiklerinde, böyle bir durumla çok karşı karşıya kalmadık ama az çok kendilerini tanıdığım için de söylüyorum hani nasıl tepkiler verebileceklerini bildiğim için uzak kalmayı tercih etmiyorlar. Genelde çözüm odaklı olmayı tercih ediyorlar. Olayın ne olduğunu anlamaya çalışıp kişileri sakinleştirmeye ve ortamdaki uzaklaştırmaya çalışıp olayla ilgili kişileri dinleyip bir araya getirerek, soğukkanlılıkla hareket ettiklerine tanık olmuştumdur. Böyle bir süreç oluyor genelde.”

G11,Ö.E rehber öğretmenlere ve sınıf öğretmenlerine çok iş düştüğünü belirtmiştir:

“Özellikle öğretmenlerin, bence birebir öğrencilerin sorunlarını çok iyi anlamaları gerekiyor, tanınmaları gerekiyor. Daha doğrusu, öğrencilerin yani rehber hocalarına ve sınıf hocalarına çok düşük iş düşüyor yani onları veli ziyaretleri olabiliyor, aile durumları göz önünde bulunduruluyor. Çünkü bakıyoruz, çoğunlukla sorun ortada olan öğrenciler. Anne babası ayrı olan

öğrenciler oluyor. Benim gözlemlediğim uyan öğrencilere iyi tanıyarak, bence bu sorunun üstesinden gelenebilir diye düşünüyorum.”

G16,Ö.K da doğrudan ortak kararlarla çatışmaların çözümlendiğini ifade etmiştir: *“Aslında az önce anlattıklarımızın hepsi bunları kapsıyor, farklı bir şey yok, yönetimden kasıt durumu idare etmek anladığım kadarıyla aslında o da az önce dediğim gibi ortak kararlarla sorun çözülüyor. Zaten yani herkes aynı yola gelebilirse olaylar çözülüyor. Şu ana kadar çözülmediğini görmedik.”*

Müdür yardımcısı katılımcılarının da ortak çalışma stratejisi ile ilgili görüş beyan ettikleri görülmektedir. G1,MY.E bununla ilgili olarak şunları belirtmiştir:

“Öğrenci bazında (genel olarak) mesela dün öğrencimizde meydana gelen bir olay, kılık-kıyafet yönetmeliğine uymaması öğrencimizi, erkek öğrencinin bayan öğretmenle sıkıntı yaşaması sonucu öğrenciye yönetmeliğin bize söylemiş olduğu yükümlülükleri, sorumlulukları tam uygulayamamaktan kaynaklanan bir çatışma yaşadık ve direk velisini aradık. Velisiyle de bugün bir görüşme yapacağız.”

Yine G1,MY.E öğretmenlerin ve okul idaresinin birlikte çalıştığını ifade etmiştir: *“Bunun cevabında da nöbetçi arkadaşlar, o günkü nöbet amiri veya o sınıflardan sorumlu ilgili müdür yardımcısı arkadaş konuyu çözmeye çalışıyor.”*

G4,MY.K üniversite destekli çalışmalar yürütüldüğünü belirtmiştir:

“Anadolu Üniversitesinin desteği ile birlikte belirlediğimiz yirmişerli gruplarla bir çalışma yürütülüyor.”

G15,MY.E okullarının rehberlik servisi ile birlikte seminer çalışması yürüttüklerini belirtmiştir:

“Bununla ilgili daha önce planladığımız bir seminer çalışması olmuştur rehberlik servisimizle birlikte. Yani özellikle daha bu işin daha profesyonel olarak rehberlik servisimizin, özellikle bu konuya müdahil olmasını istiyoruz ve bekliyoruz her zaman.”

Müdür katılımcıların da bu konuda görüş belirttikleri görülmektedir. Örneğin G17,M.E şunları söylemiştir:

“Deminde söylediğim gibi bu tarz konular, okulumuzda çok fazla meydana gelmiyor veyahut da olmuyor. Sürekli veya aşırı yaşadığımız bir hadise ve olaylar değil. Bunun çok nadirde olsa ortaya çıkan sorunlarla da ve bu tarz şeyleri de öğretmen öğrenci, veli, rehberlik servisimiz aracılığıyla çözebiliyoruz.”

G17,M.E aynı zamanda veliler ile sürekli iş birliği içerisinde olunması gerektiğini belirtmiştir:

“Bunu engellemek için birincisi, hizmet içi eğitim yoluyla veya değişik eğitimlerle bu konuda okul yöneticilerini ve öğretmenleri eğitime alabilmek gerekiyor ve ayrıca buna bağlı olarak da velilerle sürekli iletişim halinde ve veliyi de bu eğitim kapsamı içerisine sokarak, aynı şekilde çözülebileceğine inanıyorum.”

Aynı zamanda erkek katılımcı olan G25,M.E, ideal birliğinden söz ederek ortak çalışmanın önemini vurgulamıştır:

“Okullardaki çatışmaları önlemek için öncelikle bütün paydaşların, çalışanların bir ideal birliği olması lazım. Mesela bizim, Yunus Emre Meslek Lisesinin ideal birliği olması gerekiyor ki okulu iyi okulla iyi bir yere taşımak, ideal birliğidir. Bunu önce hafızalarda, beyinlerde yerleşmiş olması lazım. Önce ben değil, önce kurum olması gerekiyor.”

Sonuç olarak hem cinsiyet hem de görev bakımından bu stratejiden oldukça fazla yararlandığı kanısına varılabilir. Bu strateji açısından düşünüldüğünde, özellikle rehberlik servisiyle ortak çalışmalar yürütüldüğü yönündeki dönütler oldukça fazladır.

4.8.2.İletişim kurma stratejisi ile ilgili bulgular

İletişim kurma stratejisi, var olan ya da oluşabilecek çatışmaların çözümlenmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü bir çatışma anında tarafların iletişime açık olmaları birçok sorunu da bertaraf eder. İletişim kurma stratejisine başvuran erkek katılımcılardan G1,MY.E şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

“Yani şu ana kadar yaşadığım 4 yıllık idareci olarak, yüzde 80yüzde 90konuşarak karşı tarafın ne dediğini anlayarak birçok olayı halletmiş olduk.”

G5,M.E de öğretmenlerin birbirlerini tanıyabilecekleri ortamların oluşması taraftarıdır ve okul kültürünün arttırılması gerektiğini ifade etmiştir:

“Okul kültürü dediğimiz olayı arttırmamız gerekiyor, öğretmenlerin de sık sık bir araya gelip birbirlerini tanınması ve etkinliklerde beraber yer almaları, bu çatışmaları engelliyor.”

G8,Ö.E idarecilikte iletişim kurma yetisinin önemine şöyle değinmiştir:

“Üst konumunda bulunan kişilerin bu kapıyı açması gerekir diye düşünüyorum. Dolayısıyla özellikle yönetici sınıfında bulunan ya da daha o pozisyona yakın insanların bu özelliklerini geliştirmeleri gerekiyor. Hatta idareci seçiminde özellikle iletişiminde önemsendiğini ya da bir kriterse bu kriterin önemli olması

gerektiğini düşünüyorum.”

G21,Ö.E de iletişim kurmaya çalışarak sorunları çözmeye çalıştığını şöyle ifade etmektedir:

“İlk önce konunun ne olduğunu, hiçbir önemi olmasa, tanışmayı birer bardak çay içerken konuyu açmayı teklif ediyorum. Yüzde 90 oranında kabul ediyor iletişim kurmayı. O şekilde iletişim kurmayı deniyorum. İletişim kurunca da zaten olaylar rahatlıkla çözülüyor.”

G23,M.E çatışma yönetimini kuvvetli iletişime dayandırıyor:

“Çatışma yönetimi dediğimiz zaman da önce iletişimin kuvvetli olmasıyla alakalı bir şey...”

G23,M.E görüşmenin bir bölümünde de şunları söylemiştir:

“Çatışmaları çözmek için genelde biz sık sık toplantılar yapıyoruz, öğretmenlerle bir araya gelmeye çalışıyoruz. Çünkü mesela bizim okulumuzda şuanda iletişim grubumuz var, whatsapp grubumuz var, sorunlar burada da paylaşılabilir. Bazen yüz yüze konuşmak yerine yazmakta etkili olabiliyor, yine başka bir uygulamamız var, yeni şikayet kutumuz var aşağıda. İsim vermeden insanlar sıkıntılarını anlatabilmeli. Böyle bir proje geliştirdik ama genelde en büyük şey, konuşabilmek yani okulun müdür odasında kaldığı kadar aynı zamanda okulun her yerinde kalabilmeli.”

Kadın katılımcılardan da iletişim kurmanın önemine ilişkin dönütler alınmıştır.

Bunlardan G4,MY.K düşüncesini şöyle ifade etmiştir:

“Birincisi, sabır çok sabırlı olmamız gerekiyor iyi iletişim kurmamız gerekiyor, defalarca belki anlatmamız gerekiyor. Tabi çok iyi destek olmamız gerekiyor.”

G13,Ö.K ise doğru bir iletişim kurmaktan bahsetmiştir:

“Çatışma yönetiminde, herhalde sağduyunun hâkim olması lazım, kişiler birbirleri yerine kendilerini koyabilirler. Mutlaka doğru bir iletişim kurulması gerekiyor.”

G14,Ö.K de yine doğru bir iletişimdten bahsetmiştir:

“Rehberlik servisimiz bu konuda etkin. Öğrenciler açısından rehberlik servisi etkin, bunun dışında da çözüm yolu olarak tek yol iletişim. Doğru iletişim daha doğrusu.”

G19,Ö.K da iletişime açık olmaktan söz etmiş ve bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Öncelikle insanların iletişime açık olmaları sağlanarak insanların bencilce

duyguların ötesinde topluma faydalı ya da gruba faydalı olan davranışları ya da biçimleri ya da düşünceleri ne şekilde olmalı, bunu ortaya koymak gerekiyor bu şekilde çözülebilir diye düşünüyorum.”

Öğretmen olan G19,Ö.K da iletişime dayalı bir çözümden bahsetmiştir:

“Az önce dediğim gibi çatışmayla daha ziyade olay daha sıcakken belki çok büyük bir olay olmasa bile bir his, düşünce, bunun çok büyümemesi, bir tepki haline gelmemesi, önlenmesi hakkında üzerinde durulması gerektiğini düşünüyorum ve konuşulması gerekiyorsa da 2 kişi arasında olsa da iletişime dayalı olarak konuşup halledilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

G21,Ö.E de çatışma yönetiminde iletişim kurmanın önemini şöyle vurgulamıştır:

“Birbirini anlayabilmek, öncelik olarak iletişim kurabilmek.”

Müdür yardımcısı olan katılımcıların da iletişim kurmaya yönelik düşünceler ifade ettikleri görülmüştür. Bunlardan G22,MY.K şunları söylemiştir:

“Kesinlikle okulda aile veli iş birliğinin çok iyi korunması gerekiyor. Bu iş birliğinde herkesin yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin sürekli bir iletişim halinde olması gerekiyor yani bir kereye mahsus bir iletişimden bahsetmiyorum. Aile kendisini okulun bir ferdi olarak görmeli, öğrenci kendini okula ait hissetmeli.”

Yine müdür yardımcısı olan G26,MY.E de iletişim kanallarının etkili kullanımından bahsetmiştir:

“Olaylara açıklık getirmeye, iletişim kanallarını etkili kullanmaya, şeffaf olmaya özen göstererek çatışmaların yaşanmaması, yaşananlarda insanların empati kurmalarının sağlanması amaçlanıyor.”

Müdür olan G2,M.E ise iletişimi sınırlandırmaktan söz etmiştir:

“Sadece biz burada arkadaşız, iş ilişkileri çerçevesinde yani asgari müşterekte anlaşmamız gerektiğini telkin ediyoruz, ”

Sonuç olarak katılımcılar, iletişim kurma stratejisine önem vermektedirler. Bunun yanı sıra iletişimin “doğru, etkili” olması gerektiğinden söz etmişlerdir.

İnsan hayatında iletişimin önemi de düşünüldüğünde katılımcıların bu stratejiye sık sık başvurduklarını söylemek doğru olacaktır.

4.8.3.Empati kurma stratejisi ile ilgili bulgular

Bu stratejide tarafların birbirini anlaması daha kolaydır. Çünkü bu stratejide bencil olmaktan çok, kişilerin birbirini anlama gayreti ön plana çıkmaktadır. Empati kurma

stratejisine yönelik dönütlere sıkça rastlanmıştır.

Erkek katılımcılardan G2,M.E çatışma durumlarında tarafların empati kurma stratejisini kullanmaları gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

“Dinlemesini ve empati yapmasını, ben çünkü karşıdaki kişinin yerine kendimi koymaya çalışıyorum, karşıdaki kişinin de benim yerime kendisini koymasını bekliyorum.”

G15,MY.E de bu konuyla ilgili olarak kısaca şunu belirtmiştir:

“Ben eğer bir çatışma durumunda olursam karşıdakinin beni anlamasını beklerim. Empati kurmasını beklerim.”

G26,MY.E de çatışma durumunu sona erdirilmesi açısından empati kurmanın önemine değinmiştir:

“Öncelikle çatışma ya da tartışma durumunun sona erdirilmesi, daha sonra insanların empati kurmalarının sağlanmasının faydaları olabileceğini düşünüyorum.”

Kadın katılımcılardan da empati kurmayla ilgili bazı dönütler alınmıştır. G6,Ö.K empati kurmanın önemini şöyle açıklamıştır.

“Herkesin benmerkezci davranışları çok, bu ön planda oluyor yani karşıdaki kişiyi dinlemeli, anlamalı ve karşıdaki ben bunları yaparken, karşıdaki insan ne hisseder acaba.Empati kuramıyoruz, empati kuramadığımız için de zaten maalesef çok istem dışı durumlar yaşanabiliyor.”

G13,Ö.K de hem iletişim kurmanın hem de empati kurmanın önemini şöyle ifade etmiştir:

“Çatışma yönetiminde, herhalde sağduyunun hâkim olması lazım, kişiler birbirleri yerine kendilerini koyabilirler. Mutlaka doğru bir iletişim kurulması gerekiyor.”

Kadın katılımcılardan G24,Ö.K okul idaresinin çalışanlarını çok iyi tanması gerektiğinin önemine değinmiş ve dolaylı da olsa empati kurmaktan söz etmiştir:

“Öncelikle idare, çalışanları çok iyi tanımalı, onların nelere tepki verebileceğini, neleri kabul edebileceğini, neyle mutlu olacağını bilmeli ki ona yönelik düzenlemeler getirmeli.”

Öğretmen olan katılımcılar da empati kurmanın çatışma yönetiminde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan G10,Ö.E anlayış derken aslında empati kurmayı kastetmiştir:

“Tabi anlayış, beni anlamasını bekliyorum.”

G11,Ö.E çatışma sürecinin empati kurma yoluyla hallolabileceğini ifade etmiştir:
“Çatışma süreci dediğim gibi biraz tecrübeyle sanırım hallolacak bir durum gibi geliyor bana. Yani hep sanırım bahsettiğim gibi az önce de biraz empati kurmayla hallolacak gibi.”

Yine G11,Ö.E aynı zamanda öğretmen-öğrenci iletişiminde de empati kurmanın önemini şu sözleriyle ifade etmiştir:

“Özellikle öğretmenlerin, bence birebir öğrencilerin sorunlarını çok iyi anlamaları gerekiyor, tanınmaları gerekiyor.”

Öğretmen olan G14,Ö.K yapıcı olmayla empati kurmayı bir tutmaktadır:

“Anlamasını, empati kurmasını beklerim, yapıcı olmasını beklerim.”

Müdür yardımcısı olan katılımcılardan da empati kurmayla ilgili çok fazla olmasa da bazı veriler elde edilmiştir. Bunlardan G15,MY.E empati kurmaktan şu şekilde söz etmiştir:

“Daha çok profesyonel davranmaya çalışıyoruz diyelim ve her iki grubu da anlayıp ortak bir çözüm bulmaya çalışıyoruz.”

Yine aynı katılımcı şunları da eklemiştir:

“Ben eğer bir çatışma durumunda olursam karşıdakinin beni anlamasını beklerim. Empati kurmasını beklerim.”

G26,MY.E ise bencil olmamakla empati kurmayı bağdaştırmıştır:

“Öncelikle insanlar bencil olmamalı, empati kurabilmeli. Bunun içten gelen bir duygu olduğunu düşünüyorum.”

Müdür olan katılımcılar da empati kurmakla ilgili bazı görüşlere sahipler. Müdür olan G2,M.E bu konuyla ilgili düşünceleri şu şekildedir:

“Dinlemesini ve empati yapmasını, ben çünkü karşıdaki kişinin yerine kendimi koymaya çalışıyorum, karşıdaki kişinin de benim yerime kendisini koymasını bekliyorum.”

Yine aynı katılımcı şunları söylemektedir:

“Herkesin karşısındakinin yerine kendisini koyması rica ediyoruz.”

G5,M.E ise çatışma yönetimi ile empati kurmayı bir tutmuştur:

“Çatışma yönetimi, bence empati en kısa açıklaması ile empatidir. Kendimize yapılmasını istemediğimiz bir hareketi, karşıımızdaki insanlara da yapmamamız gerektiğini hem kendimizin hem de arkadaşlarımızın bilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahibim.”

Sonuç olarak katılımcıların bu stratejiye yönelik olarak dönütleri oldukça fazladır.

4.8.4.Aktif dinleme stratejisi ile ilgili bulgular

Bu stratejide, taraflar birbirlerini dikkatli bir biçimde dinler. Diğer taraftan bu stratejide önyargılardan kaçınarak dinleme davranışı söz konusudur. Aktif dinleme stratejisine ilişkin cinsiyete göre veriler şu şekildedir:

G1,MY.E öncelikle tarafların dinlendiğinden bahsetmiş ve şunları belirtmiştir:

“Öncelikli olarak tarafları dinliyoruz ve gerektiğinde de disiplin yönetmeliğine bakarak, kara kaplı deftere bakarak gerekli cezai işlemleri yapmaktayız.”

G3,Ö.E ise kısaca şunu söylemiştir:

“Çatışma esnasında beni dinlemesini bekliyorum.”

G7,Ö.E de çatışma yönetimini şöyle tanımlamıştır:

“Çatışma yönetimi, çatışan durumları ya da kişisini, kişiler arasında her iki tarafı dinleyerek, her iki gurubu dinleyerek ya da bu çatışan her iki grubu dinleyerek, uzlaşmacı bir tavırla sonuca ulaşma ulaştırmaktır, kısa yoldan ve çözümler üretmektir.”

G12,M.E çatışma durumlarında kişilerin birbirlerini dinlemeleri gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

“Birbirlerini dinlemeliler eğer dinlemiyorlarsa bu dinlemeyi sağlayacak bir ortam yaratılması gerekir. İki tarafta birbirini dinlemeli ve ortak bir mutabakata varabilmelilerdir ve eninde sonunda da varacaklardır.”

Kadın katılımcılar ise şunları belirtmişlerdir:

Mesela G4,MY.K dinlemekle doğru anlayabilme yetisini bir tutmuştur:

“Doğru anladığından emin olmaya çalışıyorum ondan sonra aşama aşama geçmeye gayret ediyorum.”

G6,Ö.K, bu stratejinin önemine değinmiş ve toplum olarak birbirimizi yeterince dinleyemediğimizden söz etmiştir:

“Çatışma esnasında karşıdaki insandan tabi ki de biraz daha saygılı olmasını bekliyoruz, anlayışlı olmasını bekliyoruz. Yani insanlar birbirlerini dinlemeliler aslında yani ben konuşurken beni dinlemesini isterim tabi ki de ben o konuşurken de ben onu dinlemeliyim yani insanların karşılıklı birbirlerinin niyetlerini iyi anlamaları gerekiyor. Zaten bu iyi niyet anlaşıldığı zaman böyle bir ortam oluşmuyor maalesef ki toplum olarak aslında birbirimizi dinlemiyoruz ben merkezli yaklaşıyoruz.”

Göreve göre öğretmenlerden bu stratejiye ilişkin dönütler alınmıştır.

Öğretmen bir katılımcı olan G3,Ö.E aktif dinleme eyleminden önce çatışanların ayrılmaya çalışıldığını belirtmiş ve şunları ifade etmiştir:

“Arkadaşlarla birbirimizi ayırmaya çalışıyoruz açıkçası çatışma çıktığında, okul yöneticisi öncelikli olarak sakinleşmemizi bekliyor bizden. Onlarda aynı şekilde ayırmaya çalışıyorlar, bu şekilde belli bir süre geçtikten sonra iki taraf da dinleniyor, uzlaşma yapabilecek kişilersek yapıyor bu şekilde.”

G14,Ö.K de şunları belirtmiştir:

“Dinleyerek daha çok dinleyerek, bence anlamaya çalışarak, dediğim gibi çok fazla yansıyan durum olmuyordu idarecilerimize. O kadar büyük çatışmalarımız olmuyor ancak idarecilerimiz daha çok dinlemeyi tercih ediyorlar.”

Müdür yardımcısı olan katılımcılara bakıldığında da bu konuya ilişkin bazı verilerin mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin G1,MY.E aktif dinlemenin önemini şöyle ifade etmiştir:

“Yani şu ana kadar yaşadığım 4 yıllık idareci olarak yüzde 80, yüzde 90 konuşarak karşı tarafın ne dediğini anlayarak birçok olayı halletmiş olduk.”

G15,MY.E ise başvurduğu yöntemi dinlemek olarak kısaca şöyle ifade etmiştir:

“İki taraf veya daha fazla taraf varsa bütün tarafları, özellikle dinlemeye özen gösteririm.”

Müdür olan katılımcıların görüşleri ise şöyledir:

G12,M.E beraberce doğru sonuca ulaşabilmeyi dinlemekle bağdaştırmıştır:

“Anlayışlı olmasını beklerim. Ben çünkü anlayışlı davranıyorum, öyle olduğumu düşünüyorum, karşı tarafın da anlayışlı olmasını ve dinlemesini isterim. Ben nasıl insanları dinliyorsam onlar da bizi dinlemeli, beraber doğru sonuca ulaşabilmeliyiz.”

G23,M.E ise önyargılardan kurtulmanın bir bakıma dinlemekle olacağını belirtmiştir:

“Çatışma konusu varsa, karşınızdaki kişinin de önce dinlemesini beklerim, önyargılardan kurtulmasını beklerim.”

4.8.5 Beyin fırtınası stratejisi ile ilgili bulgular

Çeşitli görüşlerin ortaya çıkmasında önemli bir yer tutan bu strateji, çatışmanın çözümünde de etkin bir rol oynamaktadır. Bu strateji ile ilgili olarak da bazı verilere ulaşılmıştır. Cinsiyete göre elde edilen veriler şu şekildedir:

Erkek katılımcılardan G12,M.E bu stratejiden şu şekilde yararlanıldığını ifade etmiştir:

“Önce bir öğretmen sorununu getiriyor, sonra bu sorunla ilgili bir inceleme yapıyoruz, diyoruz ki neden böyle bir sorun çıktı ne yapabiliriz. Önce inceliyoruz, sonra sorun yaşadığı diğer şahsı çağırıyor onla görüşüyoruz, sonra ikisiyle birlikte hep beraber oturup tekrar konuşuyoruz ve bu şekilde süreci tatlıya bağlıyoruz.”

Yine erkek katılımcılardan G23,M.E de çatışmaların çözümüne ilişkin olarak öğretmenlerle sık sık bir araya gelindiğini ifade etmiştir:

“Çatışmaları çözmek için genelde biz sık sık toplantılar yapıyoruz, öğretmenlerle bir araya gelmeye çalışıyoruz.”

Kadın katılımcılardan da bazı veriler elde edilmiştir. Bunlardan G13,Ö.K şunları söylemiştir:

“Az önce anlattığım durumdan yola çıkayım. Ben bu okulda, bunun dışında bir çatışma yaşamadığım büyük bir çatışma yaşamadım açıkçası onunla da yatıştırmak taraftarıydım. Olayları büyümeden önlemeye çalıştı idarecilerimiz de aslında. Şöyle ki biz hepimiz kendi aramızda toplanıp, durumun büyümesini önlemek için kararlar aldık. Zaten hepimiz ortak hareket ettik, birbirimizden bağımsız bir şey yapmadık.”

G16,Ö.K çatışmayla diğer insanların da desteğini alarak başa çıkmaya çalıştığını belirtmiştir:

“Çatışmayla yalnız başıma değil, destekle başa çıkabiliyorum. Dediğim gibi bu tek kişiyi ilgilendiren bir şey değil ki. 2 ya da 3 kişi gerekiyor bunun için ve yalnız başıma başa çıkamıyorum. Gerek öğretmen arkadaşlarımdan gerek idareden gerek rehberlik servisimizden gerek velilerimizden, eğer sadece problem öğrenciyse yardım alarak başa çıkmaya çalışıyorum çıkartabiliyorum sanırım başarabiliyorum.”

Göreve göre elde edilen veriler ise şu şekildedir:

Öğretmen bir katılımcı olan G19,Ö.K, sosyal kulüplerin beyin fırtınası yaratmak adına ne derece önemli olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Okulda kulüpler varsa sosyal kulüplerde öğrenciler, mesela felsefe kulübünde herhangi bir tartışma, konuyla ilgili insanların açık net bir şekilde fikirlerini ortaya koyması isteniyor ve bu anlamda eğer ki farklı taraflardalarsa zıt kutuplardaysa bile bu uzlaşa getirmeye imkân sağlanıyor diyebiliriz, bu tarz tartışmalar yapılıyor.”

Müdür yardımcısı görevindeki katılımcılardan bu stratejiye yönelik olarak pek fazla dönüt alınamamıştır.

Bununla ilgili olarak en belirgin dönütü G15,MY.E vermiştir:

“Bununla ilgili daha önce planladığımız bir seminer çalışması olmuştu, rehberlik servisimizle birlikte.”

Müdür katılımcılardan G12,M.E beyin fırtınası stratejisinin uygulanışını şöyle ifade etmiştir:

“Önce bir öğretmen sorununu getiriyor, sonra bu sorunla ilgili bir inceleme yapıyoruz, diyoruz ki neden böyle bir sorun çıktı ne yapabiliriz. Önce inceliyoruz, sonra sorun yaşadığı diğer şahsı çağırıyor onunla görüşüyoruz, sonra ikisiyle birlikte hep beraber oturup tekrar konuşuyoruz ve bu şekilde süreci tatlıya bağlıyoruz.”

Hem erkek hem de müdür katılımcılardan G23,M.E az önce de belirtildiği gibi sık sık toplantılar yapılarak bir bakıma bu stratejiden yararlanıldığını şöyle ifade etmiştir:

“Çatışmaları çözmek için genelde biz sık sık toplantılar yapıyoruz, öğretmenlerle bir araya gelmeye çalışıyoruz.”

Sonuç olarak hem cinsiyete hem de göreve göre bu stratejiden fazla yararlanılmadığı elde edilen verilerin azlığından anlaşılmaktadır.

4.8.6. Tarafsızlık stratejileri ile ilgili bulgular

Bu strateji, özellikle çatışmanın çözümü noktasında oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma durumlarında tarafsız kalarak çatışmaya çözüm bulmaya çalışmaları, okul ikliminin de korunması açısından gereklidir. Tarafsızlık stratejisinin cinsiyet bağlamındaki verilerine bakıldığında erkek katılımcıların bildirimleri şu şekildedir:

G12,M.E çatışma yönetiminde eşitlik ilkesinin çok önemli olduğunu belirtmiş ve tarafsız davranmanın önemine vurgu yapmıştır:

“Eşitlik, çok önemli bence bu anlamda herkese karşı eşit davranmak gerekir, karşı tarafı anlamak gerekir.”

G23,M.E çatışmanın çözümünde eşit davranmanın ve adil olmanın önemine değinmiştir ve şunları belirtmiştir:

“Adaletle, eşit davranmakla ancak olabilir. Ben mesela kendi okulumda bu iki kavrama çok ehemmiyet veriyorum. Eşit adil davranmayla sorunların önemli bir kısmının böyle çözüldüğünü düşünüyorum.”

G26,MY.E ise şeffaf olmanın çatışmanın çözümünde etkin bir rol oynadığını şöyle ifade etmiştir:

“Şeffaf olunması çatışma ortamını azaltacaktır.”

Kadın katılımcılardan da tarafsızlık stratejileriyle ilgili dönüt yapmıştır.

G18,Ö.K çatışma yönetiminde tarafsızlığın önemini şöyle vurgulamıştır:

“Tarafsızlık, esas burada size eğer taraflı bir yaklaşımla karşı karşıyaysanız bu sizi mutlu etmek yerine yalnızlaştırıyor ve daha saldırgan daha hırçın oluyorsunuz ve bu güzel bir şey olmuyor. O zaman daha objektif olup belki öyle bir ortam yaratmak iyi bir çözüm olabilir.”

G19,Ö.K öğrencilere yaklaşımda tarafsız kalındığını belirtmiş ve şunları söylemiştir:

“Genel olarak öğrencileri net bir şekilde, objektif bir şekilde yanlı durmadan anlamaya çalışıyoruz ve okul yönetimi de aynı şekilde olay cereyan ettiğinde nöbetçi öğretmen ya da idareci nezdinde tutanak tutularak, bu tutanak tutularak, öğrencilerle görüşülüyor, bu şekilde sorun çözülmeye çalışılıyor.”

G20,Ö.K ise çatışma yönetimini doğrudan tarafsızlıkla ilişkilendirmiştir:

“Çatışma yönetimi bence olaylara biraz da objektif bakmaktır diye düşünüyorum.”

G24,Ö.K de iyi bir çalışma ortamının adaletli olmakla sağlanabileceğini ifade etmiştir:

“Öncelikle idare çalışanları çok iyi tanımalı, onların nelere tepki verebileceğini, neleri kabul edebileceğini, neyle mutlu olacağını bilmeli ki ona yönelik düzenlemeler getirmeli. Ama en önemlisi daha adaletli olmalı. Zaten işin altında adalet yattığını bir ayrımcılık yapılmadığını düşünüyorsan sonuçta yapılan her türlü uygulamayı bir mantık çerçevesine oturtuyorsunuz, kabul ediyorsunuz aslında iyi bir çalışma ortamı, o şekilde sağlanıyor.”

Tarafsızlığı ifade eden kadın öğretmenler, aynı zamanda öğretmen olan katılımcılardır.

Müdür yardımcılarında çok az katılımcı tarafsızlık stratejisine değinmişlerdir. Sadece iki müdür yardımcısı tarafsızlığın önemini ifade etmiştir. Bunlardan G26,MY.E şunları belirtmiştir:

“Olaylara açıklık getirmeye, iletişim kanallarını etkili kullanmaya, şeffaf olmaya özen göstererek çatışmaların yaşanmaması, yaşananlarda insanların empati kurmalarının sağlanması amaçlanıyor.”

Müdür katılımcılardan da iki kişi tarafsızlıktan bahsetmiş ve G12,M.E şunları söylemiştir:

“Eşitlik, çok önemli bence bu anlamda herkese karşı eşit davranmak gerekir karşı tarafa, anlamak gerekir.”

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu kısımda elde edilen bulgulara göre sonuç, tartışma ve sonuçlara göre de önerilere yer verilmektedir.

5.1.Sonuç

Katılımcıların cinsiyetlerine göre bakıldığında, erkek katılımcıların ağırlıklı olarak hükmetme stratejisine yönelik olarak görüş bildirdikleri görülmüştür. Ardından uzlaşma stratejisinin ağır bastığı, sonrasında bütünleştirme ve ardından da kaçınma stratejisinin ağır bastığı sonucuna ulaşılmıştır. Uyma stratejine ilişkin herhangi bir bulguya ulaşılamamış olunması ayrıca dikkate değerdir. Kadın katılımcılara bakıldığında ise, bütünleştirme ve uzlaşma stratejisinin ağırlık kazandığı, yine aynı şekilde hükmetme ve kaçınma stratejilerine yönelik bulguların eşit oranda olduğu görülmüştür. Yine kadın katılımcılarda da uyma stratejisine yönelik olarak herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır.

Diğer taraftan bütünleşme stratejisine yönelik olarak kadınlar, çatışma yönetiminin erkeklere göre daha da çözüm odaklı olarak yürütüldüğünü ve aynı zamanda yöneticilerin bu konuda duygu kontrolü sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Görev bazında ise müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler çözüm odaklılık konusunda aynı noktada birleşmişler ve müdürler aynı zamanda bu konuda rehberlik servisinin önemine işaret etmişlerdir. Hükmetme stratejisinde ise kadınlar, yasal şikâyet mekanizmasını öne sürerken, erkekler kontrollü çatışma ve kontrollü baskıdan söz etmişlerdir. Kaçınma stratejisinde hem cinsiyet hem de görev bazında hemen hemen aynı sonuçlara ulaşılmıştır: Çatışmadan uzak durma ve çatışmayı öteleme konusunda görüş birliği mevcuttur. Uzlaşma stratejisinde, katılımcılar arasında tam anlamıyla bir görüş birliği vardır denilebilir. Bu konuda uzlaşma amaçlı yaklaşımların varlığından söz edilmiş ve özellikle müdür yardımcısı tarafından rehberlik servisinin öneminden söz edilmiştir. Uyma stratejisine yönelik bulgu, yukarıda da belirtildiği gibi elde edilememiştir.

Görev bazında ele alındığında ise müdür katılımcıların ağırlıklı olarak hükmetme stratejisine yönelik olarak görüş bildirdikleri, hükmetmenin ardından daha çok bütünleşme stratejisine yönelik bulgulara ulaşıldığı, son olarak da kaçınma ve uzlaşma stratejilerine ait olarak bulgular edinildiği görülmüştür. Müdür yardımcısı katılımcılarda hükmetme ve uzlaşma stratejilerine eşit seviyede yaklaşıldığı, ardından bütünleşme

stratejisine başvurulduğu, kaçınma stratejisine yönelik olarak ise hiçbir bulguya rastlanmadığı saptanmıştır. Öğretmen katılımcılara bakıldığında büyük oranda uzlaşma stratejisine yönelik olarak görüş bildirildiği, ardından bütünleşme stratejisinin önem kazandığı, kaçınma ve hükmetme stratejilerine eşit derecede yaklaşıldığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca görev bazında elde edilen bulgularda uyma stratejisine dönük herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Hem cinsiyete hem de göreve ilişkin bulgularda uyma stratejisine yönelik olarak herhangi bir bulguya rastlanmamış olunması, okul yöneticilerinin karşısındakine itaat etme konusuna pek sıcak bakmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

Yaklaşımlara göre bulgular ele alınırken yaklaşımlar üç boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar; kaybet-kazan, kazan-kaybet, kazan-kazan yaklaşımlarıdır.

Cinsiyete göre katılımcıların yaklaşımlar doğrultusundaki bulguları ile ilgili şu sonuçlara varılmıştır:

Erkek katılımcıların büyük bir çoğunluğu okul yöneticilerinin kazan-kaybet yaklaşımına göre hareket ettiklerini belirtmiştir. Bu da demektir ki okul yöneticilerinin çoğunluğu yasal gücünü kullanarak çatışmayı yönetmektedir. İkinci olarak erkek katılımcılar, çatışma yönetiminin kazan-kazan yaklaşımına göre çözümlendiğini belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin karşılıklı anlayışla, empatiyle çatışmayı çözmeye çalıştıkları sonucunu vermektedir. Fakat kazan-kaybet yaklaşımıyla karşılaştırıldığında, kazan-kazan yaklaşımına ait bulguların oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak erkek katılımcılar, en az kaybet-kaybet yaklaşımına ait bulgular vermişlerdir. Bu da şunun bir göstergesidir: Erkek katılımcılara göre okul yöneticilerinin çok azı çatışmadan kaçınmaktadır. Kısacası erkek katılımcılar, okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun çatışmayı çözme konusunda tek taraflı davrandıkları ve karşı tarafın kazanımlarını pek önemsemedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kadın katılımcılarla ilgili bulgulara bakıldığında ise kadın katılımcıların erkek katılımcılar kadar olmasa da kazan-kaybet yaklaşımına yönelik görüş belirttikleri görülmüştür. Öyle ki kadın katılımcılar, okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerini belirtirken kazan-kaybet ve kazan-kazan yaklaşımlarının kullanılma oranlarının neredeyse eşit olduğunu ifade etmişlerdir. Son olarak kadın katılımcıların çok azı çatışma yönetimi çözümünde kaybet-kaybet yaklaşımının kullanıldığını belirtmişlerdir. Tüm bu bulgulardan yola çıkılarak denilebilir ki kadın katılımcılara göre okul yöneticileri çatışmayı hem otoritelerini kullanarak hem de karşılıklı özveriyle yönetmektedirler.

Göreve göre bakıldığında ise müdür katılımcıların çatışma durumlarını daha çok kazan-kaybet yaklaşımına göre yönettikleri sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak da kazan-kazan yaklaşımının kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Son olarak da kaybet-kaybet yaklaşımının çatışma yönetiminde ağırlıklı olarak kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Müdür yardımcısı katılımcılara ait bulgular değerlendirildiğinde ise kazan-kaybet yaklaşımının ön plana çıktığı, ardından kazan-kazan yaklaşımının geldiği ve kaybet-kaybet yaklaşımına göre herhangi bir bulguya rastlanılmadığı görülmüştür. Müdür yardımcısı katılımcılarından bu doğrultuda veri elde edilmiş olması, okul yöneticilerinin çatışma yönetimine yaklaşımlarının çoğunlukla otoritelerinin verdiği güce göre şekillendiği sonucunu vermektedir. Kaybet-kaybet yaklaşımına ilişkin herhangi bir veriye rastlanılmamış olması ise okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmek açısından aktif oldukları yönünde sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. Öğretmen katılımcıların duruma bakış açısı ele alındığında, en üst seviyede kazan-kaybet yaklaşımına dönük dönüt verdikleri görülmüştür. Ardından kazan-kazan yaklaşımına yönelik verilerin ortaya çıktığı, diğer taraftan kaybet-kaybet yaklaşımı doğrultusunda da verilerin elde edildiği görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin bakış açılarını ortaya koymasından önemlidir.

Sonuç olarak hem cinsiyet hem de görev açısından yaklaşımlara göre bir değerlendirme yapıldığında katılımcıların öncelikle kazan-kaybet yaklaşımına dönük ileti verdikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca kaybet-kaybet yaklaşımıyla kaçınma stratejisinin verilerinin birbiriyle örtüştüğü görülmüştür. Kazan-kaybet yaklaşımına bakıldığında, katılımcıların çatışma yönetiminde özellikle otorite kullanımının ağırlıklı varlığını gösterdiğini ifade ettikleri söylenebilir. Son olarak kazan-kazan yaklaşımının verileri ile bütünleşme stratejisinin verilerinin birbiriyle örtüştüğü sonucuna varılmıştır.

Araştırmada oluşturulan kuramsal çerçeveye göre diğer çatışma yönetimi stratejileri başlığında belirtilen stratejilere göre de bulgular değerlendirilmiştir. Bu stratejiler şunlardır: Ortak çalışma, iletişim kurma, empati kurma, aktif dinleme, beyin fırtınası, tarafsızlık. Elde edilen bulgular bu stratejilere göre de değerlendirilmiş ve birtakım sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyete göre bulgular, bu stratejiler doğrultusunda değerlendirildiğinde erkek katılımcıların öncelikle iletişim kurma stratejisine göre veri sundukları görülmüştür. Ardından empati kurma stratejisinin geldiği, sonrasında sırasıyla ortak çalışma, aktif dinleme, beyin fırtınası ve son olarak da tarafsızlık stratejisine göre verilerin elde edildiği görülmüştür. Kadın katılımcılar açısından değerlendirildiğinde ise iletişim kurma, empati

kurma ve ortak çalışma stratejilerine yönelik olarak eşit oranda bulgu elde edildiği sonucuna varılmıştır. Ardından sırasıyla aktif dinleme, beyin fırtınası ve tarafsızlık stratejileri gelmiştir. Bu durum, çatışmanın çözümü açısından iletişimde kaçınmak yerine iletişime açık olmanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca çatışma yönetiminde empati kurmanın ve ortak çalışmanın katkısı da azımsanamayacak kadar fazladır.

Göreve göre diğer çatışma stratejileri değerlendirildiğinde ise müdür katılımcıların stratejik açıdan birbirine yakın dönütler verdikleri sonucuna varılmıştır. Fakat özellikle iletişim kurma stratejisinin önem kazandığı görülmüştür. Ardından empati kurmanın çatışma yönetiminde önemli bir strateji olduğu ortaya çıkmıştır. Beyin fırtınası stratejisi de katılımcılar tarafından üçüncü derecede önemsenen bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonrasında ise aktif dinleme ve son olarak da tarafsızlık stratejilerine göre hareket edildiği görülmüştür. Müdür yardımcısı katılımcılardan da anlaşıldığı üzere iletişim kurma ve empati kurma stratejileri önemli bir yer tutmaktadır. Ortak çalışma ve aktif dinleme stratejileri eşit oranda tercih edilmektedir. Son olarak da tarafsızlık stratejisinin az da olsa tercih edildiği görülmektedir.

Öğretmen katılımcılardan elde edilen bulgulara bakıldığında ise iletişim kurmanın önemi vurgulanmış, diğer taraftan empati kurma ve ortak çalışmanın da önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aktif dinleme stratejisinin de öğretmenler tarafından önem kazandığı ve beyin fırtınası ve tarafsızlık stratejileri doğrultusunda elde edilen verilerin eşit oranda olduğu görülmüştür.

Diğer taraftan iş birliği konusunda veri sunan katılımcıların büyük bir kısmı, ortak çalışmanın iş birliği-ortak karar-rehberlik servisi üçgeni ekseninde döndüğünü ifade etmişlerdir. İletişim kurma stratejisinin, iletişimin etkili ve doğru bir şekilde kullanıldığında bir anlam kazanabileceği görüşü ile birlikte ele alındığı takdirde işlerlik kazanabileceği belirtilmiştir.

Empati kurma stratejisi katılımcıların çoğunda kendini göstermiş ve doğrudan, empati kurmanın önemine değinilmiştir. Aktif dinleme stratejisinde ise katılımcıların, çatışma durumunda tarafların birbirlerini doğru dinleyebilmelerinin önemine işaret ettikleri görülmüştür. Beyin fırtınası stratejisinde hem cinsiyet hem de görev bazında ortak bir sonuca varılmış ve bu stratejinin fikir alışverişiyle etkili olabileceği görüşünde birleşilmiştir. Tarafsızlık stratejisinde, eşitlik ilkesi ve adil olma düşüncesinin katılımcılar açısından önemli bir yer tuttuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak hem cinsiyet hem de görev açısından iletişim kurma stratejisinin büyük önem kazandığı görülmüştür. Bu durum göstermektedir ki katılımcılar, çatışmanın

çözümünde iletişime açık olmanın öneminin bilincinde olarak hareket etmektedirler. Diğer taraftan empati kurma stratejisine de ikinci derecede önem verilmektedir. Tarafsızlık stratejisine fazla önem verilmediği de ulaşılan sonuçlardan biridir.

5.2.Tartışma

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmen ve yönetici görüşlerine göre incelendiği bu çalışmada birtakım sonuçlara varılmıştır. Çatışma yönetimi konusu yine birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve bu konuda bazı sonuçlara varılmıştır.

Yapılan araştırmada bütünleşme stratejisine ilişkin elde edilen bulgular, katılımcıların karşılıklı olarak birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsedikleri sonucunu vermektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin problem çözme odaklı olarak davrandıkları söylenebilir. Bu durum alanyazında yapılan çalışmalarla da (Arslantaş ve Özkan, 2012; Uysal, 2012; Şentürk, 2006; Sertok, 2006) teyit edilmiştir.

Bununla birlikte ilgili alanyazında yer alan (Kapıcı, 2015; Güney, 2009; Yiğit, 2015) çalışmalarının sonucunda okul yöneticilerinin çatışmayı çözümlenme konusunda en çok bütünleşme stratejisine, en az da hükmetme stratejisine başvurdukları belirtilmiştir. Bu sonuç okul yöneticilerinin çoğunlukla hükmetme stratejisini kullandıklarını belirtilen araştırma bulgularından farklılık göstermiştir.

Karcioğlu ve Alioğulları (2012) tarafından yapılan çalışmada, uzlaşma stratejisinin çatışma durumlarında kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmada uzlaşma stratejisine ilişkin elde edilen bulgulara göre bu strateji katılımcılar tarafından diğer stratejilere göre en net şekilde vurgulanan strateji olmaktadır. Bu durum ilgili literatürde yer alan (Nural vd., 2012; Şahin, 2010; Özdemir ve Özdemir, 2007; Mirzeoğlu, 2005; Gümüşeli, 1994) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla da örtüşmektedir.

Özyiğit (2010) yaptığı çalışmada, çatışma yönetimi stratejileri açısından hükmetme stratejisinin var olan çatışmaları çözebilecek bir yöntem olduğunu savunmuştur. Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin çoğunlukla hükmetme stratejisine dönük olarak hareket ettikleri sonucuna ulaşılmış olup okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını ve öğretmenlere göre hükmetme stratejisine daha çok başvurdukları gözlemlenmiştir. Bu durum ilgili alanyazında yer alan (Vaiz, 2017; Kapıcı, 2015; Yiğit, 2015, Arslantaş ve Özkan, 2012; Rogers vd. , 2011; Güney, 2009; Günbayı ve Karahan, 2006; Özgan, 2006;Gümüşeli, 1994; Hoover,1990) çalışmalarla uyum göstermektedir.

Yapılan araştırmada kaçınma stratejisine ilişkin elde edilen bulgulara göre katılımcıların kaçınma stratejisine sınırlı sayıda da olsa yöneldikleri görülmektedir. Kimi katılımcılardan bu stratejiye göre veri elde edilememesi ya da çok sınırlı sayıda veri elde edilmesi, okullarda yaşanan çatışmaların kabul edilen bir gerçek olarak algılandığıının da bir göstergesidir. Bu durum ilgili literatürde yer alan (Koçak ve Başkan, 2013; Brockman vd., 2010; Brahnam vd. , 2005;Gedikli ve Balcı; Cavanagh, 1991; Hoover, 1990) alışmalarla da benzerlik göstermektedir.

Erkuş ve Tabak (2009), yaptıkları çalışmada, beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Özellikle uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmada bütünleşme stratejisine ilişkin elde edilen bulgulara göre ise uyma stratejisine ilişkin herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Çatışma yönetiminde bu stratejiye yönelik davranılmaması, katılımcıların daha çok kendi durumlarını korumayı seçtikleri sonucunu verebilmektedir.

Yapılan araştırmada iletişim kurma stratejisine ilişkin elde edilen bulgulara göre katılımcılar, iletişim kurma stratejisine önem vermekte ve iletişimin “doğru, etkili” olması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. İlgili literatürde yer alan Kaymak (2015) ve Tekkanat (2009) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğundan söz edilmiş olup çalışmamızla bu yönde benzerlik olduğu saptanmıştır. Ancak Bayar (2015), Sarpkaya (2002) ve Tuğlu (1996) tarafından yapılan çalışmalara göre ise çatışma nedenlerinden birisi iletişim kopukluğudur. Özellikle Sarpkaya’ nın (2002) yaptığı çalışmada müdürün klasik bakış açısına göre hareket ederek çatışmayı kabul edip yönetmeyi tercih etmediği sonucuna varılmıştır. Fakat bu araştırmada Akkirman’ın (1998) da çalışmasında belirttiği gibi genellikle çatışma durumunun kabullenildiği ve buna göre hareket edildiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmada empati kurma stratejisine ilişkin elde edilen bulgulara göre bu stratejiye yönelik dönütlerinin fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha empatik davrandıkları gözlemlenmektedir. Izgar’a (2013) göre de kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çatışma çözmede daha empatik davranmaktadırlar. Aynı şekilde Demir (2011) ve şahin’in (2007) alışmalarında empatik dinlemenin önemine vurguda buldukları görülmektedir.

5.3.Öneriler

Çatışma yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin kriz ve çatışma yönetimi konusunda eğitimsel anlamda ciddi sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar genel olarak yönetici eğitimi veren kuruluşlara işlevsellik kazandırılmaması nedeniyle eğitim yöneticiliğinin kurumsallaşamaması, eğitim yönetimi konusunda hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimin öncelikli koşul haline getirilmemesi ve düzenlenen programların yönetsel problemlere çözüm üretecek nitelikte olmaması şeklinde ifade edilmektedir. Bu sorunların çözümlenmesi ile eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin birikimlerinin artırılması sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre paydaşlara sunulan öneriler şu şekildedir:

- Çalışmada, çatışma yönetimi stratejileri cinsiyet ve görev bazında değerlendirilmiştir. Farklı bir çalışmada, katılımcıların yaş, kıdem, branşları da dikkate alınarak bir değerlendirme yapılabilir.
- Çalışmada, okullardaki rehberlik servislerinin önemi ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda okullardaki rehberlik servisleri ve çatışma yönetimi arasındaki bağı ortaya çıkarabilecek bir araştırma yapılabilir.
- Çalışmada, çalışma grubu sayısı sınırlı tutulmuştur. Yapılacak farklı bir çalışmada, nicel bir yöntemle başvurularak örneklem sayısı genişletilebilir.
- Çalışmada, erkek katılımcıların daha çok hükmetme stratejisine göre görüş bildirdikleri sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının okullarda olumlu ortamlar oluşturulması için hükmedici ve psikolojik baskı oluşturabilecek dilden kaçınıp motive edici bir dil kullanmaları önerilmektedir. Bu sonuç ışığında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanmaları önerilmektedir. Diğer taraftan çatışma yönetiminde okul-aile-öğrenci birliğinin daha da kuvvetlenmesini sağlayıcı etkenler oluşturulmalıdır.
- Çalışmada, diğer çatışma yönetimi stratejilerinin (ortak çalışma, iletişim kurma, empati kurma, aktif dinleme, beyin fırtınası, tarafsızlık) önemi ön plana çıkmıştır. Bu stratejileri kapsayan başka çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3), 1–11.
- Arslantaş, H. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Atış, H. (2010). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Olan Çatışmayı Yönetme Stratejileri (Öğretmenlerin Algılamalarına Yönelik Kağıthane İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130–141.
- Brockman, J. L., Nunez, A. A., & Basu, A. (2010). Effectiveness of a conflict resolution training program in changing graduate students style of managing conflict with their faculty advisors. *Innovative Higher Education*, 35(4), 277-293.
- Chang, W. L., & Lee, C. Y. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986-999.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. (2011). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2010). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle*

- Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri.* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. & Karahan, İ. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum içi Çatışmaları Yönetim Biçimleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 209-230.
- Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Izgar, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri Üzerinde Bir İnceleme. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 107-126.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), s. 421.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi.* Ankara: Pegem Yayınları.
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Kartal İlçesi Örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, C. N. (2016). *İlkokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki (Tekirdağ/Kapaklı İlçesi Örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. ve Başkan, G. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Köz, K. (2016). *Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açılı ve Çatışma Yönetim Stratejileri.* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurland, H. Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Legard, R. Keegan, J. ve Ward, K. (2003). In-dept interviews. In J. Ritchie & J. Lewis

- (Ed.), *Qualitative Research and Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* içinde (pp. 139-169). London: SAGE Publications
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research*. 3rd Edition. London: SAGE Publications.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Nural, E., Ada, Ş., Ve Çolak, A. (2013). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.
- Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özyiğit, F. G. (2010). *Kamu Kurumlarında Örgüt İçi Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetiminde Araç ve Teknikler: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 156.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications
- Rogers, D., Lingard, L., Boehler, M. L., Espin, S., Klingensmith, M., Mellinger, J. D., & Schindler, N. (2011). Teaching operating room conflict management to surgeons: clarifying the optimal approach. *Medical education*, 45(9), 939-945.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram*

- ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(31), 420.
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Kendilerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Tarzları*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication And Conflict Management. *Management, 18(1)*, 106.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi, 40(188)*, 125-143.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- TDK (2020) <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi 16.05.2020)
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomas, K. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13(3)*, 265-274.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. (2014), Eğitim Yönetimi-Teori, Araştırma ve Uygulama, Pegem Akademi: Ankara.
- Uysal, C. T. (2012). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği."* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim Okullarında Çatışma Durumlarının Yönetilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. (Doktora Tezi) Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Verma, V. K. (1998). Conflict Management. *From The Project Management Institute Project Management Handbook, .*
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9.Baskı).

Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2009). *Çatışma Yönetimi ve İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yin R. K. (2012), Applications of case study research. 3rd ed, Thousand Oaks, CA: Sage

Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez İlçe Örneği)*.(Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Görüşme Soruları	81

EK-1

Görüşme Soruları

Öncelikle kendinizi tanıtır mısınız?

- 1 Çatışma denilince aklınıza neler geliyor?
- 2 Sizce okulunuzda çatışma neden ortaya çıkıyor?
- 3 Okulunuzda en son yaşadığınız çatışma neyle ilgiliydi? Sizce neden çatışma yaşadınız? Sorun neydi?
- 4 Okulunuzda yaşanan çatışmalar hangi konuyla ilgili oluyor?
- 5 Okul yöneticiniz çatışma durumunda ne yapıyor? Siz ve meslektaşlarınız bu süreçte ne yapıyorsunuz?
- 6 Çatışma esnasında veya sonucunda neler olabileceğine ilişkin zihninizde neler canlanıyor?
- 7 Çatışma durumunda nasıl duygular yaşıyorsunuz? Bu duygunuzu bastırmak veya sürdürmek için neler yaparsınız?
- 8 Çatışma esnasında karşınızdakinden neler beklersiniz?
- 9 Yöneticiniz çatışma esnasında nasıl bir strateji izliyor?
- 10 Çatışma yönetimi sizce nedir? Çatışma süreci nasıl yönetilmelidir?
- 11 Çatışma süreci okulunuzda nasıl işliyor, bu süreç nasıl yönetiliyor? Bu süreçte okulunuzda neler yaşanıyor?
- 12 Çatışmanın üzerinizde bıraktığı etki nedir? Çatışmayla nasıl başa çıkabiliyorsunuz?
- 13 Çatışmanın meslektaşlarınız üzerinde bıraktığı etki sizce nasıl oluyor?
- 14 Okulunuzda yaşanan çatışmaları çözmek için okulda neler yapılıyor?
- 15 Okullarda yaşanan çatışmaları engellemek için sizce neler yapılabilir?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Gülşen ARSLAN
Doğum Yeri : Eskişehir
Doğum Tarihi : 1977

Eğitim Durumu

Lise Beylikova Avdan Lisesi 1994
Lisans Ege Üniversitesi 1999

Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Orta), Yazma (Orta), Konuşma (Orta)

Mesleki Geçmiş

Görev

Öğretmen

Md. Yardımcısı

Kurum

MEB

MEB

Çalışma Tarihi

2000-2018

2018-Halen

Seminer ve Çalıştaylar

Özel Eğitim Hizmetleri Semineri

Fatih Projesi-Eğitimde Teknoloji Kullanımı Kursu

İletişim

E-posta adresi: gulsenarslan_35@hotmail.com



T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 81922757-302.08.01-E.5101
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı (Gülşen
ARSLAN)

14/01/2019

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 08/01/2019 tarihli ve 472547 sayılı yazısı.

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Gülşen ARSLAN'ın araştırma çalışmasının uygun görüldüğü hakkındaki ilgi yazı ektedir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ahmet ÇABUK
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: 1) 3 Sayfa

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. Evrak doğrulama adresi:
<https://ebysnetm.ogu.edu.tr/Home/Dogrulama/9b4d18fc-a51e-4236-b225-331ec4a3c0eb>

Adres	: Meselik Kampüsü PK:26480 Odunpazari	Ayrıntılı Bilgi	: Oya ALTUN - Bilgisayar İşletmeni
Telefon	: 05372217428	Faks	: (0222) 239 3767
E-Posta	: oaltun@ogu.edu.tr	Elektronik Ağ	: http://oidb.ogu.edu.tr/
		KEP Adresi	: esk.osmangaziunirek@hs01.kep.tr



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/472547
Konu : Araştırma Projesi

08.01.2019

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 07/01/2019 tarih ve 418680 sayılı olur.
b) 20/12/2018 tarih ve E.135406 sayılı yazınız.

İlgi (b) yazı ile istemiş olduğunuz "Araştırma Projesi" incelenmiş ve uygun görülmüş olup, ilgi (a) Olur ekte sunulmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

Osman CEBECİ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER :
1-İlgi (a) Olur (1 sayfa)
2-Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

ADRES:
Meşelik Kampüsü 26480
Odunpazarı/ESKİŞEHİR

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR

Tarih: 08 Ocak 2019

Cemal ÇELİKTÜRK
Araştırmacı



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/418680
Konu : Araştırma Projesi

07.01.2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı' nın 20/12/2018 tarih ve E.135406 sayılı yazısı.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Gülşen ARSLAN' ın "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri" başlıklı proje çalışması Araştırma İzin Komisyonu tarafından incelenmiş ve komisyon tarafından sakınca görülmediği tespit edilmiş olup, komisyon tarafından belirtilen okulda yukarıda adı geçen projenin gerçekleştirilmesi uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Barış HANCI
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
.../01/2019

Hakan CIRIT
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:
Araştırma Değerlendirme Formu (2 sayfa)

T.C
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü


ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Gülşen ARSLAN
Kurumu/Üniversitesi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Tüm Ortaokul ve Liseler
Araştırmanın Konusu	Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/ Tez Önerisi	Var
Veri Toplama Araçları	Görüşme Soruları
Görüş İstenecek Birimler	-
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25sayılı genelgesi gereğince 2018-2019 öğretim yılında uygulanmasında sakınca yoktur.	
Komisyona Kararı	KABUL (Oybirliği ile)
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı	Gerekçesi :

KOMİSYON


04/07/2019

Komisyona Başkanı
Barış HANCI
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Üye

Kadir KILIÇ
Öğretmen

Üye

Ömer GARAN
Öğretmen

Üye

E. Şenay DOĞANER
Öğretmen