

Subject Area
Education

Year: 2022

Vol: 8

Issue: 96

PP: 1032-1038

Arrival

10 January 2022

Published

24 March 2022

Article ID Number

3929

Article Serial Number

18

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.264>

49/sssjs.3929

How to Cite This Article

Gültekin, A.; Bilmez, İ.;

Gün, İ. & Çınar, S.

(2022). "Liselerde

Çatışma Nedenleri Ve

Çözümüne Yönelik

Yönetici Görüşlerinin

İncelenmesi"

International Social

Sciences Studies

Journal, (e-ISSN:2587-

1587) Vol:8, Issue:96;

pp:1032-1038



Social Sciences Studies

Journal is licensed under a




Creative Commons

Attribution-NonCommercial

4.0 International License.

Liselerde Çatışma Nedenleri Ve Çözümüne Yönelik Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi

Examination Of Executive Opinions On Causes Of Conflict In High Schools And Their Solutions

Abdulahkim GÜLTEKİN¹  İrfan BİLMEZ²  İslam GÜN³  Selman ÇINAR⁴ ¹⁻²⁻³ Müdür Yardımcısı, Batman/Türkiye⁴ Okul Müdürü, Batman/Türkiye

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, liselerde yaşanan çatışmanın doğasını ve nedenlerini ortaya koyarak okul yöneticilerinin çatışmanın yönetimi ve düzeltilmesi için benimsediği taktikler hakkındaki görüşlerini incelemektir. Durum çalışması modelinde gerçekleştirilen araştırmanın çalışma grubu Batman ili merkez ilçesi liselerinde görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda en az beş yıldır müdür ve müdür yardımcılığı görevini sürdüren 15 okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Verilerin yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edildiği araştırmada elde edilen veriler betimleyici bakış açısına göre içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin okullarda yaşanan çatışmaları örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenlerden kaynaklı olarak ortaya çıktığını belirttikleri ve okulda yaşanan çatışmanın çözümünde ise genellikle kaçınma, taviz verme, hükmetme, uzlaşma ve işbirliği stratejilerini kullandıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Yöneticisi, Çatışma, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

The main purpose of this study is to reveal the nature and causes of conflict in high schools and examine the views of school administrators on the tactics adopted for conflict management and correction. The study group of the research, which was carried out in the case study model, consists of school administrators working in high schools in the central district of Batman province. In this direction, 15 school administrators who have been working as principals and assistant principals for at least five years constitute the study group of the research. The data obtained in the research, in which the data were obtained with a semi-structured interview form, were analyzed by content analysis according to the descriptive point of view. At the end of the study, it was seen that school administrators stated that the conflicts in schools were caused by organizational, administrative and individual reasons, and they generally used the strategies of avoidance, concession, domination, compromise and cooperation in the resolution of the conflict in the school.

Key Words: School, School Administrator, Conflict, Conflict Management.

1. GİRİŞ

Sosyal hayatın bütün alanlarında bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklı olarak uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve buna bağlı olarak çatışmalar yaşanmaktadır. Dolayısıyla çatışma toplumsal hayatın bir parçası konumundadır (Akgöz & Cemaloğlu, 2020). Sosyal hayatın bir parçası olan çatışma kişisel ve kültürel değerlerde, inanç sisteminde, yaşantıda ve algılardaki farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkan uyuşmazlık ve anlaşmazlıklardır (Karip, 2000). Başka bir tanımlamaya göre çatışma hem fizyolojik hem psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesine engel olan sorunların neden olduğu gerginlik hali olarak açıklanmaktadır (Eren, 2000). Çatışmaların temel unsurları; zıtlık, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve tarafların birbirine ters düşmesidir (Bayar, 2015). Yeryüzündeki tüm organizmaların ihtiyaçlarını giderme konusunda bazı engellerle karşılaştığında gerilim ve sıkıntıya bağlı olarak çatışma yaşadığı söylenebilir (Yelkikalan, 2006). Bu nedenle her örgütte farklı zamanlarda ve farklı nedenlerden kaynaklı çatışmaların olacağını söylemek mümkündür. Çatışma konusunda yapılan araştırmalarda çatışmanın zararlı, yıkıcı ve grup performansını negatif şekilde etkilediği ortaya konulmaktadır (Bayar, 2015). Genç (2005) çatışmanın bireylerin moral seviyesini düşürdüğünü, çatışma ortamında çalışanlar arasındaki motivasyon ve uyumun bozulduğunu, kutuplaşmanın arttığını, işbirliğinin bozulduğunu ve bu durumun iş verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Karip (2000) bir örgütte yaşanan çatışmanın örgütteki çalışanların moral ve motivasyonun düşmesine neden olduğunu ifade etmektedir. Çatışma bireylerin tansiyon, stres, öfke ve asabiyet gibi olumsuz duygular yaşamasına yol açmakta ve bunun yanında bireylerin kendilerini yenilmiş ve kötü hissetmelerine ve bunun sonucunda düşmanca davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır (Şimşek & Çelik, 2008). Ancak çatışmanın örgütler açısından yalnızca olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenemez. Literatürde farklı araştırmacıların çatışmaların örgütler açısından olumsuz sonuçlar olduğu kadar birçok olumlu yönünün olduğunu ortaya koydukları görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde Smith ve

arkadaşları (1997) çatışmanın örgütte yaşanan sorunların açığa kavuşturulmasına yardımcı olduğunu, çalışanların sorun çözme becerisini geliştirdiğini, örgütte sorunlara karşı ilgiyi arttırdığını ve örgütsel iletişimi kuvvetlendirdiğini vurgulamaktadır. Akgöz ve Cemaloğlu (2020) ise çatışmanın bulunmadığı bir örgütte farklı düşüncenin olmadığını ya da çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin kurulmadığını belirtmektedir. Buna göre sağlıklı bir örgütsel işleyiş içinde çalışanlar arasında çatışmanın yaşanmaması örgütsel gelişimi olumsuz etkilemektedir. Çünkü bir örgütte farklı düşüncelerin bulunması örgütte yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla çatışma bütün örgütler açısından önemlidir. Eğitim örgütleri de hem kişisel hem sosyal açıdan toplumsal sistemin bütün öğelerini doğrudan veya dolaylı şekilde etkilediği için de çatışmanın ayrıca önem taşıdığı örgütlerdendir (Nural vd., 2012).

Okul, farklı dünya görüşü, düşünme ve yaşama biçimlerini bir araya getiren böylelikle toplumdaki sosyal farklılıkları temsil eden bir alan olarak farklı çatışmaların yaşandığı bir yerdir (Lobera, 2017). Okul çatışması öğrenci-öğrenci ve öğrenci-öğretmen arasındaki ilişkilerde fikirler, çıkarlar, ilkeler ve değerler konusunda, tarafların çıkarlarının dışlanmış olarak algılanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Hojbotâ vd., 2014). Okullarda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin birbirleriyle sık etkileşimleri çatışmaya ortam hazırlamaktadır. Gaffar'a (2009) göre okullarda çatışma farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin öğretmenler müdürlere itaat etme konusunda isteksiz davrandığında, kurallara uymadığında veya fazla çalışmayı kabul etmediğinde müdürleriyle kolay anlaşamıyor ve çatışma yaşıyorlar. Müdürler de otoriter bir yaklaşım benimseyerek okul etkinliklerinin kesintisiz çalışması için öğretmenlere baskı yaptıklarında çatışma yaşamaktadırlar. Bu nedenle, okulda herhangi bir zamanda öğretmenler ve okul müdürü arasındaki çatışmaların sıklıkla yaşanması yaygınlaşmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli unsurunu oluşturan okulların yönetim ve işleyişini sağlayan okul yöneticileri okullarda öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve veliler gibi pek çok kişiyle çatışma yaşamaktadır (Akgöz & Cemaloğlu, 2020). Bayar (2015) okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözüm yöntemlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini ele aldığı çalışmada okul müdürlerinin örgütün yapısı, iletişim engeli, ortak değer ve görüş yokluğu, kaynak yetersizliği, yönetim biçiminde yaşanan farklılıklar, çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları, statü ve rol farklılıkları gibi farklı nedenlerle okullarda çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur. Göksoy ve Argon (2016) ise iletişim başarısızlıkları, kişisel, politik/ideolojik ve örgütsel nedenlerin okul çatışmasının nedenleri olarak sırlamaktadırlar. Akgöz ve Cemaloğlu (2020) okul müdürlerinin okullarda kişisel, yönetsel ve örgütsel nedenlerle çatışmalar yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Okul yöneticilerinin yaşanan çatışmaların olumsuz sonuçlarını azaltarak olumlu sonuçlarını ortaya çıkarabilmek için çatışmayla başa çıkma stratejilerinin iyi bilmeleri ve yaşanan çatışmaların üstesinden gelmeleri gerekmektedir. Bu araştırma ise liselerde görev yapan okul yöneticilerinin okulda yaşanan çatışma nedenleri ve çatışma çözümüne yönelik görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- ✓ Okul yöneticilerinin çatışmaların nedenleri hakkında görüşleri nasıldır?
- ✓ Okul yöneticileri çatışmanın çözümü konusunda ne tür stratejiler kullanmaktadır?

Zaman içerisinde daha karmaşık bir yapıya dönüşen okul ortamında yaşanan çatışma sayısı her geçen gün artış göstermektedir (Fabunimi ve Alimba, 2010; Karip, 2003; Okotoni ve Okotoni, 2003; Turan, 2014). Bu doğrultuda bugüne kadar okulların daha etkin şekilde faaliyet yürütebilmesi adına hem ulusal hem uluslararası düzeyde birçok çalışma yapılsa da okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve muhtemel çözüm yöntemlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin ele alındığı araştırma sayısı sınırlıdır. Bunun için okullardaki tüm işleştiren birinci dereceden sorumlu olan okul yöneticilerinin dahil edildiği eğitimsel araştırmalara ihtiyaç vardır. Araştırmanın bu bağlamda ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve elde edilen bulguların eğitimciler ve araştırmacılar açısından faydalı bilgiler sunarak okul yöneticilerine daha verimli ve etkili okul ortamı oluşturulması sürecine ışık tutacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma yaklaşımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Fenomenoloji (olgubilim) yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar bir olay ve olgu ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmalardır (Lichtman, 2013). Fenomenoloji ise günlük hayatta sıklıkla karşılaşılan fakat detaylı bilgi sahibi olunmayan olguların ayrıntılı şekilde ele alındığı nitel araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimsek, 2011). Fenomenoloji çalışmaları bir olayın meydana gelmesini sağlayan ayrıntıları tanımlamak ve o olayla ilgili muhtemel açıklamaları değerlendirmek amacıyla tercih edilmektedir (Büyükköztürk vd., 2014). Bu doğrultuda bu çalışmada ise liselerde görev yapan okul yöneticilerinin okulda yaşanan çatışmanın nedenlerine ve çatışma çözümüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi araştırmayı fenomenoloji çalışması modeline yönlendirmektedir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme tekniği daha önceden belirlenen bir ölçütü karşılayabilen bütün durumların dikkate alındığı bir örnekleme yöntemidir (Patton, 2002). Bu bağlamda katılımcıların en az 5 yıldır okul yöneticiliği yapması ve devlet okullarında çalışıyor olması ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma grubu Batman ili merkez ilçelerindeki liselerde görev yapan 15 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubunun demografik dağılımları tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Değişken	Kategori	n
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	10
Yaş	20-29	2
	30-39	9
	40-50	4
Eğitim	Lisans	9
	Yüksek Lisans	4
	Doktora	1

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde on katılımcının erkek beşinin kadın olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların dokuzu 30-39, dördü 40-52 ikisi 20-29 yaş aralığındadır. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların dokuzu lisans, üçü yüksek lisans ve biri doktora düzeyinde eğitim görmüştür.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formu hazırlanmadan önce yerli ve yabancı literatürde ilgili araştırmalar taranmış ve örnek soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzundan araştırmanın temel problemini karşılayacak nitelikteki sorular seçilmiş ve taslak bir görüşme formu oluşturulmuştur. Taslak form iki uzman görüşüne sunulmuş ve uzmanlar tarafından yapılan geri bildirimlerden hareketle görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formu katılımcılara uygulanırken yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Her bir görüşme ortalama 40 dakika sürmüştür ve katılımcıların izni doğrultusunda görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Daha sonra bu kayıtlar metin belgesine dönüştürülmüş ve elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde her bir katılımcı görüşü ayrı olarak değerlendirilmiş gerekli kodlamalar ve temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar ve temalar tablolar halinde sunulmuş ve her tablonun altında katılımcılara ait doğrudan ifadeler yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde sınıf öğretmenlerinin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda analiz edilmektedir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Çatışmaların Nedenleri Hakkında Görüşleri

Araştırmada ilk olarak okul yöneticilerinin okul ortamında yaşanan çatışmanın nedenleri hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Tablo 2’de okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kategori ve kodlar gösterilmektedir.

Tablo 2: Okullarda Yaşanan Çatışmanın Nedenleri Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Çatışmanın nedenleri	Örgütsel nedenler	Okulların büyük olması	5
		Bürokratik işlemler	3
		Hiyerarşik yapı	3
		Çalışanlar arasındaki iş bölümü	2
		Kaynak yetersizliği	2
	Yönetimsel nedenler	Ayrımcılık	6
		Yönetim biçimindeki farklılıklar	4
		Eşit ve adil olmayan uygulamalar	3
		Yetki ve sorumlulukların açık olmaması	2
	Bireysel nedenler	Kişilik farklılıkları	6
		İletişim sorunları	3
		İnanç-mezhep farklılığı	3
		İdeoloji farklılığı	2
		Hemşericilik	1

Katılımcıların okullarda yaşanan çatışmanın nedenleri hakkındaki görüşleri örgütsel, yönetimsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç kategori üzerinden sunulmuştur. Buna göre katılımcılar okullarda yaşanan örgütsel çatışma

nedenlerine yönelik olarak okulların büyük olması (f=5), bürokratik işlemler (f=3), hiyerarşik yapı (f=3), çalışanlar arasındaki işbölümü (f=2) ve kaynak yetersizliğini (f=2) dile getirmişlerdir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Okullarımızdaki öğrenci sayısı gerçekten çok fazla. Bu durum haliyle iş yükünü arttırıyor. İş yükünün artması çalışmalarını zemin hazırlıyor.” (K2)

“En basitinden bir idari işlem için birçok evrak dolduruyoruz. Yani anlayacağınız bürokratik işlemler gerçekten çok yoğun.” (K4)

“Okul müdürü olarak benim sahip olduğum yetkiler ile öğretmenlerin sorumlulukları arasında Hiyerarşik bir farklılık var. Buda haliyle çatışmalara yol açabiliyor.” (K7)

“Bir etkinlik düzenleyeceğimiz zaman öğretmenler arasında işbölümü yapıyoruz. Bazen bu işbölümünün öğretmenler arasında çatışmaya neden olduğunu gözlemliyoruz.” (K11)

“Bizden beklentiler çok ancak bize sunulan imkânlar sınırlı. Fotokopi makinasını bile kaynak yetersizliği nedeniyle uzun süredir yaptıramıyoruz. Öğretmenleri dışarıya yönlendiriyoruz. Bu da aramızda anlaşmazlığa neden oluyor.” (K14)

Katılımcılar okullarda yaşanan çatışmanın yönetsel nedenleri olarak ayrımcılık (f=6), yönetim biçimindeki farklılıklar (f=4), eşit ve adil olmayan uygulamalar (f=3) ile yetki ve sorumlulukların açık olmamasını (f=2) öne sürmüşlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden elde edilen kesitler aşağıda sunulmaktadır:

“Bu konu gerçekten çok ilginç. Örneğin geçen hafta bir öğretmen arkadaşla bir ders programı konusunda fikir uyuşmazlığımız oldu. Kendisiyle medeni bir şekilde tartıştık ancak daha sonra bana yönetimin ayrımcılık yaptığını söyledi.” (K4)

“Başka okullarda görev yaptıktan sonra bizim okula atanan öğretmenlerle önceki yönetimin uygulamaları ile bizim uygulamalarımız arasındaki farklılıklardan kaynaklı olarak çoğu zaman anlaşmazlığa düşüyoruz. Bizim aldığımız kararları önceki çalıştığı okulun yönetiminin kararlarıyla kıyaslıyoruz.” (K6)

“Çoğu zaman müdür olarak ben de denk geliyorum. Öğretmenler bazı müdür yardımcısı arkadaşların yetki ve sorumluluklarını kullanırken eşit davranmadıklarını belirtiyor.” (K9)

“Öğretmenin sorumluluğunda olan bir konuyu yaptırmakta zorlanıyoruz. Bunun kendisinin sorumluluğunda olmadığını bu nedenle yapmak istemediğini belirtiyor. Böyle olunca aramızda anlaşmazlık yaşanıyor.” (K11)

Katılımcılar okullarda yaşanan çatışmaların bireysel nedenleri olarak kişilik farklılıkları (f=6), iletişim sorunları (f=3), inanç ve mezhep farklılığı (f=3), ideolojik farklılık (f=2) ve hemşericiliğin (f=1) okullarda çatışmaya neden olduğunu belirtmektedirler. Bununla ilişkili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmaktadır:

“Bu okulda 30 öğretmen görev yapıyor. Dolayısıyla birbirinden farklı 30 kişilik var. Her birinin hayata bakışı farklı. Haliyle çatışma ve görüş ayrılığı yaşanıyor.” (K2)

“Benim şahit olduğum bir olayı anlatayım. Aralarındaki görüş ayrılığı nedeniyle odamda çatışma yaşayan iki öğretmeni ayrı ayrı dinlediğimde aslında ikisinin de aynı şeyi anlattığını gördüm. Fakat bu durumun farkında değillerdi. Çünkü biri konuşurken diğeri onu dinlemiyor. İletişim sorunu var yani anlayacağımız.”(K8)

“Öğretmenler odasında bazen dini ve uhrevi konularda tartışmalar yaşanıyor. Farklı mezheplere mensup öğretmenler arasında daha çok yaşanıyor.” (K12)

“Siyaset artık evde, işte, okulda, hayatın her alanında. Her günümüz siyasal ve ideolojik tartışmalarla geçiyor. Öğretmenlerimiz ve biz yakından takip ediyoruz siyasal gelişmeleri. Bazen bu ideolojik farklılıklar tartışmalara zemin hazırlıyor.” (K13)

“Öğretmenlerimizin çoğu Batmanlı ama aynı köyden olan ve aynı mahalleden olan öğretmenler arasında bazen gruplaşmalar oluyor. Bu öğretmenler birlikte hareket ediyor ve bundan kaynaklı olarak görüş farklılıkları yaşanıyor.” (K15)

3.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejileri Hakkında Görüşleri

Araştırmada ikinci olarak okul yöneticilerinin okulda yaşanan çatışmaların çözümünde uyguladıkları yöntemler hakkındaki görüşleridir. Tablo 3'te okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kategori ve kodlar gösterilmektedir.

Tablo 3: Okullarda Yaşanan Çatışma Çözme Stratejileri Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	f
Çatışma Çözme Yöntemleri	Örgütsel	Kaçınma	12
		Taviz verme	3
	Yönetsel	Uzlaşma	10
		Hükmetme	3
	Bireysel	Kaçınma	2
		İşbirliği	13
		Uzlaşma	2

Katılımcıların okullarda yaşanan çatışmaları çözme stratejileri hakkındaki görüşleri örgütsel, yönetsel ve bireysel çatışma çözme stratejisi olmak üzere üç kategori üzerinden sunulmuştur. Buna göre katılımcılar okullarda örgütsel faktörlerden kaynaklı olarak yaşanan çatışmalarda genellikle kaçınma (f=12) ve taviz (f=3) verme stratejisini kullanmaktadır. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya çıkmaktadır:

“Öğretmenler bazen çok güzel bir program ile yanımıza geliyor. Bu programı uygulamanın okula ve öğrencilere çok faydası olacağını görüyoruz. Ancak kaynak yetersizliğinden dolayı uygulayamayacağımızı söyleyince öğretmenler ister istemez geriliyor. Böyle bir durumda ben genellikle öğretmen ile tartışmaktan kaçınırım çünkü haklı aslında...” (K3)

“Öğretmenler ile aramızda bazen öyle derin görüş ayrılıkları oluyor ki bunun konuşarak çözülemeyeceğini düşünüyorum ve tartışmaktan uzak duruyorum.” (K7)

“Öğretmenler arasında işbölümü yapıyoruz. Bazen öğretmenler bunu beğenmiyor ve yeni bir şey talep ediyor. Eğer talebi makul ise kendisiyle tartışmaya girmeden talebini karşılıyorum.” (K9)

Diğer taraftan katılımcılar okullarda yönetsel faktörlerden kaynaklı olarak yaşanan çalışmalarda genellikle uzlaşma (f=10), hükmetme (f=3) ve kaçınma (f=2) stratejisini kullanmaktadırlar. Katılımcıların aşağıdaki görüşleri bu durumu ortaya koymaktadır:

“Bazen öğretmenler daha önceki okullarında yöneticilerin daha farklı uygulamalar yaptıklarını belirterek bizim uygulamalarımızı eleştiriyor. Bu durumda ben uzlaşmayı tercih ediyorum ve neden böyle bir karar alındığını açıklıyorum.” (K5)

“En basit görevleri yaptırmakta dahi zorlandığım durumlar oluyor. Böyle durumlarda artık yetkimi kullanarak öğretmene bunu yapmak zorunda olduğumu belirtiyorum.” (K9)

“Öğretmenin hassas olduğum konuyu biliyorum ve o konunun üzerine gitmemeye çalışıyorum.” (K13)

Bunun yanında katılımcılar okullarda bireysel faktörlerden kaynaklı olarak yaşanan çatışmalarda işbirliği (f=13) ve uzlaşma (f=2) stratejilerini kullandıklarını belirtmektedirler. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya çıkmaktadır:

“Öğretmenleri odama davet ediyorum. Birbirlerini anlamalarını sağlıyorum.” (K1)

“Her iki tarafa da ayrı ayrı söz hakkı vererek birbirlerini anlamalarını birbirlerinin görüşüne saygı duymasını istiyorum.” (K7)

“Genellikle öğretmenleri uzlaştırmaya çalışıyorum.” (K13)

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma liselerde yaşanan çatışmanın doğasını ve nedenlerini ortaya koyarak okul yöneticilerinin çatışmanın yönetimi ve düzeltilmesi için benimsediği taktikler hakkındaki görüşlerini ele almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde nitel bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara ve bu sonuçların literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Araştırmanın sonunda okul yöneticileri okulların büyük olması, bürokratik işlemler, hiyerarşik yapı, çalışanlar arasındaki işbölümü ve kaynak yetersizliği gibi örgütsel nedenlerden; ayrımcılık, yönetim biçimi farklılığı, adil ve eşit olmayan uygulamalar ile yetki ve sorumluluklarını açık olmaması gibi yönetsel nedenlerden ve kişilik farklılığı, iletişim sorunları, inanç, mezhep ve ideoloji farklılığı ile hemşericilik gibi bireysel nedenlerden kaynaklı olarak çatışma yaşadıklarını belirtmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki diğer araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir. Okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözüm yöntemlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini ele aldığı çalışmada Bayar (2015) okul müdürlerinin örgütün yapısı, iletişim engeli, ortak değer ve görüş yokluğu, kaynak yetersizliği, yönetim biçiminde yaşanan farklılıklar, çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları, statü ve rol farklılıkları gibi farklı nedenlerle okullarda çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur. Başka

bir çalışmada ise Göksoy ve Argon (2016) iletişim başarısızlıkları, kişisel, politik/ideolojik ve örgütsel nedenlerin okul çatışmasının nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmamız sonuçlarıyla örtüşen diğer bir çalışmada Akgöz ve Cemaloğlu (2020) öğretmenler arasındaki kişilik ve görüş farklılıkları, güç mücadelesi, iletişim sorunları, kültürel farklılıklar, mezhep ve din farklılıklarıyla hemşericiliğin okullarda yaşanan çatışmaların bireysel nedenleri olduğunu, bürokrasinin fazlalığı, okulların büyüklüğü, öğretmenler arasındaki işbölümü, merkezîyetçilik, hiyerarşik yapı ve materyal eksikliğinin okullarda yaşanan çatışmanın örgütsel nedenler olduğunu ve son olarak eşitlikçi ve adil davranmama, ayrımcılık, yönetici becerisinin zayıflığı, yönetim farklılıkları, adaletsizlik ve denetlemenin okullarda yaşanan çatışmanın yönetsel nedenleri olduğunu ortaya koymuşlardır. Ibarra (2007) ise zorunlu eğitimdeki artış, sınıf başına düşen öğrenci sayısındaki artış, öğretmenlerin öğrencilerle ilgili yetkilerinde giderek artan bir düşüş algıları ve öğrencilerin belirli kurallara ve sınırlara uyma olasılıklarının daha düşük olmasını okul çatışma nedenleri olarak sırlamaktadır. Ceylan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırma bulguları da araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri olarak; iletişim engeli, çalışanlar arasındaki kişisel farklılıklar, örgütün ortak değer ve görüş birliği oluşturamaması, örgüt büyüklüğü, yetki ve sorumlulukları arasındaki belirsizlikler olarak sıralanmıştır.

Okul yöneticileri okullarda yaşanan çatışmaları çözmede farklı stratejiler kullanmaktadırlar. Yöneticiler çatışma çözme stratejisini belirlerken çatışmanın nedenini göz önünde bulundurmaktadırlar. Buna göre örgütsel nedenlerden kaynaklı çalışmalarda genellikle kaçınma ve taviz verme, yönetsel nedenlerden kaynaklı çalışmalarda uzlaşma, hükmetme ve kaçınma, bireysel nedenlerden kaynaklı çalışmalarda ise işbirliği ve uzlaşma stratejisini takip etmektedirler. Üngüren (2008) tarafından yapılan araştırma bulguları da bu sonuçları desteklemektedir. Söz konusu çalışmada okulda yaşanan çatışmaların üstesinden gelebilmek için okul yöneticilerinin genellikle kaçınma, uzlaşma, taviz verme, bütünleştirme ve zorlama stratejisine baş vurdukları görülmüştür. Bayar (2015) ise okul yöneticilerinin okullarda yaşanan çatışmaların çözümünde çatışmanın nedenine bağlı olarak farklı yöntemler kullandığını ve genel olarak ikna etme, anlaşma, uzlaşma, bütünleştirme, empati, uyuma, hükmetme, zorlama ve kaçınma gibi yöntemleri kullandıklarını tespit etmiştir. Özkara ve Tunç (2020) ise okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejisi olarak genellikle bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme yöntemini tercih ettiklerini ve bunun örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle;

- ✓ Okullarda yaşanan kaynak eksikliğinin giderilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir.
- ✓ Okullarda uygulanan bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesi ve katı hiyerarşik yapıdan uzaklaşılması önerilmektedir.
- ✓ Okul yöneticilerinin demokratik ve adil liderlik becerisini arttırmaya yönelik eğitimler verilmesi önerilmektedir.
- ✓ Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda hizmet içi eğitim almaları önerilmektedir.
- ✓ Araştırmacıların ve politika yapıcıların çatışma fenomenini kapsamlı bir şekilde anlamaları için bu konudaki bilimsel araştırmaların artırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgöz, E. E. & Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22 (7), 60-84.
- 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.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fabunmi, M., & Alimba, C. N. (2011). Conflict in school climate: A synopsis of its nature, causes, effects and management approaches. *African Journal of Educational Management*, 13(2), 213-234.
- Gaffar, A. (2009). Okullarda çatışma: nedenleri ve yönetim stratejileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 212-227.
- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training studies*, 4(4), 197-205.
- Hojbotă, A. M., Butnaru, S., Rotaru, C., & Tița, S. (2014). Facing conflicts and violence in schools—a proposal for a new occupation: the mediation counsellor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 396-402.

- Ibarra, L. (2007). Los conflictos escolares: un problema de todos. *Facultad de Psicología-Universidad de la Habana. Recuperado de: http://www.psicologiaonline.com/articulos/2007/conflictos_escolares.shtmlrevisado*, 8(04), 2012.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in Education: A user's guide*. Sage publications.
- Lobera, I. J. (2017). *Eating Disorders: A Paradigm of the Biopsychosocial Model of Illness*. BoD-Books on Demand.
- Nural, E., Ada, Ş. & Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (3): 197-210.
- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies* 12(1), 23-38.
- Özkara, E., & Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(3), 1023-1050
- Patton, M.Q. (2002). *How to use qualitative methods in evaluation*. SAGE Publications.
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2008). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 195-209.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.