

## Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticileri ile Yaşadığı Sorunlara İlişkin Algıları

*Preschool Teachers' Perceptions of the Problems They Have with School Administrators*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul öncesi öğretmenlerinin yöneticiler ve öğretmenlerle yaşadığı sorunlar ve yaşanan sorunlara çözüm yöntemlerini araştırarak çözüm önerileri sunmaktır. Araştırma nitel paradigmaya uygun olarak yürütülmüştür. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen 6 Soruluk görüşme soruları yardımı ile toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okullarda sorunların yaşandığı, yaşanan sorunların genellikle öğretmenle-öğretmen arasında veya idareciler ile öğretmenler arasında olduğu, çatışma nedeni olarak öğretmenler arasındaki kavgalar veya çatışmaların daha çok görüş veya fikir ayrılıklarından kaynaklandığı, İdareciler ve öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni daha çok yönetimin yaptığı işlerde hata yapması ve bunu hataymış gibi kabul etmemesi, ek ders ücretlerinin yanlış hesaplanması, nöbet günlerinin istenilen güne verilmemesi vs.dir. Okul yönetiminin öğretmenler arasındaki tartışma veya çatışmalarda pasif kaldığı ve çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alamadığı, Okullarda yaşanan sorunların yatıştırılması için herhangi strateji ya da politikaların üretilmediği, okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliğinin çok yetersiz olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Örgüt, Okul

### ABSTRACT

The aim of this research is to propose solutions to the problems experienced by preschool teachers with administrators and teachers, and to search for solutions to problems encountered. The research was carried out in accordance with the qualitative paradigm. The data were collected with the help of 6-Question interview questions developed by the researcher.

According to the findings obtained in the research, the reason for the conflicts that occur between the administrators and the teachers is that the problems are experienced in schools, the problems are generally between the teacher and the teacher or between the administrators and the teachers, and the conflicts or conflicts between the teachers are the reason for the conflict. is wrong in his work and does not accept it as an error, wrong calculation of additional course fees, not giving the day of the shift to the desired day, etc. It is observed that the school management remains passive in the discussions or conflicts between teachers and cannot make visible decisions to end the conflict, that no strategies or policies are produced to alleviate the problems in schools, and the school management's ability to manage conflicts is very insufficient.

**Key Words:** Conflict, Organization, School

## GİRİŞ

### Problem Durumu

Toplum açısından en önemli konulardan biri eğitim örgütleri olan okullardır. Ülkelerin geleceklerini taşıyan o ülkenin okullarıdır. Eğitimin değeri, günümüze gelinceye dek toplumun gereksinimlerinin karşılanabilmesi amacıyla mesleklerin artmasıyla ve bu mesleklerin daha gelişmiş teknoloji ve bilimsel bilgi kullanmalarıyla artmıştır. Toplumun gereksinimleri karşılanmaya çalışılırken okullar tarafından kendi içinde ekonomik ve bürokratik sorunlarla karşılaşmaktadır. Okullardaki sorunlardan birisi de yaşanan çatışmalardır.

Eğitim yöneticiliği ülkemizde önemini yeni yeni ele almakta ve okul müdürü ve müdür yardımcılığına yapılan atamalar sınav ile olup çeşitli ayrımların yapılması söz konusu olmuştur ancak okullarda şu an bulunan yöneticiler öğretmenlik mesleğinden yöneticiliğe geçmişlerdir. Bundan dolayı eğitim yönetiminde çoğunlukla aksamalar yaşanmakta ve çatışmalar olumlu sonuçlanamamaktadır.

<sup>1</sup> Müdür Yardımcısı, İlhan Onat İlkokulu İzmir, Türkiye ORCID NO: 0000-0003-3579-7235


<sup>2</sup> Okul Müdürü, Mehmet Akpınar Ortaokulu İzmir, Türkiye ORCID NO 00001-0001-9575-6895

<sup>3</sup> Teknoloji Tasarım Öğretmeni, Mehmet Akpınar Ortaokulu İzmir, Türkiye ORCID NO: 0000-0001-9411-7522

<sup>4</sup> Okul Müdürü, Şehit Şener Kolay Anadolu İmam Hatip Lisesi İzmir, Türkiye, ORCID NO: 0000-0001-7933-8749

<sup>5</sup> Okul Müdürü, Namık Elal Ortaokulu Müdürü İzmir, Türkiye, ORCID NO: 0000 0002 92817047

<sup>6</sup> Sınıf Öğretmeni, Narlıdere Oğuzhan İlkokulu, İzmir, Türkiye ORCID NO: 0000-0002-3411-3199

Gülseren Yolcu Üşme <sup>1</sup> 

Ayşe Özşümer <sup>2</sup> 

Sibel Akaslan <sup>3</sup> 

Mustafa Doğru <sup>4</sup> 

Kerim Karakaya <sup>5</sup> 

Güneş Erdim <sup>6</sup> 

### How to Cite This Article

Yolcu Üşme, G., Özşümer, A., Akaslan, S., Doğru, M., Karakaya, K. & Erdim, G. (2023). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticileri ile Yaşadığı Sorunlara İlişkin Algıları" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:108; pp:5675-5685. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.68282>

Arrival: 10 January 2023

Published: 28 February 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Örgütlerdeki çatışmalar, örgütlerdeki kişiler arası veya amaçlarda, değerlerde, algılmalarda tutulan yol ve yöntemlerde bazı farklılıklardan doğabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim süreçlerini yönetmenin dışında, buna paralel olarak okulda var olan çatışmaların, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi için, yeterli enerji ve zaman ayırmalı ve yaşanan çatışmaları başarılı bir şekilde yöneterek, örgütte dinamikliğin ve örgütsel gelişmenin önderliğini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticileri ile yaşadığı sorunlara ilişkin algılarını saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır?

### Alt problemler

1. Örgüt bünyesinde sıklıkta çatışma yaşanır mı?
2. Örgüt bünyesinde genellikle karşılaşılan çatışma nedenlerinden bahsedilebilir mi? Başka bir deyişle çatışmaya neden olan koşullar için genelleme yapılabilir mi?
3. Örgüt bünyesinde meydana gelen çatışmaların dindirilmesinde genelde ne tür kararlar alınır?
4. Örgütte çatışmaların yatıştırılması için bir strateji politikasının uygulandığı ileri sürülebilir mi?
5. Okul yönetiminin çatışmaları dindirme ve engelleme de yetkinliği nedir?
6. Çatışmaların yatıştırılması ve önlenmesi için öneriniz nedir?

### Sayıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir. Bunlar;

1. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilgileri, birikimleri ve tecrübeleri yeterlidir.

### Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 1 Bu araştırma, Ankara ili Gölbaşı ilçesindeki bulunan anaokulu yöneticileri ve öğretmenleriyle sınırlıdır.
- 2 Veri toplamada kullanılan görüşme soruları ile sınırlıdır.
- 3 Bu nedenden dolayı, araştırma bulgularının yorumunda ve sonuçların genellemesinde bu sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gereklidir.

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Okul Öncesi Eğitim

Öğrenciler okul öncesi eğitim süresince, yeterlilikleri, gelişim sahaları üzerine eğitim alırlarken diğer taraftan istenmeyen tutumlarının engellenmesi, uygun tutumların ise edinilmesi, gelecekte otoritelerini sağlayabilen kişiler olabilmeleri öğretmenlerinin uyguladığı sınıf yönetimi politikalarıyla ilgilidir (Başar, 2001).

0-77 aylık çocukların gelişimleriyle kişisel niteliklerine uyumlu, çevre imkanları ve zengin içerikli fırsatlar sunan okul öncesi eğitim süreci, çocukların fiziksel, bilişsel, toplumsal ve duygusal açıdan gelişimlerini desteklemektedir. Okul öncesi eğitim, öğrencileri toplumun kültürel değerleriyle optimum şekilde yönelten ve ilköğretim süreci için yetiştiren temel eğitim bütünlüğündeki eğitim dönemidir (Turaşlı, 2007).

Okulöncesi eğitim öğrencileri ilk dönemlerinde karşılaştıkları toplumsal, iktisadi, çevre ve deneyim farklılıklar, gelecek senelerde meydana gelecek gelişimlerdeki farklılıkların sebeplerini oluşturur. Diğer eğitim süreçleri kadar okul öncesi eğitiminde çocuk gelişimi üzerindeki etkisi yadsınamaz. Okul öncesi eğitimin fiziksel, toplumsal, bilişsel ve duygusal açıdan çocukların gelişimi için sunduğu eğitim çocukların okulda başladıkları vakit katkısını gösterir. Öte yandan araştırmalara göre insanları bilişsel açıdan en verimli dönemin 0-8 yaş aralığı olduğu açıklanmıştır. Yine Dr. Bloom tarafında yürütülen bir araştırma nihayetinde insan öğrendiklerinin yüzde 80'ini 8 yaşında yüzde 50'si ise 4 yaşında edindiği belirtilmiştir (MEB, 2002).

Bir başka çalışmaya göre 0-6 yaş aralığı çocukların öğrenme ve gelişim açısından en verimli dönem olduğu belirmiştir. Yine okulöncesi eğitim sürecinde çocuk mutluluk, sağlık temellerini oluşturacak edineceği alışkanlık, sosyal tutum ve kimlik yapısı şekillenecektir (Öktem, 1986). Doğduğu anadan ilkokul çağına dek geçen okul öncesi

eğitim sürecinin, çocuğun kişisel niteliklerini ve gelişim seviyeleriyle uyumlu şekilde çevrelerini algılama ve sosyal tutumlar geliştirmesinde etkili olmaktadır (Poyraz, 2003).

İnsanların doğuştan gelen yeterlilikleri ve kabiliyetlerinin azami düzeye yükseltilebilmesi ve bunun yansıtılabilmesi için uyarıcılara gerek duyulmaktadır. Söz konusu uyarıcılar, çocukların fiziksel, bilişsel, toplumsal ve duygusal açıdan gelişimini arttıracak ve destek sunacak her çeşit tabii ve çevresel faktörlerden meydana gelir. Tüm bunların gereğince gerçekleştirilememesi gelecek dönemlerde bu imkanlar sunulsa dahi mevcut gelişim sınırlı olacaktır. Öte yandan erken dönemde çocuğun edindiği deneyim ve kabiliyetlerin sağladığı donanımlar gelecekte öğrenme kabiliyetlerinde destekleyici etki yaratırken; aynı zamanda onların toplumsal ve duygusal yaşamını pozitif açıdan etkilemektedir (MEB, 2002).

Çocuklar için okul öncesi eğitim onların ilkökula hazırbuluşluk düzeylerini arttırmada etkin paya sahiptir. Okul öncesi eğitim çocukların toplumsal ve duygusal açıdan hazır bulunuşluklarıyla beraber bilişsel olgunluklarını güçlendirmekte; bu da bu sürecin öncül hizmetleri arasında yer almaktadır. Eğitim süresince çocuklara fikirlerini, hislerini açıklama fırsatları sunarak kendini tanımasına imkan sağlanır. Böylece çocukların konuşma kabiliyetleri kuvvetlendirilir, kendisine has ve yaratıcılık temelli tutumlar kazandırılır (Oğuzkan ve Aral, 1996).

Çocuklar okul öncesi eğitimle erken yaşlarında optimum gelişim fırsatları sağlanırken, ilköğretime hazırlanmaları ve kaliteli birey potansiyellerini yükseltmek açısından aktif rol oynamaktadır. Böylelikle okul öncesi eğitim sürecinde eğitim etkinliklerinde ağırlık gösterilmesi zaruri bir durum haline gelmektedir (Ural, 1986:14).

### Okul öncesi Eğitimin Amaçları

Okul öncesi eğitim süreci beklentileri ülke, toplum, aile bazında dahi farklılık gösterebilmektedir. Öte yandan bazı devletler okul öncesi eğitim süreci hususunda hedeflerini net şekilde belirlemişlerdir. Ancak bazıları ise bu konuda net bir görüş birliği sunmamakla beraber ailelerin anlayışları çerçevesinde hizmet vermektelerdir (Oktay, 1999).

MEB'e göre okul öncesi eğitim hedef ve prensipleri aşağıdaki gibidir (Poyraz, 2003):

- ✓ Manevi, ulusal, insani, kültürel ve ahlaki açıdan çocukların bu değerlere bağlılıklarını arttırarak geliştirmelerine destek olmak,
- ✓ Fiziksel, toplumsal, bilişsel ve duygusal açıdan gelişimleri için çocuklara temel davranışları edindirmek,
- ✓ Toplumsal koşulları uygun olmayan aile ve çevrelerde yaşayan çocuklar adına uygun eğitim ortamı sunma
- ✓ Türk Dilini çocuklara doru ve akılcı şekilde konuşmayı edindirmektir

Okulöncesi eğitim sürecinin genel kabul gören hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Poyraz ve Dere, 2001):

- ✓ Sosyal hedefler: Her öğrencinin kişisel farklılıkları dikkate alınarak çocukların bilişsel, bedensel, cinsel ve duygusal açıdan gelişimlerini dikkate alarak klasik eğitimin yetersizliklerinin giderilmesi,
- ✓ Eğitsel hedefler: Her öğrencinin hislerini dikkate almak ve çevreleriyle etkileşimini imkan vererek duyarlı tutumlarını iyileştirmek
- ✓ Gelişimsel hedefler: Bugün iyi tasarlanmış okul öncesi eğiti örgütleri desteğiyle ebeveynleri içeren eğitim programlarıyla çocukların gelişimsel gereksinimlerinin vaktinde, etkin ve duyarlı çevrede sağlanması sebebiyle önemi büyüktür (Oğuzkan ve Aral, 1996).

Okul öncesi eğitimde, benimsenen yaklaşım ve ilkelerin türüne bakılmaksızın temel yapı çocukların gelişimlerinin halen devam ettiği dolayısıyla prensiplerden ziyade onların gelişimini destekleyici esnek uygulamaların gerekliliği gözönünde tutulacak şekilde olmalıdır. Okul öncesi eğitim kapsamı, geniş sınırları olan geçerliliği kabul gören yaklaşımlar, ve yöntemlerle tasarlanmış eğitim ortamından oluşmalıdır (Mağden, 1993'den akt: Şıvgın, 2005).

### Örgüt Türü Okullarda Çatışma

Bir kişinin amacına ulaşmak için harcadığı emek ve gösterdiği eylemleri engellendiğinde ortaya çıkan anlaşmazlık durumuna çatışma denir (Bilgi,2018). İnsanların ihtiyaçları, dürtüleri, istekleri birbiri ile ters düştüğünde çatışma yaşanabilir (Öner, 2004).

Çatışmayı aynı sosyal ortamda bulunan ilişki içindeki kişiler arasında kaynakların sınırlı olması, isteklerin, değerlerin birbiri ile uyuşmaması sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olarak tanımlanmaktadır (Akbalık, 2001).

Çatışma; iki ya da daha fazla kişinin istekleri ve hedefleri örtüşmediğinde engellenme duygusu yaşama durumudur. Kişilerarası çatışmalar, bireylerin belli bir alternatif üzerinde anlaşamamalarından ortaya çıkar (Akın, 2018). Ancak

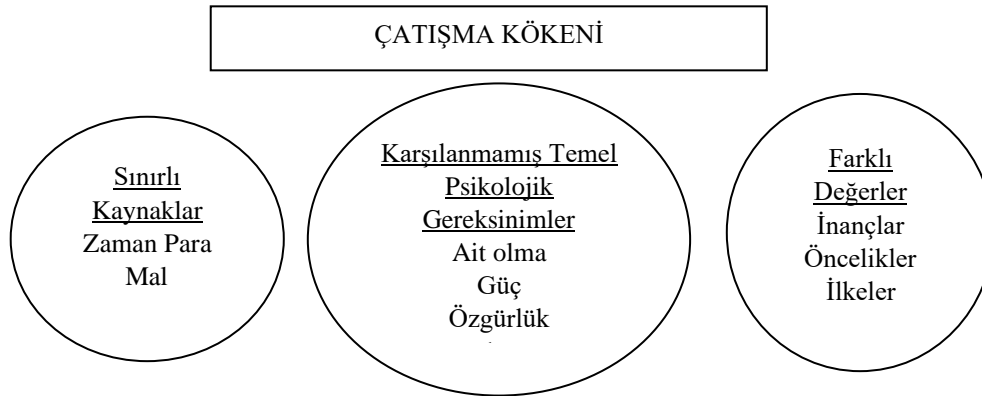
yaşanan her anlaşmazlık çatışmayla sonuçlanmayabilir. Çatışma olması için bu anlaşmazlığı taraflardan en az birinin fark etmesi ve bu durumdan rahatsızlık duyması gerekir (Robbins, 1994).

Çatışmanın 3 farklı düzeyi bulunmaktadır. Bu boyutlar: bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardır. Bilişsel boyut, birinin istediği ve diğer insanlarla zıt olması gerektiğinde ortaya çıkan düşüncelerden oluşur. Öfke, öfke, değersizlik, umutsuzluk, korku ve kaygı çatışmanın duygusal boyutlarıdır. Davranışsal boyut, kişinin harekete geçtiği kısımdır. Başka bir deyişle, bireyin bilişsel boyutu ile duygusal boyutla çatışan hedefin amacına ulaşmak ve karşı tarafa harekete geçme talebinde bulunmaktadır (Mayer,2000).

Çatışma terimi çoğunlukla negatif bir durum olarak görülse de, aksine, kişinin kendini geliştirmesi, kişilerarası ilişkileri daha iyi yönetmesi ve onunla daha iyi bir ilişki içinde olduğu insanları tanıması amacıyla bir fırsattır (Johnson ve Johnson, 2004).

### Çatışma Nedenleri

Örgütlerin çatışmayı tespit etmek ve tanımak için birçok nedeni ve faktörü olabilir. Çatışmayı anlamak, çatışmanın nedenlerini yönetmek, sonuçlandırmak ve öğrenmek tüm kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel çatışma kaynakları hakkında çeşitli görüşler var. İç çatışma kaynağı olarak Renwick; bilgi, görüş, konum, güç veya rekabet, algı veya davranış olarak ifade edilen gerginliği düşürme ve örgütsel yapıyla ilgili algı ve tutumlar şeklinde tanımlanmıştır (Karahana, 2007: 23).



Şekil 1. Çatışma Sebepleri

Kaynak: Taştan,2010

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çözümlenebilmesi için çatışmaya sebebiyet veren kaynaklara inilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çatışmaya sebep olan faktörler aşağıdaki gibidir (Bumin,1990):

- ✓ Kurum içi bağılıktan kaynaklı çatışmalar
- ✓ Amaçların farklılığı sebebiyle meydana gelen çatışmalar
- ✓ Algılama farklılıkları sebebiyle çatışmalar

Yukarıda sıralanan sebepler çatışma kaynaklarını belli başlıklarda sınırlandırmaktadır. Öte yandan çatışmanın meydana gelmesinde pek çok faktör etkilidir. Bu bağlamda çatışmaya sebep olan hususlar; sınırlı kaynaklar için mücadele etmek, yetkilerin birbirleriyle ilişkisi, yetkilerin net tanımlanmaması, mevcut statüye dair problemleri iletişim kısıtları, kurumlarda farklılaşma, farklı amaçlar, bireysel farklılıklar, tutum farklılıkları, görüş ayrılıkları, ve çözümlenemeyen çatışmalar olarak sıralanabilir (Bumin,1990).

Organizasyonlarda çatışmaya sebep olan hususlar genel hatlarıyla 3 başlıkta toplanmaktadır. Bunlar: kişisel, kurumsal ve iletişim kaynaklı faktörlerdir (Robbins, 1977'den aktaran Kılınç vd., 1989).

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgütsel Çatışmaya Sebep Olan Faktörler		
Kişisel Faktörler	Kurumsal Faktörler	İletişime İlişkin Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel Çeşitlilik</li> <li>• Rol ve Statü Çeşitliliği</li> <li>• Amaç ve Değer Farklılıkları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel Büyüklük</li> <li>• İş Bölümü</li> <li>• İşlevsel Bağımlılığı</li> <li>• Kaynakların Kısıtlılığı</li> <li>• Yönetimsel Problemler</li> <li>• Yöneticinin Modelindeki Ayrılılıklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlam Güçlükleri</li> <li>• Algılamadaki Farklılıklar</li> <li>• Yetersiz Bilgi Alışverişi</li> <li>• İletişim Kanallarındaki Sorunlar</li> </ul>

Kaynak: Nergiz, 2018: 16

## Bireysel Kaynaklı Nedenler

**Kişilik Farklılıkları:** Kişilik çatışmaları örgütlerde yaygın bir çatışma türüdür. İnsanların farklı kişilikleri vardır; şeylere çeşitli şekillerde bakmalarına ve çatışma nedeni olabilecek farklı tutumlar sergilemelerine neden olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998'den akt: Nergiz, 2018). İnsanların örgütlerde sürekli çatışma içinde olması, örgütsel çatışmaların aktif yönetimini engellemektedir. Özel sebeplerden ve işle ilgili faktörlerden dolayı bireylerin çatışmaları performans seviyesini ve motivasyonu olumsuz açıdan etkilenir. Böylece kişisel bir özelliğin, güreşçi bireyin örgütsel çatışmaların örgütlenmesinde etki düzeyini ortaya koymaktadır (Koçel, 2003).

**Rol ve Statü Farklılıkları:** Girişimci ruhları ile sürekli değişen ve gelişen organizasyonlarda bireylerin konumundan kaynaklanan birçok çatışma olduğu görülmektedir. Nitekim kişilerin uzun seneler aynı organizasyonda bulunarak ve belli bir konuma yükselerek gelmeleri pozisyonun hakları olduğuna inanılmaktadır. Öte yandan, kurumdaki yeni personelin küçük yaşta, kabiliyet ve doğrudan daha yüksek pozisyonlarda görev almaya başlar, bu haksız olarak algılanır. Böylece, hak ettikleri şeyin karşılığını alamadıklarını düşünen bireylerde çatışmaya yol açabilir. Özetle, birçok durum uyumsuzluğu çatışmaya sebep olmaktadır (Davis, 1982).

**Değer ve Amaç Farklılıkları:** Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kurum bir bütünlük halinde olmalı, bireylerin benzer tutumlarda bulunmalı ve hedeflerinin aynı olması beklenir. Ancak kişilerin farklı tutumları, inançları ve ümitleri bu beklentilerin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kurumsal çatışmayla karşı karşıya olunması yüksek muhtemeldir (Peker, 1995).

## Örgütsel Kaynaklı Nedenler

**Örgütsel Büyüklük:** Örgütsel büyüklük ile çatışma arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Organizasyonel yapıların genişlemesi çatışma ihtimalini arttırmaktadır. Nitekim örgütsel yapıların genişlemesi, hedeflerin çeşitlenmesi, üst-üst ilişkilerinin, rollerin ve durumların artması, iletişim kanallarının sayısı ve iletişim kanallarının çeşitliliği anlamındadır. Bu sorunlara neden olabilir (Robbins, 2001: 387). Örgütler geliştikçe, kurumun amaçları net, anlaşılır ve açık haldeyken, bu hedeflere ulaşmak için araçlar karmaşıklaşır, üst-üst ilişkilerinde seviyeler artar, yeni profesyonellikler, roller ve durumlar meydana gelir ve kurumda iletişime neden olan çatışmanın artması için uygun koşullar yaratır (Banner ve Gagne, 1995).

**Örgütlerin temel niteliklerinin başında işbölümü gelmektedir.** Örgütlerde iş bölümü “toplu çalışmayı gerektiren bir işin farklı kişiler tarafından yürütülebilecek biçimde, iş bölümlerine ayrılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde iş bölümünün artması birim ve departmanlar arasında dengenin sağlanması, sağlıklı bağların kurulması, çeşitli gelişmelerin yürütülmesi, örgütlerdeki iş bölümlerinin ve kurumsal faaliyetlerin karmaşık hale gelmesine ve dolayısıyla rollerde çeşitliliğe sebep olmaktadır (Özgan, 2006).

**Örgütlerin Kaynak Kısıtlılığı:** Kurumlarda kaynakların mevcudiyetinin kısıtlılığı çatışmaya sebep olmaktadır. Nitekim birden çok kişi, topluluk ve departmanla kısıtlı olan örgütlerin kısıtlı kaynakları kurumsal gereksinimleri için kullanılmaktadır. Kaynaklar kısıtlı olduğuna ve temin edilme kanalları farklı yollarla sağlandığında bağlılıklar söz konusu olmakta ve ekiplerin hedeflerinin çeşitliliği belirginleşmektedir. Öte yandan süre, personel yoğunluğu, maddiyat, işlenmemiş maddelerin sınırsızlığı ihtimalinde ekipleri amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm imkanlarını kullanırlardı. Ancak reelde kaynaklar paylaşılmakta ve dağıtılmaktadır. Kısıtlı kaynaklarla rekabet durumunda kaybetme ve kazanma yarışının artması rahatlıkla işlevsel olamayan çatışma haline dönebilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990).

**Yönetimsel Problemler:** Bu tür problemler, kurumsal çatışmaların meydana gelmesinde aktif olan önemli unsurlardandır. Kurum bünyesinde kişilerin yükümlülük ve görevlerin net ve şeffaf şekilde saptanamaması, yetki sınırlarını belirsizleştirmekte, hiyerarşik bağlarda düzensizlikler benzeri faktörler yönetimsel problemler şeklinde değerlendirilir. Çözüm sağlanamayan bu tür faktörlerin sebep olduğu problemler, kurumsal çatışmalara sebep olur (Peker, 1995).

## İletişim Kaynaklı Nedenler

**Kuruluş içinde çatışmalara neden olan bir diğer faktör de iletişim eksiklikleridir.** Bireylerin bir organizasyon içinde uyum içinde bir süreci sürdürmeleri için, iletişim eksikliği olduğunda oluşabilecek çatışmaların iletişimin nedeninin nasıl olduğunu bilmek önemlidir. İletişim, düşünceleri, bilgileri, davranışları, olguları ve duyguları birinden diğerine sözlü olarak tanımlanabilir. (Koptagel, 1982: 198'den akt: Nergiz, 2018).

**İletişim, organizasyondaki kişi ve grupların bilgi, fikir ve sorunları birlikte yürüttüğü bir süreçtir.** Bu süreçte, bireyler ve gruplar arasındaki iletişim eksikliği ve bilgi akışının eksikliği organizasyonlarda çatışmalara sebep olur (French ve Bell, 1995).



Anlamada zorluklar, iletişim kaynaklarının yetersizliği sebebiyle gelişen çatışma ortamıdır. İnsanlar duygularını ve fikirlerini birbirlerine iletmek için farklı imgeler tercih etmektedirler. Bunlar sözlü veya sözsüz sembollerdir. İletişim faaliyeti de bu sembollerin anlaşılmasından gelir. Eş simgelerin kullanılmaması ya da farklı sebeplerle kavranamaması anlamada zorluklara ve çatışmalara sebep olmaktadır (Kılınç, 1985). Göndericinin kelimeye yüklediği anlam ile alıcının kelimeye yüklediği anlam farklıysa, kişilerde durumun anlaşılmasından doğan çatışmalara neden olur (Robbins, 2000).

**Algı farklılıkları:** Bireylerin ve grupların çeşitli durumları algılaması, oluşabilecek çatışmalara yol açacaktır. Bu algı ve tutum arasındaki yakın ilişkidir. Farklı kaynaklardan gelen algı farklılıkları bireyleri ve grupları aralarında aksini yapar. Bu farklı kaynaklar farklı amaçlar, anlama farklılıkları, çeşitli değer yargıları ve veri farklılıklarını içermektedir (Koçel, 2001).

**Yetersiz Bilgi Alışverişi:** Yetersiz veri akışı, diğer tarafa eksik veri farklı önyargılara neden olur. Çoğu durumda, bazı insanlar iletişim olmadan önyargı ile yaklaşım bir gerçektir. İnsanların söylemleri, tutumları, davranışları ve değerleri önyargılar yaratabilir. Önyargılı bireyler birbirlerine kelimenin tam anlamıyla tanıma fırsatı vermezlerse, bu da çatışmaya yol açacaktır (Tekarslan, Kılıç, Şencan ve Baysal, 2000).

İletişim kanallarındaki sorunlar, iletişimde aksamalara neden olabilir, anlaşılmaz, eksik, hiç gitmese, verilecek mesaj anlamında kafa karışıklığına neden olabilir. Buna ek olarak, iletişim kurmak için kullanılan çok sayıda araç mesajın diğer tarafa açıkça iletilmesinde güçlükler yol açabilir ve bu sorunlar çatışmaya yol açabilir (Kılıç ve diğerleri, 1989).

### **Örgüt İçi Çatışmalarda Yönetici Rolü**

Kuruluşların yönetim politikaları çeşitlidir, ancak aynı organizasyonda çeşitli yönetim biçimlerinin uygulanması çelişkilere yol açabilir. Aynı organizasyonda, diğer yöneticilerin çeşitli bakış açılarının varlığı ile alınacak kararlar birbiriyle uyumlu olmalıdır. Tersine, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılıklar çatışmaya yol açabilir (Koçel, 2007).

Tüm yöneticinin çeşitli yönetim stilleri olduğundan, çalışanların bu yönetim biçimini kabul edememeleri veya kabul edememeleri de çatışmaya yol açabilir. Yöneticiler, zaman becerisi de dahil olmak üzere karar verme den farklı çözümler olabilir. Yöneticiler ve çalışanlar bu konularda farklılıklar varsa, bunlar çakışma neden olur. Örgütlerde otoriter yönetim biçimleri de örgüt içinde çeşitli çatışmalara yol açmaktadır. Otoriter yönetim biçimleri hiyerarşik çatışmalara yol açar (Nergiz, 2018).

### **Yöneticinin Çatışma Çözümleyebilme Stratejileri**

Çatışmanın stratejik çözümünü bir matris halinde topladı (Strom-Gottfried, 1998): geri çekilme (bıraktım - kazanırsın), anlaşma (kazanmana izin verdim), uzlaşma (bazıları kazanıyor, bazıları ben, bazıları ödün veriyorsun) , bazıları I), rekabet (kazanırım, kaybedersin), işbirliği (kazanırım, kazanırsın). Temel olarak çatışmayı azaltmak için kullanılan iki strateji vardır, ilki bireylerarası rekabete dayanan zarar kaybı veya kazan-kazan stratejileri, diğeri bireyler arası işbirliğine dayanan kazan-kazan stratejileridir (Newstrom ve Davis, 1993).

Sorun çözümü, bütünleşme, yardım, personel değiştirme, müzakere, kaynakların genişletilmesi gibi yöntemler uygulanabilir. Tüm bu çözümlerin bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Ancak, işbirliği kabul edilebilir bir sonuca yol açar. Ve taraflar arasındaki ilişki bozulmaz. İşbirliği açısından uyumsuzluk çözümü yaklaşımları iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar yararlı ve desteksiz yaklaşımlardır. Destekli yaklaşımlar, arabuluculuk ve tahkim gibi üçüncü tarafların müdahale ettiği çözümler aramak için kullanılır. Desteksiz tutumlarda taraflar kendi başlarına işbirliği yaparak çatışmaları çözümlenmeye çalışmaktadırlar. (Strom-Gottfried,1998).

Çatışma tarafları karşılıklı iletişim kurarken işbirliği yapmaya istekliyse, tutumlarıyla alakalı olarak öncelikle dikkat etmeleri gereken konulardan bazıları aşağıdaki gibidir: (Flanagan, 1999):

- ✓ Geri bildirim değişimine dikkat edin
- ✓ Açık ve dürüst olun
- ✓ Yargılamayın, tanımlayın
- ✓ Özgün olun, genellemeden uzak durun
- ✓ Hislerinizi ve görüşlerinizi açıklarken kişilik zamirleri kullanılmalı
- ✓ Beden dilinin kelimelerle çelişmemesi gerekir
- ✓ Yalnızca değişebilen şeylere odaklanın

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel veri toplama araçlarından, yarı yapılandırılmış görüşme formu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Yarı-yapılandırılmış formlar, kişinin kendisini ifade etmesine olanak sağlayan bir formdur (Büyüköztürk vd., 2012).

### Çalışma Grubu

Araştırma kapsamı, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Ankara ili Gölbaşı ilçe merkezinde okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan 10 öğretmen ve 10 okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme işlemleri için seçilecek yönetici ve öğretmenlerde özellikler; yaş, cinsiyet, kurulda görev alma süresi ve mesleki deneyim süreleridir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmalar, yarı-yapılandırılmış görüşme formu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması alan yazının incelenmesi ile gerçekleştirilmiş ve bu doğrultular kapsamında sorular hazırlanmıştır. Aynı zamanda görüşme formunun yeterliliği, bir öğretim üyesinin görüş ve önerileri kapsamında yapılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm ise öğretmenlerin, kurumların yeterliliği ve çalışma hakkındaki görüşlerini araştıran soruları incelemek için hazırlanmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, 2021-2022 eğitim öğretim yılında, yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

### Verilerin Analizi

Çalışma grubuna yöneltilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu sorularının cevapları bilgisayara kaydedilmiş ve bilgisayar ortamında yazıya dökülerek kaydedilmiştir. Veri seti 15 katılımcı ile oluşturulmuştur. Yazı dosyasında verilen bilgilerin doğru ve eksiksiz olması konusunda gerekli tedbirler alınmış ve son şekli incelenip verilmiştir. Elde edilen görüş formu değerlendirmeleri, araştırmanın amacı dahilinde korunmuştur. Yazılı dosya, ilgili yönetmelik kapsamında dikkatle ele alınmıştır. Çalışma grubunun sorulara verdikleri cevaplar, aslını bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla katılımcı öğretmenler “Ö”ve “Y” kısaltması yapılarak belirtilmiş ve görüşmeye katılanlara numaralandırma sistemi ile alınmıştır. Daha sonra veriler geçerli boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

### Toplam görüşme sayısı 15’dir

**1-Okulunuzda sorun- çatışma yaşanır mı? Okulunuzda çatışma yaşanmakta ise kimler arasında gerçekleşmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekilde olmuştur.**

Katılımcıların 15 tanesi de bu soruya “ *evet, yaşanır. Sorunlar genellikle öğretmenle -öğretmen arasında veya idareciler ile öğretmenler arasında olmaktadır demişlerdir.*”

*“Sıklıkla bir sorun yaşanmamakla birlikte hedefe en uygun ve en kısa sürede ulaşma yöntemleri ile ilgili fikir ayrılıkları ortaya çıkabilmektedir.”*

**2- Okulunuzda yaşanan sorunların nedenleri nelerdir? Çatışmaya neden olan koşullar için bir genelleme yapılabilir mi?**

*“Öğretmenler arasındaki kavgalar veya çatışmalara daha çok görüş veya fikir ayrılıklarından kaynaklanmaktadır. Her bireyin bir konuda kendine ait düşünce diğer kişilerin düşünceleriyle zıtlılaşabilir. En ufak sohbet muhabbetlerden bile çatışmalar çıkabilmektedir. Bir diğer konu karakter çatışmalarıdır. Bazı insanlar sessiz sakin etliye sütlüye karışmaya sadece kendi işini yapan insanlardır. Bazıları ise her konuda baskın olup kendi istediğin doğru olduğu iddia eden insanlardan kaynaklı çıkan çatışmalarda vardır.*

*İdareciler ve öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni daha çok yönetimin yaptığı işler de hata yapması ve bunu hataymış gibi kabul etmemesi, ek ders ücretlerinin yanlış hesaplanması, Nöbet günlerinin istenilen güne verilmemesi, aklıma gelen nedenlerdir.” (Ö1,Ö2,03,Ö7,Y3,,Y7)*

“Okulda çok fazla öğretmenin bulunmasından dolayı öğretmenler arasında iletişimin düşük olması. Öğretmenlerin birbirlerine karşı bazı söylem ve tavırlarından dolayı cephe alması ve buna arkadaş gruplarının da dahil olması. Aynı zümre bulunan öğretmenlerin görev paylaşımı sırasında aralarında meydana gelen anlaşmazlıklardan meydana gelen çatışmalar. Öğretmenlerin birbirlerine karşı samimi olmamaları Bazı öğretmenlerin konuşma üslubunun karşı tarafı rahatsız etmesi. Eğer idareyle öğretmenler arasında bir çatışma yaşıyorsa bu çatışmalar daha çok öğretmenlerin fikirlerinin alınmadan okul ve görevler hakkında kararlar alınmasından ve hazırlanan ders programlarının öğretmenler açısından kötü olması” (Ö4,Ö5,Ö8)

” Okulda öğretmenlerin ortak kullandığı alan ve gereçlerin kullanımı ile ilgili yaşanan problemlerden doğan çatışmalar. Öğretmenler arasında iletişim düzeyindeki düşüklük. Öğretmenler arasındaki karakter farklılıkları Okulumuzda ortak paylaşılan bir kültürün olmayışı. Bunları söyledikten sonra çatışma nedenleri konusunda bir genellemeden söz edemeyiz.”(Ö6,Y29)

Öğretmenlerin kendi arasındaki tartışmalar genellikle işleriyle alakalı olmayan konularda sohbet muhabbet ederken çıkan tartışmalardan kaynaklanıyor.

Okul işleriyle alakalı tartışmalarda ise ortak kullanılan laboratuvarların kullanıma ilişkin çatışmalar ve zümre olarak öğretim programının uygulanması sırasında birlikte hareket edilmemesinden kaynaklı tartışmalar yaşanmaktadır.”(Y4)

Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları iş ve projeler ile ilgili aynı düşünce ve amacı paylaşmamaları yüzünden kendi aralarında çatışmalara neden oluyor. Eğitim dışında öğretmenlerin dünya hayata dair bakışlarının farklı olması İdarecilerin öğretmenlerin ek ders ücretlerinin yanlış veya eksik hesaplanması öğretmenler ile idareciler arasında çatışmalara neden oluyor. Ders programının sene başında yapılması sırasında ders dağıtımının adil yapılmaması hem öğretmen-öğretmen arasında hem de idareci öğretmen arasında çatışmaya neden oluyor. Öğretmenlerin gönüllü olmadıkları projelere okul yönetimi tarafından müdahil edilmesi. Çatışmaları nedenlerini genellersek bireysel düşünce farklılıkları ve okul idaresinin yönetsel sorunları.” (Y4,Y5)

Öğretmenlerin sorunlarının idare tarafından dinlenmeyip üzerinde durulmaması idare ve öğretmenler arasında bir çatışmaya sebep oluyor.” (Y6)

Örgütün belirlediği nihai hedefe ulaşma kapsamında yapılan toplantılarda bu çatışma konuları ile onların nedenlerinden bahsedilebilir. Çatışmaya neden olan koşullar kişi karakteristikleri, uygulanan metotlar, kullanılan vasıta ve araçlar başlıkları altında toplanabilir. (Y7)

Evet , bahsedilebilir. Genelleme yapılabilir. (Ö8, Y10)

Genelleme yapılamaz. Ama zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme , anlaşmazlık başlıklarında toparlayabiliriz. (Ö9)

3 -Okul bünyesinde meydana gelen çatışmaların sonlandırılması için genelde ne tür kararlar alınmaktadır? Sorusuna,

“Okul yönetimi öğretmenler arasındaki tartışma veya çatışmalarda pasif kalmaktadır. Çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alınmamaktadır. Çatışma idare ve öğretmenler arasında ise idare kendini koruyucu davranmaktadır” (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Y3 ve Y7)

“Geçici kararlar almaktalar. Problemi ortadan kaldırmak yerine sadece üstünü örtmeye çalışmaktalar. Belli bir süreliğine tarafları yatıştırılmaktalar.” (Y2, Y4)

Öğretmenler yaşadıkları problemi okul yönetimine aktarmadığı sürece bir karar alınmıyor. Aldıkları kararlar da olayın durumuna göre değişmektedir. Kimi zaman sorunlar çözülüyor, kimi zaman da öteleniyor. Verdikleri kararların öğretmenleri veya çatışan tarafları tatmin ettiğini düşünmüyorum” (Ö7,Y3)

Okul idaresi öğretmen-öğretmen arasındaki çatışmalara çok fazla müdahil olmamakta ve kendi haline bırakıp çözümü kendilerinden beklemektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda ise idare öğretmenlerle iş birliği yerine ben merkezci bir anlayışla çözüm üretmektedir.(Y5,Y6)

Her örgütün birden fazla stratejisi bulunması gerekir ki ortaya çıkacak sorunlar zamanında hasarsız atlatılabilsin. Sorunların yatıştırılması için o duruma uygun strateji politikası uygulanır. Evet. çatışmanın etkili şekilde çözülebilmesi için çatışmanın nereden kaynaklandığını , temelini bilmek önemlidir. Bu durum stratejiyi belirlemeyi kolaylaştırır. Sorunların yatıştırılması için bir strateji politikası belirlenir ancak tam anlamıyla uygulanmaz. Aslında olması gerekir fakat çoğu okulda olduğunu düşünmüyorum. Örgüt içerisinde genelde pozitif yaklaşım ve motivasyon stratejisi uygulanır. Belirli bir strateji uygulanmaz.( Ö10,Ö7,Y8,Y9)



4- Okulunuzda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için hangi tür strateji ya da politikalar uygulanmaktadır? Sorusuna,

“Herhangi bir strateji yada politika izlenmiyor”( Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8)

“ İdarecilerin çatışmaları yatıştırma ve çözme noktasında genel bir politikası olduğunu düşünmüyorum. Daha çok çatışmaları yaşayanların kendi çözümüne bırakmaktalar. Bazen de bir tarafın memnun olduğu bir tarafın rahatsız olduğu kararlar da alınmaktadır.” ( Y1,Y2,Y3,Y4)

Çatışmalar okul işleyişini etkilemediği sürece görmezden gelinmekte. Bazen her iki tarafında hoşnut olmadığı kararlarla problemi çözdüklerini zannetmektedirler. Kimi zaman da bir tarafın diğerinden daha fazla yarar sağladığı karar verilmektedir.”(Y4,Y7)

Çatışma eğer öğretmen arasında ise ve bu durum eğitim-öğretimi etkileyen bir durum ise idare öğretmenlerle görüşme yöntemini kullanarak bir çözüm arıyor fakat eğer çatışma öğretmen idare arasındaysa bu durumda idare kendine göre uygun olan yöntemi seçerek çatışmaların yatıştırılmasını sağlıyor”(Y6)

Her oluşumda/örgütte bulunan yönetici kadrolarının esas görevi hedefe ulaşma sürecindeki faaliyetleri kontrol etmek, yol göstermek ve de en önemlisi ortaya çıkabilecek sorunları uygulayacakları metot ve stratejilerle ortadan kaldırmak, nihayetinde de sürecin kesintisiz çalışmasını ve hedefe ulaşılmasını sağlamaktır. Dolayısı ile okul yönetimi meydana çıkabilecek sorun ve çatışmaların ortadan kaldırılması için en yetkili birimdir. Tam yetkilidir. Okul idaresi genelde kaçınma stratejisi uygulamaktadır. Müdahale etmeden zaman içerisinde çözülmesini beklerler genellikle. Okul yöneticileri okulun iklimini, başarısını, huzurunu, çalışmaların düzenliliğini, sorunların çözümünü belirleyen çok önemli bir faktör. Çok yönlü sorun ve çatışmaların olabileceği örgüt içerisinde yönetim karşıt uygulamalarda etkindir. Her zaman adaletli ve çözüm odaklı seçenekler öne sürerek sorunları vaktinde ve en iyi şekilde çözümler. (Ö8,Ö9,Ö10,Ö7,Y8,Y9,Y10)

5- Sizde okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliği ne düzeydedir? Sorusuna katılımcılardan

“ Yetersiz “ (Ö1, Ö2 ,Ö3,Ö5,Ö6, Ö7, Ö8,Y1, Y3, Y4, Y5, Y4,) “ Çok yetersiz“ Ö4 ve Y31 ” Hiç yok denebilir” (Y7)

6 -Sorunların yönetilmesi için neler önermektensiniz? Sorusuna katılımcılardan

Ö1 “Okul yöneticileri çatışmalara kişisel ön yargılardan uzak, objektif bir yaklaşımla, çözmeye uğraşmalıdır. Yanlı davranılmamalıdır. Yaşanan çatışmanın kaynaklarını ve nedenlerini saptamak için çatışma yaşayanlarla yüz yüze gelerek, sorun çözücü yöntemlerle, örgüt ve öğretmenlerin yararına olacak biçimde çatışmalara yaklaşılmalıdır. İdarenin kendi yaptığı işleri de titiz davranmalı hata yapmamaya özen göstermelidir. Çatışma yönetimi konusunda eğitim alınabilir ve bu konuda kendilerini geliştirebilmeleri için okul yönetimi ve çatışma çözme üzerine yazılan kitapları okuyabilirler. En önemlisi yaşanan çatışmalara arkalarını dönüp bunu çözülmesi gereken bir sorun olarak görmemeliler.” (Ö1,Ö2,Ö8,Y1 ,Y7)

Okul yönetiminin okuldaki çatışmaların varlığı algılaması ve nedenleri araştırması lazım. Öğretmenleri dinlemeli ihtiyaç ve taleplerine cevap vermelidir. Öğretmenleri sorunları problemlerini dinlemeli ilgilenmeli duyarsız kalınmamalıdır. Çatışan tarafları bir şekilde uzlaştırmalı bir noktada buluşturmalıdır. Çatışmalarda iyi geçindiği öğretmen arkadaşlarına iltimasta bulunmamalı haklı olanın yanında durmalıdır. Zaten bu şekilde davranırsa birlikte çalıştığı öğretmen arkadaşlarının saygı ve takdirini kazanacaktır. Doğal olarak Öğretmen yönetim arasında güven bağı oluşacaktır. Bunun duyan ve gören diğer öğretmenlerde bundan pozitif anlamda etkilenecektir.”(Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Y1,Y2,Y3,Y 4)

Okulda pozitif bir atmosfer yaratmalıdırlar. Öğretmenler arasındaki samimi ve sıcak ilişkilerin oluşabileceği etkinler düzenlenebilir. Çoğu çatışma iletişim zayıflığından çıktığı için bunlara önem vermelidir. Öğretmenlerin görev alacağı proje çalışmalarında öğretmenlerin talepleri ve ihtiyaçları karşılanmaya önem verilmelidir. Öğretmenler arasındaki çatışmalara idareciler duyarsız kalmamalıdır.” (Ö4,Y1)

6. Sorunların yatıştırılması ve önlenmesi için öneriniz nedir? Sorusuna katılımcılar:

Öncelikle hedef belirlenmeli, bu hedefe ulaşmak için izlenecek metot ve hareket tarzları kararlaştırılmalıdır. Risk analizi ile meydana çıkabilecek sorunlar analiz edilmeli ve bu sorunların ortadan kaldırılması için hareket tarzları oluşturulmalıdır. Çalışanların bu metot ve hareket tarzlarına uyumu sağlanmalı ve de en önemlisi tam destek verilerek meydana gelebilecek istekler zamanında karşılanmalıdır. Bu süreç statik olduğundan bu planlama ve stratejilerde değişken olmalı duruma ve karşılaşılan sorunlara göre gözden geçirilmelidir. Demokratik bir ortam oluşturarak kararlar alınması. Uzlaşma. Çözüme ulaşmak için karşılıklı kabullenmelerde bulunulabilir. Her iki tarafında istekleri göz önünde bulundurulmalı, işbirliği yapmak için iyi niyet gösterilmelidir. Yöneticiler okullarını

evleri gibi benimseyip, o özende davranmaları gerekir. Bu şekilde düşünen yöneticiler olursa çıkan sorunlar da daha çabuk çözülür. Tek taraflı düşünmeden duruma odaklanarak çözüm için en faydalı yol nedir diye düşünmek gerekir. Okul öncesi bölümü için de yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olması, bu dönemin diğer yaş gruplarından çok farklı olduğunu bilmesi gerekir. Hepimizin nihai amacı çocuklara faydalı olmak olmalıdır. Ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerinden bir farkının olmadığı herkes tarafından fark edilmelidir. Öncelikle doğru bir iletişim ağı oluşturmak ve karşılıklı her bir bireyi önyargısız şekilde dinleyebilmek ve uygulamalarda empati yapabilmektir. (Ö8,Ö9,Ö10,Ö7,Y8,Y9,Y10)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuçlar

Araştırmanın yapıldığı öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular şu şekildedir;

Okullarda sorunların yaşandığı, sorunların genellikle öğretmenlerle -öğretmen arasında veya idareciler ile öğretmenler arasında olduğu, çatışma nedeni olarak öğretmenler arasındaki kavgalar veya çatışmaların daha çok görüş veya fikir ayrılıklarından kaynaklandığı, idareciler ve öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmaların nedeni daha çok yönetimin yaptığı işlerde hata yapması ve bunu hataymış gibi kabul etmemesi, ek ders ücretlerinin yanlış hesaplanması, nöbet günlerinin istenilen güne verilmemesi vs.dir. Okul yönetiminin öğretmenler arasındaki tartışma veya çatışmalarda pasif kaldığı ve çatışmayı sonlandıracak gözle görülür kararlar alamadığı, Okullarda yaşanan çatışmaların yatıştırılması için herhangi strateji ya da politikaların üretilmediği, okul yönetiminin çatışmaları yönetebilme yetkinliğinin çok yetersiz olduğu görülmektedir.

### Öneriler

Çatışmaların yönetilmesi için öneriler olarak; “Okul yönetimi okuldaki çatışmaların varlığını algılamalı ve nedenleri araştırmalıdır. Okul yönetimi öğretmenleri dinlemeli, ihtiyaç ve taleplerine cevap vermelidir. Okul yönetimi öğretmenlerin sorunları problemlerini dinlemeli, onlarla ilgilenmeli ve duyarsız kalınmamalıdır. Okul yönetimi çatışan tarafları bir şekilde uzlaştırmalı bir noktada buluşturmalıdır. Çatışmalarda iyi geçindiği öğretmen arkadaşlarına iltimasta bulunmamalı, haklı olanın yanında durmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akbalık, F. G. (2001). Çatışma çözme ölçeğinin (Üniversite öğrencileri formu) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(16), 1-7
- Akın, E. (2018). Evli kadınlarda çatışma çözme stili ve evlilik uyumu arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya
- Banner, David K. ve Gagne, T. Elaine(1995). Designing Effective Organizations, Sage Publications, London,
- Bumin, Birol (1990). İşletmelerde Organizasyon Gelistirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Bilgi, S. (2018). Lise öğrencilerinin çatışma çözme ve sosyal becerilerinin duygusal Zekâ ile ilişkisinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Erzurum.
- Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Davis, K. and Newstorm, J. W. (1982). Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Vol.8, McGraw Hill Book Company, New York.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Flanagan, L. (1999), "Conflict 101", Family Practice Management, February, 6(2).
- French, Wendell L. ve Bell, Cecil H. (1995). Organization Development, Fifth Edition Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Ivancevich, John M., Michael T. Matteson (1990).Organizational Behavior and Management, Boston.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. (2004). Implementing the teaching students to be peacemakers program. Theory Into Practice, 1(43), 68-79
- Karahan, A. (2007). “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon.

- Kılınç, T. (1989). "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı:2.
- Koçel T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul,
- Mayer, B. (2000). The Dynamics of Conflict Resolution, San Francisco: Jossey-Bass
- Nergiz, B. (2018). Örgütsel Çatışma Ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerin Kullanılması Yüksek Lisans Tezi. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Newstrom, J. W. Davis, K. (1993), Organizational Behavior, Human Behavior at Work, New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Öner, U. (2004). Çatışma çözme ve arabuluculuk eğitimi. Y.Kuzgun (Ed.). İlköğretimde rehberlik içinde (s.189-227). (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgan, H. (2006)." İlköğretim Okul Öğrencilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi,Gaziantep.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- Robbins, P. Stephen, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001.
- Robbins, Stephen,P. (1977). Örgütsel Çatışmanın Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım,Çeviren: Himmetoğlu ,B.,A. ve Ergenç, A.,İzmir, Ege Üniversitesi, İ.T.B.F.,
- Strom-Gottfried, K. (1998), "Applying Conflict Resolution Framework to Disputes in Managed Care", Social Work, September, 43(5).
- Taştan, N. ve Öner, U. (Ed.). (2010). Çatışma çözme eğitimi ve akran arabuluculuğu (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Sencan, Can Baysal; (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım.