

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE BİREYSEL VE GRUPLA BİRLİKTE KARAR
ALMANIN FARKLILAŞTIRICI ROLÜ ÜZERİNE BİR VAKA
ÇALIŞMASI**

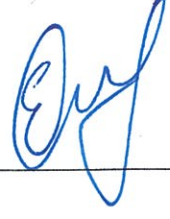
**BAHÇEŐEHİR ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ÇİLER SEVİNÇ

**EĞİTİM YÖNETİMİ PLANLAMASI DALINDA YÜKSEKLİSANS
DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

İSTANBUL 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE

Enstitü Müdürü

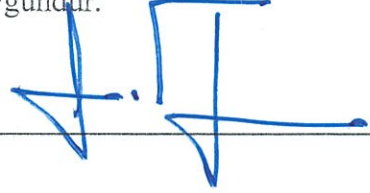
Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Prof. Dr. Selahattin TURAN

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

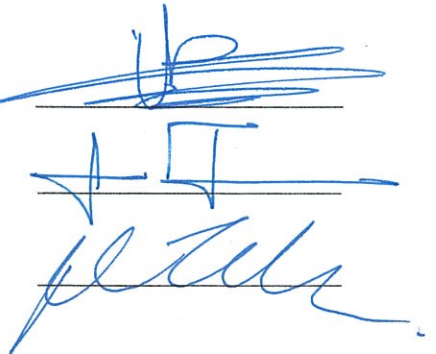
(YTÜ, EF)

Prof. Dr. Selahattin TURAN

(BUU, EF)

Dr. Öğr. Burçak Çağla GARİPOğLU

(BAU, EBB)



Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: ÇİLER SEVİNÇ

İmza: 

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans yapmam konusunda beni destekleyen herkese ve tezin yazımında beni yüreklendiren Dr. Öğretim Üyesi Çağla Garipağaoğlu'na, danışmanın Prof. Dr. Selahattin Turan ve tez jüri üyesi Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a sonsuz teşekkür ederim.



ÖZ

EĞİTİM YÖNETİMİNDE BİREYSEL VE GRUPLA BİRLİKTE KARAR ALMANIN FARKLILAŞTIRICI ROLÜ ÜZERİNE BİR VAKA ÇALIŞMASI

Sevinç, Çiler

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Selahattin TURAN

Ocak 2019, 136 sayfa

Bu çalışmanın amacı, bireysel ve grup halinde karar alma farklılıklarını ortaya koymak ve bunun sonucu olarak yönetici adaylarına karar verme sürecinde karar alırken yardımcı olmaktır. Bu çalışmada eğitim yönetiminde bireysel ve grup halinde karar almanın farklılaştırıcı rolü incelenmiştir. Bu bağlamda incelenen vakalar, okul yöneticisi adayları ve veliler ekseninde irdelenmiştir. Önceden belirlenen vakalar hakkındaki yönetici görüşleri alınmış ve birlikte karar alma eyleminin nasıl gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Çalışmada okul yöneticisi adaylarının olası problemleri vakalarda yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yaklaşımları gözlemlemesi ve bu durumu kendileri tecrübe etseler nasıl

tavır gösterecekleri incelenmiştir. Araştırmanın temelinde söz konusu vakalarda gerçekleşen sürecin yöneticiler tarafından nasıl başarılı ve çözüm odaklı sonlandırılabilceğinin belirlenmesi için ortak karar alma eylemleri değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırmalarda kullanılan tekniklerden birisi olan kritik olay yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, insan eylemleri ve söz konusu eylemlerin önemini ortaya çıkarması açısından önemli bir tekniktir. Araştırma kapsamında incelenen ilk vakada okulda öğrencilere okutulan bir kitapta tasvir edilen kanlı sahnelerden ötürü şikâyetçi olan bir veli söz konusu olmuştur. Bu çalışmada yönetici adaylarının bu vaka ile karşılaşması durumunda bir yönetici olarak nasıl bir yol izleyeceği ve daha önce izlenen yola yönelik görüşleri incelenmiştir. Elde edilen verilere göre yönetici adaylarının tamamı yaşanan bu durumda asıl hatanın merkezde olduğunu, merkezin iyi organize olmayıp, çalışma disiplinsizliği sergileyerek böyle bir bahaneyi ortaya sürdüğünü düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu vaka incelemesinin en önemli bulgusu, bireysel ve grup karar alma bölümünde grup kararı alırken bireylerin risk alma konusunda daha radikal kararlar verdiğinin ortaya çıkmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Okullarda Çatışma, Eğitimde Karar Alma, Bireysel ve Grupla Karar Alma

ABSTRACT

THE DIFFERENTIATION ROLE OF INDIVIDUAL AND GROUP BASED DECISION MAKING IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION: A CASE STUDY

Sevinç, Çiler

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Plannig

Supervisor: Prof. Dr. Selahattin TURAN

January 2019, 136 pages

The purpose of this study was to investigate the differentiating role of individual and group decision making in educational administration. In this context, the cases examined were in the direction of the principal candidates and parents. Principal's opinions were taken about predetermined cases and it was observed how decision-making was carried out together. In this study, it was being examined how the school administrator candidates will observe the approaches performed by the principal in possible problem cases and how they will behave if they experience this situation themselves. The basis of this study was to evaluate common decision- making actions in order to determine how successful and solution-oriented can be terminated by principals. As the data collection method, critical event was used in the study. This method is an important technique to reveal the importance of

human actions in a given situation. In the first case, a parent was complained about the bloody scenes depicted in a book in the school. In this study, the prospect of the principal candidates as a new principal in the case of encountering this case and the opinions of the trainee about the path that was followed previously were examined. According to the responses obtained, all of the executive candidates stated that the actual error was caused by the unit dealing with the subject in the center, and that the center was not organized well and showed such an excuse by exhibiting the work disillusionment.

Keywords: Conflict in Education, Decision Making in Education, Individual and Group Decision Making

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Önemi	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırma Soruları	2
1.4 Tanımlar	3
İkinci Bölüm.....	4
2.1 Çatışma İlişkili Unsurlar.....	4
2.1.1 Çatışma Kavramı	4
2.1.2 Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	8
2.1.2.1 Geleneksel Yaklaşım.....	8
2.1.2.2 Davranışçı Yaklaşım	9
2.1.2.3 Modern Yaklaşım.....	10
2.1.3 Çatışma Nedenleri.....	12
2.1.3.1 Örgütsel Davranışlar Odaklı Çatışma Nedenleri.....	12
2.1.3.2 Bireysel Davranışlar Odaklı Çatışma Nedenleri	15
2.1.3.2.1 Amaç Farklılıkları	15
2.1.3.2.2 Kişilik Farklılıkları.....	15
2.1.3.2.3 Rol ve Statü Farklılıkları.....	16
2.1.3.3 Eğitim Kurumlarında Çatışma Nedenleri.....	17

2.1.4 Çatışma Türleri	20
2.1.4.1 Niteliğine Göre Çatışmalar	20
2.1.4.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	21
2.1.4.3 Taraflara Göre Çatışmalar	21
2.1.4.4 Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar	22
2.1.5 Çatışmanın Sonuçları	26
2.1.6 Çatışma Yönetimi	29
2.1.7 Çatışma Yönetimi Stratejileri	32
2.1.7.1 Bütünleştirme Stratejisi	37
2.1.7.2 Kaçınma Stratejisi	39
2.1.7.3 Uyma Stratejisi	41
2.1.7.4 Hükmetme Stratejisi	43
2.1.7.5 Uzlaşma Stratejisi	44
2.1.8 Çatışma Yönetiminde Doğru Stratejiyi Kullanma	46
2.2 Karar Verme	48
2.2.1 Karar Verme Kavramı	49
2.2.2 Yönetim Kavramı ve Karar Verme ile İlişkisi	56
2.2.3 Yönetimsel Karar	57
2.2.4 Yönetimsel Kararın Boyutları	59
2.2.4.1 Sorunun Tanınması ve Tanımlanması	59
2.2.4.2 Öncelik Belirleme	60
2.2.4.3 Alternatiflerin Belirleme	61
2.2.4.4 Alternatiflerin Değerlendirilmesi	62
2.2.4.5 Kriterleri Belirleme ve Seçim Yapma	64
2.2.5 Karar Verme Sürecinin Öğeleri	66
2.2.5.1 Karar Verici	66
2.2.5.2 Problem	67
2.2.5.3 Alternatif	68
2.2.5.4 İrade	68
2.2.6 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	69
Üçüncü Bölüm	71
Yöntem	71

3.1 Araştırmanın Deseni	71
3.2 Veri Toplama Araçları	71
3.2.1 Vaka 1 (Siyah Kan).....	72
3.2.2 Vaka 2 (Kargoda Hata).....	75
3.3 Veri Toplama Araçları	76
3.3.1 Vaka 1 (Siyah Kan) İçin Sorular.....	76
3.3.2 Vaka 2 (Kargoda Hata) İçin Sorular	77
3.4 Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	77
3.5 Katılımcılar.....	78
3.6 Verilerin Analizi	78
3.7 Sınırlılıklar	79
Dördüncü Bölüm	80
Bulgular	80
4.1 Vaka 1 Konusundaki Görüşlerin İncelenmesi.....	80
4.1.1 Vaka 1 İlk Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	80
4.1.2 Vaka 1 İkinci Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	82
4.1.3 Vaka 1 Üçüncü Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	84
4.1.4 Vaka 1 Üçüncü Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	85
4.2 Vaka 2 Konusundaki Görüşlerin İncelenmesi	86
4.2.1 Vaka 2 Birinci Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....	86
4.2.2 Vaka 2 İkinci Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	87
4.2.3 Vaka 2 Üçüncü Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	88
4.2.4 Vaka 2 Dördüncü Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi....	89
4.2.5 Vaka 2 Beşinci Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi.....	90
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA	96
EKLER	107
ÖZGEÇMİŞ	114

Bölüm 1

Giriş

1.1 Araştırmanın Önemi

Çatışma kavramı insan yaşamının bir parçasıdır. Bir başka ifadeyle çatışma yaşamın her alanında görülen bir olgudur. İnsanlarda olduğu gibi örgütler için kaçınılmaz bir durumdur. Çatışmalar örgüte zarar veren bir durum olarak değil, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yapıcı bir şekilde iyi yönetildiği takdirde, yarar sağlayabilecek bir araçtır. Okullarda da çatışmaların, çeşitli nedenlerden dolayı yaşanması doğaldır. Bu nedenle okul yöneticileri çatışma durumlarında çatışmaları, okula yarar sağlayacak şekilde yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Çatışmaların yönetilmesinde okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri de önemli bir belirleyicidir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken çatışma durumlarında kullandıkları çözüm teknikleri ve liderlik özelliklerini belirlenmiş okul yöneticilerinin çatışma çözme teknikleri ile liderlik arasındaki ilişkilerini tespit edilmiş ve okul yöneticilerinin bireysel karar verme yeterlilikleri ile grup içinde karar verme yeterliliklerinin farkını ortaya koyulmuştur.

Araştırma, alınacak kararların bütün örgütü etkileyeceği özel okul gibi kurumlarda çatışma ortamı ile ilgili karar verme aşamasında gerçekleştirilecek uygulama ve teknikleri belirlemeyi ve bu belirlenen yöntem ve teknikle de karar verme mekanizmasının işlemlerini amaçlamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin de bireysel karar verme yeterlilikleri ile grup içinde karar verme yeterliliklerinin farkını ortaya koymak temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda gelecek araştırmalar için de önemli bir başlangıç olabileceği düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözüm teknikleri ve çatışma sonucunda karar alırken bireysel ve grup halinde karar almalarındaki farklılıkları ve karar alma sürecinin daha sağlıklı nasıl işleyebileceğini tespit etmektir.

1.3 Araştırma Soruları

1. Bireysel ve grup karar alma sürecinde farklılaşan noktalar nelerdir?
2. Bireysel ve grup karar alma süreçlerinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

1.4 Tanımlar

Çatışma: Bir tarafın diğer bir tarafı etkisiz hale getirmeye, zarar vermeye, bütünüyle rakiplerini ortadan kaldırmaya çalıştığı ya da önem verilen değerler üzerine yapılan mücadele sonucu ortaya çıkan durumdur (Hoy ve Miskel, 2012; Turan, 2014).

Bireysel Karar Alma: Bireyin kendini aynı düzeyde etkilemekte olan birden çok alternatiften bir tanesini seçmede yaşadığı süreç ve bu süreçte aldığı kararın sonuçlarını üstlendiği durumdur.

Grup Halinde Karar Alma: Bireyin bir veya birden çok çatışma sonucu ortaya çıkan durumu bir grup ile birlikte değerlendirmesi sürecidir.

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın problem sorularına yönelik geçmişte yapılan benzer nitelikteki çalışmalar incelenmiştir.

2.1 Çatışma İlişkili Unsurlar

2.1.1 Çatışma kavramı. Çatışma en genel manasıyla iki ya da daha çok grubun veya bireyin arasında farklı sebeplerden ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Ne şekilde olursa olsun uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık birbirlerine ters düşme durumu çatışmadaki temel etmenlerdir. Temelde bu kavramların olduğu bir ortam içerisinde taraflar menfaatlerini gerçekleştirebilmek ya da kendi görüşlerinin hâkim olması için çabalamaktadırlar (Koçel, 1998). Çatışma “Grup ya da kişileri anlaşmazlığa, uyuşmazlığa sürüklemekte olan bir süreçtir.” biçiminde tanımlamaktadır.

Bir başka ifadeyle çatışma bireylerin amaçları, uygulamaları, içinde bulunduğu konular birbiriyle temelde uyuşmadığı ve karşıt olduğu zaman ortaya çıkan durumdur diye ifade etmektedir. Kullanılan teknoloji, kültür, ölçek, strateji, hedefler, çevre gibi unsurlar örgütteki bağlamsal boyutları meydana getirmektedir. Personel oranları, profesyonelleşme, merkezileşme, hiyerarşi, uzlaşma, biçimsellik ise örgütlerin yapısal boyutlarını içermektedir.

Çatışma olgusu iş ortamında, örgütlerin bağlamsal ve yapısal boyutlarının arasındaki etkileşimlerin bozulması ile de ortaya çıkabilir (Daft, 2015).

Çatışma ülkelerin dış politikaları ve sistem yapılarıyla da ilişkilidir (Hastedt, Lybecker ve Shannon, 2015). Çatışma birinin güçlükler karşısında ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi adına gerekli bir durumdur. Önemli sorunlarla karşılaşıldığında çatışma, bunların çözümünde kullanılan bir araç olmaktadır. Çatışmayla pasif olma durumu kırılmaktadır. Çatışma, sorunlara karşı koyabilmek adına bireyler tarafından ortaya konan uyarılar niteliği de taşır (Mayer, 2009).

Çatışmaların erken analizlerinde aşırı düzeyde basitleştirme en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Webel ve Johansen, 2012). Örgüt içerisinde olmasının yanında aile içerisinde de çatışma olabilmektedir. Ailede gerçekleşen çatışmaların çocuklara yönelik negatif etkileri olmakla beraber her çatışmanın kötü bir etki yapacağını söylemek doğru olmayacaktır. Çatışmaların bazıları çocuklar açısından yapıcı da olabilmektedir. Çoğunlukla çatışmalar iki bireyin bir konu ile ilgilenmelerinde farklı istek ve bakış açısına sahip olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Rosen, 2015).

Çatışmanın temelinde uyumsuzluk, zıtlık, anlaşmazlık gibi negatif çağrışım yapan olgular olsa dahi aynı zamanda çatışma örgüt içerisinde farklı kanaat ve fikirlerin bulunması, yaratıcılık ve yeniliğin oluşmasını sağlamaktadır (Eren, 2001). Organizasyonlarda yönetimlerin yapacakları en önemli işlerin biri çalışanların ya da grupların aralarındaki çatışmayı örgütsel amaçlara katkı yapacak biçimde yönetmek,

yönlendirmek ve çözümlenektir. Yöneticiler bunu gerçekleştirirken dört basamaklı bir süreç takip edebilir (Koçel, 1998):

- Var olan çatışmaları teşhis etmek,
- Çatışmaların kökenlerini ve sebeplerini araştırmak,
- Çatışmaları yönetebilecek ya da çözebilecek seçenekleri belirleyerek uygulamak,
- Neticeyi takip etmek.

Çatışma bir statü, güç ve menfaat savaşıdır. Bireysel ve örgütsel yaşamın her alanında statü güç ve çıkar savaşlarını gözlemlemek mümkündür. Başka bir ifadeyle çatışma yaşamın doğal bir parçasıdır.

Bireysel ve örgütsel etkileşimlerin bulunduğu ortamların her birince çatışma mutlaka vardır. Örgüt açısından ele alındığında ikili çatışmalar kast edilmektedir (Başaran, 2008). Bunların arasında bireysel çatışma, bireyin kendini aynı düzeyde etkilemekte olan birden çok alternatiften bir tanesini seçmede yaşadığı kararsızlığı ifade etmektedir.

Bunun sonucunda birey gerilim yaşamaktadır. İkili çatışmaysa birden fazla bireyin bir alternatifte uyuşmamalarıyla oluşmaktadır. Başaran (2008) ve Açıkalın (1994) çatışma kavramını; “Değişik kültürel ve ekonomik çevrelerden değişik bireysel nitelikler, deneyim ve kabiliyetle gelen kişilerin örgüt içindeki gruplarla etkileşimleri ve bu etkileşimlerin ürünü” olarak ifade etmiştir.

Çatışma İpek'e göre (2003) üstünde anlaşmaya varılamamış bir olgu olup birtakım ortak noktalardan söz etmek mümkündür:

- Çatışmanın sebebi statü, çıkar, görüş, düşünce farkından doğan zıtlıklar, sürtüşme, uyuşmazlık ve anlaşmazlıktır.
- Çatışma, iki veya daha çok alternatifin içinden tercihte bulunma güçlüğüne taşımaktadır.
- Çatışma negatif ve pozitif taraflarıyla iki boyutludur.
- Taraflar tarafından çatışma algılanmalıdır.
- Çatışma, bir süreç özelliğindedir.

Yapılmış olan çeşitli tanımlar ele alındığında örgütsel çatışmanın şöyle tanımlanması mümkündür: Örgütün içerisindeki grup ya da bireylerin kendi aralarında ya da örgüt ile farklı nedenlerden doğan anlaşmazlıkları sonucunda oluşan değişken bir niteliğe sahip etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 1986).

Bu kapsamda çatışma ile ilgili tanımlamaların pek çoğu çatışmayı problem çıkartan, yaratan bir olgu olarak görmektedir. Ancak çatışmalar, bazen örgüt açısından aranan bir durumdur (Kılınç, 1986). Rekabet ihtiva etmeyen çatışmalarla çatışmaya neden olmayan rekabetlerin olması mümkündür (Kılınç, 1986).

Bugüne dek alışılmış görüşlerin çoğunluğunda iş birliği ve çatışma ilişkisi, birbirlerine zıt olgular olarak görülmüştür. Ancak çatışmanın bulunduğu durumda işbirliğinin hiç olmayacağı geçerli bir genelleme değildir.

212 Çatışmaya ilişkin bazı yaklaşımlar. Çatışmadaki tarihi gelişim ele alındığında çatışmalarda modern, davranışçı, geleneksel olarak farklı başlıklar altında incelendiği görünür. Yaklaşımlar, kendinden bir öncekinin eksiğini gidermek ve yenilikler getirmek üzere ortaya çıkmıştır. Burada çatışmaya ilişkin bazı yaklaşımlar alan yazına dayalı olarak verilmiştir.

2121Geleneksel yaklaşım. 1940'lara kadar devam eden ve on dokuzuncu yüzyıla ait bir görüş olan bu yaklaşımda çatışma olgusu yıkıcı olarak görülmüş ve kaçınılması tavsiye edilmiştir. Çatışma olgusunun verimi ve yaratıcılığı artıran tarafını göz ardı eden bu anlayış ciddi şekilde eleştirilmiştir. (Kılınç, 1986). Geleneksel yönetim anlayışında çatışmaya engel olmak veya bunu bastırmak için gereken yetkilerin açık biçimde tanımlanmış olduğu, hiyerarşik, işbölümü olan bir yapı önerilmektedir. Örgütlerde işbirliği ve uyumun bu tarz bir yapıyla sağlanabileceği ön görülmekte. Bu yaklaşımda kişilerin davranışlarının kurallar ile belirlendiği ve sınırlandırıldığı görülmektedir (Karip, 2010).

2122 Davranışçı yaklaşım. Mary Parker Follet tarafından yapıcı çatışmanın değerinin fark edilmesi ile 1920'li yıllarda bu yaklaşım geliştirilmiştir. Davranışçılar, çatışmayı benimseyerek karmaşık yapıdaki örgütlerin yapıları gereğince çatışmaya girdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşımın taraftarları çatışma olgusunun çoğu zaman gruplar ve kişiler arasındaki farklardan doğduğunu görmüşlerdir. Yine bu görüşü paylaşanlar çoğu zaman çatışmanın grup ve kişilerin farklarından doğduğunu ifade etmişlerdir. Çatışmayı yok etmek bu farkları da yok etmek anlamına gelmektedir. Bunun yanında davranışçılar, çatışmayı ortaya çıkartan şartları pozitif biçimde artırmaya çalışmamaktadırlar (İpek vd., 2003).

Davranışçı yaklaşım çatışma olgusuna grup ve örgütler için kaçınılmaz ve doğal bir olgu olarak bakmaktadır. Karmaşık bir yapıya sahip olan örgütler için çatışma doğaldır. Davranışçılar örgüt açısından çatışmaların tamamının yıkıcı olmadığını, bazılarının özellikle grup çatışmasının sosyal bir işlevi yerine getirmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü davranışçılara göre örgütteki çatışma grupların ve bireylerin farklılıklarından kaynaklanmakta olup çatışmanın yok edilmesi bu farklılığı da yok etmek anlamına gelmekte bu da mümkün olmamaktadır. Özetle çatışmalar tamamıyla ortadan kaldırılamayacak, hatta bazı hallerde örgütsel verime pozitif etki edecektir (İpek vd., 2003).

2123 Modern yaklaşım. Yaygın bir görüştür. Bu yaklaşımın davranışçı yaklaşımdan ayrılan yönleri şöyle ifade edilebilir (Ertekin,1982):

- Çatışmanın yönetilmesinin yöneticilerin tamamının temel yükümlülüğü olması,
- Aykırılığın güçlendirilmesi,
- Çatışmanın gerekli olduğunun benimsenmesi

Çatışma ile ilgili en detaylı çalışmaları yapan Robbins (1990) ise çağdaş yaklaşımla çatışma olgusunun kaçınılmaz olduğunu düşünmekte ve yoğunlaşmış bir çatışmayı çözmenin mecburi olduğunu kabullenmektedir. Modern yaklaşım, örgütlerde çatışma olmaması halini sakıncalı görmektedirler. Çünkü örgütte çatışma olmaması bu örgütün bozulacağına işaret etmektedir. Yapılmış olan araştırmalarla da bu görüş ve varsayımlar. Bu araştırmalara göre, farklı örgütlerdeki üyeler arasında tamamiyle bir uyum olanların görüş ayrılıkları bulunanlara nazaran daha az geliştikleri görülmüştür (Aydın, 1984).

Tablo 1

Örgütsel Çatışmaya İlişkin Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmadan kaçınılamaz.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulmasında ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarısını engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.)

213Çatışma nedenleri. Farklı biçimlerde birbirlerini yönlendirebilmeye ve etkileyebilmeye gayret eden örgüt üyelerinin güç kazanıp bunu kullanabilme doğrultusundaki çabaları örgüt içindeki politikayı oluşturmaktadır (Koçel, 1998: 250). Örgüt içerisinde kişilik, cinsiyet, yaş, deneyim farklılığı, eğitim gibi farklılıklara sahip olan bireyler beraber çalışmaktadır. Çok uluslu bir yapıya sahip örgütlerdeyse bu farklılıklara kültür, ırk, dil, din de eklenmektedir. Bu çeşitlilikler çatışmanın ortaya çıkmasında başlı başına yeterlidir. Ancak bu farklılıklar hareketliliği de sağlayabilmektedir (Ertürk, 2012: 386-387).

Bu kısımda çatışmanın sebepleri genelde örgütsel ve kişisel etmenlere dayandığı için ele alınmış ve incelenmiştir. Bunun yanında, bu çalışma, eğitim kurumu temelinde yapıldığından yöntem kısmı içerisinde eğitim kurumlarında oluşan çatışma sebepleri diğer bir alt başlık olarak ele alınıp incelenmiştir.

2131 Örgütsel davranışlar odaklı çatışma nedenleri. Başaran'a göre (1989), örgütlenmedeki amaç okuldaki eğitici bütün güçler ve yardımcı kaynakların, okulun hedefinin gerçekleştirilebilmesi yolunda seferber edilmesidir. Bu kapsamda (Akt: Uslu, 2014):

- Görevlilerin her birinin ne yapacaklarını açıkça bilmeleri gerekmektedir.
- Görevleri iyi bir biçimde yapabilmek adına özendirici şartlar belirlenmelidir.
- Görevlilerin sorumluluk ve yetkileri hizmetliden yönetime dek paylaşılmalıdır.
- Okulda bulunan görevlilerin her birinin görevlerini yapabilecek kabiliyeti taşıması gerekmektedir.

Bush ve Folger'a göre, (2013) bireysel çatışmaların içeriğiyle alakalı ihtiyaçlar teorisi, haklar teorisi, güç teorisi olarak üç görüş bulunmaktadır. Bu görüşler burada ele alınmamış olup her biri bireysel çatışmalarla ilgili farklı görüş ve varsayımlar ileri sürmüştür.

Bununla birlikte çatışmalar üç türlü yorumlanabilmektedir: Aytürk (2010),

- İletişim eksikleri: Örgütlerde birimler ve bireylerin aralarında haber akışı ve bilgi eksikliği çatışma ve anlaşmazlığa neden olmaktadır.
- Yönetimsel Belirsizlikler: Örgütlerde emir komuta hatlarında sorumluluk, yetki ve görevlerin yazılı ve açık biçimde saptanmamış oluşu birimler ve çalışanlar arasında çatışma yaratmaktadır.
- Algılama ve Yorumlama Farklılıkları; Örgütlerde bireylerin, birimlerin veya grupların problemleri, olayları, konuları farklı yorumlamaları, algılamaları çatışma yaratmaktadır.

Kişilerin karşılıklı algı biçimleri, ne şekilde ve nasıl iletişim kurabildikleri çatışmanın durumunu saptamaktadır. Duyular vasıtasıyla beyne iletilen mesajın anlama dönüştürülmesi olan algıyla alakalı farklılıklar bireylerarası çatışmanın sebebi olabilmektedir. Bireylerin çeşitli gereksinimleri nedeniyle algılama seviyelerinin farklılaşması yanlış anlamaya neden olmaktadır. Bireylerarası çatışmalardaki diğer bir sebepten duygulardır. Bireyin içerisinde yaşamakta olduğu gerçek duyguyla iş rolündeki

duygusundan kaynaklanan farklar çatışma sebebi olabilmektedir (Yaylacı, 2006: 228-229).

Örgütsel çatışmaların önemli bir kısmının kişilerin gündelik hayatlarının biçimsel veya sosyal yapılardaki farklılıklarından kaynaklandığını ifade etmektedir (Akt: Yaylacı, 2006: 228-229).

Aytürk'e göre, (2007) yöneticiler örgütlerde çatışmanın içinde yaşamakta ve problem çözmek için var olmaktadır. Astlar, üstlerinin kendilerini korumadığını ve adil olmadıklarını söyleyerek; üstler ise astların işlerini yapmadıklarını söyleyerek onları eleştirmektedirler.

Örgütlerde yaygın biçimde görülmekte olan çatışmaları yönetebilmekte en mühim koşul çatışma sebeplerinin bilinmesidir. Örgütsel çatışmayı getiren sebepler en genel biçimiyle standartlaşma, uzmanlaşma, rutinleşme, bürokrasidir (Yaylacı, 2006: 228-229).

Eren'e göre (2003) çatışmayla ilgili yapılmış olan inceleme ve araştırmalarda çatışmanın sebepleri farklı başlıklarda ele alınsa da çatışmayı doğuran etmenler neredeyse aynıdır. Örnek vermek gerekirse modern örgüt kuramcılarında olan March ve Simon, örgütsel çatışmadaki nedenleri ve temel kaynağı örgüt içerisindeki amaçsal farklar, bireylerin bir husustaki algılarının farklı olması, örgüt içi bağımlılık nedeniyle ortaya çıkmakta olan çatışmalar şeklinde değerlendirmişlerdir (Akt: Uslu, 2014: 10).

2132 Bireysel davranışlar odaklı çatışma nedenleri. Örgütlerdeki bireylerin tamamının aynı olması beklenemez; bu yüzden bireysel farklılıklar da bir çatışma nedenidir.

21321 Amaç farklılıkları. Örgütlerin her biri varlıkları devam etsin diye ortak bazı amaçlar belirler. Müşterek bir hedefin olmasının nedeni örgütsel faaliyetlerin en iyi biçimde yürümesini sağlamaktır. Örgütlerde başarının elde edilebilmesi adına birey ve gruplar müşterek bir çaba içerisinde olmalıdır. Kişilerin değer yargılarının farklı olması, bireysel farklar, farklı tutumlar gibi etmenler örgüt içerisinde çatışma yaratabilmektedir.

Bireylerin her birinin amaçlarının farklı olması halinde olaylara yönelik tutum ve davranışları da değişecektir. Bir kişinin bazen tercih ve amaçları diğerlerine ters olabilmektedir. Kişilerin aralarındaki bu ayrım örgütteki çatışmaların en önemli kaynaklarından bir tanesidir (Eren, 2004: 401).

21322 Kişilik farklılıkları. Kişilik; çevrenin etkisi, geleceğin temel eğilimi ve şu andaki zamanda var olan uygulamaların etkileriyle insanın bedensel ve zihinsel niteliklerindeki farklar ve bu farkların kişinin düşünce ve davranışına yansıma şeklidir (Erdoğan, 1991: 236).

Kişiliklerinin biçimlenmesinde yaşadığımız çevrenin nitelikleri, sosyal statü, aile yapısı son derece etkilidir. Bireyin sahip olduğu nitelikleri belirtmede bazı sıfatların kullanılması gerekmektedir. Kavgacı, saldırgan, cömert, çekingen olma

buna örnektir. Bu nitelikler sürekli ve genel olduklarında anlam kazanmaktadır. Bu tarz özelliklerin kişiliğin parçası olması için belirli bir tavrın takınılmış olması, bireyin belli durumlarda belli tepkileri vermesi gerekmektedir. Bireysel tarz, iletişim ve gereksinimden kaynaklanmaktadır. Bireylerin arasında sıkça görülse de insanlar gereksinimler ve kişisel bir tarz oluşturduklarını fark etmemektedirler. Kişilerarası ilişkiler bozulmaktadır. Bu süreç halledilmediği takdirde düşmanlığa kadar gidebilmektedir (Ataklı, 1995: 25).

Bireysel farklar örgüt içinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bireyin çatışmaya çözüm getirebilmesi, çözümden taraf olmasıyla mümkündür. Zaaflarını bilen kişi, çatışmanın ileriye gitmesine engel olabilmektedir.

21323 Rol ve statü farklılıkları. Rol olgusu, toplumdaki kişilerin kendilerini ifade etme biçimlerini belirlemektedir. Bireyler de toplum içinde bazı roller üstlenmektedir. Şayet bireylerin rol beklentileri karşılanamaz ise çatışma doğabilmektedir. Rol davranışını gerçekleştirenlerin bu davranışlarıyla onlardan beklenen roller arasında farklılık olursa çatışma ortaya çıkmaktadır. Rol davranışı gerçekleştirilen araştırmalarda rol beklentisi ve rol tanımının arasında ciddi bir ilişkinin bulunduğunu görülmektedir. Rol davranışına etki eden pozisyonlar, sosyal ilişkiler, cinsiyet, otorite, kişilik gibi unsurlardır (Myers ve Myers, 1988: 208).

Bireyler örgüt içinde birtakım kişilerin iyi bir statü sahibi olduğunu düşünmektedir. Aynı biçimde bireylerin bazılarıysa diğerlerine nazaran statülerinin daha iyi olduğunu

düşünmektedir. Statü olgusunun farklı algılanışının da çatışmaya neden olması mümkündür. Statü bakımından alt seviyede bulunan bir bölümün üst seviyede bir iş planlaması ve tasarım yapması çatışma ortaya çıkararak bir nedendir. Çalışanlar alt seviyedeki kişiler tarafından yönlendirilmek istememektedirler. Bu yüzden alt seviyedeki yöneticinin işine engel olmak isteyeceklerdir (Aksu, 1997: 20).

2133 Eğitim kurumlarında çatışma nedenleri. Eğitim kurumlarında çatışmaların birtakım nedenleri vardır. Bunlar farklı görüşlerce şöyle açıklanmıştır: Eren'e göre (2008) örgüt içinde çatışmaya neden olan unsurların algılama farklılıklarıyla oluşan çatışmalar, amaçlarda oluşan çatışmalar ve örgüt içi bağımlılığın doğurduğu çatışmalar olarak üç başlığa ayrılması mümkündür. Erdoğan'a göre (2000) çatışmaya neden olan etmenler şöyle sıralanabilir:

- Denetim Biçimi: Okuldaki çalışanların yakından ve sıkı biçimde denetlenmeleri.
- Kişisel Farklılıklar: Yaş olarak olgun bireylerden meydana gelen kuruluşlarda çatışmaların daha az görüldüğü düşünülmektedir.
- Okulun Büyüklüğü: Öğretmen ve öğrenci sayısındaki farklılık da çatışmaları artırabilmektedir. Buna benzer biçimde okulun fazla küçük olması da çatışma artırıcı bir unsurdur.
- İletişim: Okullardaki haberleşme akışlarının sınırlı oluşu, yönetici ve öğretmenlere belli bilgilerin vaktinde ulaştırılmaması çatışmayı doğurabilmektedir.
- Yeni Uzmanlıklar: Yeni birtakım uzmanlık sahalarının doğması ve okullara yeni uzmanlık sahalarında yetişen

bireylerin alınmaları aynı işi klasik şekilde yapmakta olanlarda endişe yaratarak çatışma ortaya çıkartabilmektedir.

□ Kaynakların Sınırlılığı: Okul içerisindeki işleyiş normal firmalardaki gibi belli birtakım kaynaklarla gerçekleşmekte ve bu kaynaklarda oluşabilecek azalma çatışmaya neden olmaktadır.

□ Görev ve Sorumlulukların Karmaşık Olması: Açık biçimde görev sınırının çizilmemesi çatışma yaratmaktadır.

□ İş Bölümü: Personellerin aralarında iş bölümünün gerçekleştirilmemesi çatışmayı beraberinde getirebilmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olan bilgilerin yanında Sarpkaya'ya göre (2002) örgüt içi güç savaşı ve amaç farklılıkları şöyledir: Amaç farklılıkları okullarda bulunan resmi amaçların yanı sıra grup ve bireylerin doğaçlama amaçlarını ifade etmektedir. Örnek vermek gerekirse öğretmenlerin bağlı oldukları zümreye ait amaçları okuldaki genel amaçlardan üstün görmeleri müdürler ve öğretmenler arasındaki çatışmalara sebep olabilmektedir.

Bush'a göre (2013) örgüt içi güç savaşımıysa politik modellerin örgüt içinde çatışmanın kaçınılma olmasına vurgu yapması, çatışmanın genelde örgütteki güç savaşına neden olmasıdır (Akt: Sarpkaya, 2002:418). Bursalıoğlu'na göre (1972) örgütteki amaçlarla üyeleredeki gereksinimlerin uyumsuzluğu üyelerle okul yönetimlerinin arasında çatışma ortaya çıkartabilmektedir. Yeniçeri'ye göre (2009) amaçlardan kaynaklanmakta olan çatışma şöyle ele alınabilmektedir: Örgütlerde bulunan bölümler ya da bireylerin aralarında amaçlarda farklılık yaratan, bunu derinleştiren veya artıran örgütün bizzat doğası olmaktadır.

Çünkü örgütlerin bünyelerinde farklılıkları fazlalaştıran, mesafenin açılmasına sebep olan pek çok etmen bulunmaktadır. İki bölüm ya da bireyin amaçlarının farklı olması halinde arada bulunan ayrılık ve farklılığın fazlalaşması neticesinde bölüm veya bireyler çatışmaya sürüklenmektedir

Etkili öğretmenlerin sorumluluk ve görevlerini yapabilmeleri adına farklı boyutları bulunan formasyonlarının olması gerekmektedir. Bu boyutlardan ilki kültür boyutu olup toplumsal problemlerin görülmesinde ve çözülmesinde yeterli bir seviyede olmayı sağlamaktadır. Alan bilgisi boyutuysa ikincisi olup öğretmenlik mesleğinin gerçekleştirileceği alana dair davranış, beceri ve bilgiler kazandırmaktadır. Üçüncü ve son boyutsa meslek bilgisi boyutudur ki bu boyut öğretmenlikle alakalı beceri ve bilgileri ihtiva etmektedir (Akt: Sarpkaya, 2002: 418).

Demirel'e göre (2010); etkili öğretmenlerin özellikleri ve bireysel nitelikleri bilgili olma, esneklik, iş bilirlik, destekleme, yüksek başarı beklentisi, güvenilirlik, içtenlik, coşku olarak sekiz safhada toplanmaktadır. Diğer yandan bireysel ve örgütsel stres de önemli bir çatışma kaynağıdır.

Stres olası fiziki tehlikelerin yanında kişinin öğrenme ve çalışma potansiyeline de negatif etki etmektedir. Müdür ve öğretmenler okullarda daha çok özerklik talebinde bulundukça kargaşa artacak, çözümler aksayacaktır. İnsanlara stres yaratan bir şey oldukça beyinde ani değişimler gerçekleşmekte ve hormonlar salgılanmaktadır. Bazı gruplarda stres olgusu çalışmayı tetiklemekteyken bazılarındaysa geri çekilmeye sebep olmaktadır. Bu durumdaysa her şeyin açıkça ortaya konması ve baskının,

stresin yok edileceği çözümlerin bulunması gerekmektedir. Bağlılık; dikkat, eylem ve enerjiyi de yükseltmektedir. Bu kapsamda liderlerle gurur duymak, onlara güvenmek ve cesurca onları desteklemek gerekmektedir. Başarılı bir okul lideri çevrede olanların farkındadır. Korku ve stres hallerinde devreye girerek umut verebilmekte, personellerin vazgeçmemeleri adına her şeyi deneyebilmektedirler. Okullar bünyesinde negatif ve pozitif stres yaşamakta olan iki grup bulunmaktadır. Ancak her iki grupta beraber vakit geçirdikçe ve paylaşım alanları arttıkça belirsizlikler azalmakta, iyi bir yöneticiyse bu durumu okul bakımından bir alternatife dönüştürebilmektedir (Reason, 2011: 39-41).

213Çatışma türleri. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Alan yazın incelendiğinde; çatışma türleri çatışmanın niteliği, ortaya çıkış şekli, örgüt içindeki yeri, çatışmaya taraf olanların özelliklerine göre aşağıda ifade edilmiştir.

2131 Niteliğine göre çatışmalar. Niteliğine göre, çatışmalar işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. İşlevsel çatışma, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu katkıları olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütsel değişim ve yeniliğin aracı, güdüleme ve içten duyumun kaynağıdır. Örgüt verimi ve etkililiğine olumlu katkılar sağlar. Örgütlere dinamizm kazandırıcı değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. İşlevsel olmayan çatışma ise; örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütte işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına neden olur. Modern yaklaşımlar çatışmaların işlevsel olmayan şekilde sınıflandırılmasını kabul etmez (Özgan, 2006).

2132 Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar. Kılıç (2001)'e göre çatışmalar ortaya çıkış şekline göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılır.

1. Potansiyel Çatışma: Amaçlar konusundaki farklılıklar, kaynakların kıt olması, birey ve grupların güç ve çıkar farklılıklarına sahip olmaları, özerklik için çaba gösterme ve farklı rol baskıları potansiyel çatışmaya örnek verilebilir.

2133 Taraflara göre çatışmalar. Çatışma kişisel ve kişiler arası düzeylerde ortaya çıkar. Buna göre çatışma beş düzeyde sınıflandırılabilir. Bunlar:

1. Kişinin Kendisiyle Çatışması: Kişinin bir karar verme ve iş yapma durumunda belirsizlik ve ikilem yaşadığı zaman ve yapabileceğinden daha fazlası istenildiği durumlarda ortaya çıkar. Bazı araştırmalar göre sahip olduğu bilgiye ve tutuma aykırı bir davranışta bulunan kişi, bilişsel çatışmalar yaşar.

2. Kişiler Arası Çatışma: Bireylerin diğer bireylerle çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalarıdır. Bu nedenler, Gürsel (1997)'ye göre, iki bireyin birbiri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına dayanmaktadır.

3. Kişiler ve Grupların Çatışması: Kişinin ait olduğu grupla çatışmaya düşmesidir. Bireyin grup tarafından belirli normları kabullenmeye zorlanması veya tersi bir durumda ortaya çıkabilir. Çok başarılı bir bireyin grup tarafından cezalandırılması bu duruma örnek verilebilir.

4. Örgütler Arası Çatışma: Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Özer (2000)'e göre, ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır. Aynı çevrede bulunan iki okul arasındaki farklı uygulama ve görüş farklılıkları örgütsel çatışmaya örnek olarak verilebilir. Bir okul yöneticileri öğrencilerinin başarısına yönelip onlara ilave ders ve isteklendirme arttırıcı ve öğretmen öğrenci kaynaşması için etkinlikler yapması, diğer bir okul yöneticisini öğrencilerin başarılı veya başarısız olmasıyla ilgilenmemesi ayrıca sıkı sıkı kurallara bağlı kalıp okuldaki öğretmenlerin motivasyonunu negatif yönde etkileyecek durumlar sarf etmesi aynı çevrede bulunan örgütsel çatışmaya örnek gösterilebilecek bir durumdur.

2131 Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar.

1. Yatay Çatışma: Örgütlerde aynı hiyerarşi kademesinde bulunan bireyler arasındaki çatışmayı ifade etmektedir

(Koçel, 1998). Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne daha iyi görünmek için birbirleriyle çatışmaya girmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir.

2. Dikey Çatışma: Örgüt içinde yönetenler ile yönetilenler arasında ya da üstlerle astlar arasındaki çatışmadır. Özkalp ve Kirel (2001)'e göre bu tür çatışmalar genelde üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda ortaya çıkar. Üstlerin astları kontrol etmek istemesi, astların da buna direnç göstermeleri ile ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri ile öğretmenler arasında ve öğretmen ile öğrenci arasında çıkan çatışmalar bu duruma örnek verilebilir.



3. Uzman-Yönetici Çatışması: Uzman personel ile yönetici arasında ortaya çıkan çatışmadır. Öğretmenler ile yönetici arasında çıkan çatışma bu duruma örnek verilebilir. Uzman ile yönetici arasında çıkan çatışma rollerin özelliğinden kaynaklanır. Uzman alan bilgileri doğrultusunda hareket ederken, yönetici uzman önerilerini kendi anlayış ve bilgileri doğrultusunda yapmak ister. Genel olarak; “Yönetici buyurur, uzman yapar.” görüşü yaygındır.

Başaran (1998)’e göre, kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilirler. Bunun tersi de mümkündür. Uzmanlar da kendisini üstün görme adına görüşlerini yöneticilere drettikleri zaman çatışabilirler.

Araştırmalar; uzmanların kendilerini işi bizzat yapan görevlilerden farklı ve sosyal statü bakımından daha üstün saydıklarını göstermiştir. Ertekin (1993)’e göre uzman- yönetici çatışmasında dikkati çeken dört husus vardır. Bunlar:

1. Uzman bürokratik kurallara direnir. 2. Uzman bürokratik standartları kabul etmez. 3. Uzman bürokratik denetime karşı direnir. 4. Uzman bürokrasiye koşullu olarak bağlıdır.

Şimşek (1998)'e göre, emir-komuta ile kurmay arasında çıkan çatışmaların temelinde dört unsur yatar. Bunlar:

1. Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi, aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
2. Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmektedirler. Çünkü işin yapılışı ile ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Getirilen öneriler uygulanamayabilir.
3. Kurmay elemanlar sahip oldukları güçleri baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Olumlu sonuçları kendilerine mal ederken, olumsuz sonuçları çalışanlara mal ederler.
4. Kurmaylar belirli alanda uzmanlaştıkları için dar bakış açısına sahiptirler. Örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

214Çatışmanın sonuçları. Örgütlerde çatışmalar işlevsel olma ya da olmama durumuna göre yararlı veya zararlı sonuçlara meydana getirebilir. Örgütlerde kontrolsüz bir şekilde ortaya çıkan muhalefet, memnuniyetsizlik doğurur. Ortak noktaları yok eder ve sonuç olarak örgütün ya da grubun yok olmasına neden olabilir. Bunun yanında, işlevsel olmayan çatışmalar grup etkinliğini azaltabilir, iletişimin gecikmesine neden olabilir. Çatışmaların yaşanması, bireylerin stres düzeyini artırır ve örgütte kapalı bir iklim oluşturur (Robbins, 1994: 235).

Çatışmanın birey ve örgüt için bazı yararlar sağlamasına karşı, çatışmalar iyi yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin artması ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen çatışmalar ya da görmezden gelinen çatışmalar; verimsizlik, kalitesizlik, insan ve para kaynaklarının boşa harcanması, iş kaybı, örgütün yok oluşu anlamına gelmektedir. Çatışmaların iyi yönetilmemesi, çalışanların sosyal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, strese bağlı ruhsal huzursuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz ve güven eksikliği içinde hissederler. Çatışmaların örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Rahim, 1994):

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütsel iletişimde bozukluklar, iletişimin azalması,
- Güvensizlik ve şüpheliğin egemen olduğu çalışma iklimi,

- İş doyumunu ve performans düşüklüğü,
- Değişime karşı direnç artışı,
- Örgüte bağlılığın azalması.

Geleneksel düşünceye sahip yöneticiler, çatışmaların olumsuz bir durum olduğunu, örgüt için yıkıcı bir güç oluşturduğunu düşünmekte ve örgütü çatışma durumlarından korumak, çatışma nedenlerini yok etmek için çaba harcamaktadırlar. Ancak iyi yönetilen ve olumlu bir şekilde sonuçlandırılmış çatışmaların birey ve örgüt için olumlu sonuçları bulunmaktadır (Karip, 2010: 36).

Çatışmaların sonuçlarının olumlu olması; çatışmanın birey ve örgüt için faydalı sonuçlar sağlaması için taraflar arasında iletişim ve ilişkileri karşılıklı güven ve saygı temelinde olması gereklidir. İletişim açık, devamlı ve karşılıklı güvене dayalı olduğu bir çatışma durumunda taraflar çatışmayı gerçekçi olarak ele alabilir ve işbirliği içerisinde çözüm arayışında bulunabilirler. Çatışma, problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde etkin bir araç olarak kullanılabilir. Örgüt içerisinde, farklı fikirler, bilgiler ve tercihlerin olması ve bunların tartışılması sonucunda belli bir karar alınması, kararların etkililiğini artırıcı bir etkiye sahip olabilir. Çatışmayı etkili ve verimli bir şekilde yöneterek; amaçları ve yapılan uygulamaları yeniden ele almak, kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, kurumun işlevselliğini artırmak, işbirliği içinde çalışmak mümkündür (Kindler, 1997).

Karip'e göre (2010: 36-38), çatışmaların olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Daha iyi ilişkilerin oluşturulması,
- Psikolojik olgunluk,
- Bireyin öz saygısının geliştirilmesi,
- Kişisel gelişim,
- Etkililik ve verimliliğin geliştirilmesi,
- Problemlerin bilincinde olmak ve problemleri tanımak,
- Daha iyi çözüm yolları yaratmak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak,
- Uyumlu bir takım halinde çalışmak.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çatışmanın olumlu sonuçlarının her iki taraf için de geçerli olmasıdır. Çatışma taraflardan biri için olumlu, diğeri için olumsuz bir durum teşkil ettiğinde sonuçların örgüt için faydalı olduğunu söylemek güçleşir. Yukarıdaki olumlu sonuçlar, taraflardan birinin dışlanmasına neden olmaz. Taraflardan birinin olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldığı çatışmalarda,

çatışmalar örgüt için veya taraflardan biri için olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 2010: 38).

215 Çatışma yönetimi. Bireyin hayatı, sosyal ilişkiler ve etkileşimler içerisinde devam eder. Sosyal hayatın insan yaşamında etkisi var sayıldığında, birey hayatını önceden kabul ettiği bazı kalıplar üzerine inşa eder. Kalıpların dağıldığı ve kendi dışındaki bireylerle uyumsuzluk yaşadığı görülebilir. Bu uyumsuzluklar, insanın hem sosyal hem de örgütsel hayatında rol aldıkları düşünülebilir (Akat vd. 2002: 403).

Yılmaz & Eroğlu'na (2010) göre çatışma yönetimi geleneksel bakış açısıyla şu şekilde değerlendirilmiştir. İyi bir yönetim çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, çalışanların çatışma sırasında enerjilerini boşa harcamalarını sağlar. Çünkü çatışma, tarafların birbirlerine yüz yüze, açıklıkla karşı çıktıkları süreçte sağlıklı bir çatışma olur. Bu da sağlıklı bir örgütün belirtisidir.

Bursalıoğlu'na (1972) göre bir örgütte çatışma ve değişim birbiriyle ilişkili ve hayati unsurlardır. Torlak'a (2008) göre, organizasyonlar örgütün gelişimi için gerekli olan çatışma ile örgütteki aşırı ve zarar veren çatışmalar arasında denge kurmalıdır. Özar'a (2013) göre okul yöneticisinin rolü şu şekilde belirtilmiştir; ön planda eğitsel liderlik vardır ve yöneticilerin görevleri arasında öğretmenlerin mesleki gelişimleri öncelik teşkil etmektedir. Bu liderlerin okul işleyişi ile ilgili bürokrasiyi azalttıkları, öğretmenlere öğrenme sürecinde gerekli noktalarda karar yetkisi verdikleri ve yeni öğretim uygulamalarını denedikleri ve gerekirse risk almaları için teşvik ettikleri gözlenmiştir.

Yapıcı bir şekilde çözümlenen çatışma, çatışma yaşayan kişilerin sorunu açıkça görerek, yeni fikirlerle tarafların hedeflerine ulaşmasına, birbirlerine saygı ve güvenle yaklaşmalarına ve ileride yaşanabilecek diğer çatışmaların da yapıcı bir şekilde çözümlenme olasılığını artıracaktır (Akt: Taştan, 2004: 57).

Güney'e (2000) göre, çatışma yönetimi, örgütlerin içlerinde oluşan çatışmaları, örgütün devamlılığı ve gelişimine katkılı bir duruma getirilmesidir ki örgütler çatışmaları bu şekilde yönetmek zorundadırlar.

Bursalıoğlu'na (1978) göre, örgütü bilinçli şekilde koordine edilmiş bir işbirliği sistemi olarak kabul eden Barnard, örgütün varlığını çalışanın örgüte katkısı ve örgütün çalışanın ihtiyaçlarını karşılamasıyla oluşan dengeye bağlamıştır. Yöneticinin birincil görevlerinde biri de çalışanların ihtiyacı olan maddi, kişisel ve ideal teşvik öğelerini düzenlemektir.

Genç'e (2007a) göre örgüt geliştirmede uygulanan sistem yaklaşımı, örgüt ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasındaki mevcut veya potansiyel çatışmayı azaltabilir, kişisel çatışmaları en aza indirebilir. Çatışmanın kaçınılmazlığına yoğunlaşmak yerine, bireysel çabanın örgütsel başarıya yönlendirilmesiyle bireylerin amaçlarına ulaştırılması sağlanır ve örgütsel sadakat ile örgütsel çatışmalar azaltılabilir.

Genç'e (2007b) göre yönetimlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri örgütsel çatışmalardır. Her çatışma önlenebilir, çözümlerinde farklı yöntemler kullanılabilir fakat

önemli olan hangi çatışmada hangi çözüm yönteminin kullanılacağıdır. Bunun için sosyal bilimler alanında uzman, insanların tutum ve davranışlarını anlayabilen, sabırlı kişiler tarafından çatışmanın doğru analiz edilip, tanının doğru konulması gerekir. Bu analiz sırasında çatışma yaşayan kişiler, çatışmanın nedenleri, çatışmanın nasıl geliştiği ve çatışmaya neden olan gizli nedenlerin ne olduğu saptanmaya çalışılır.

Uluçınar Türkel'e (2000) göre, çatışmaları yönetirken birçok yöntemden yararlanmak mümkündür ama önemli olan hangi yöntemin kullanılmasını en uygun olduğunun saptanmasıdır. Örgütlerde çatışmaları yönetenler yöneticilerdir ve yöneticiler çatışma nedenlerini saptayıp en uygun yöntemi bulmalıdır.

Genç'e (2007b) göre, örgütler için bir güç olan ve performans için gerekli olan çatışma çalışanların kendilerini eleştirmelerine, değiştirmelerine ve yenilemelerine yardımcı olur. Bunun yanında çalışanlara gereğinden fazla tolerans gösterilmesi de sakıncalı olabilir. Çatışmanın tek başına iyi ya da kötü olarak değil, yarattığı sonuçların performansına etkisi değerlendirilmelidir.

Okul liderleri dirençli ve zor insanların gelişmesi ve güç kazanması konusunda dikkatli olmalıdır. Okulu ve okuldaki çatışmaları yönetmek kolay bir iş değildir, bilgi, beceri ve strateji gerektirir. Bu çalışanlarınızı fark etmekte ve engellemekte başarısız olursanız onların olumsuz yönde gelişimine katkıda bulunursunuz (Reason, 2009; Turan, 2014).

Zor ve dirençli davranışlara karşı tetikte olduğunuzda, onları açıkça görebilirsiniz. Ama daha büyük problemlerin gelişmesinin sinyali olabilecek ani davranış değişikliklerine karşı da uyanık olmalısınız. Davranış değişiklikleri için personelinizi dikkatle izleyin, bu patlamaya hazır bir şeye ipucu olabilir. Personel üyeleri arasındaki yeni ilişkiler; fazlasıyla soyutlanmış personelle diğerine çok fazla ihtiyaç duyan personeller, aniden çok sessizleşen personeller, büyük yaşam değişikliklerine giden personeller; hepsi problemlerin göstergesi olabilir. Ani davranış değişikliği fark ettiğinizde, onları ve onların bağlantıları ile modellerini iyi izlemelisiniz (Eller ve Eller, 2011: 115).

Çatışma örgütte iyi bir şekilde yönetildiğinde, yaratıcılık ve isteklendirme ön plana çıkabilir. Eğer, örgütte çatışma yoksa örgütte durgunluk ve rahatlık meydana gelir bu da performansı düşürecek en önemli faktördür.

216 Çatışma yönetimi stratejileri. Bazı becerilerin geliştirilmesi ile yapıcı bir şekilde ele alınabilecektir. Bu becerilerse şöyledir:

- Grup içerisinde gerçek problemi tanımlamak ve seçenekleri artırmak için daha önce denenmiş olan bir karar sürecini uygulamak,
- Bireylerin birbirlerini değiştirme çabasına girmelerinin yerine bir çözüm etrafında işbirliği yapmalarına yardımcı olmak,
- Karşı taraf ile açıklık ve güven temelli bir ilişki tesis etmek,

□ Konu ile ilgili olabildiğince fazla bilgi edinmek.

Binbaşıoğlu'na (1978) göre, iyi bir eğitim yöneticisinde şu nitelikler aranmalıdır;

□ Mevkiinin verdiği kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahip olması;

□ Yetkilileri, bilgece kullanmasını bilmesi;

□ Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranması;

□ Örgütünü ve amaçlarını iyi tanıyıp, günlük işlerinin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan program ve tüzüklere göre örgütün siyasasını iyi saptaması,

□ Sorunların kendine gelmesini beklemeyip, kendisinin sorunları araması,

□ Yürekli olması,

□ Önerilerini ve programlarını dikkatle planlaması,

□ Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygulaması,

□ Çalışmakta olduğu örgütün başarısı, amaçları, kullanılan araçlarla ilgili doğru bilgiler sunması,

□ Tutum ve giyimine özen göstermesi.

Gürüz ve Eğinli'ye (2008) göre, çatışmayı çözerken önce çatışma ortamında iletişimin nasıl olduğu belirlenmelidir. Çatışma konudan uzaklaştırır ve kişilerarası çatışmada konuşmak, tartışmak kavga etmek, sözel olarak saldırmak gibi tepkiler ortaya çıkabilir. Konuşmak çatışma çözmede bir diğer yöntemdir ve kişilerin iletişime açık olmaları, empatik ve pozitif yaklaşımları konuşmayı seçmelerini sağlayabilir. Bu kişiler konuşma sırasında yaşanan gergin durumu konuşmalarla karşısındakileri sakinleştirmeye, durumu yumuşatmaya yönlendirilebilirler.

Bush ve Folger'a (2013) göre, çatışmaları çözerken yöneticiler; dönüşümsel çatışma yaklaşımına göre, çalışacak yardımcı arabulucular tutabilirler veya tarafların, süreç içerisindeki hâkimiyeti ya da adaletsizliğe karşı korumalarını sağlayacak aktivist arabulucular tutabilirler.

Karpuzoğlu Özelmas'a (2010) göre, yönetici başkaları aracılığıyla iş görerek belirli bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getirerek aralarında uyumu sağlayan kişidir.

Eren'e (2008) göre, düşünürler, çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve taraflar arasında anlaşmanın da mümkün olmadığı durumlarda izlenecek üç seçeneği aktiften pasife doğru sıralanmıştır. İlki tarafların rekabete sevk edilmesi ya da çatışmanın kızıştırılmasıyla tarafları kazanma/kaybetme yarışına sokma, ikincisi üçüncü tarafların çözüm için devreye girmesini sağlayıp onlardan hakemlik bekleme, üçüncüsü ise tarafların aralarında kura çekimi ya da para atışına gidip kaybedenleri kaderlerine razı etmek olmaktadır.

Sayers, Bingaman ve Wheeler'e (1993) göre, kontrol, fırsat, zaman, yer, para ve donanım gibi kaynakların kıt olması, anlaşmazlıklara yol açar. İnsanlarla çalışırken işbirliğine ihtiyaç duyulur ve iş birliği karşılıklı olursa işler daha kolaylaşır. İşbirliğinin bozulmasından çıkan anlaşmazlıklar, farklı amaçlar için mücadeleye neden olur.

Çatışmanın çözümü için izlenmesi gereken yol, aktiften pasife doğru üç başlık altında toplanabilir:

- Sorun çözme yaklaşımı; idarecinin tarafları yüz yüze getirerek anlaşmaya varana kadar, tartışmayı ve görüşmeleri sürdürmesi,
- Karşılıklı pazarlık; ortak noktada buluşabilmeleri için tarafların kendilerinden ödün vermeleri,
- Yumuşatma; bu aşamada tarafların müşterek çıkarlarını ortaya konulması çatışmanın taraflara getireceği işbirliğine çağırma önemlidir (Eren, 2008: 620). Torlak'a (2008) göre, görev ilişkilerinin değiştirilmesi, yöneticilerin birimler arası koordinasyonu geliştirici rollerinin artırılması, hiyerarşinin yassılaştırılması, otorite ilişkilerinin açıkça tanımlanması ve yetkilerin göçertilmesi kaynakların elde edilmesinde ve bölümler arasında çıkabilecek çatışmayı önlemede yardımcı olabilecek noktalardır.

Anlaşmazlıkları gidermekte diğer teknikler arasında;

- Şimdiye bağlı kalmak,
- Anlaşmazlığa neden olan problemleri parçalara ayırmak,

- Yapılacak toplantı ve görüşmelerde sadece bir tek konuyu tartışmak,
- Anlaşmazlığın çözümü sağlanırken uyulması gereken kuralları tartışmak sayılabilir (Sayers vd. 1993: 107).

Aytürk'e (2007) göre, örgütlerde sorunlu kişileri yönetebilmek için öncelikle bu kişileri iyi tanımak ve onlara uygun yöntemler uygulamak gerekir. Örgütlerde yönetilmesi zor ve sorunlu kişiler saldırganlar, egoistler, sinsiler, kurbanlar, inkârcılar, içe kapanıklar, inatçılar, çokbilmişler olarak sekiz grupta toplanmıştır.

Cramer ve Browne'na (1977) göre, eğitim müdürü, bölgedeki mesleki personel ile meslek dışı kimselerden meydana gelen kurul arasında iletişim yollarının sağlanmasından sorumludur.

Taştan'a (2004) göre, çatışmanın olumlu yollarla çözüldüğü okullarda, hem öğrenci grubu hem de öğretmen ve yöneticiler çatışmayı çözmek için işbirliği içinde çalışır ve herkes aynı çözüm yöntemini izler.

Kişilerin çatışmaları çözerken yaptıkları hatalar, kişinin çatışmayı ele alışındaki çatışma çözme yaklaşımına, bu da kişinin kaygısını fark etme ve kontrol etme becerisine bağlıdır.

Çatışma veya müzakere süresinde farklı çıkarlar söz konusuysa; inanların çatışmaya ele almadaki motivasyonel yönelimleri ve bu motivasyonel yönelimin insanda ulaştığı duygusal kökler önemli iki nokta olarak karşımıza çıkmaktadır (Baltaş, 2005: 104, 105).

Örgütsel yaşam içinde çatışmanın kaçınılmaz bir süreç olduğu kabul edilmektedir ve çatışmanın yaratıcı ve akılcı biçimde nasıl yönetileceği konusu önem kazanmaktadır. Klasik çatışma önleyici yaklaşımlar; “kaçınmak, karşı tarafı suçlu hissettirmek, hasıraltı etmek, tuzak kurmak, yoksun bırakmak” gibi sıralanabilir. Fakat bu klasik yaklaşımlar birçok sorunu da ortaya çıkarmaktadır. Kişilerin duygusal birikim patlaması yaşamalarına, kızgınlık ve düşmanlık duygularının artmasına ve bunların diğer kişilere ulaşmasına neden olabilir. Yöneticinin bu durumda arabuluculuk rolüyle tarafların fikirleri ve ihtiyaçları doğrultusunda yapıcı ve işbirlikçi çözümler bulması gerekmektedir (Yaylacı, 2006: 231).

2161 Bütünleştirme stratejisi. Bozoğlan’a (2010) göre, bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar bir araya gelerek, işbirliği içinde, problemi, nedenlerini ve neler yapılabileceklerini konuşurlar. Böylece taraflar kendi sınırlı bakış açılarını değiştirebilirler. Kişinin kendi ihtiyaçları için çalışmasının yanında karşı tarafın da ihtiyaçlarını kabul etmesiyle işbirliği sağlanabilir. Bu durumda çatışma yaşayan iki tarafı da tatmin edecek mantıklı çözüm bulunabileceği düşünülür.

Bunun yapılabilmesi için tarafların amaçlarının açıkça belirtmeleri ve bulunabilecek tüm çözüm yollarını saptamaları gerekmektedir (Aşan vd. 2006: 216).

Taraflar iletişim sırasında ev sahibi vücut dilini iyi kullanarak çatışmayı ateşleyecek durumlardan kaçınmalıdır. Mimik ve jestlerini tehdit edici unsur olarak kullanmayarak şiddet içerikli cümlelerden kaçınmalıdır. Böylece, etkili iletişim sağlanarak çatışma sorunları çözülmüş ve taraflar kazanılmış olur (Aytürk, 2010: 324).

Şahin Altun'a (2011) göre, kişi, çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı çözümlenmeye çalışır.

İşbirliği, çatışan tarafları birbirlerinin ilgisini tatmin edebileceği durumlarda ortaya çıkabilir. Bütünleştirme stratejisini farklı kılan durum budur. Bu stratejide tarafların amacı farklılıklara ışık tutarak çatışmadan doğan problemi çözmeye çalışmaktır (Akt: Özkan, 2013: 20).

Çatışmaların çözüme kavuşturulmasında işbirliği yapıldığında, tarafların isteklerinin karşılanmasını sağlayacak bir yol izlenmesine yani tümsel bir çözüme ulaşılmaya çalışılır. Bu da karşılıklı hoşgörü, sabırlı olmak ve yararlı çözümleri bulmaya çalışırken zamanınızı harcamayı ve istekli olmanızı gerektirmektedir (Sayers vd, 1993: 106).

2162 Kaçınma stratejisi. Bazı durumlarda bir taraf veya her iki taraf çatışmayla yüzleşmekten kaçınabilir. Bu durum, taraflar açısından güvensiz ve işbirlikçi olmayan tutumlarla ilgilidir. A kişisi, B kişisiyle yüzleşmekten kaçınabilir. Durum, A kişisi tarafından ihmal boyutuna ulaşırsa, B kişisi durumu lehine çevirebilir. Kaçınarak bireyler, çatışma oluşturan durumları erteleyebilir veya bu durumlardan geri çekilebilir. Bu stil, çatışmayla ilgili önemsiz konularda veya daha önemli konulara dikkat edilmesi gereken durumlarda ortaya çıkar. Bu stil, yetkileri sınırlı yöneticiler ve diğerlerinin isteklerinin karşılanması imkânsız durumlarda uygundur. Kaçınma stili, örgütteki kişilerin sakinleşmesi gerektiği durumlarda konuyu daha ileri bir zamanda daha iyi bir psikolojik çevrede ele almak için kullanılmalıdır. Sorun ayrıca, ek bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ertelenebilir. Kaçınma yetersiz bir yöntemdir, bu nedenle eğer birisi problem durumunu etkili bir şekilde idare edebilirse, buna izin verilmelidir. Çatışma yönetim stili olarak kaçınmayı çok kullanan yöneticiler, ertelenen karar verme süreçleri yüzünden değerini kaybedebilir ve kuruma zarar vermeye sebep olabilir. Bu stili az kullanan yöneticiler ise önemsiz konular üzerinde çok zaman harcayabilir, insanları incitebilir ve bu da örgütlerdeki dikkat edilmesi gereken çatışmaları arttırabilir. Tarafların gerek karşı taraf gerek kendilerinin gereksinim ve ilgilerine önem vermemeleri durumunda çatışmayı göz ardı etme veya çatışmadan kaçınma stili kullanılmaktadır. Bu genelde ilgilenmeme, olumsuz bir şey duymayı istememe, kenara çekilme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Kaçınma, çatışma ile ilgilenmeyi daha uygun bir vakte erteleme veya

taraplardan bir tanesinin konumunun iyileştirilebilmesi için vakit kazandırma gibi amaçlar ile de kullanılabilir. Çatışma iki taraf için de zarar vericiyse taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilmektedirler. Bu gibi bir durumdaysa genelde bir çatışmanın olduğu açık şekilde kabul edilmemektedir (Karip, 2010: 67).

Kaçınma çatışma yönetim stili sık sık bir tarafın çatışmayı çözmekten çekilmesi ve kaçınması olarak görülmektedir. Çatışma yönetimindeki bu katılım eksikliği her iki tarafında kaybettiği durumlara sebep olabilir. Kaçınma stili, kişinin kendisi ve diğerleri için düşük ilgi düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu stil ayrıca sakınma olarak bilinir. Bununla birlikte bu durum geri çekilmeyle ilgilidir. Daha iyi bir zamana kadar meseleyi erteleme veya sadece endişe verici durumdan çekilme şeklindedir. Kaçınan birey, diğer tarafın istekleri kadar kendi isteklerine de ulaşamaz. Bu stil, çatışma içindeki kişilere ve konulara karşı ilgisiz bir tavır olarak karakterize edilmektedir. Bu birey, ilgilenilmesi gereken bir çatışma olduğu gerçeğini kabul etmeyebilir (Rahim, 2002: 29-30).

Kaçınma stili, bilhassa gerilimin tarafların arasında sağlıklı iletişime engel olacak kadar fazla olduğu zamanlarda etkili şekilde kullanılmaktadır. Çatışma, tarafların daha sağlıklı şekilde düşünebilecekleri ve karşılıklı şekilde sorunu müzakere edecekleri bir zamana kadar ertelenebilmektedir. Burada taraflar çatışmanın farkında olup çözüm üretebilmek içinse bir durgunluk dönemine gereksinim duymaktadır. Bu durulma olmadan çözüm üstünde çalışma yürütmek olumsuz

neticeler getirebilmektedir. Kaçınma stilinin etkin olması için amaca yönelik, kontrollü ve bilinçli biçimde kullanılması gerekmektedir. Zaman içerisinde sorunun kendiliğinden yok olacağını varsayıp kaçınmak, tam tersine sorunu çözümsüz hale getirebilmektedir. Bunun yanında kaçınma, karşı tarafın ciddiye alınmadığını veya önemsenmediğini düşünmesine neden olup onu kışkırtabilmektedir (Karip, 2010: 67-68).

2163 Uyma stratejisi. Çalışma ortamında astlar birçok problem yaşamaktadır. Lakin üstler, astların sorunlarına önem vermeyip ilgilenmezlerse bu durum çatışmaya yol açmaktadır. Ancak, mevzuat gereği her ast amirinin verdiği emirleri yerine getirmek durumundadır. Aksi halde üstler, astlarını disiplin yoluyla cezalandırmaya giderek problemi çözmek durumunda kalırlar. Bu yüzden çatışmanın önüne geçmek için üstlerle uyumlu olmak gereklidir (Aytürk, 2010: 316).

Özen'e (2007) göre, itaat, kişinin üyesi olduğu grubun düşünce ve davranışlarına kayıtsız şartsız uymasıdır. İtaatte genellikle kişi amir pozisyonundaki bir üstten gelen emir ve isteklerin doğruluğunu sorgulanmaksızın uyma davranışı gösterir ve bunlara uymaması durumunda birtakım ceza uygulamaları söz konusu olur.

Yeniçeri'ye (2009) göre, bu yöntemde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları ön plana çıktığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir.

İtaat yoluyla oluşturulması sağlanan uyma davranışının ödül ve ceza güdüsünü ortaya çıkarmasında önemli etken olduğu için liderin bu iki özelliği yani ödül ve cezayı uygulayabilecek yetkinin elinde bulunduracak hiyerarşik yapıya sahip olması büyük ölçüde yeterli olmaktadır (Gürgen, 1997: 195).

Özen'e (2007) göre, toplumun genel kurallarına uyum gösterme sosyal ilişkilerin temelini oluşturur. Uyma davranışı kişinin davranış ve görüşlerini, gerçek ya da hayali bir baskı aracılığıyla değiştirmesi ve uyum sağlamasıdır ve uyma davranışının olabilmesi için öncelikle bir çatışmanın olması gerekir.

Gürgen'e (1997) göre, bu konuda yapılan bir araştırma, insanların çoğunun, içinde oldukları grubun kendinden farklı olanları kabul etmeyeceklerini düşünerek, dışlanmamak için gruba uyduklarını göstermektedir. İtaat ederek uyma davranışında uyulmanın, uyan üzerindeki gücü söz konusudur ve itaat davranışının altında yatan güdü, ödüllendirilmek veya cezalandırılmamaktır.

Hogg ve Vaughan'a (2007) göre, hepimiz, içtenlikle ikna olmak ile kendimizi bir gruptan ya da bir bireyden gelen doğrudan ya da dolaylı bir sosyal baskıya kaptırmak arasındaki farka aşinayızdır. Örneğin, kendimizi ikna olmuş hissetmememize rağmen başkalarının tutumlarını tasvip edebilir, onların isteklerini yerine getirebilir ya da onlarla aynı davranışlarda bulunabiliriz. Başka durumlardaysa en derin duygularımızı başkalarının görüşü ya da davranışları doğrultusunda gizliden gizliye değiştirebiliriz. Bu husus, zor kullanarak kabul ettirme ile ikna yöntemiyle kabul ettirmeyi birbirinden ayırmayı genelde yararlı bulan sosyal psikologların güzünden kaçmamıştır.

2164 Hükmetme stratejisi. Çatışmaları yöneticinin gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak çözmesi demektir (Aytürk/2010: 320). Yöneticilerin çatışma çözmeye sıklıkla hükmetme yolunu seçtikleri görülmektedir. Bu yolu seçen yöneticinin tavrı “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” şeklindedir ve emirlerine itaat edilmesinden hoşlanır (Karataş, 2014: 51- 52).

Otorite, güç ve etkileme kavramlarının iyi kavranması ve birbiriyle ilişkilendirilmesi yöneticinin etkisini artırır. Yapılan araştırmalar yönetimde en önemli özelliğin “ karşılıklı bağlılık” olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü organizasyonda yöneticinin başarısı büyük oranda diğer çalışanlara bağlıdır. Yöneticinin otorite ile donatılması yeterli değildir, diğer kavramlarla ilişki kurması, otoritesini ve gücünü kişileri etkileyerek kullanabilmesi gerekmektedir (Koçel, 1998: 241-242).

Yeniçeri'ye (2009) göre, bu aslında bir çeşit rekabet yöntemidir ve taraflardan birisinin kendi amaçlarını karşı tarafın amaçlarını hiçe saymak pahasına önemsemesi durumunda ortaya çıkar. Bu durumda kazanmak, pazara hâkim olmak duygusu her şeyin önündedir.

Üstün ast ile ortaya çıkan çatışması durumunda üst emirlerinin yerine gelmesi için astı zorlayabilir. Yönetim anlayışlarında genellikle yetkici tutumu kullanmaya çalışan örgütlerde, üstünlük kurma anlayışı daha hâkimdir. Üstünlük

kuran taraf, üstünlük kurduğu kişiyi ve onun dışındaki diğer çalışanların gözünde de gücünü arttırdığını düşünür (Çolak, 2007: 67).

İdareciler yetkici tutumla yani konumlarının vermiş olduğu yetkilerini kullanmak suretiyle çatışmaları önlemeye çalışırlar. Çatışmanın çözümüne ulaştırılmasında yönetici yetki gücünü ve otoritesini göstermektedir. İdarecinin verdiği karar çatışma sorununu çözmese bile mutlaka uygulanacaktır. Yöneticinin gücü, tarafların anlaşmasını sağlamasa da problemi sona erdirebilir. Yetki kullanılırken çok dikkat edilmesi gerektiği gibi çatışan tüm taraflardan da onay alınmalıdır (Baykal ve Kovancı, 2008: 26).

21.65 Uzlaşma stratejisi. Karşılıklı ödünler vermeyi tarafların bir strateji olarak kararlaştırmaları halinde her iki taraftakiler de çözüme ulaşabilmek için bir şeylerden vazgeçmektedirler. Ödün verme, tarafların kısa bir sürede ortak noktaya ulaşmaları ve bazı kabullenmelerde bulunmaları şeklinde olmaktadır. Karşılıklı ödün verme kullanıldığı zaman ödün veren, uyma stratejisine nazaran daha az ödün verir. Buradaki “kazan-kazan” anlayışı her iki tarafın da kazanmakta olduğu ve her iki tarafın gereksinim ve ilgilerinin tatmin edilmesi için uygun bir yaklaşımın izlendiği süreçtir. Bu stratejiyi kullanabilmek için tarafların kendi gereksinim ve ilgilerinin yanında karşı tarafinkileri de önemsemesi gerekmektedir (Karip, 2010: 68).

Bu stil, bireylerin kendi ve diğerleri için orta seviyede ilgi düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir.

Uzlaşma stili, karşılıklı fedakârlık ve kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın bir şeylerden vazgeçmesi durumlarını kapsar. Bu, farklılıkları paylaşmak, karşılıklı taviz veya orta bir yol bulma anlamına gelebilir. Uzlaşmayı kullanan bir taraf, uymayı kullanan taraftan daha az ancak hükmetmeyi kullanan kişiden daha fazla şeyden vazgeçebilir. Benzer şekilde, böyle bir taraf kaçınmayı kullanan kişiden daha fazla sorun üzerinde durur ancak tümleştirici kişiler kadar sorunu derinlemesine incelemeyebilir. Uzlaşma stili tarafların, ne istediklerini tamamen alabildikleri ne de tamamen düşüncelerinden vazgeçtikleri, karşılıklı kazanmanın gerçekleşmesini sağlar. Bu stili kullanma yolu, diğer taraf da aynı şeyi yaparsa bir şeyden vazgeçmeyi önermektir. Kilit nokta, önerinizi yapmanız ve sizin ilk olarak tutumunuzdan vazgececeğinizi göstermenizdir. Bu, genellikle diğer kişinin de iş birliği yapmasını sağlayacaktır (Rahim 2002: 30).

Çatışma durumlarında uzlaşma, her iki tarafın kısmen fedakârlıkta bulunduğu karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm ve uygun bir yol bulmaya çalıştığı durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmada belirgin bir kazanan veya kaybeden yoktur. Tarafların hiçbiri ne çatışma konusundan aldığı sonuçla tamamen memnun ne de tarafların birine tamamen uyan bir çözüm kabul ederler. Ayrıca istenmeyen bazı davranış şekillerinin uzlaştırılabilme ihtimali vardır. Ancak değer, etik, örgütlerin uzun dönemli amaç ve ilkeleri uzlaşma sürecinde korunmalıdır. İnsanların uzlaşmaya karşı sert tavırları olduğunda uzlaşma zordur ve bu durum kaçınılması gereken güç mücadelesine dönüşebilir. Uzlaşma stili, hükmetme ve tümleştirme stili işe yaramadığı zaman kolayca uygulanabilir.

2.1.8 Çatışma yönetiminde doğru stratejiyi kullanma. Rahim ve Blum (1994) stratejilerden hangisinin seçileceğini veya hangisinin en uygun olduğunu belirleme hususunda temel üç kriterin kullanılması gerektiğini söylemektedir.. Bunlar stratejinin örgütsel etkililiğe yaptığı katkı, toplumsal gereksinimlerin tatmin edilmesi, örgüt üyelerinin moral ve etik gereksinimlerinin giderilmesidir (Karip, 2010).

Bu ölçütler karşılanabildiği ortamda çatışma yönetimi etkili olacaktır. Aşağıda verilen tabloda çatışma yönetim stratejilerinin kullanılmasının uygun olduğu ve olmadığı durumları görmek mümkündür.



Tablo 2

Çatışma Yönetim Stratejileri Kullanımının Uygun Olup/Olmadığı Durumlar

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
<p>Bütünleştirme</p> <ul style="list-style-type: none">- Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var- Bir taraf problemi tek başına çözemez- Problem çözme için yeterli zaman var- Konu karmaşık- Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var.- Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli	<ul style="list-style-type: none">- Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil- Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor- Acilen karar verilmesi gerekli- Problem basit

Tablo 2 (devam)

<p>Uyma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı - Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor. - Konu diğer taraf için daha önemli - Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf ilişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> - Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. - Konu sizin için çok önemli - Diğer taraf yanlış ya da haksız
<p>Hükmetme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konu basit/önemsiz - İvedilikle karar verilmesi gerekli - Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak - Astlarla baş edebilmek için zorunlu - Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek - Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil - Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> - Konu sizin için çok önemli - Karar sizin sorumluluğunuzda - Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu - İvedilikle çözüm gerekli
<p>Uzlaşma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarafların amaçları birbirini dışlıyor - Her iki taraf eşit ölçüde güçlü - Görüş birliği sağlanamıyor - Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız - Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bir taraf diğerinden daha güçlü - Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Karip (2010, 71).

2.2 Karar Verme

İnsan yaşamında karar verme, hayatın içinde doğal olarak var olan vazgeçilmez bir olgudur. Günlük hayatımızda aldığımız basit kararlarda şirketteki stratejik kararlara kadar sürekli bir karar problemi ile karşılaşmaktadır (Corrigan ve

Burstin, 2007: 15). Kararların verilmesinin yanında bunların hayata geçirilmesi de önem taşımaktadır. Bu ise vaktimizin büyük bölümünü almaktadır. Önemleri konularına göre farklılık arz eden kararları vermede farklı yaklaşımlar literatürde yer bulmakta olup bu başlık altında karar vermeye ilgili bazı kavramlardan söz edilmiştir.

221 Karar verme kavramı. Karar vermeye dair yapılan ilk çalışmalar 1950'lerde daha çok matematik ve ekonomi alanlarında gerçekleştirilen çalışmalardır. İlk olarak Von Neuman ve Morgenstern (1947) tarafınca kazanç teorisi olarak ortaya atılmıştır. Bu teori bu alanda en eski ve en bilinen rasyonel teori özelliğindedir. İnsanların gerçekte ne şekilde davrandıklarını değil akılcı karar vermenin gerekliliklerini yerine getirdikleri zaman nasıl davranacak olduklarını saptamak için ortaya atılmıştır (Akt. Plous, 1993). Karar verme basamakları, rasyonel (normatif) karar verme modellerinde genel hatlarıyla şöyle belirtilmektedir:

- Karar verme yönteminin değerlendirilmesi,
- Toplanmış ek bilgilerin değerinin belirlenmesi,
- Olasılığı ve etkililiği bakımından her alternatifin değerlendirilmesi,
- Olası neticelerin kazançlarının değerlendirilmesi,
- Muhtemel neticelerin gerçekleşme olasılıklarını değerlendirme,

- Alternatiflerin her birinin muhtemel sonuçlarını kıyaslayıp belirleme,
- Farklı karar modellerinin öğrenilmesi ve duruma en uygun olan modelin belirlenmesi,
- Alternatiflerin belirlenmesi,
- Bir karar durumunun tanımlanması ve saptanmasıdır.

Karar verme eylemini kişisel tercihler, sonuç ya da bilginin belirsizliği veya iki unsur da belirlemektedir. Diğer eylemlerin tersine yapılmakta olan tek seçim veya yargının doğruluğunu gösteren bir kriterin olmaması da mümkündür. Çünkü gösterilen tepki bireysel seçimlere veya önceliklere bağlı olmaktadır. Bununla beraber eyleme mantıksal veya matematiksel yapılar eklenebilmektedir. Bu yapılar beklenen kazanç teorisiyle sağlanmak istenmiş ve uzun dönemler boyunca karar vermede kullanılmaya gelmiştir (Pitz ve Sachs, 1984).

Karar vermeye açıklama getiren rasyonel karar teorilerinden birtakım alanlarda farklılık arz eden çatışma teorisi Janis ve Mann (1977) tarafınca sistematik yaklaşımlara temel meydana getirmek için geliştirilmiştir. Çatışma teorisi, beş çeşit karar verme tarzı ve bunların stres ile ilişkisini açıklar. Karar verme stillerinin her biri zaman kısıtı ve ikilemelere çözüm getirmede kötümserlik ve iyimserlik şartları ile belirlenmiş ve belirli bir psikolojik baskı seviyesi ile iç içe geçmiş haldedir.

Janis ve Mann (1977) da karar veren kişinin bilgi işleme kapasitesi ve kabiliyetleri kapsamında ideal kararları vermede birtakım işlemlerin olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar ise:

- Seçenekleri daha iyi değerlendirmek için uygun yeni bilgileri toplamak adına oldukça yoğun bir biçimde araştırma yürütme,
- Her seçenek ile alakalı oluşabilecek pozitif durumların yanında riskleri, getiri ve götürüleri de bilme,
- Ulaşılabilecek olan hedeflerin tüm ihtimallerini hesap etme ve seçimin neticesinde ortaya çıkan durumların belirlenmesi,
- Hedeflerin alternatif taraflarını inceleme,
- Yeni bilgiler veya uzman görüşleri başlarda tercih edilen eylemi desteklemese de öğrenilmiş yeni bilgilerin her birini ve uzman görüşlerini doğru şekilde dikkate alıp özümseme,
- Son kararın verilmesinin öncesinde başlarda kabul edilmemiş seçenekler de dâhil tüm seçeneklerin tekrar negatif ve pozitif sonuçlarının incelenmesi,
- Şayet bilinen farklı riskler gerçekleşecek ise özel bir dikkat harcayıp gereken planların yapılması ve seçilen eylemin uygulanması için hazır olmalıdır.

Janis ve Mann, bir bireyin bu 7 ölçütü karşılayıp karar almasını ihtiyatlı-seçicilik şeklinde isimlendirmektedirler (Janis ve Mann, 1977).

Psikolog ve ekonomistlerin yaptıkları araştırmalar karar teorilerinin geçerli bir betimsel teori olmadığını ortaya koymuştur. Bunun ardından Kahneman ve Tversky (1979) tarafınca betimsel bir teori olarak olasılık teorisi geliştirilmiştir. Olasılık teorileri de geleneksel karar teorileri gibi karar basamaklarını açıklamada matematik işlemlerden faydalanmıştır. Olasılık teorisi kapsamında iki karar verme aşaması bulunmakta olup bunlar düzenleme ve değerlendirmedir.

Düzenleme aşamasında kişiler seçimi kolaylaştırabilmek için tercihleri tekrar düzenlemektedirler ve bu düzenleme şu basamakları kapsamaktadır:

1. Sonuçları, ilgili birtakım noktalara göre kayıp ve kazanç olarak kodlama,
2. Aynı sonuçlar ile alakalı olasılıkların birleştirilmesi,
3. Seçeneklerdeki riskli etmenleri risksiz olanlardan ayırma,
4. Tercihlerin ortak taraflarını hesaba katmama.

Değerlendirme basamağında karar verici, düzenlenmiş seçenekleri değerlendirip en yüksek değerli olanı seçtiğini varsaymaktadır.

Zaman içinde betimsel karar teorilerindeki sınırlılıklar görülünce gelişim psikolojisi uzmanı olan Byrnes (1999) tarafınca gelişimsel bir karar teorisi olarak görülen öz düzenleme modeli geliştirilmiştir. Byrnes (1999) zellikle, karar vermenin kavramsal olarak ne olup ne şekilde geliştiği ile alakalı tutarlı ve açık bir şablon bulunmadığına vurgu yapmaktadır.

Çalışması esnasında Byrnes, Piaget ve Vygotsky gibi bilişsel gelişim uzmanlarından; Bandura gibi sosyal bilişsel teorisyenler ve Janis ve Mann gibi karar verme teorisyenlerinin görüşlerinden faydalanmıştır. Bunun yanında yapay zekâ uzmanı olan birkaç bilim insanının görüşleri de onu etkilemiştir. Geliştirdiği teoride amaç insanların eylemleriyle ilgili ne düşündüklerini tanımlamak ve tahmin etmektir. Burada temeldeki fikir bireyin kendi kendini değerlendirmesi, yansıtması, gözlemlemesi yolu ile amaçları kapsamında davranışlarında değişime gitmesidir.

Öz düzenleme modelinin oluşmasına temel oluşturan sebeplerin ilki yetişkinler, ergenler ve çocukların tercihlerini açıklayacak bir gelişimsel model gereksinimidir. İkincisiyse karar verme sahasında çalışmakta olan uzmanların genellikle yetişkinlerin karar durumları ile ilgilenmeleri olmaktadır. Üçüncüsüyse karar vermenin rasyonel teorileri ve karar vermenin davranışsal ya da betimsel teorilerinin arasında bir zıtlık meydana gelmesi ve üçüncü bir ihtimalin bulunmadığı düşüncesinin doğmasıdır (Byrnes vd. 1999). Öz-düzenleme modelinde amaç karar vermedeki birtakım gelişimsel farkları açıklamaktır (Byrnes vd. 1999).

Karar vermeyeyle ilişkili geliştirilmiş olan teoriler genelde dört başlık altında toplanmıştır:

1. Normatif, rasyonel karar teorisi,
2. Betimsel karar teorileri,
3. Hem rasyonel hem de betimsel olan karar teorileri,
4. Gelişimsel karar teorisi.

Karar verme alanında çalışma yapmış araştırmacılar bu teoriler kapsamında karar vermeyi farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Gereksinimi karşılayabileceği düşünölen bir nesneye götüreceğ birden çok yol olduğunda ortaya çıkan sıkıntıyı gideren bir yönelim şeklinde ifade etmektedir. Gereksinim halinde bunu karşılayabilmek için seçenekler içinden duruma en uygununu seçmektir. Miller ve Byrnes (1999), VonWinterfeldt ve Edwards (2007), Welton ve Mallan, (1999), göre karar verme olasılıklardan bir tanesi seçmektir. Carroll'a (1980) göreyse karar verme, kişinin karar verilecek bir durum ile karşılaşması ve bu durumun karşısında nasıl ve ne zaman karar vereceğini belirlemesidir. Bu süreçte birey kendine uygun bir yaklaşım ile karara varmaktadır.

Psikoloji alanında karar verme oldukça geniş şekilde kullanılmaktadır. Karar vermenin problem çözme kavramıyla yer değiştirilip kullanılabildeği de görölmektedir. Bu konuda ise farklı görüşler vardır. İlk görüşe göre karar vermeyle problem çözme süreçleri benzerdir. Her iki süreçte de ortak beceriler işe koşulmaktadır. Hatta uzmanların bazılarına göre bu iki kavram aynıdır. Bu kapsamda sosyal problem çözme eğitimi ile karar verme becerileri eğitiminin içerikleri de aynı olmalıdır. Bu görüşe göre problem çözme ve karar verme süreçlerinde temelde sekiz basamak vardır. Bunlar kişinin kendinin ve diğerlerinin duygularını fark etmesi, problem veya konuyu tanımlaması, hedefi belirlemesi, alternatif çözüm yaratması, muhtemel sonuçları gözden geçirmesi, en iyi bulunan çözümü seçmesi, bir hareket planı meydana

getirmesi, engeller açısından son kontrolleri yapıp ne olduğunun bilincinde olması şeklindedir (Elias ve Weissberg, 2000). Bu görüşe katılmakta olan araştırmacıların her iki olguya ait müdahale programları ve kuramsal bilgiye yeteri seviyede sahip olmadıklarından genelleme hatası yaptıkları düşünülmektedir (Frauenknecht ve Black, 2004).

İkinci görüşe göreyse problem çözme ve karar verme kavramları farklılık arz etmektedir (Elstein ve Schwarz, 2002). Bu kapsamda uzmanlar genelde karar vermeyi olası ihtimallerden bir tanesi seçme olarak ifade etmektedirler (Edwards ve Von Winterfeldt, 2007).

Problemse bir kişinin durumu anında algılayamadığı bir görevi ifade etmektedir. Diğer bir deyişle problem, kişinin hedefe ulaşma hususunda engellemeyle karşı karşıya kaldığı bir çatışma durumunu ifade etmektedir. Bu engelleme hedefe varmayı zorlaştırmaktadır. Problemin çözümü ise bu süreç içerisinde şu anki durum ile ilerideki istenen durumun arasında bulunan farkı kapatacak olan hareketin yönünü bulmaktır.

Karar verme daha ziyade çatışan hedefler ile ilgili olmaktadır. Olası farklı çözümleri belirlemekten çok hedeflerin önemi belirlenmekte ve bu durum kafada tasarlanmaktadır. Diğer bir deyişle problem çözme “herkes için en iyi veya doğru çözümü bulma yöntemi iken, karar verme ise daha bireysel olup eylemin yönünün belirlenmesini, bireysel değerlerin de göz önüne alınmasını içermektedir.”.

Problem çözme sürecinde temel amaç problem ile karşı karşıya kalan kişinin bozulmakta olan iç dengesini

yeniden tesis etmesi iken karar veremeyse eldekiler ve sunulanların içinden alternatif ve objektif yollar deneyip zekice seçimlerde bulunmaktadır (Welton ve Mallan, 1999). Karar verme halinde problem çözme, zayıf tanımlanmış olan hedeflerin netleştirilmesini ve problemin tanımı, alternatif seçimler üretmeyi ve tercih edilen hedefe ulaşma adına planlama yapmayı içermektedir. Bu süreçte alternatifler arasında çelişkiler doğabilmektedir. Bu durum özellikle ergenlikte daha çok etki yapmaktadır. Yapılan çalışmalarda ergen bireylerin güç kararlar ile karşı karşıya kaldıklarında seçenek üretme konusunda güçlük çekip kaçınma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir (Abelson, 1981).

Bu görüşe göre) problem çözmede temel beş basamağın bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar ise problem yönelimli olmak, problemi tanımlamak ve formüle etmek, seçenekleri yaratmak, karar vermek, çözümü uygulamaya geçirmek ve işe yarayıp yaramadığına bakmak şeklindedir. Nezu ve ark. (2002), Schinke bu kapsamda karar verme olgusunu bir problem çözme basamağı olarak görmüşlerdir. Mann, Harmoni ve Power (1989) ise, problem çözme olgusunu karar verme yeterliliğinin bir parçası olarak değerlendirmişlerdir. Mann ve Ark. (1989) karar verme yeterliliğini sağlamak için birtakım işlemlerin gerekli olduğunu ifade etmekte ve bunları karar verme yeterliliğinin 9C'si şeklinde isimlendirmektedirler. Bunlar; kesin karar, tutarlılık, güvenilirlik, doğruluk, sonuç, uzlaşma, yaratıcı problem çözme, anlama ve seçimdir. Problem çözme ve karar verme süreçlerinde benzerlikler vardır. Her iki kavrama dair yazına bakıldığında ikisinin birlikte kullanılması eğiliminin yaygın hale geldiği görülebilmektedir.

Karar vermenin kavramsallaştırılmasına dair değişik yaklaşımlar vardır. Bu sahada araştırma yürütecek olan bireylerin karar vermeye alakalı temel teoriler ve karar vermeye dair yaklaşım tarzlarını bilip problem çözmeyle sınırlarını saptamalarının faydalı olacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda sonraki sayfalarda karar vermeye dair birtakım değişkenlerden söz edilmiştir.

222 Yönetim kavramı ve karar verme ile ilişkisi. Bazı bilim insanlarınca yönetim başlı başına bir karar verme işidir, çünkü yönetici, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken girdiği süreçte her an karar vermek durumundadır. Karar verme, yönetim açısından, bağımsız bir işlev değildir. Yönetim sürecinin bütün safhalarının temel işlevidir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 331). Örneğin; yönetim işlevlerinden planlama, “Ne zaman? Nasıl? Nerede? Kiminle?” sorgulamaları için verilen kararlarla aydınlığa kavuşur. Örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi diğer yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde de karar verme olgusu, yoğun olarak, kendini gösterir (Forman ve Selly,2001: 1).

Karar verme, hiyerarşik konumların tümünde kendini gösterir. Stratejik planlama seviyesinde kararlar veren üst düzey, yönetsel kontrol işlevi için taktikler izleyen orta düzey ve kısa vadeli operasyonel kararlar veren alt düzey yöneticiler karar vermek durumundadırlar (Gökçen, 2007: 16-17).

Belirsizliklerle dolu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için yöneticilerin hatalı kararlardan kendilerini kurtarmaları maliyet minimizasyonu için de gereklidir.

Hatalı karar vermektten vazgeçmek işletmelerin varlıklarını artırmasını sağlayacaktır (Luecke, 2008: 153).

223 Yönetimsel karar. Bir örgütün başarısına etki eden en önemli unsur şüphesiz ki yönetimin aldığı kararlar olmaktadır. Günümüzde örgüt, yönetilmesi oldukça güç ve karmaşık bir duruma gelmiştir. Yönetimsel kararlar örgütün ve personellerin kaderlerinde belirleyicidir. Böylece bu kararları etkileyen unsurların bilinmesi önemli hale gelmektedir.

Yönetim birimlerinde bulunan yöneticiler, vakitlerinin çoğunu karar vermeyle geçirirler. Yönetimde karar vermenin anlaşılması için yönetenlerin hem grup içinde hem kişisel kararlar alabilmek için takip ettikleri yola bakılmalıdır. Ardından da yönetimde karşı karşıya kalınan problemi saptamak, problem ile alakalı kontrol edilen ve edilemeyen değişkenlerin ortaya koyulması, bunların ilişkilerinin belirlenmesi ve sonunda ise karar verme için kuralların oluşturulması gerekmektedir (Eren, 2003: 35).

Karar verme, yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Mintzberg'in 1973 senesinde tanımlamış olduğu on yönetici rolünün dördü olan uzlaşmacılık, kaynak ayrımı, problem çözme rollerinin üst başlığı karar verme şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Yukl, 2011).

Simon'a (1960: 49) göre, günümüzdeki şirketler gibi hiyerarşik yapıdaki örgütler pek çok insandan oluştuklarından bir bilgisayar gibidirler. Böylece merkezsizleştirme ortaya çıkmakta, bu ise karar vermede daha rasyonel sonuçlar oluşmasına ön ayak olmaktadır.

Yönetimde Eren'e (2003: 37-39) göre üç karar grubu vardır:

a) Stratejik Kararlar: Şirketle çevresinin ilişkilerini düzenlemeye dair kararlardır.

b) Yönetimsel Kararlar: Şirketin şekli ve yapısını oluşturmayla ilgilidir.

c) Operasyonel Kararlar: Şirketin gündelik yaşamında mevcut operasyonun devam etmesi için verilmesi gerekli her çeşit kararı ifade etmektedir. Yönetenlerin enerjilerini ve zamanlarını en çok bunlar almaktadır.

224 Yönetimsel kararın boyutları. Hangi türe girdiği fark etmeksizin her karar bir sonucu ifade etmektedir. Karar konusunu inceleyebilmek için yalnızca sonucu ifade etmekte olan seçim ya da tercihin incelenmesi yeterli değildir. Resmi bütünsel olarak görmek için seçim yapmaya gelene dek nelerin olduğuna bakmak gerekir. Karar verme, belirli bir başlangıç noktası bulunan, aşamaların birbiri ardına geldiği, sonucundaysa bir tercih yapılan faaliyetler bütünüdür (Koçel, 1998).

2241 Sorunun tanınması ve tanımlanması. Karar vermenin başlangıcında amaçları belirleme ve geçmiş uygulamaları değerlendirme vardır. Çünkü diğer aşamaların oluşması amaçların saptanmasına bağlıdır. Karar verme süreçlerinin başlayabilmesi için ortada amaca ulaşmaya engel olan ve halledilecek bir problem olmalıdır. Bu gibi bir problemin olmasıyla öncelikle yönetenin bir engelin bulunduğunu algılamasına bağlı olmaktadır. Aynı neticelere göre algılamadaki farklar nedeniyle yönetenlerin farklı değerlendirmeleri sorunun farklı biçimlerde belirlenmesinde de etkilidir.

Problemin doğru teşhisi çözümden daha çok önem arz etmektedir. Çünkü bunun ardından gelecek karar süreçleri teşhis edilmiş probleme göre biçimlenecektir (Karakaya, 1997: 23). İyi bir karar süreci oluşturulabilmesi için problemin net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir. Problemin anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder. Bu yüzden problemin ne olduğu, önemi, kapsam, etkileri ve sonuçları açık şekilde bilinmek durumunadır. Sorun açıkça ortaya koyulmazsa alınacak kararlar durumu daha kötü hale getirecektir.

2242 Önceliklerin belirlenmesi. Amacın belirlenmiş ve sorunun tanımlanmış oluşu kararı ifade etmekte olan seçim için yeterli olmamaktadır. Bu amaçlar ve sorunların sebeplerinin, niteliklerinin, aciliyetinin çözülmemesi durumunda doğabilecek sıkıntıların incelenmesi gerekmektedir (Koçoğlu, 2012: 43). Bu basamakta genel olarak problemin özellikleri, farklı tarafları araştırılmakta ve o konuya dair bilgi toplanmaktadır. Böylelikle karar vermeye temel teşkil edecek bazı ön düşünceler saptanmaktadır. Bu aşamada konuyla alakalı yazısız veya yazılı kaynaklardaki bilgilerin tümü bir araya getirilmektedir. Son dönemde bilgi işleme ve toplamada otomasyon oldukça kolaylık sağlamıştır. Yönetenlere doğru ve nesnel bilgiler verme hususunda astlara ciddi görevler düşmektedir (Koçoğlu, 2012: 48).

Yönetenlerin toplayacakları bilgilerin neler olduğuna, aşırılığına, hangisinin kurumdan hangisinin dışarıdan alınacağına vs. dikkat etmesi gerekmektedir (Koçoğlu, 2012: 67). Alınan bilgiler önem düzeylerine göre sıraya koyulup en önemli olandan başlanarak ayrıntı niteliğine olana doğru çalışma yapılmalıdır.

2243 Alternatiflerin belirlenmesi. Bu basamakta çözüm alternatifleri geliştirilmektedir. Her alternatifse potansiyel bir çözüm ifade ettiğinden alternatiflerin uygulanabilir olanlardan oluşması gerekmektedir. Seçenekler ne kadar iyi ise çözüm de o derece iyi olabilecektir (Koçel, 2003). Sorunu meydana getiren sebepler ve unsurların belirlenmesinin ardından bunların ortadan kaldırılmasına yarayacak önlemler aranmaktadır. Bunlar genelde birden çoktur ve bu yüzden bunların en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. En uygun olan en ucuz ve en etkili olandır.

Bunun ise pek çok durumda geniş bir araştırma gerektireceği görülmektedir (Tekin, 2009: 16). Alternatiflerin herhangi biri için eleştirel veya önyargılı olunmamalıdır. Bu basamakta yapılacak olan kısıtlamalar geliştirilmekte olan alternatiflerin sayılarını gereksiz şekilde sınırlayacaktır. Geliştirilmiş olan alternatiflerin her biri problem için geliştirilecek olan ayrı bir çözüm yolu konumunda olmalıdır. Alternatif çözümler geliştirme esnasında olabildiğince geniş açıdan ve yaratıcı yaklaşmak gereklidir (Tekin, 2009: 19).

Şayet başvurulacak bir tek yol bulunuyorsa seçim imkânı olmadığından karar vermek de söz konusu olmayacaktır. Çünkü karar bir seçimi ifade eder. Ortaya koyulan alternatifler ise içlerinden seçim yapılabilecek olan yolları işaret etmektedir (Koçel, 2003: 56).

Çoğunlukla uygun olan alternatif çözüm seçenekleri kolayca tanımlanabilmektedir. Geçmiş tecrübeler, rakipler ve diğer şirketlerin uygulamaları, müşteriler, işçiler gibi ilgili kesimlerin tavsiyeleri burada önemli kaynaklar olmaktadır.

Bu kaynaklar yardımıyla oluşturulacak alternatiflerden en uygunu seçilmelidir (Koçoğlu, 2012: 42).

Aralarında seçim yapma olanağı olan farklı alternatiflerden en uygun olanının bulunması güç olabilmektedir. Çünkü bilhassa bulunabilecek olan tüm olası çözüm yollarının, yeni amaç ve olanakların bilinmesi gereklidir. Bu husus ise pek çok zorluğu peşinden getirmektedir (Koçoğlu, 2012: 49-50).

2244 Alternatiflerin değerlendirilmesi. Olabilecek en iyi alternatifi seçmede dört ölçek vardır. Bunlar kullanılacak olan kaynakların sınırlanması, zamanlama, ekonomiklik ve risk derecesidir (Koçoğlu, 2012: 49-50).

- Kaynakların sınırlandırılması: Örgütte mevcut en mühim kaynak insan olup verilecek kararın minimum insan sayısı ile yapılması gerekmektedir.
- Risk derecesi: Karar alma sisteminde olanlar, beklenen kazançlara oranla beklenen kayıpları da hesaba katmak durumundadırlar. Bu nedenle alternatiflere dair risk değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir.
- Zamanlama: Karar verilecek olan konunun önemi ve aciliyeti kapsamında daha yavaş veya hızlı bir yol seçilmesi mümkündür.
- Ekonomik olması: Seçilmiş olan alternatif olabildiğince az emekle uygulamaya koyulmalıdır.

Bu basamakta amaç geliştirilmiş çözüm önerilerini kıyaslamaktır. Kıyaslama yaparken farklı açıdan değerlendirmeye gidilmekte, belirli kriterlere göre alternatifler elenmektedir (Koçoğlu, 2012: 50)/Koçel (2003). bu kriterlerin bazılarını şöyle sıralamaktadır:

- İşletme yönetim tarzı ve kültürüne uygunluğu,
- Olası neticeleri,
- Grup ve kişilerin beklendiğine uygunluğu,
- Kısa ve uzun vade dengelerine etkisi,
- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Başarı ihtimali,
- Maliyet,
- Öngörülen kaynak miktarı,
- Sosyal bakımdan arzu edilirliliği.

Örgütler bunlara kendilerine göre farklı kriterler de ekleyebilmektedirler. Karar vericiler bunların arasında en uygun olanı seçmekle yükümlüdürler. En uygun olansa en ucuz ve en etkili olan seçenektir (Koçoğlu, 2012: 49-50).

2245 Kriterlerin belirlenmesi ve seçim yapma. Sorunun açık şekilde ortaya koyulmasının sonrasında uygun alternatifler tanımlanıp olası sonuçlar imkân dâhilinde tahmin edilmekte, ardından son seçim yapılmakta. Bu seçimi yapmak kolay görünse de öyle değildir. Genelde her alternatifte belirli birtakım sonuçlar doğacaktır. Bu farklı sonuç dizinlerinin içinden bir seçime gitmek için karmaşık bir değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Karar vermenin bu basamağında karar veren, bütün alternatiflerin sonuçlarını karşılaştırmakla görevlidir. Seçeneklerin birinin seçilmesi işlemi, seçeneklerinin değerlendirilmesinin ardından üyelerin aralarında bir oylamaya gidilmesi, müşterek bir görüşe varılması veya yönetenin bir başına sorumluluk almasıyla gerçekleşmektedir. Seçeneklerin çeşitli yer, zaman, insan etmenine bağlı şekilde farklı sonuçlar ortaya çıkartabileceğini unutmamak gerekir.

Yalnızca bir alternatifi seçmedeki amaç öncesinde belirlenen hedeflere ulaşma kapsamında bir problemin çözülmesidir. Bu kapsamda kararın bir amaç olmayıp diğer hedeflere ulaşma konusunda bir araç olduğunu göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Seçeneklerle bunların sonuçları demeti en iyi şekilde hazırlansa da en kritik adım bunların arasından bir seçim yapmaktır. Bu basamakta bir tercihler sıralamasına gidilmektedir. Yönetici, en iyi neticeyi elde etmeyi istemek ile beraber kendisi için en tatmin edicisi ile yetinmek durumundadır.

İnsanlar akılcı davranmaktadırlar. Ancak bu akılcılığın en üst seviyeye çıkartılması örgütsel değerler, kişisel değerler, bilgi, deneyim, zaman gibi birtakım unsurlara dayanmaktadır.

Neticede bireyler karar verirlerken sınırlı bir akılcılıkla hareket edip en iyiden ziyade en tatmin olduklarını seçmek istemektedirler. Karar verme süreçlerindeki son aşama alternatifler içerisinde seçime gitmektir. Bu seçim kararı temsil etmektedir. Sırada ise bu kararı uygulamak vardır (Koçel, 2003: 57).

1. Tüm bu süreç içerisinde sistematik bir yaklaşım kullanma,
2. Doğru karar problemini bulma,
3. Gerçek amaçları netleştirme,
4. Bir yaratıcı alternatifler dizisi geliştirme,
5. Kararın neticelerinin alınması,
6. Çatışan amaçların aralarında uygun takaslara gidilmesi,
7. Belirsizlikler ile duyarlı şekilde ilgilenme,
8. Risk alma davranışının hesaba katılması,
9. Zaman içinde bağlantılı hale gelmiş olan kararlar için planlama yapma konularında yardım etmektedir.

Kararın en uygun şekilde uygulamaya koyulmasının ardından seçilen çözümün işe yarayıp yaramadığına bakılmalıdır. Alınan çıktılar ve beklentiler sürekli şekilde karşılaştırılmalıdır. Aynı zamanda bu, sonraki kararlar açısından da bir temel teşkil edecektir. Aradaki fark büyükse

hatalı bir karar alındığı anlaşılıp bu düzeltilmeye çalışılmalıdır. Değerlendirmede amaç uygulamanın başarı seviyesiyle ilgili sağlam ve tarafsız bir veri elde etmektir. Elde edilen verilerin yergi veya övgü için değil yeniden düzenleme için kullanılmalrı gerekmektedir.

225 Karar verme sürecinin öğeleri. Karar verme süreci, karar verici, alternatif, problem ve irade öğelerinden oluşmaktadır. Bu öğeler aşağıda açıklanmaktadır.

2251 Karar verici. Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir (Kurt/2003/21). Karar verici; muhtemel seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grup anlamındadır. Karar verici aynı zamanda amaçların gerçekleşmesinden sorumlu olan kişidir. Karar verici sadece kendi amaçları için değil bağlı bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini ön plana almalıdır. Bu nedenle karar verilmesinde ve uygulanmasında katlanılan sorumluluk karar vericilerin bazen kaçındıkları bir durum olarak karşımıza çıkar.

Karar veren kişi algıların, tutumların, güdülerin, geçmiş deneyimlerin,

beklentilerinin, grubuyla olan ilişkilerinin etkileri altında hareket eder. Yani kişinin davranışı öğrenme ve toplumsallaşma yoluyla çevresine bağlıdır. Psikolojik bir süreç olarak da görülen karar verme sürecinin merkezindeki kişi karşılaşılan bir duruma karşı uygun bir tepki vermek için düşünen, değerleyen ve iradesi ile harekete geçen kimsedir (Onaran,1971:148).

2252 Problem. Karar niçin verilir denince karar vermeyi zorunlu kılan problemlerin olduğunu ve karar vermenin de problem ve belirsizlikler ile mücadele etme faaliyeti bulunduğunu unutmamak gerekir. O halde karar verme belirsizlikler ve problemler ile mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır (Eren, 2003: 187).

Problem dış olaylardan ortaya çıkabileceği gibi, insanların iç dünyalarından da kaynaklanabilir. Problem, karar gerektiren bütün durumlarda mevcut olan bir kavramdır (Sunan,1991:8). Herhangi bir problem durumu ile ilgili üç unsur vardır: Birey, amaç ve engel. Bunlardan biri yoksa sorun da yoktur (Taymaz, 2003: 29). Bu koşulların var olması durumunda karar verici problemin yapısını bir model biçiminde ortaya koyabilir. Karar modelinin yapısını oluşturan öğeler (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000: 65).

- Doğa durumları: Karar verici tarafından kontrol edilemeyen ileride gerçekleşmesi olası olan olaylardır.
- Stratejiler: Karar vericinin amacını gerçekleştirmesi için izleyeceği davranış biçimidir.
- Sonuç: Doğa durumları karşısında olanaklı stratejilerin tercih edilmeleriyle ortaya çıkan değerlerdir.

2253 Alternatif. Karar verme süreci; çeşitli konular arasında seçim yapmakla ilgili bedensel ve düşünsel çabaların tümüdür. Seçime söz konusu olan şeyler, amaçlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olabilecek şeylere alternatif ya da seçenek adı verilmektedir. Bir alternatif ya da seçenek, amacı gerçekleştirmek için ya da sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü veya fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Yani geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir (Koçel,2007:73). Karar verme eylemi de zaten bu alternatiflerden birinin değerlendirilmesi ile gerçekleşmektedir (Hodgetts,1999: 286).

2254 İrade. Karar, geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır (Tosun,1992:317). Psikolojik yönden karar süreci; iradi bir çabayı gerektirir. Kararın basitlik ve çapraşıklık derecesine göre bu çaba, her bireyin her zaman göze alamayacağı bir miktar ve kaliteye ulaşabilir (Tosun,1992:312). Kelime anlamı itibariyle, irade, bireyin bir şeyi yapıp yapmama konusunda bağımsız bir şekilde karar verebilme gücünü ifade eder. (Türk Dil Kurumu,1998:1014).

2.2.6 Karar verme sürecini etkileyen faktörler. Karar verme sürecini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörler ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmakta olup, bu sınıflandırmalar temelde benzer görüşlere sahiptir. Tekin (1992: 17), doğa koşullarını, karar vericinin kendisini, ulaşılmak istenen amaçları, karar verme sürecinde mevcut olan seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını karar verme sürecini etkileyen faktörler kapsamında ele almaktadır.

Tosun (1978) ise, etkin ve verimli kararlar verebilmek için gerekli olanak ve koşulları; karar vericinin kişiliği ile ilgili olanlar ve karar vericinin dışında kalanlar olmak üzere iki grupta ele almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, karar vericini kişiliği ile ilgili faktörler subjektif, karar vericinin dışında kalan faktörler ise objektif faktörlerdir. Subjektif faktörler, karar veren kişinin bedensel sağlık durumu ve psikolojik yapısı ile bilgi, tecrübe ve ustalık gibi pratik niteliklerinden oluşmaktadır. Karar vermeyi etkileyen ve karar vericinin yetenek ve nitelikleri dışında kalan objektif faktörler ise çoğu zaman karar vericinin etkilemesi ve değiştirmesi mümkün olmayan örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden oluşmaktadır.

Onaran'a (1971: 100) göre, karar verme sürecini etkileyen faktörleri bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

Karar verme sürecini etkileyen faktörler ele alındığında, bireylerin ve grupların, kişiler arası ilişkilerin, karar vericinin kişilik özelliklerinin ve olayları algılama biçiminin karar verme sürecini etkileyebildiği görülmektedir.

Ayrıca, örgütün hiyerarşik yapısı, iletişim kanalları ve iletişimin şekli gibi unsurlar karar verme süreci üzerinde etkiye sahip diğer faktörlerdendir. Örgütün çevresini oluşturan faktörler de karar verme süreci üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yapılan çalışmada, yöneticilerin kararlarını etkileyen ve örgütsel çevre faktörleri ele alınmaktadır.

Okullarda çatışma ve karar verme iki önemli süreçtir. Bu süreçlerin iyi yönetilmesi okul işleyişinde oldukça önemli bir yer tutmakta ve iki arasındaki dengeli yaklaşım okul iklimini de olumlu şekilde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin bu konudaki deneyimlerini ve çözüm yöntemlerini okul öğretmenleri ile de paylaşması onları karar verme sürecine ortak etmesi sorunlarla başa çıkmada oldukça faydalı olmakta ve öğretmenin kendini kuruma ait hissetmesi adına fayda sağlamaktadır .

Bölüm 3

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde;problem sorularını yanıtlamak amacı ile kullanılan yöntem ve tekniklerden bahsedilmiştir.

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırma bir vaka çalışması olarak tasarlanmıştır. Bu araştırmada incelenen vakalar, okul yöneticisi adayları ve veliler ekseninde irdelenmiştir. Önceden belirlenen vakalar hakkındaki yönetici görüşleri alınmış ve birlikte karar alma eyleminin nasıl gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Çalışmada okul yöneticisi adaylarının olası problemleri vakalarda yöneticiler tarafından gerçekleştirilen yaklaşımları gözlemlemesi ve bu durumu kendileri tecrübe etseler nasıl tavır gösterecekleri incelenmiştir. Araştırmanın temelinde söz konusu vakalarda gerçekleşen sürecin yöneticiler tarafından nasıl başarılı ve çözüm odaklı sonlandırılabilceğinin belirlenmesi için ortak karar alma eylemleri değerlendirilmiştir.

3.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırmalarda kullanılan tekniklerden birisi olan kritik olay yöneticisi kullanılmıştır. Bu yöntem insan eylemleri ve bu insanlar için önemini ortaya çıkarması açısından önemli bir tekniktir. Eylem araştırmalarında veriler hem nicel hem de

nitel yöntemlerle toplanabilir. Gerçek bir olay hakkında oldukça detaylı ve derinlemesine bilgi sunar. Bu teknik bireylerin problem çözmede potansiyel yararını arttırmak ve bu doğrultuda psikolojik ilkeler geliştirmek amacıyla insan davranışları hakkında doğrudan gözlem yoluyla verinin toplandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, 423). Bu araştırmada veriler grup toplantıları ve birebir görüşmelerle önceden belirlenmiş vaka örnekleri ve görüşme sorularına bağlı kalarak toplanmıştır. Belirlenen vakalar yönetici adaylarına verilmiş ve ortak karar alma süreçleri aktarılmıştır. Vakaların aktarılması sonrasında önce tek tek yönetici adaylarının görüşleri belirlenen sorular çerçevesinde alınmış, sonrasında yöneticilerin bir araya gelerek ortak karar almak üzere yaptığı toplantı varılan kararlar kaydedilmiştir. Araştırmada 2 vaka temel alınmıştır.

321 Vaka 1 (Siyah Kan). Bu vakada okulda öğrencilere okutulan bir kitapta tasvir edilen kanlı sahnelerden ötürü şikâyetçi olan bir veli söz konusudur. Veli okula kitaptaki sahnelerden ötürü memnuniyetsizliğini bildirmek üzere gelir ve kitabı öğrencilere veren edebiyat öğretmeninden şikâyetçi olur. Bu durumda konuya okul yöneticisi dâhil olmuştur; süre gelen olaylar sürece dâhil olan öğretmenlerin gözünden aktarılmıştır.

Bu olaya göre söz konusu okulda her yıl okul başlamadan önce rutin olarak bölüm başkanı ve diğer zümre üyeleri ile beraber sene sonu zümresi yapıldığı bilinmektedir. Bu toplantılarda sene içinde yaşanan aksaklıklar, başarılar ve yeni dönemde yapılabilecek çalışmaların gündeme getirildiği ifade edilmiştir. Buna göre her sene sınıflarda zorunlu olarak

6 kitap okutulduğu, bu kitapların Dünya ve Türk edebiyatının seçkin yazarlarından olmasına özen gösterildiği ifade edilmiştir. Toplantının kitap seçimine yönelik kararların alındığı bölümünde öğretmenlerden biri Jean Christopher Grange'ın çok iddialı polisiyeler yazdığını, kurgusunun ve dilinin öğrenciler tarafından bilinmesi gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Diğer öğretmenlerden bazıları Jean Christopher Grange'ın kitapları ile ilgili bu görüşlere katıldıklarını söylemişlerdir. Daha sonrasında zümre kararı ile kitabın önümüzdeki yıl 11. sınıfta okutulması yönünde karar verildiğini ve sene başında yeni ders yılı başladığında tüm öğrencilerin okuyacakları kitapları internet aracılığı ile temin ederek okula geldikleri belirtilmiştir. Okulun sistemine göre verilen liste doğrultusunda satın alma birimi, 1000 adet Grange kitabı satın alarak Türkiye genelinde okullara dağıtımını yapmıştır. Söz konusu kitabın okutulacak kitaplar arasında üçüncü sırada olduğu olayı yaşayan diğer bir öğretmen tarafından ifade edilerek kitabın daha ilk sayfasında sarsıcı ve vahşet dolu bir cinayete yüz yüze geldim gerçekten de dili ve anlatımı çok etkileyici ama konusu bir o kadar korkunç sahneler olduğundan bahsetmiştir. Konuyu bölüm başkanı ile paylaştığını belirten öğretmen kitabı okuduğunu, kaygılarının olduğunu fakat kitap aralık ayında okutulacağı için toplu alım yapıldığını ve kitabı toplamak hem maddi hem de güven sarsıcı bir olay olabileceği için kaldırma kararı verilmediğini aktarmıştır. Daha sonrasında okul müdürlerinden birinin ilgili zümrede bulunan bir edebiyat öğretmenini çağırarak velilerden birinin ziyarete geldiğini ifade ettiği belirtilmiştir. Buna göre bahsedilen veli kitap ile ilgili kaygılarını dilekçe haline getirerek “Bir eğitim yuvasında şiddet ve cinayeti bu kadar öne çıkaran bir kitabın okunması doğrumu dur?”, “Okullar toplumsal gelişim

yuvaları olarak şiddet içeren unsurları neden ders kitabı olarak okuturlar?”, “Yazılıda cinayet nasıl işlenmiştir hangi yöntemler kullanılmıştır gibi bir soru mu öğrencileri beklemektedir?” sorularını yönetime iletmiştir. Başka bir velinin ise çocuğunun söz konusu kitabı okumayı bırakmak istemediği fakat geceleri kâbuslar ile uyandığını dile getirdiği anlatılmıştır. Bunun üzerine öğretmenlerden biri eleştirileri bölüm başkanına aktardığını ama gelen cevap doğrultusunda kitabı savunma ihtiyacı hissettiğini ve kitabın hayattaki her olayı içinde barındıran bir gerçek olduğu ve bu sahnelerin günlük hayatta her basamakta karşımıza çıkacağını ifade ettiğini belirtmiştir. Velinin aldığı cevaptan tatmin olmaması sebebi ile acil olarak zümre toplantısında kitap ile ilgili şikâyetler gündeme getirilmiştir. Toplantının sonunda yapılan büyük bir hata olduğuna ve kitabın tüm Türkiye’deki şubelerden toplatılması gerektiğine yönelik kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Böylece 1000 kitap alımı kadar maddi zarar oluşmasına rağmen kitabın geri çekilerek okutulmadığı ifade edilmiştir.

322Vaka 2 (Kargoda Hata). Bu vakada okulda eğitim gören öğrencilerin velilerinin bildirimleri aracılığıyla açığa çıkan kitap siparişi sonrasında süregelen bir problem durumu söz konusudur. Ders döneminin başında farklı velilerin bildirimleri üzerine verilen kitap siparişinde teslimatın gecikmesi, yanlış ürün teslimatı yapılması, kitap siparişinde ödeme koşulları, eski kitaplardan birinin tekrar verilmesi olmak üzere aksaklıklar yaşandığı gözlenmiştir. Bu durumda konuya okul yönetici dâhil olmuştur ve süre gelen olaylar sürece dâhil olan öğretmenlerin gözünden aktarılmıştır.

Bu olaya göre okulda eğitim gören öğrencilerin velilerine her yılın ağustos ayında tüm kitap listeleri ve bu süreçte izleyecekleri prosedürler mail ile bildirilmiştir. Bildirim sonrasında bahsi geçen kitapların ödeme yolları ile ilgili sorun yaşadığını belirten bir veli olur fakat bu sorun okul müdürünün sürece dâhil olması ile sonlandırılır. Bu durumdan bir ay sonra yani okulun ders dönemi başladığında bir veli arar ve iki haftadır siparişlerinin ulaşmadığından şikâyetçi olur. Bunun üstüne okul müdürü yetkili birim ile görüşür ve yetkili tarafından kargoda hata olduğuna yönelik bir açıklama alır. Ertesi gün ise yanlış gönderilen kitaplar ile ilgili olarak bir veli durumu bildirir. Sonrasında okul müdürü tekrar ilgili birim ile görüşür ve yine kargoda hata olduğuna yönelik bir açıklama alır. Bu durumdan birkaç gün sonra henüz yeni sipariş veren velilerden biri arayarak geçen yıl okutulmuş bir kitabın tekrar verilmesinden ötürü durumdan rahatsızlığını bildirir. Bunun üzerine bu durum düzeltilir. Art arda gelen problemlerden ötürü okul müdür bir toplantı talep eder. Toplantı sonucunda bahsedilen kitap siparişi sorunsalı ile ilgili öğretmenlerin velilere sabırlı yaklaşmasını rica eder. Bunun üzerine okulda incelemeye çıkan öğretmenler birkaç velinin kayıt bile yaptırmadığı, birkaç velinin evine kargo ettiği, birkaç velinin de yeni sipariş ettiğini ortaya çıkarır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme formları kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında önceden belirlenen iki vaka yönetici adaylarına aktarılmıştır. Sonrasında adayların vakalar hakkındaki görüşleri alınmıştır. Kendilerini vakadaki yöneticiler yerine koyarak vakada nasıl bir tavır sergileyeceklerini öğrenmek üzere sorular yöneltilmifitir. Okul yöneticisi adayları ve velilere yöneltilen vakalar ile ilgili görüşleri ve sorulara verdikleri yanıtlardan bazılarına bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir. Vakalar için belirlenen sorular aşağıdaki gibidir.

331Vaka 1 (Siyah Kan) için sorular. Vaka 1 için yönetici adaylarına yöneltilerek cevap aranan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Siz bir veli olsaydınız nasıl bir tepki verirdiniz?
2. Siz olsaydınız öğrencilerin bu kitabı okumalarına müsaade eder miydiniz?
3. Toplantıda bölüm başkanının rolü nedir?
4. Okul müdürü yerinde olsaydınız olayların üstesinden nasıl gelirdiniz?

332Vaka 2 (Kargoda Hata) için sorular. Vaka 2 için yönetici adaylarına yöneltilerek cevap aranan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Okul müdürünün yerinde olsaydınız merkeze karşı nasıl bir yöntem izlerdiniz?
2. Okul müdürünün takındığı tutum doğru mudur?
3. Velilerin yerinde olsaydınız okula karşı veya müdüre karşı tutum ve davranışınız nasıl olurdu? Bir tepki verir miydiniz?
4. Öğretmenlerin durumu hakkında ne düşünürdünüz, bu durumda en mağdur kimdir?
5. Bahane kargo fakat gerçek hata sizce kimdedir?

Bu araştırmada görüşme ortamı olarak okul müdürü odası seçilmiş ve bireysel vaka değerlendirmesi için her bir idareciye 1 tam saat verilmiştir. Daha sonra bütün yöneticiler aynı odaya alınarak birlikte karar vermeleri içinde bir saat ayrılmıştır.

3.4 Verilerin Geçerliliği Ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda araştırma kapsamında sorulan sorular, uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Nitel araştırmaların yapısı sonucunda nicel araştırmalardan farklı olarak geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına eş değer olarak inandırıcılık”, dış geçerlik yerine “aktarılabirlik” kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,1998, s.264). Buradan

hareketle elde edilen verilerin inandırıcı ve aktarılabilir olmasını sağlayabilmek için görüşme yapılan okul yöneticisi adayları ve velilere yöneltilen vakalar ile ilgili görüşleri ve sorulara verdikleri yanıtlardan bazılarında bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir.

3.5 Katılımcılar

Araştırma yönetici olan ve aktif olarak görev yapan 4 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu dört öğretmenin görev yılları 5 ile 11 arasında değişmekte olup 3 tanesi bayan 1'i erkektir. İdarecilik görev yılları da birbirine yakın olan bireylerin farklı okullarda görev yapıyor olması özellikle istenmiş olup birbirlerini az tanımaları avantajından da faydalanılmaya çalışılmıştır.

3.6 Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında elde edilen gözlemlerden belirlenen temalar doğrultusunda içerik ve söylem analizi yapılmıştır. İçerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinden doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan bir tekniktir. İçerik analizi özellikle sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan en önemli tekniklerden biridir. İçerik analizi metin veya metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesajla ilişkin çıkarımlarda bulunurlar (Büyüköztürk ve ark., 2017, 259).

3.7 Sınırlılıklar

Bu araştırma Kocaeli ilinde İzmit ilçesinde görev alan yönetici adayları ve velilerden toplanan veriler ile sınırlıdır. Araştırmada ölçülen durumların nitelikleri belirlenen vakalar ve görüşme soruları ile sınırlıdır. Sorulara alınan cevaplar bireysel bazlı ele alınmış olup amaç karar alma da ki farklılıkları tartmaktır. Daha sonra gurup halinde karar alma kısmında ise gurup kararlarındaki farklılaştırıcı etkiler incelenmiş ve böylece araştırma ile bireysel ve gurup halinde karar alma farklılıkları tespit edilmiştir.



Bölüm 4

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde; aratırmaya katılan farklı okullarda idarecilik yapan bireyin tutumları ile ilgili olan sonuçlara yer verilmiştir.

4.1 Vaka 1 Konusundaki Görüşlerin İncelenmesi

4.1.1 Vaka 1 kapsamında ilk soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi.

Vaka 1 kapsamında yönetici adaylarının vakayı yaşayan bir veli ile empati kurduklarında duruma karşı nasıl bir tavır geliştireceklerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Siz bir veli olsaydınız nasıl bir tepki verirdiniz?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekilde belirlenmiştir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları genel olarak kendilerini vakadaki bir velinin yerine koyduklarında veli ile aynı görüşte olduklarını dile getirmişlerdir. Bir veli olarak kitap seçiminde hassas olunmasının gerekli olduğunu düşüneceklerini ve okul yönetiminin bu konuda ince eleyip sık dokumalarını eleştireceklerini ifade etmişlerdir. Verilen yanıtlardan bazılarında göre kitaplar belirlenirken önce kitapların öğretmenler tarafından okunarak problem oluşturabilecek öğelerin var olmadığından emin olunması gerektiği vurgulanmıştır. Buna ek olarak kitap seçiminde öğrencilere kazandırılmak istenen kazanımları destekleyecek kitapların seçilmesine özen gösterilmesi önerilmiştir. Bu bağlamda Ö1, Ö3 ve Ö4’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Bu veli ile aynı tepkiyi verirdim öğretmenlerin tavsiye ettiği kitabı okumaları gerektiğini rahatsız oldukları ufak bir nokta olsa bile karşılına geleceğini düşünüp önermemeleri gerektiğini düşünüyorum. (Ö1)

Bir veli olarak çocuklara okutulmak istenen kitapların ne amaçla hangi kazanımın desteklenmesinin istendiği düşünülerek kitap seçimlerinin yapılması gerektiğini belirtirdim. (Ö3)

Bir veli olarak çocuğuma şiddet içeren kitapların okutulması konusunda oldukça rahatsız olur ve bu durumu üst yönetim ile paylaşırdım (Ö4)

Ayrıca veli gözünden bakıldığında kurumun marka imajının ve verdiği güvenin sarsılabileceğini belirten, bu yönde eleştireceğini ifade eden Ö3'ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Böyle köklü bir kuruma bunun yakışmadığını belirtirdim. Çocuklara verilen eğitimde göz ardı edilebilecek bir durum olmadığını ve güven sarstığını belirtirdim. (Ö3)

412 Vaka 1 kapsamında ikinci soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 1 kapsamında yönetici adaylarının vakadaki yöneticilerin yerinde olup karar alma aşamasında kitapların okutulup okutulmayacağı konusunda nasıl bir sonuca varacaklarının ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Siz olsaydınız öğrencilerin bu kitabı okumalarına müsaade eder miydiniz?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adaylarının kendilerinin vakadaki zümre üyelerinin yerine koyduklarında ilk aşamada kitabın okutulması lehinde fikir belirten yönetici adayları kendileri bu durumun içinde olmaları durumunda itiraz edeceklerini belirtmişlerdir. Detaylı olarak değerlendirildiğinde yönetici adaylarının itiraz ederken kullandıkları tarzların birbirinden farklı olduğu gözlenmiştir. Buna göre yönetici adaylarının itiraz ederken komiteyi ikna etme noktasında ifade ettikleri yollar arasında; kitabın okutulmasındaki amaç ve kazanımların göz önünde tutulması, üst yönetime konu ile ilgili bilgi verilmesi, rehberlik biriminin görüşlerinin alınması, kitabın seçili bölümlerinin komitede okunarak karar verilmesi olmak üzere yönelimler bulunmaktadır. Bu bağlamda Ö2 ve Ö3’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Kitap seçimi ile ilgili yapılan toplantıda, kitap içeriğinin tekrar değerlendirilmesini, gerekirse kitaptan birkaç bölümün okunmasını ve karşılaştırılmasını isterdim. (Ö2)

Kitabı okuduktan sonra amaç ve kazanımlarımı göz önüne alarak uymadığımı, kitabın amacının olmadığını okul müdürümle de paylaştım. Hatta düşüncelerimin doğruluğunu çocuğun psikolojisine etkisinin olumsuz olacağı ile ilgili görüşlerimi ise rehberlik birimi ile paylaştım. (Ö3)

Sürecin gidişatına göre alınan cevaplar değerlendirildiğinde ilk aşamada kitabın öğrencilerin okumasına uygun olmadığına yönelik görüş benimsemeleri halinde, göstereceklerini belirttikleri davranışların ilk aşamada farklılık gösterirken son aşamada aynı noktada buluştuğu gözlenmiştir. Bu bağlamda Ö1'in yanıtı aşağıda verilmiştir:

Ben olsaydım o toplantıda elimden geldiğince itiraz ederdim ama kabul görmüyorsa elimden de fazla bir şey gelmezdi. (Ö1)

Bulgular neticesinde kendilerini vakadaki zümre üyelerinin yerine koyduklarında kitabın okutulması lehinde fikir belirten yönetici adayları, kitabın okutulması kararına itiraz edeceklerini farklı stillerde belirtirken, buna rağmen çoğunluk kararın kitabın okutulması yönünde olması halinde adayların çoğunluğu bu karara uyacaklarını ifade etmişlerdir.

413 Vaka 1 kapsamında üçüncü soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 1 kapsamında yönetici adaylarının vakada yaşanan problem durumunun çözümlenmesi amacıyla düzenlenen toplantıda bölüm başkanının rolünün ne olduğu konusunda nasıl bir sonuca varacaklarının ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Toplantıda bölüm başkanının rolü neydi?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları genel olarak bu toplantıda bölüm başkanının görev ve sorumluluklarının aksine karara yeterince dâhil olmadığını, süreci sağlıklı yönetemediği, etkisiz olduğuna ve hatalı olduğuna yönelik olarak görüş belirtmişlerdir. Yönetici adayları toplantılarda bölüm başkanının karar verme sürecinde özenli ve profesyonel bir çaba içinde olması gerekirken bunun aksini gösteren adımlarda bulunduğu, kontrol mekanizmasını kuramadığı, itirazları dikkate almada zayıf olduğu, tedbirli hareket edemediği görüşünü ifade etmişler ve olumsuz olarak eleştirmişlerdir. Bu bağlamda Ö1 ve Ö3’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Bence bu toplantıdaki bölüm başkanının hiçbir rolü yoktur. Her şeyi zümrelere bırakmıştır. (Ö1)

Bölüm başkanı işini, doğru yapmamıştı; zümrelerden, okuldan gelen bilgiyi doğru değerlendirip, okuma imkânı yoksa bile internetten yorumları okuyarak karar vermeli idi. Zümre başkanını da doğru bulmuyorum doğruluğu inandığı her şey için ki bu eğitim ile ilgili sonuna kadar savaşırdım. (Ö3)

414 Vaka 1 kapsamında üçüncü soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 1 kapsamında yönetici adaylarının vakada yaşanan problem durumu karşısında kendilerini okul müdürünün yerine koyduklarında yaşanan olaylar ile nasıl başa çıkacaklarının ve çözüm üretecekleri hakkındaki görüşlerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Okul müdürü yerinde olsaydınız olayların üstesinden nasıl gelirdiniz?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları genel olarak bu konuda izledikleri yollar çerçevesinde iki farklı yönetime sahiplerdir. Bunlardan birincisinde yönetici adaylarının yarısı eğer okul müdürünün yerinde olsalardı, karşılarındaki velinin stresini azaltıp sonrasında gerekli açıklamalar ve süreç yönetimi ile zaman kazanma eğilimindedir. İkincisinde ise yönetici adaylarının diğer yarısı veliyi bir süre bekletirken zümrede yer alan kişiler ve üst yönetim ile görüşerek karar alma eğilimindedir. Bu bağlamda birinci yolu tercih eden Ö1 ve ikinci yolu tercih eden Ö2'nin yanıtları aşağıda verilmiştir:

Okul müdürü olsaydım veli gelmeden önce öğretmenle konuşurdum veya veli geldiği esnada önce veliyi dinler eğer stresli bir ortam yoksa öğretmeni de aşağıya çağırıp birlikte açıklama yapmaya çalışırdım. Müdür bence çok doğru bir yol izlemiştir. (Ö1)

Okul müdürü olarak öncelikle zümre başkanları toplantısında alınan kritik öneme sahip (yoruma açık kararları) zümre başkanları ile değerlendirirdim. Kriz olmadan önlem almaya çalışırdım. Yaşanan sorunla ilgili olarak ise; öncelikle öğretmeni dinler, detaylı bir bilgi almaya çalışırdım. (Ö2)

4.2 Vaka 2 Konusundaki Görüşlerin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde görüşmeye katılan yönetici adaylarına vaka iki anlatılmış ve örnek olan bu olaylar hakkında görüşleri alınarak vaka çözümlenmiştir.

421 Vaka 2 kapsamında birinci soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 2 kapsamında yönetici adaylarının vakaya çözüm üretme konusunda bir sorumluluğu olan okul müdürünün yerine kendilerini koymaların durumunda, merkeze karşı gösterecekleri tavra yönelik görüşlerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Okul müdürünün yerine olsaydınız merkeze karşı nasıl bir yöntem izlerdiniz?” sorusu yöneltmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları genel olarak bu konuda izledikleri yollar çerçevesinde iki farklı yönelime sahiptirler. Bunlardan birincisinde yönetici adaylarının yarısı eğer okul müdürünün yerinde olsalardı, yaşanan tüm sorunları mail yolu ile üst yönetime bildireceğini belirtmiştir. İkincisinde ise yönetici adaylarının tamamen duruma dâhil olup çözüme ulaştırmak için uğraşacakları ifade edilmiştir. Bu bağlamda birinci yolu tercih eden Ö1 ve ikinci yolu tercih eden Ö2'nin yanıtı aşağıda verilmiştir:

Yaşanılan tüm sıkıntıları yazar ve mail olarak üst yönetime gönderirdim. (Ö1)

Okul müdürünün yerinde olsam, merkez ile olsam iletişimi daha sıkı tutar, telefon, mail trafiğini bizzat kendim yönetirdim. (Ö2)

422 Vaka 2 kapsamında ikinci soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 2 kapsamında yönetici adaylarının vakaya çözüm üretme konusunda bir sorumluluğu olan okul müdürünün gösterdiği tavra yönelik görüşlerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Okul müdürünün takındığı tutum doğru mudur?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları genel olarak okul müdürünün bu konudaki izlediği yol ve gösterdiği davranışların doğru olduğu görüşündedir. Alınan görüşler ortak bir paydada buluşuyor olsa da yönetici adaylarından bir tanesi yine de konuyu doğrudan çözecek bir müdahalenin yapılmasının iyi olabileceği üzerinde durmuştur. Bu bağlamda Ö2 ve Ö3’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Gelen şikâyetleri karşılama tutumu doğru, nazik ve kibar. (Ö2)

Okul müdürünün davranışı doğrudur. (Ö3)

423 Vaka 2 kapsamında üçüncü soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 2 kapsamında yönetici adaylarının vakayı yaşayan bir veli ile empati kurduklarında yaşadıkları durum doğrultusunda, bu duruma sebebiyet veren yönetici, öğretmen ve olayın geçtiği okula karşı özel bir tutum sergileyip sergilemeyeceklerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Velilerin yerinde olsaydınız okula karşı veya müdüre karşı tutum ve davranışınız nasıl olurdu? Bir tepki verir miydiniz?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları yaşanan bu durumda velilerin herhangi bir tepki göstermek konusunda haklı olduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerini velilerin yerine koyduklarında okul müdürüne veya yetkili birime ulaşarak sitemde veya şikâyetinde bulunacaklarını yani veliler ile benzer tepkiler vereceklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda Ö1 ve Ö2'nin yanıtı aşağıda verilmiştir:

Kişiye karşı bir tutumum olmaz ama genel merkeze karşı sert tepkide bulunurdum. (Ö1)

Okulun kitap temini için verdiği vaatlerin gerçekleşmemesi veya eksik gerçekleşmesi velilerin tepkilerini haklı kılmıştır. Kurumsal yapılarda hataya yer vermemek için planlamanın iyi yapılması gerekir. Velilerin tepkilerini haklı buluyorum. Ben de olsam benzer tepkileri verirdim. (Ö2)

424 Vaka 2 kapsamında dördüncü soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 2 kapsamında yönetici adaylarının vakada yer alan öğretmenlerin durumuna yönelik görüşlerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Öğretmenlerin durumu hakkında ne düşünürdünüz, bu durumda en mağdur kimdir ?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adayları yaşanan bu durumda öğretmenlerin mağdur pozisyonunda olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Görüşlere göre yönetici adayları öğretmenlerin esasında öğrencinin kitap eksikliğinden kaynaklı bir problem yaşadıklarını düşünmektedirler. Bu bağlamda Ö1’in yanıtı aşağıda verilmiştir:

En mağduru öğretmen değildir. Sadece yaşadığı durum öğrencinin kitap eksikliğidir.
(Ö1)

Bu durumda genel görüşe ek olarak yönetici adaylarının bir kısmı vakada öğretmenlerin gösterdikleri tavır ve davranışların hatalı olduğuna dikkat çekmiştir. Buna göre yönetici adayları öğretmenlerin yaşanan durumu dillendirerek bir kenara çekilmek yerine eyleme geçerek çözümün bir parçası olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda Ö2 ve Ö4’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Hazırlıksız yakalanma bağlamında öğretmenler mağdur gibi görülebilir fakat bu mağduriyeti dillendirmek ve arkasına sığınıp eğitimi aksatmak doğru değil. Sürecin takibini yapmalı bu esnada yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirmek için çaba gösterilmeli. (Ö2)

En mağdur öğretmen değil bence. Ancak elini taşın altına koyması gereken kişi öğretmendir. Velilerimi programla ilgili bilgilendirir, bu sorunun tüm okullarda ortak olduğunu bunun da etkisi ile haftalık programların, uygulamaların çok da kitaba bağlı kalmadan işlendiğini çocuğun hiçbir eksiklik hissetmediğini söylemlerimle ikna ederim. (Ö4)

425 Vaka 2 kapsamında beşinci soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi. Vaka 2 kapsamında yönetici adaylarının vakanın içeriği ile ilgili olarak asıl problemlerin neler olduğuna yönelik görüşlerinin ortaya konması ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Bahane kargo fakat gerçek hata kimdedir sizce?” sorusu yöneltilmiştir ve verilen yanıtlar şu şekildedir.

Elde edilen yanıtlara göre yönetici adaylarının tamamı yaşanan bu durumda asıl hatanın merkezde bu konu ile ilgilenen birimden kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Yönetici adaylarına göre merkez iyi organize olmayarak ve çalışma disiplinsizliği sergileyerek böyle bir bahaneyi ortaya sürmüştür. Bu bağlamda Ö1 ve Ö4’ün yanıtı aşağıda verilmiştir:

Asıl sorun merkezdedir. Sorun çalışma disiplini ve plansızlıktır. (Ö1)

Gerçek hata kesinlikle iyi organize olmayan merkeze aittir. (Ö4)

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma kapsamında incelenen ilk vakada okulda öğrencilere okutulan bir kitapta tasvir edilen kanlı sahnelerden ötürü şikâyetçi olan bir veli söz konusu olmuştur. Bu çalışmada yönetici adaylarının bu vaka ile karşılaşması durumunda bir yönetici olarak nasıl bir yol izleyeceği ve daha önce izlenen yola yönelik görüşleri incelenmiştir.

İncelenen vakada veliler okula kitaptaki sahnelerden ötürü rahatsız olmuş ve bunu kitabı öğrencilere veren edebiyat öğretmeninden şikâyetçi olarak göstermişlerdir. Çalışmada yönetici adaylarına veli olsaydılar nasıl bir tepki verecekleri sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar neticesinde öğretmen adaylarının bir veli olarak bu problemin yönetim ile paylaşılması gerektiği konusunda fikir belirttikleri gözlenmiştir. Bu yönüyle öğretmen adaylarının bir velinin söz konusu vakada takınması gereken tavrın çözüme ve paylaşımına açık bir tavır olmasını bekledikleri söylenebilir.

Sonrasında yapılan görüşmelerde dilekçe veren velinin aldığı cevapla ikna olmaması sebebiyle daha önce toplu alım olması ve gerçek hayata dair bilgilerin öğretilmesinin uygun olduğu görüşünce olan zümre üyeleri, kitapların toplatılması kararını almıştır. Bunun üzerine çalışmada yönetici adaylarına karar kendilerinin olsaydı öğrencilerin bu kitabı okumalarına müsaade edip etmeyecekleri sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun yanıtı olarak yönetici adayları kendilerini vakadaki zümre üyelerinin yerine koyduklarında kitabın okutulması lehinde fikir belirten yönetici adayları, kitabın okutulması kararına itiraz edeceklerini farklı stillerde belirtirken, buna



rağmen çoğunluk kararın kitabın okutulması yönünde olması halinde adayların çoğunluğu bu karara uyacaklarını ifade etmişlerdir. Çalışmada yönetici adaylarına bölüm başkanının vakadaki rolünün ne olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde yönetici adaylarının bölüm başkanının bu konuda takınması gereken tavır ve yapması gerekenler çerçevesinde vakada edinmesi gerektiği rolü tanımladıkları görülmüştür. Buna göre yönetici adayları bu vakada bölüm başkanının okuldan gelen bilgiyi değerlendirmesi, kitap seçiminden önce kitabı ve okuyucu yorumlarını detaylı olarak araştırması, zümreden çıkan kararları gözden geçirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yaşanan olayda okul müdürü herhangi bir net tavır göstermeden okuldaki ilgili öğretmenleri bir araya toplayarak fikirlerini dinlemiş, onların kendi içlerinde sundukları çözümlere uyum sağlamıştır. Buradan hareketle araştırmada yönetici adaylarına okul müdürünün yerinde olsaydılar olayların nasıl üstesinden gelecekleri sorulmuştur. Görüşmeler neticesinde yönetici adaylarının bu vakada kendilerini müdürün yerine koyması durumunda bir kısmının veliye odaklanarak stres yönetimi gerçekleştirme, diğer kısmının ise öncelikle zümreden bilgi alarak veliyi sakinleştirme aşamasında aynı zamanda sorunun çıkış sürecini de öğrenerek zümre destekli bir yol benimseyecekleri belirlenmiştir. Buradan hareketle öncelikle zümrenin iş birliğine başvurulmasının sorunu çözme noktasında daha sağlıklı bir adım olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen ikinci vakada okulda eğitim gören öğrencilerin velilerinin bildirimleri aracılığıyla açığa çıkan kitap siparişi sonrasında süregelen bir problem durumu söz konusudur. Bu çalışmada yönetici adaylarının bu vaka ile karşılaşması durumunda yeni bir yönetici olarak nasıl

bir yol izleyeceği ve daha önce izlenen yola yönelik görüşleri incelenmiştir. Yaşanan vakada okul müdürü önce merkez ile iletişime geçmiş daha sonrasında teslimat durumu ile ilgili olarak okulda bir kontrol yaptırmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan yönetici adaylarına okul müdürünün yerinde olsaydılar merkeze karşı nasıl bir yöntem izleyecekleri sorulmuştur. Bulgulara göre yönetici adaylarının kitap siparişi sorunsalına okul müdürünün yerine olsaydı merkeze karşı sergileyecekleri yöntemin ikiye ayrıldığı gözlenmiştir. Buna göre yönetici adaylarının yarısının durumu üst yönetime bildirerek dolaylı yoldan mevzuu sonlandırma taraftarı olduğu; yönetici adaylarının diğer yarısının ise okul müdürü olarak duruma doğrudan müdahale etme ve gerekirse kişisel imkânlarını bu durumun çözümünde kullanma taraftarı olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak görüşme yapılan yönetici adaylarının söz konusu vakada yer alan okul müdürünün sergilediği tutum ve davranışların doğru olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Yaşanan olayda veliler problem durumları ile ilgili olarak okul müdürüne bildirimde bulunmuştur. Bu durumla alakalı olarak yönetici adaylarına velilerin yerinde olsalar ne yapacakları sorulmuştur. Yanıtlara göre yönetici adayları yaşanan bu vakada velilerin okulun kitap temini için verdiği vaatlerin gerçekleşmemesi veya eksik gerçekleşmesi sebebiyle velilerin herhangi bir tepki göstermek konusunda haklı olduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerini velilerin yerine koyduklarında okul müdürüne veya yetkili birime ulaşarak sitemde veya şikâyetle bulunacaklarını yani veliler ile benzer tepkiler vereceklerini belirtmişlerdir. Bu durumla ilgili görüşlerini almak amacıyla yönetici adaylarına öğretmenlerin durumu hakkında ne düşündükleri ve bu durumda en mağdur

tarafında kim olduğu sorulmuştur. Bulgulara göre yönetici adayları yaşanan bu durumda öğretmenlerin mağdur pozisyonunda olmadığını fakat öğrencinin kitap eksikliğinden kaynaklı bir problem yaşadıklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna ek olarak yönetici adayları öğretmenlerin yaşanan durumu dile getirip bir kenara çekilmek yerine eyleme geçerek çözümün bir parçası olmaları gerektiğine dikkat çekmiştir. İncelenen vakada yapılan kontrol sırasında birkaç öğrencini hala kitabının olmadığı veya ailelerinin sipariş vermediği tespit edilmiştir. Bununla ilişkili olarak yönetici adaylarına kargo hatası olarak bahane edilen bu durumun gerçek hatalısının kim olduğu sorulmuştur. Elde edilen yanıtlara göre yönetici adaylarının tamamı yaşanan bu durumda asıl hatanın merkezde bu konu ile ilgilenen birimden kaynaklı olduğunu, merkezin iyi organize olmayarak ve çalışma disiplinsizliği sergileyerek böyle bir bahaneyi ortaya sürdüğünü düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılar için bazı öneriler yapılabilir. Okul yönetiminde karar alma stratejik bir konudur. Okul müdürleri, okulda karşılatıkları her bir duruma göre, bireysel ve grupla karar alma stratejisi geliştirmelidir. Okul müdürleri karar alma sürecinde; özel okul dinamiği ve içinde bulunduğu toplum güç yapısını iyi analiz etmelidir. Özge bir ifadeyle bireysel ve grup halinde karar alma farkındalığı, özel okul gibi karar mekanizmasının birçok dinamiği etkilediği kurumlarda riski azaltabilir. Bireylerin grup halinde karar alırken nasıl bir tutum sergiledikleri okul müdürü tarafından iyi analiz edilmelidir. Okul müdürlerinin öğrenci yaşamını derinden etkileyecek disiplinsel süreçlerde karar alırken, durumsal bir farkındalık ve karar alma stratejisi geliştirmesi gerekir.

Bireysel ve grup halinde karar alma konusunda benzer bir çalışma yapmak isteyenler; araştırma gurubunu olayı yaşamamış öğretmen ve yöneticilerden seçebilir, karar sürecine katılımın okuldaki çatışmaları ne derece azalttığına, karar alma ile ilgili sorunların çözümüne katkı verip vermediğini inceleyebilir. Bu araştırmadaki katılımcılardan biri olayın seyrini bilmekteydi, bu da onun karar alırken bazen yanlı davranmasına ve gereksiz detayları da paylaşmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum söz konusu vaka da sonuca varmayı zorlaştırdığı görülmüştür. Katılımcıların mesleki yıllarının da yakın olması konuya bakışlarında paralellik yaratmış olup çok fazla fikir ayrılığı yaşamamışlardır; bu sebeple bundan sonraki çalışmalar mesleki yılları diğer değişkenlerle birlikte, farklı bireylerin bireysel veya grupla karar alma sürecine etkisini inceleyebilir.

KAYNAKÇA

Abelson, R.P.(1981).Psychological status of the script concept. American psychologist, 36 (7), 715.

Açıklalın, A. (1994). Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği. Ankara: Pegem A.

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). İşletme yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.

Aksu, A. (1997). Eğitim yöneticisinin başarısı örgütsel çatışma.

Öğretmen Dünyası Dergisi, 215, 19-21.

Aşan, Ö., Aydın, M., & Can, H. (2006). Örgütsel davranış. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Ataklı, A. (1995). Eğitim kurumlarında çatışma. Çağdaş Eğitim Dergisi, 215, 24-26.

Aydın, M. (1984). Örgütlerde çatışma. Ankara: Bas-Yay Matbaası.

Aytürk, N. (2007). Yönetim sanatı: Etkili yönetim ve yöneticilik becerileri Ankara: Nobel.

Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve yönetsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

Baltaş, A. (2005). Ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (1989). Eğitime giriş. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1998). Yönetimde insan ilişkileri. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü.
Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baykal, K., & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3(3), 21-38.
- Binbaşoğlu, C. (1978). Eğitim yöneticiliği. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bozoğlan, B. (2010). Balkan üniversite öğrencilerinin çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeyleri ile çatışma çözme stilleri (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bursalıoğlu, Z. (1972). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama.
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2013). Response to Condlin's Critique of Transformative Mediation. Cardozo Journal of Conflict Resolution, 15, 231.
- Bush, R. A., & Folger, J. P. (2013). Arabuluculuk ve getirileri. (G. Sart, Çev.)
Ankara: Nobel.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem A.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Reynolds, M. (1999). Learning to make good decisions: A self-regulation perspective. Child Development, 70(5), 1121-1140.
- Çolak, M. (2007). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Corrigan, J. M., & Burstin, H. (2007). Measuring quality of performance: where is it headed, and who is making the decisions? *The Journal of Family Practice*, 56, 4A.
- Cramer, J., & Browne, G. (1977). *Çağdaş eğitim*. (A. F. Oğuzkan, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak* (Ö. N. Timurcanday Özmen, Çev Ed.). Ankara: Nobel.
- Demirel, Ö. (2010). *Öğretme sanatı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Edwards, W., Miles Jr, R. F., & Von Winterfeldt, D. (Eds.). (2007). *Advances in decision analysis: From foundations to applications*. London: Cambridge University Press.
- Elias, M. J., & Weissberg, R. P. (2000). Primary prevention: Educational approaches to enhance social and emotional learning. *Journal of School Health*, 70(5), 186-190.
- Eller, J. F., & Eller, S. A. (2011). *Working with difficult & resistant staff*. (Ö. ORAL, Çev.) Bloomington: Solution Tree.
- Elstein, A. S., & Schwarz, A. (2002). Clinical problem solving and diagnostic decision making: selective review of the cognitive literature. *BMJ*, 324 (7339), 729-732.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmede davranış*. İstanbul: Hücre Basım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon. çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.

- Eren, E. (2004). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve organizasyon - Çağdaş ve küresel yaklaşımlar. İstanbul: Beta.
- Ertekin, Y. (1982). Örgütsel Çatışma: Yönetim Psikolojisi İkinci Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler: Yorumlar: Tartışmalar. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ertekin, Y. (1993). Stres ve yönetim. Ankara: TODAİE
- Ertürk, M. (2012). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta.
- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). Decision by objectives: How to convince others that you are right. N.Y.: World Scientific.
- Frauenknecht, M., & Black, D. R. (2004). Problem-solving training for children and adolescents. Washington DC: AERA.
- Genç, N. (2007b). Yönetim ve organizasyon-Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Ankara: Seçkin
- Gökçen, H. (2007). Yönetim bilişim sistemleri. Ankara: Palme.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel. Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi. Konya: Mikro Basım-Yayım- Dağıtım.
- Gürüz, D., & Eğinli, A. T. (2008). İletişim becerileri. Ankara: Nobel.
- Hastedt, G., Lybecker, D. L. & Shannon, V. P. (2015). Cases in international relations pathways to conflict and cooperation. N.Y: CQ PRESS.

- Hodgetts, R.M. (1999). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev: C. Çetin ve E. Mutlu,) İstanbul: Beta.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2007). Sosyal Psikoloji. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2012). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama (Çeviri Editörü, Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- İpek, C., Elma C., ve Demir, K. (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları. Ankara: Anı.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision-making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. N. Y: Free Press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7(4), 409-411
- Karakaya, A. (1997). Etkin karar vermede yönetim bilgi sistemleri (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Karataş, E. (2014). Cinsiyete göre okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Karip, E. (2010). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem A.
- Karpuzoğlu Özelmas, E. (2010). Kurumsal yönetimde yönetim kurulu. İstanbul: Hayat.
- Kılıç, M. (2001). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. S. Güney (Ed), Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel.

- Kılınç, T. (1986). Örgütlerde çatışma başa çıkma yöntemleri ve yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 15(1), 149- 165.
- Kindler, H. (1997). İş yaşamında anlaşmazlıkların yapıcı çözümü. (Çeviren: T. Savaser). İstanbul: Rota.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta. Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta. Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği. Denizli: Arıkan.
- Koçoğlu, E. (2012). İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (1994). Örgütlerde çatışma ve nedenleri (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, Ü. (2003). Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Luecke, R. (2008). Karar almak: Beş adımda daha iyi sonuçlar alın (Çev. Aslı Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,
- Mann, L., Harmoni, R., & Power, C. (1989). Adolescent decision- making: The development of competence. Journal of Adolescence, 12(3), 265.
- Mayer, B. (2009). Staying with conflict: A strategic approach to ongoing disputes. N.Y: Jossey-Bass.

- Myers E.G., & Myers T.M. (1988). The dynamics of human communication. NY: McGraw Hill.
- Nezu, A. M., Nezu, C. M., McClure, K. S., & Zwick, M. L. (2002). Assessment of depression. NY: Guilford.
- Oktay, A., Demir, H. M., Oktav, M., & Üner, N. (1995). İşletme ekonomisi ve yönetimi. İstanbul: Beta.
- Onaran, O. (1971). Örgütlerde karar verme. Ankara: AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özar, M. (2013). Eğitim bilimine giriş. İstanbul: Papatya Yayıncılık. Özen, Ü. (2007). Davranış bilimleri. Ankara: Aktif.
- Özer, M. A. (2000). Etkin ve verimli örgüt yönetimine doğru bir adım. Verimlilik Dergisi, (4), 12-14.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi, Gaziantep örneği (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, S. (2013). İlk ve orta okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). Yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Ankara: Yargı.
- Pitz, G. F., & Sachs, N. J. (1984). Judgment and decision: Theory and application. Annual Review of Psychology, 35(1), 139-164.

- Plous, S. (1993). The psychology of judgment and decision-making. N.Y : Mcgraw-Hill.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3); 206–23.
- Rahim, M. A., & Blum, A. A. (1994). Global perspectives on organizational Conflict. Westport, C.T: Praeger.
- Reason, C. (2009). Leading a learning organization. Bloomington: Solution Tree.
- Reason, C. (2011). Leading a learning organization. (Ö. Oral, Çev.). Ankara: Türkiye Yayınları.
- Robbins, S. (1990). Organization theory structure, design and applications. N.Y: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1994). Örgütsel davranışın temelleri. (Çev: S. A. Öztürk). Eskişehir: Etam.
- Rosen, B. (2015). Zor etkileşimleri yönetmek (M. İnan, Çev.). İstanbul: Pasifik Ofset.
- Şahin Altun, Ö. (2011). Çatışma çözümü eğitiminin hemşirelik öğrencilerinin çatışma çözüm becerisine etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. Kuram ve Uygulamada, Eğitim Yönetimi Dergisi, 8(3), 414-429.
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., & Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte iletişim. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota.

Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. NY: Harper and Raw.

Şimşek, Ş. (1998). Yönetim ve organizasyon. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (1986). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1).

Sunan, M. Ş. (1991). İşletmelerde satın alma kararlarının analizi (Yüksek Lisans Tezi). İÜ, İstanbul.

Taştan, N. (2004). Çatışma çözme ve akran arabuluculuğu eğitimi programlarının ilköğretim altıncı sınıf öğrencilerinin çatışma çözme ve akran arabuluculuğu becerilerine etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi. Ankara: Pegem A. TDK. (1998).

Türkçe sözlük. Ankara: Türk Tarih Kurumu.

Tekin, İ. (2009). İşletmelerin karar verme düzeylerinde stratejik planlamanın yeri ve ticari bankalarda uygulanırlığı üzerine bir alan araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Tekin, M. (1992). Kantitatif karar verme teknikleri. Konya: Akça Ofset.

Torlak, N. (2008). Organizasyon teorileri. İstanbul: Beta.

Tosun, K. (1978). İşletme yönetimi (Cilt 1). İstanbul: Fatih Yayınevi. Tosun, K.

(1992). İşletme yönetimi. Ankara: Savaş Yayıncılık.

- Turan, S. (2014, Editör). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem A.
- Tütek, H., & Gümüšođlu, Ő. (2000). Sayısal yöntemler yönetsel yaklaşım. İstanbul: Beta.
- Uluçınar Türkel, A. (2000). Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, H. (2014). Örgütsel çatışma ve çalışan stresi ilişkisi: Özel hastane çalışanları üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). Theory of games and economic behavior. NJ: Princeton University Press.
- Webel, C. P. & Johansen, J. (2012). Peace and conflict studies. London: Routledge.
- Welton, A. D., & Mallan, J. T. (1999). Children and their world: Strategies for teaching social studies. Boston: Houghton Mifflin.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği. İstanbul: Hayat.
- Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde çatışma ve yabacılaşma yönetimi. İstanbul: IQ Kültür Sanat.
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2010). Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış. Ankara: Detay.
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. The SAGE Handbook of Leadership, 24(1), 286-298.

EKLER

A.VAKA 1

SİYAH KAN

Bu vakada okulda öğrencilere okutulan bir kitapta tasvir edilen kanlı sahnelerden ötürü şikâyetçi olan bir veli söz konusudur. Veli okula kitaptaki sahnelerden ötürü memnuniyetsizliğini bildirmek üzere gelir ve kitabı öğrencilere veren edebiyat öğretmeninden şikâyetçi olur. Bu durumda konuya okul yöneticisi dâhil olmuştur; süre gelen olaylar sürece dâhil olan öğretmenlerin gözünden aktarılmıştır. Bu olaya göre söz konusu okulda her yıl okul başlamadan önce rutin olarak bölüm başkanı ve diğer zümre üyeleri ile beraber sene sonu zümresi yapıldığı bilinmektedir. Bu toplantılarda sene içinde yaşanan aksaklıklar, başarılar ve yeni dönemde yapılabilecek çalışmaların gündeme getirildiği ifade edilmiştir. Buna göre her sene sınıflarda zorunlu olarak 6 kitap okutulduğu, bu kitapların Dünya ve Türk edebiyatının seçkin yazarlarından olmasına özen gösterildiği ifade edilmiştir. Toplantının kitap seçimine yönelik kararların alındığı bölümünde öğretmenlerden biri Jean Christopher Grange'ın çok iddialı polisiyeler yazdığını, kurgusunun ve dilinin öğrenciler tarafından bilinmesi gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Diğer öğretmenlerden bazıları Jean Christopher Grange'ın kitapları ile ilgili bu görüşlere katıldıklarını söylemişlerdir. Daha sonrasında zümre kararı ile kitabın önümüzdeki yıl 11. sınıfta okutulması yönünde karar verildiğini ve sene başında yeni ders yılı başladığında tüm öğrencilerin okuyacakları kitapları internet aracılığı ile temin ederek okula geldikleri belirtilmiştir. Okulun sistemine göre verilen liste doğrultusunda satın alma birimi, 1000 adet Grange kitabı satın alarak Türkiye genelinde okullara dağıtımını yapmıştır. Söz konusu kitabın okutulacak kitaplar arasında üçüncü sırada olduğu olayı yaşayan diğer bir öğretmen tarafından ifade edilerek kitabın daha ilk sayfasında sarsıcı ve vahşet dolu bir cinayetle yüz yüze geldim gerçekten de dili ve anlatımı çok etkileyici ama konusu bir o kadar korkunç sahneler olduğundan bahsetmiştir. Konuyu bölüm başkanı ile paylaştığını belirten öğretmen kitabı okuduğunu, kaygılarının olduğunu fakat kitap aralık ayında okutulacağı için toplu alım yapıldığını ve kitabı toplamak hem maddi hem de güven sarsıcı bir olay olabileceği için kaldırma kararı verilmediğini aktarmıştır. Daha

sonrasında okul müdürlerinden birinin ilgilizümrede bulunan bir edebiyat öğretmenini çağırarak velilerden birinin ziyarete geldiğini ifade ettiği belirtilmiştir. Buna göre bahsedilen veli kitap ile ilgili kaygılarını dilekçe haline getirerek “Bir eğitim yuvasında şiddet ve cinayeti bu kadar öne çıkaran bir kitabın okunması doğrumu dur?”, “Okullar toplumsal gelişim yuvaları olarak şiddet içeren unsurları neden ders kitabı olarak okuturlar?”, “Yazılıda cinayet nasıl işlenmiştir hangi yöntemler kullanılmıştır gibi bir soru mu öğrencileri beklemektedir?” sorularını yönetime ilemiştir. Başka bir velinin ise çocuğunun söz konusu kitabı okumayı bırakmak istemediği fakat geceleri kâbuslar ile uyandığını dile getirdiği anlatılmıştır. Bunun üzerine öğretmenlerden biri eleştirileri bölüm başkanına aktardığını ama gelen cevap doğrultusunda kitabı savunma ihtiyacı hissettiğini ve kitabın hayattaki her olayı içinde barındıran bir gerçek olduğu ve bu sahnelerin günlük hayatta her basamakta karşımıza çıkacağını ifade ettiğini belirtmiştir. Velinin aldığı cevaptan tatmin olmaması sebebi ile acil olarak zümre toplantısında kitap ile ilgili şikâyetler gündeme getirilmiştir. Toplantının sonunda yapılanın büyük bir hata olduğuna ve kitabın tüm Türkiye’deki şubelerden toplatılması gerektiğine yönelik kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Böylece 1000 kitap alımı kadar maddi zarar oluşmasına rağmen kitabın geri çekilerek okutulmadığı ifade edilmiştir.

A. VAKA 1 SÜRECİ

SİYAH KAN

2014 Ağustos ayında yapılan bir zümre başkanları toplantısında ve sonrasında yaşananlar şöyledir:

AYŞE AYAN (edebiyat öğretmeni): Tarih 2014 Ağustos ayı her yılki gibi okul başlamadan Bölüm Başkanımız Havva Çalık ve diğer zümre arkadaşlarımla birlikte sene sonu zümresi yapıyoruz. Bu toplantılarda sene içinde yaşanan aksaklıklar, iyi şeyler, seneye neler yapılabilirler konuşuluyor.

Toplantı sırasında kitap seçimleri ile ilgili konuşuluyor.

HAVVA ÇALIK (bölüm başkanı): Her yıl sınıflarımızda zorunlu olarak 6 adet kitap okutmaktayız bu kitapların Dünya ve Türk edebiyatının seçkin yazarlarından olmasına özen gösteriyoruz. Biliyorsunuz ki kolejimizde kitap seçimleri Türkçe ve edebiyat zümrelerince sene sonu yapılan zümrelerde belirleniyor. Edirne okulumuzda edebiyat öğretmenliği yapan Aysel Çavuş kitap önerisi için şöyle demiştir.

AYSEL ÇAVUŞ (edebiyat öğretmeni) = JEAN CHRISTOPHER GRANGE' nin çok iddialı polisiyeler yazdığını, kurgusunun ve dilinin öğrenciler tarafından bilinmesi gerektiğini düşünüyorum.

Ankara ve Bursa şubesi öğretmenleri ise şöyle dedi.

AYŞEGÜL TÜYSÜZ ve ALPER ÖZTÜRK (edebiyat öğretmeni): Bizde öyle düşünüyoruz ve arkadaşımıza destek veriyoruz.

AYŞE AYAN: Ben çekimser kalmayı uygun görüyorum çünkü GRANGE' ın dili kullanımının iyi ama konularının çok da öğrenciye uygun olduğunu düşünmüyorum. dedi ve devamını şöyle anlattı.

AYŞE AYAN: Daha sonra zümre kararı ile kitabın önümüzdeki yıl 11. sınıfta okutulması yönünde karar verilmiştir. Sene başı yeni ders yılı başladığında tüm öğrenciler okuyacakları kitapları internet aracılığı ile temin etmiş olarak okula gelmişlerdi okulumuzda kitap alımları asla dışardan yapılmamaktadır, bu yüzden bizim verdiğimiz liste doğrultusunda satın alma birimi, 1000 adet grange kitabı satın alarak Türkiye genelinde okullarımıza dağıtımını yapmıştı.

Aynı okulda olan ve olayı yaşayan diğer bir edebiyat öğretmeni olan Didem Özkam da sözlerine şöyle devam eder.

DİDEM ÖZKAM: GRANGE 'nin kitabı okutacağımız kitaplar arasında 3. sıradaydı ve kitap 1. dönemin son yazılısında soru getirecekti. Soru hazırlama görevi de bizim zümremize verilmişti. Bu yüzden kitabı okumaya eylül ayında başladım. Kitabın daha ilk sayfasında sarsıcı ve vahşet dolu bir cinayetle yüz yüze geldim gerçekten de dili ve anlatımı çok etkileyici ama konusu bir o kadar korkunçtu. Bu süreci bölüm başkanım ile hemen paylaşmaya karar verdim. Bölüm başkanımız aynı zamanda İstanbul okulumuzdan birinde öğretmenlik görevini de sürdürmekteydi ona kitabın sakıncalı sahneler içerdiğini öğrencinin okumasının doğru olmayacağını söyledim.

Bölüm başkanımız ise

HAVVA ÇALIK Kitabı okudum, kaygılarım var ama kitap aralık ayında okutulacak ve toplu alım yapıldığı için kitabı toplamak hem maddi hem de güven sarsıcı bir olay olur, bu yüzden toplamak kararı alınamaz dedi. Olayın devamı şöyledir.

AYŞE AYAN: Daha sonra olayın üzerinden bir ay geçmişti ki lise müdürümüz Osman İlhan Cebeci beni odasına çağırdı çünkü ben aynı zamanda kendi okulumun zümre başkanıydım. Ve şöyle dedi.

OSMAN İLHAN CEBECİ: Lise de 11. sınıf öğrencilerinden Umut Kara 'nın ailesi ziyarete geldi ve GRANGE den seçtiğiniz Siyah Kan kitabımı da yanlarında getirmişler. Veli kitap ile ilgili kaygılarını verdiği dilekçede şu başlıklar altında toplamış.

1- Bir eğitim yuvasında şiddet ve cinayeti bu kadar öne çıkaran bir kitabın okunması doğrumu dur?
2- Okullar toplumsal gelişim yuvaları olarak şiddet içeren unsurları neden ders kitabı olarak okuturlar?
3- Yazılıda cinayet nasıl işlenmiştir hangi yöntemler kullanılmıştır gibi bir soru mu öğrencileri beklemektedir?
Diğer veli için tekrar müdür bey tarafından çağrıldım.
OSMAN İLHAN CEBECİ: Diğer bir velimiz olan Burcu Yalgin ise şöyle dedi.
BURCU YALGIN: Böyle bir kitabı çocuğum hem bırakmak istemiyor hem de geceleri korkarak uyanıyor bu kitabı nasıl önerirsiniz, hiç mi okunmadı bu kitap hiç mi incelenmedi.
Size hikaye için eleştirmenler tarafından yazılanları söylemek istiyorum.” Yazarın tasvirleri o kadar güçlü ki Reverdi ile dalış yaptığımı, Marc ile ava çıktığımı hissettim ama kesinlikle midesi zayıf birinin okumaması gerekir.”
“Kurbanlarımı hayal gücünüzü bile zorlayacak şekilde vahşi ve yavaşça öldürüyor, en son cinayette kurbanın yanında ve kan gölünün ortasında yakalanıyor” Eleştiriler bile ürkütücü dedi.
OSMAN İLHAN CEBECİ: siz ne diyorsunuz Ayşe öğretmenim diye sorduğunda
AYŞE AYAN: Aslında bende bu eleştirileri bölüm başkanına aktarmıştım ama ondan gelen cevap doğrultusunda kitabı savunma ihtiyacı hissettim ve kitabın hayattaki her olayı içinde barındıran bir gerçek olduğu ve bu sahnelerin günlük hayatta her basamakta karşımıza çıkacağını söyledim. Fakat benim savunmam veliyi tatmin etmedi ve veli genel merkeze de şikayetlerini bildiren dilekçeyi ilettili.Genel merkezde bölüm başkanı ile bir toplantı talep etti.
ACİL OLARAK YAPILAN TOPLANTININ SONUNDA
HAVVA ÇALIK (bölüm başkanı): Yapılan hata büyüktür ve kitabın tüm Türkiye okullarından toplanmasına karar verilmiştir dedi. Böylece hatanın neresinden dönülürse kardır denildi ama ortada 1000 kitap alımı kadar bir maddi kayıp söz konusu idi. Bundan sonraki senelerde de okutulmayacaktı.

A. VAKA 2

KARGODA HATA

Bu vakada okulda eğitim gören öğrencilerin velilerinin bildirimleri aracılığıyla açığa çıkan kitap siparişi sonrasında süregelen bir problem durumu söz konusudur. Ders döneminin başında farklı velilerin bildirimleri üzerine verilen kitap siparişinde teslimatın gecikmesi, yanlış ürün teslimatı yapılması, kitap siparişinde ödeme koşulları, eski kitaplardan birinin tekrar verilmesi olmak üzere aksaklıklar yaşandığı gözlenmiştir. Bu durumda konuya okul yönetici dâhil olmuştur ve süregelen olaylar sürece dâhil olan öğretmenlerin gözünden aktarılmıştır.

Bu olaya göre okulda eğitim gören öğrencilerin velilerine her yılın ağustos ayında tüm kitap listeleri ve bu süreçte izleyecekleri prosedürler mail ile bildirilmiştir. Bildirim sonrasında bahsi geçen kitapların ödeme yolları ile ilgili sorun yaşadığını belirten bir veli olur fakat bu sorun okul müdürünün sürece dâhil olması ile sonlandırılır. Bu durumdan bir ay sonra yani okulun ders dönemi başladığında bir veli arar ve iki haftadır siparişlerinin ulaşmadığından şikâyetçi olur. Bunun üzerine okul müdürü yetkili birim ile görüşür ve yetkili tarafından kargoda hata olduğuna yönelik bir açıklama alır. Ertesi gün ise yanlış gönderilen kitaplar ile ilgili olarak bir veli durumu bildirir. Sonrasında okul müdürü tekrar ilgili birim ile görüşür ve yine kargoda hata olduğuna yönelik bir açıklama alır. Bu durumdan birkaç gün sonra henüz yeni sipariş veren velilerden biri arayarak geçen yıl okutulmuş bir kitabın tekrar verilmesinden ötürü durumdan rahatsızlığını bildirir. Bunun üzerine bu durum düzeltilir. Art arda gelen problemlerden ötürü okul müdür bir toplantı talep eder. Toplantı sonucunda bahsedilen kitap siparişi sorunsalı ile ilgili öğretmenlerin velilere sabırlı yaklaşmasını rica eder. Bunun üzerine okulda incelemeye çıkan öğretmenler birkaç velinin kayıt bile yaptırmadığı, birkaç velinin evine kargo ettiği, bir kaç velinin de yeni sipariş ettiğini ortaya çıkartır.

A. VAKA 2 SÜRECİ

KARGODA HATA VAR BAHANESİ DE BU

Okul başlamadan önce ağustos ayında tüm velilere mail gider; hangi kitapları alacakları, hangi prosedürü izleyecekleri, ödemeyi nasıl yapacakları ile ilgili bilgilendirme vardır. Bu bilgilendirme şöyle gerçekleşir.

GENEL MÜDÜRLÜK: Siz okulumuz velileri öğrencilerimizin bu yıl okutulacak kitapları bu sene internet üzerinden sipariş verilerek tüm ders ve okuma kitapları evlerinize kargo ile teslim edilecektir.

Aradan bir ay geçer okul başlar. Bir veli okul müdürünü arar.

SERRA ALTIN: Hocam merhabalar ben 8.sınıflardan Kayra'nın annesiyim kitaplar için sipariş vermek istiyorum fakat sadece finans bank kartını kabul etmekte bu ne saçmalık başka bir kartla alamaz mıyız?

OKUL MÜDÜRÜ: Ben gerekli yerlere arayıp size dönüş yapacağım, çok teşekkür ederim bilgilendirdiğiniz için

Gerekli birimleri arayarak bu durumu düzeltir.

Aradan bir hafta geçer başka bir veli tekrar kitaplar için müdür beyle görüşmek ister.

TÜLAY ARICI: Hocam merhabalar kitapları zamanında sipariş ettik fakat iki haftayı geçti henüz elimize ulaşmadı çocuklar derse başladı ne yapacağımızı bilmiyoruz.

OKUL MÜDÜRÜ: Merhabalar ben yetkili birimle konuşup size dönüş yapacağım, teşekkürler kusura bakmayın.

Müdür yetkili birimi arayıp sinirlenir hem sipariş ettiriyorsunuz hem zamanında göndermiyorsunuz verilen cevap KARGODA HATA OLMUŞTUR HOCAM deyip bu veli ile de ilgilenilir.

Ertesi gün bir veli daha

EMEL ÖNDERLİ: Hocam merhabalar biz 1. Sınıf velisiyiz kitaplarımız geldi fakat içinden lise 1 kitapları çıkmıştır ne yapalım?

OKUL MÜDÜRÜ: Lütfen okula getirip teslim eder misiniz bizde geri gönderelim.

Tekrar yetkili birimi arar ve hatanın sebebini sorar sebep olarak KARGODA HATA VAR HOCAM ÜZERİNE YANLIŞ YAZILMIŞ denir. Lise bir yazılı olanlar geri gönderilir,1.sınıf kargoları gelir durum düzeltilir.

Birkaç gün sonra bir veli daha

DİLEK SARGIN: Merhabalar sayın hocam kitaplarımızı sipariş edicez fakat geçen yıl okuttuğumuz okuma kitapları bu yılda verilmiş tekrar neden para vereyim ki ben?

OKUL MÜDÜRÜ: Merak etmeyin dilek hanım ben ilgilenip size dönüş yapacağım, haklısınız.

Arar durumun düzeltileceği başka bir kitap tavsiye edileceği söylenir.

OKUL MÜDÜRÜ: Öğretmenlerle toplantı talep eder, sıkıntıları anlatır. Şikayetler karşısında dikkatli olunmasını düzgün cevap verilmesini ve herhangi bir şikayette kendisine hemen dönülmesini ister .Müdür yardımcılarında da tüm okulu dolaşp kimlerin kitap eksikleri kaldığını ve sebeplerini öğrenmek ister.

Ve yapılan kontroller sonunda bir kaç velinin kayıt bile yaptırmadığı, birkaç velinin evine kargo ettiği, birkaç velinin de yeni sipariş ettiği ortaya çıkar. Ayrıca kitap siparişlerinin verilmemiş olması öğretmenler açısından da çok sıkıntı yaratmıştır. Derslerinde aksaklıklar yaşanmıştır. Fotokopi çekerek gereksiz israf yaratmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: SEVİNÇ, Çiler

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 1979

Medeni Durumu: Evli

E-Posta: ciler_ilhan@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Yılı
Lisans	İstanbul Üniversitesi	2000
Lise	Yalova Lisesi	1996

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
12	Özel	Okul Müdürü
8	Devlet	Türkçe Öğretmeni



