

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI VE ÇÖZÜM
YÖNTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya BİLGİR

(1410120105)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi Ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK

NİSAN 2018

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI VE ÇÖZÜM
YÖNTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya BİLGİR

(1410120105)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi Ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Ayşe CANER

NİSAN 2018

ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinde çatışmanın yaşanmadığı bir ortam neredeyse yoktur. Bununla birlikte etkili olarak yönetilmeyen çatışma, eğitim kurumlarında önemli bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu araştırma, ilkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Yüksek lisans öğrenimim sürecinde ve araştırmamın her aşamasında bana destek olan, yardımlarını esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK'e, bu süreçte akademik gelişimime katkı sağlayan değerli hocalarıma, çalışmalarım boyunca yanımda olan aileme, saygıdeğer okul müdürüm Mustafa ÇETİN'e ve öğretmen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Derya BİLGİR

İstanbul, Nisan 2018

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırma Alt Problemleri.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
II. BÖLÜM.....	4
ALANYAZIN İNCELEMESİ.....	4
2.1. Çatışma Kavramı.....	5
2.2. Çatışmanın Önemi.....	6
2.3. Çatışma Süreci.....	7
2.3.1. Çatışma Sürecinde Birinci Aşama: Potansiyel Zıtlık ve Uyuşmazlık.....	7
2.3.2. Çatışma Sürecinde İkinci Aşama: Kavrama ve Kişiselleştirme.....	8
2.3.3. Çatışma Sürecinde Üçüncü Aşama: Davranış.....	8
2.3.4. Çatışma Sürecinde Dördüncü Aşama: Sonuçlar.....	8
2.4. Çatışma Türleri.....	10
2.4.1. Çatışmanın niteliği ile ilgili sınıflandırma.....	10
2.4.1.1. İşlevsel çatışma.....	10
2.4.1.2. İşlevsel olmayan çatışma.....	11
2.4.2. Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma.....	11
2.4.2.1. Potansiyel Çatışma.....	11
2.4.2.2. Algılanan Çatışma.....	12
2.4.2.3. Hissedilen Çatışma.....	12
2.4.2.4. Açık Çatışma.....	12
2.5. Çatışma Nedenleri (Kaynakları).....	12
2.5.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	14
2.5.1.1. Kişilik Farklılıkları.....	14
2.5.1.2. Amaçlardaki Farklılıklar.....	15
2.5.1.3. Rol ve Statü Farklılığı.....	16
2.5.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	16
2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü.....	17
2.5.2.2. İş Bölümü.....	17
2.5.2.3. İşlevsel Bağımlılık.....	18
2.5.2.4. Örgütsel Değişimin Etkisi.....	18
2.5.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	19
2.5.3.1. Anlam Güçlükleri.....	19

2.5.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi	19
2.5.3.3. Algılamadaki Farklılıklar.....	20
2.5.3.4. Dinleme Sorunları.....	20
2.6. Çatışma Yönetimi.....	20
2.7. Okullarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	21
2.8. İlgili Araştırmalar	23
2.8.1. Yurtiçi Araştırmalar	23
2.8.2. Yurtdışı Araştırmalar.....	34
III. BÖLÜM	37
YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırma Modeli	37
3.2. Durum Çalışması.....	37
3.3. Durum Çalışmasında Geçerlik ve Güvenirlik	38
3.4. Durum.....	39
3.5. Çalışma Grubu.....	40
3.6. Verilerin Toplanması.....	40
3.7. Veri Analizi	41
IV. BÖLÜM	42
BULGULAR	42
4.1. Demografik Özellikler.....	44
4.2. Alt problem 1: Öğretmenlerin yönetici algısı	44
4.3. Alt problem 2: Çatışma nedenleri	47
4.4. Alt problem 3: Çatışma türleri	57
4.5. Alt problem 4: Çatışma çözümleri	61
4.6. Alt problem 5: Çatışmanın öğretmen üzerindeki etkileri.....	63
4.7. Alt problem 6: Yöneticiden beklentiler.....	68
V. BÖLÜM.....	74
TARTIŞMA VE ÖNERİLER	74
5.1. Öğretmenlerin Yönetici Algısı	74
5.2. Çatışma Nedenleri	74
5.3. Çatışma Türleri.....	76
5.4. Çatışmalarda Çözüm Yöntemleri	77
5.5. Çatışmanın Öğretmenler Üzerindeki Etkileri.....	77
5.6. Yöneticiden Beklentiler.....	78
5.7. Öneriler.....	79
KAYNAKÇA	82
EKLER	92
Ek 1: Görüşme Formu	92
Ek 2: Görüşme Kayıt Örneği.....	94

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmanın Problemleri ve Alt Problemleri	42
Tablo 4.2. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.....	44
Tablo 4.3. Öğretmenlerin yönetici algısına ilişkin kodlar ve temalar.....	45
Tablo 4.4. Çatışma nedenlerine ilişkin kodlar ve temalar.....	48
Tablo 4.5. Çatışma türlerine ilişkin kodlar ve temalar.....	57
Tablo 4.6. Çatışma çözümlerine ilişkin kodlar ve temalar.....	61
Tablo 4.7. Çatışmanın öğretmen üzerine etkilerine ilişkin kodlar ve temalar.	63
Tablo 4.8. Yöneticilerden beklentilere ilişkin kodlar ve temalar.....	69

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Çatışma Süreci	9
---------------------------------	---



Enstitüsü : **Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı : **Eğitim Bilimleri**
Programı : **Eğitim Yönetimi ve Planlaması**
Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK**
Tez Türü ve Tarihi : **Yüksek Lisans – Nisan 2018**

ÖZET

İLKOKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ ÇATIŞMALARI VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Derya BİLGİR

Öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir. Okul içinde yaşanan çatışmalar, öğrenme ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum öğrencilerin okula karşı olan tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve ders başarılarını düşürebilir. Öğrencilerin başarılı olabilmelerinde okul içinde etkili iletişimin olması ve çatışmasız bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle okullarda yaşanan çatışma nedenlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma İlkokullarda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışma türlerini, çatışmaların temel nedenlerini ortaya koymak ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla kurgulanmış bir durum çalışmasıdır. Araştırma öğretmen görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen ve yönetici arasında özellikle veliden kaynaklı çatışmalar yaşandığı bununla beraber iletişimin en önemli çözüm kaynağı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, Yönetici, Çatışma, Çatışma Çözümü

University : **Istanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Educational Sciences**
Programme : **Educational Administration and Planning**
Supervisor : **Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK**
Degree Awarded and Date : **MA – April 2018**

ABSTRACT

PRIMARY SCHOOL-EXECUTIVE CONFLICTS AND SOLUTION

METHODS

Derya BİLGİR

Conflicts between teachers and administration will negatively affect the performance of both teachers and managers. Conflicts in the school can adversely affect the learning environment. This can negatively affect students ' attitudes towards school and can reduce course success. In order to be successful, students must have effective communication within the school and create a non-conflict environment. In order to achieve this, the reasons for conflict in schools must be determined first. This research is a case study designed to determine the types of conflict between teachers and managers in primary schools, the main causes of conflict and the solution methods followed in conflict resolution. The research was conducted based on teacher opinions. As a result of the research, it was determined that there were conflicts between teachers and managers, especially from parents, but communication was the most important source of solution.

Key Words: Teacher, Manager, Conflict, Conflict Resolution.

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında her gün çeşitli çatışma türleri yaşanmaktadır. Önemli olan yaşanan çatışmaları örgütün ya da kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve çözmektir. Okullarda öğretmenler ve idareciler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Yaşanan bu çatışmaların mümkün olduğunca etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu aşamada eğitim kurumlarının sağlıklı bir şekilde eğitim vermeye devam edebilmesi için kullanılan yöntemlerin çatışmalara etkili çözümler sunması gerekmektedir. İnsanın olduğu her yerde çatışma çıkabilir. Çatışma, kişinin hem kendi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Kapıcı, 2015). Literatürde çatışma kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yer almaktadır. Çatışma örgütteki kişiler arasında farklı nedenlerden doğan çekişme ve anlaşmazlıklardır. Diğer bir ifadeyle çatışma, günlük yaşamın akışı içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli karşılaştığımız, genellikle karşı koyuş ve olumsuz ilişki olarak tanımlayabileceğimiz bir olgudur (Atiş, 2010).

Okul müdürü eğitim ve öğretim hizmetlerinin üretildiği yer olan okulda, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak yönetim, değerlendirme ve geliştirme işini sağlayan kişidir (Atiş, 2010). Öğretmen ise belirli bir program çerçevesinde bir bilim dalını, bir sanatı, bir tekniği veya belli bir bilgiyi öğretmeyi görev edinen, bilgi ve deneyimlerini aktarmasının yanında eğitimden de sorumlu olan kişidir (Wikipedia, 2016).

Okul yönetiminde yer alan birçok öge vardır. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler, okuldaki diğer personel kısacası iç ve dış paydaşların bir kısmı doğrudan ya da dolaylı olarak okul yönetiminde yer alır. Yöneticilerin çatışmaları önlemeye çalışması veya yaşanan çatışmaları olumlu yönde çözümlenmesi okulun yönetsel başarısını etkilemektedir. Bu durumda çatışmaları olumlu bir şekilde çözümlenebilen yöneticiler okullarına daha faydalı olur. Geçmişten günümüze kadar

çatışmalara yüklenen olumsuz anlamlar yavaş yavaş yerini daha farklı bakış açılarına bırakmaktadır. Örgütler için yaşanması doğal, hatta gerekli olarak nitelendirilmeye başlanan çatışmaların, farklı düşüncelerin doğmasında, var olan sorunların ortaya çıkarılıp giderilmesinde ve örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli olduğu fark edilmiştir. Etkili yönetilen çatışmaların örgütlerde değişim ve gelişimi sağlaması, “çatışma yönetimi” kavramı üzerinde önemle durulmasını sağlamıştır (Koçak, 2012).

Çalışmanın bu bölümünde çatışma kavramı, türleri, nedenleri, çatışma yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticilerinin incelenmesi, okulda öğretmenin yeri, iletişim konusunda yaşanan sorunlar, okullarda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışmalar ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesine yer verilecektir. Öğretmenler açısından çatışmaların ve çözüm stratejilerinin önemi, sonuçları ve etkilerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yöneticileri tarafından göz ardı edilmemesi gerektiği ve çatışma yönetiminde öğretmenlerin önemli rollerinin olduğu dikkate alınmalıdır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma okul yöneticileri, öğretmenler ve genel olarak eğitim sistemimizin etkinliğini arttırmak için önem taşıyan bir konuyu işlemektedir. Sağlıklı bir okul kültürü oluşturmak için de en başta okul yöneticileri ve öğretmenlerin iyi bir iletişim kurması gerekmektedir. Olumlu bir okul kültürü en çok öğrenciye fayda sağlar. Ayrıca eğitim-öğretim hizmetlerinin aksamadan ilerlemesine katkı da bulunur.

1.1. Problem

Bu araştırma bir ilkokulda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışma türlerinin, çatışmaların temel nedenlerinin ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerinin belirlenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde profesyonel eğitim yöneticiliği yeni önem kazanmaktadır. Şu an okullarda var olan yöneticilerin hepsi öğretmenlik mesleğinden yöneticiliğe geçen yöneticilerdendir. Bu da çoğu zaman eğitim yönetiminde aksamaların ortaya çıkmasına ve öğretmen-yönetici çatışmalarına neden olmaktadır. Oluşan çatışmalar da olumlu yönetilememektedir. Eğitim yöneticilerinin, eğitim süreçlerini yönetmenin

dışında, okulda öğretmenlerle aralarında oluşabilecek çatışmaların, örgütün amaçları doğrultusunda yönetmeleri beklenir. Yöneticiler çatışmaları yönetirken yeterli enerji ve zamanı ayırmalıdır. Yaşanan çatışmaları başarılı bir şekilde yöneterek, örgütte dinamikliğin ve örgütsel gelişmenin önderliğini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar. Bu araştırma ilkokullarda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışma türlerini, çatışmaların temel nedenlerini ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerini öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koyabilmek amacıyla durum çalışması olarak planlanmıştır.

1.3. Araştırma Alt Problemleri

1. Bu okulda öğretmenlerin yönetici algısı nedir?
2. Bu okulda yönetici-öğretmenler arasında ne tür çatışmalar yaşanmaktadır?
3. Bu okulda yönetici-öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?
4. Bu okulda yönetici-öğretmen arasında yaşanan çatışmaların öğretmenler üzerinde ne tür bir etkisi vardır?
5. Bu okulda yönetici-öğretmen çatışmalarını çözmeye yönelik olarak öğretmenler ne tür çözüm yolları önermektedirler?
6. Bu okulda öğretmenlerin yöneticiden beklentileri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Hızla gelişen ve değişen dünyada okulların da değişmesi kaçınılmazdır. Bu değişime öğretmenlerin ve yöneticilerin de ayak uydurması gerekmektedir. Bazen bu durum öğretmenler ve yöneticiler arasında anlaşmazlıklara, çatışmalara neden olmaktadır. Bu araştırma ile ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşadıkları çatışmaların türlerini ve çatışma durumunda nasıl çözüm stratejileri geliştirdiklerini ortaya koyarak; çatışma yönetimi eğitimine gereken önemin verilmesi sağlanabilir. Literatürde bu konuda yapılmış birçok araştırma olmakla beraber bu çalışma diğerlerinden farklı olarak sınıf öğretmenleri üzerine yürütülmüş ve durum çalışması olarak planlanmıştır. Araştırmada ayrıca seçilen okulun dezavantajlı bir bölgede olması, çalışmayı özgün kılmaktadır.

II. BÖLÜM

ALANYAZIN İNCELEMESİ

Bireyler ve toplum açısından eğitim kurumları olan okulların önemi oldukça fazladır. Toplumsal ihtiyaçları karşılayan okullar süreç içerisinde bazı problemlerle yüzleşirler. Söz konusu bu problemlerden biri de çatışmalardır. Çatışmalar genel olarak bireyler arası veya gruplar arası ortaya çıkan anlaşmazlık olarak ifade edilebilecektir. Çatışmaların ortaya çıkışında pek çok faktör bulunmaktadır. Farklı çıkar çatışmaları, statü farklılıkları, değişen bireysel değer yargıları, yönetim belirsizlikleri benzeri pek çok neden okullarda çatışmaların görülmesine neden olmaktadır (Elma, 1998).

Yapısal açıdan çatışmalar olumsuz öğeler taşısalar da doğru şekilde yönlendirilmeleri durumunda kurumun amaçları doğrultusunda kullanılacak araçlar haline gelebilirler. Bu durum çatışma yönetimi kavramının önem kazanmasına neden olmaktadır. Çatışma yönetimi, kurumlarda gruplar ya da kişiler arasında farklı nedenlerden kaynaklanan çatışmaları anlamlandırıp bunları kurum yararına çözüme ulaştırmayı hedefleyen bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Bireylerin birbirlerini tanımaları ve birbirlerini anlamaları, kurumda faaliyetlerin daha düzgün yürütülebilmesine ve problemlerin daha çabuk çözümüne imkân tanıyacaktır. Örnek vermek gerekirse, bir kurumda yönetim iletişimi beraber başlamaktadır. İletişim bilgi sağlayıcı olmazsa ortaya çıkan problemleri bilmek ve bunları çözüme ulaştırmak mümkün olmayacaktır (Kırçan, 2009). Son yıllarda yapılan örgütsel davranış araştırmaları içerisinde çatışma yönetimi konusuna giderek daha fazla yer verilmiş olması bu konunun güncelliğini ve önemini kanıtlar niteliktedir (Gümüseli, 1994).

2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, kişisel olarak sosyo-psikolojik, fizyolojik gereksinimlerin tatminine engel olan sorunların ortaya çıkardığı gerginlik durumları olarak ifade edilmektedir. Kurumsal açıdan çatışma ise, kişiler ve grupların beraber çalışmaları nedeniyle ortaya çıkan problemlere ve olağan faaliyetlerin sonlanmasına ya da daha karmaşık hale gelmesine neden olan olaylardır (Eren, 2012). Çatışmalar okullarda sıkça görülür. Bu nedenle başarılı bir okul yönetimi açısından çatışmanın kavramsal olarak ele alınması gerekir (Erdoğan, 2014).

Çatışma denildiğinde çoğunlukla akla ilk olarak savaş, mücadele, kavga gibi olumsuz kavramlar gelmektedir. Bu nedenlerle toplumlarda gruplar ve kişiler arasında beraberlik hissinin oluşmasına oldukça önem verilmektedir. Toplumda beraberlik hissini oluşturmak için çaba gösterilmektedir. Ancak çatışma doğada ve toplumda her zaman karşımıza çıkabilecek bir durumdur (Sarpkaya, 2002).

İnsanların olduğu yerde çatışmadan söz etmemek olmaz. Sosyal ilişkilerde yaşanan olumsuzluklar, sorunlar bir süre sonra çatışmaya neden olabilir. Sadece sosyal ilişkilerde değil, aynı zamanda iş ilişkilerinde de çatışmalar yaşanabilir. İletişimin aksadığı her durumda çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Özellikle iş ilişkilerinin daha resmi ortamlarda gerçekleştiği düşünülürse insanlar birbirlerini idare etme konusunda çok da istekli olmayabilir. Yanlış anlaşılmalara çabucak büyüyüp daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Çatışmanın hayatın her alanında var olması ondan uzak durulmasını engellemektedir. Yapısal açıdan okullar da toplumun küçük birer parçasıdır. Bununla birlikte okul örgütlerinin temelini insanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle okullarda ortaya çıkan çatışma daha fazla gözle görülen gerçekler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarpkaya, 2002: 425).

Çatışmayla ilgili alanyazında birçok tanım yapılmıştır. Ergin açısından çatışma, bireyin başka biri ya da birileri tarafından engellenmesi veya rahatsız edilmesi ile onun çıkarına uygun olmayan duruma tepki göstermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çatışma az miktarda olan kaynak, konum ya da güç üzerinde hak iddia edilmesi veya değerlerle ilgili olarak anlaşılabilmesi konusunda yüzeye çıkan süreç olarak ifade edilebilecektir (Ergin, 1999: 40; akt. Erol, 2009).

Thomas çatışma kavramını süreç kapsamında ele almıştır. Thomas'a göre çatışma bir kişinin diğeri ya da diğerleri tarafından engellendiği ya da engelleneceğini düşünmesiyle ortaya çıkmaktadır (Thomas, 1990: 258; akt. Çürük, 2014). Bununla birlikte çatışma yalnızca bireylerle ilgili bir durum değildir. Her canlı yaşamını sürdürebilmek için diğer canlılar ile mücadele etmek ve gerekli durumlarda bu canlılarla çatışma içerisinde olmak durumundadır. Canlılar hayati gereksinimlerini gidermek istediği zaman bir engelle karşılaşırlarsa gerginlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum insanoğlu açısından ele alındığında ise çatışma, sosyo-psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerin giderilmesine engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı gerginlik hali olarak ifade edilebilecektir (Eren, 2003: 543).

2.2. Çatışmanın Önemi

Yönetim ve örgütle ilgili yürütülen araştırmalar sonucunda, örgütlerin daha modern bir yapıya sahip olmaları gerektiği belirtilmiş ve bunun sonucunda örgütlerin işlevsel özellikleri artırılmıştır. Bu durum örgütlerin hiçbir çatışma ve problemle karşılaşmadıkları anlamına gelmemektedir. Akla ve mantığa dayanan bir yönetim uygulaması olsa bile örgütlerde ortaya çıkan sorunların kökeninde işleyiş ve örgütsel yapının olduğu yönetim bilimcileri tarafından vurgulanmaktadır. Bu durum örgütlerde oldukça sık karşımıza çıkan bir sorundur (Tokat, 1999).

Çatışmalar etkili yönetildiğinde eğitim kurumları için önemli hale gelir. Kuruma birçok yarar sağlar. Kötü yönetildiğinde de çok daha büyük sorunlara yol açar. Örgütlerde bireylerin birbirleriyle ilişkileri esnasında ortaya çıkan çatışmalar, bir bütün olarak örgütü ve ait oldukları grubu etkileyebilir. Örgütlerdeki bu çatışmaların, kurumun işlerliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için örgütleri oluşturan yapısal düzenlemelerin yanı sıra, örgüt işlerliği üzerinde önemli etkileri olan alt sistemlerin (örgütsel grupların) birbirleriyle uyum ve koordinasyon içinde çalışmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, örgütsel gruplar arasındaki çatışma kaynaklarının belirlenmesi ve etkin çatışma yönetimi tekniklerinin kullanılması, örgütün verimliliğini artırması yönünden yaşamsal bir öneme sahiptir (Sakızlı, 2007).

Yönetici konumunda olan bir bireyin en önemli görevlerinden biri de karar almaktır. Etkili bir yönetici kararlarını tam olarak ifade edilen unsurlar ve birbirini takip eden süreçler kapsamında düzenli bir etkileşim içerisinde almaktadır (Kardam,

2001: 186). Bu kararlar alınırken yönetici durumun anlaşılabilirlik düzeyini arttırmak ve de karar verebilmeyi kolaylaştırmak adına örgüt içi çatışmalardan yararlanabilir (Çürük, 2014).

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde hem kurumlara hem de çalışanlara önemli ve olumlu etkileri olur. Bu nedenle çatışma önemlidir. Çatışma iyi yönetilmezse kuruma veya çalışanlara çok büyük zararları da olabilir. Özellikle çatışmalar olumsuz şekilde sonuçlanırsa çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Uzun süren çatışmalarda çalışanlarda tükenmişliğe bile neden olabilir. Çalışanların motivasyonunu azaltır. Bu da çalışanların yaptıkları işleri olumsuz etkiler ve kurumun verimliliğini düşürür.

2.3. Çatışma Süreci

Bu bölümde çatışma süreci ile ilgili aşamalardan bahsedilmiştir. Toplamda dört aşama incelenmiştir.

2.3.1. Çatışma Sürecinde Birinci Aşama: Potansiyel Zıtlık ve Uyuşmazlık

Çatışma sürecinin ilk aşamasında çatışmayı ortaya çıkaran koşullardan söz edilir. Söz konusu bu koşullar ise yapı, kişilik ve iletişim gibi faktörlerden meydana gelmektedir (Erol, 2009).

İletişim: İletişim engelleri genel kullanımda gürültü gibi yetersiz bilgi aktarımı, filtreleme ve seçilen iletişim kanalı gibi anlamlara gelmektedir. Algıda seçicilik, eğitim gibi anlamla ilgili problemler bu kavramın olası tetikleyicisi olarak ifade edilmektedir (Robbins, 2000:386; Akt. Çatakdere, 2014).

Yapı: Bürokratik düzlemde hiyerarşik konum, uzmanlaşma, rutinleşme düzeyi ile görevlerdeki standartlaşma benzeri nitelikler çatışmanın oluşumuna kaynak oluşturabilmektedir (Düşükcan, 2003).

Kişilik Değişkenleri: Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır (Düşükcan, 2003). Önyargılar, taraf tutma ve fikir ayrılıkları gibi kişisel değişkenler de çatışmalara neden olabilir (Çatakdere, 2014).

2.3.2. Çatışma Sürecinde İkinci Aşama: Kavrama ve Kişiselleştirme

Çatışma sürecinde ikinci aşamayı kavrama ve kişiselleştirme oluşturmaktadır. İlk aşama kapsamındaki koşullar hayal kırıklığına neden oluyorsa potansiyel uyuşmazlık su üzerine çıkmaktadır (Erol, 2009). İkinci aşama çatışmanın tanımlanması açısından önemlidir. Çatışmanın süreci hakkında taraflar bu aşamada karar verirler. Çatışma sadece algılandığında değil hissedildiği durumlarda da ortaya çıkabilir. Hissedildiği durumlarda bireyler duygusal olarak çatışmaya başlarlar; taraflar tedirginlik, gerginlik ve birbirlerine karşı kızgınlık duyarlar. Çatışmaya bağlı olarak oluşan duygular bireylerin algılarını şekillendirmeye başlar. Tarafların birbirlerine hissettikleri duygular olumsuz olduğu zaman konuları olduğundan basit görürler; güvenlerini yitirirler ve karşı tarafın davranışlarını olumsuz olarak yorumlarlar. Bireylerin duygularının olumlu olması ise onların konuyu daha geniş açıdan ele almalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlar (Robbins, 2000: 388-389; akt. Çatakdere, 2014).

2.3.3. Çatışma Sürecinde Üçüncü Aşama: Davranış

Çatışma sürecinde üçüncü aşamayı davranış oluşturmaktadır. Söz konusu aşamada beş tip davranış ortaya çıkmaktadır. Bunlar; rekabet, uzlaşma, iş birliği, uyma ve kaçınmadır (Erol, 2009). Ortaya çıkan bu tutumlar gruptaki diğer kişiler üzerinde farklı tepkilere neden olacaktır. Bu tepkiler ise uzlaşma, rekabet, işbirliği, zorlama ve kaçınma biçimlerinde olabilecektir (Düşükcan, 2003). Bireyler tarafından çatışmanın algılanması ve düşünülmesi, davranışa geçmeden önceki durumdur. Bunun nedeni ise çatışmaların bu aşamada görülüyor olmasıdır. Davranış aşamasında, kişilerin hakaret, ifade ve tepkileri devreye girer. Söz konusu bu tutumlar ise tarafların isteklerini sergileme girişimleri olarak ele alınabilecektir. Ancak, bu davranışlar bazen yanlış hesaplamalar ve beceriksiz uygulamalara bağlı olarak asıl amaçlarından sapabilir. Bu nedenle, davranış basamağını dinamik bir etkileşim süreci olarak görmek gerekir (Robbins, 2000: 391; akt.Çatakdere, 2014).

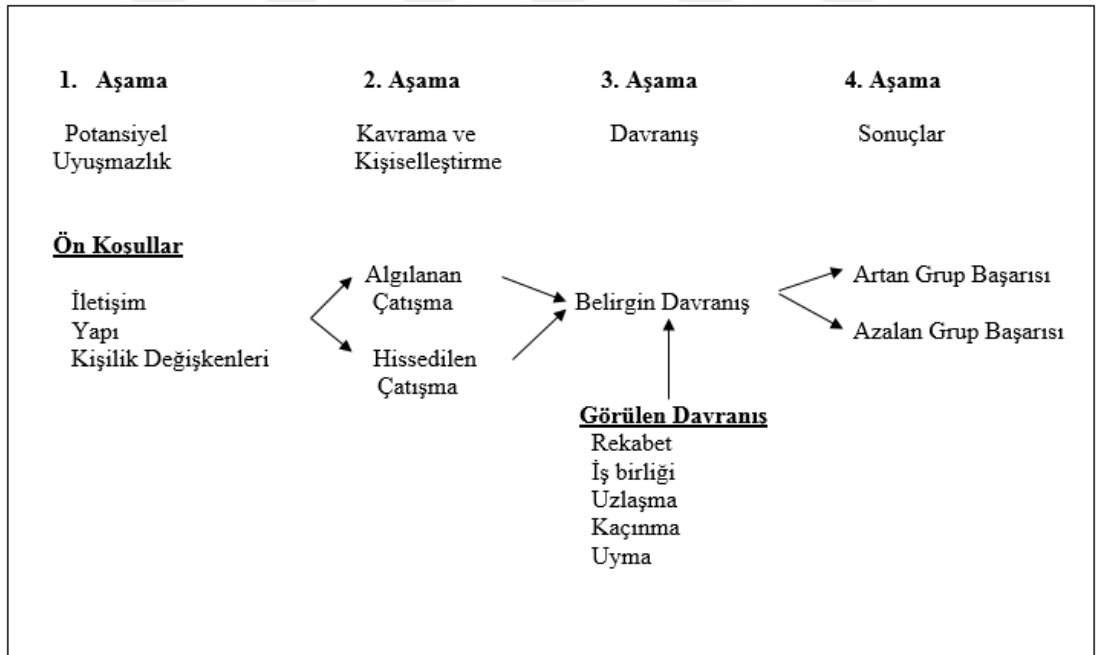
2.3.4. Çatışma Sürecinde Dördüncü Aşama: Sonuçlar

En az iki taraf arasında yaşananların sonucu çalışanların performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Bu aşama çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir. Çatışma sonuçlarını birkaç başlık altında incelemek mümkündür.

Fonksiyonel sonuçlar (olumlu): çatışma sonucunda olumlu sonuç çıkarılması durumudur. Çatışma sonucundan ders alınması ve bu yönde çıkarımların yapılması, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Fonksiyonel olmayan sonuçlar (olumsuz): kontrolü mümkün olmayan muhalefet hoşnutsuzluk ortaya çıkarmakta, insanları ve grupları birbirine bağlayan bağları ortadan kaldırmakta ve sonuçta grubun dağılmasına neden olmaktadır. Çatışmanın en çok arzu edilmeyen sonuçları içerisinde grup bağlılığının azalması, iletişimin gecikmesi, grup amaçlarının önem derecesinin gruptakiler açısından geri planlara düşmesi şeklinde ifade edilebilir. En uç noktadaysa çatışma grubun ahengini bozarak grubun devamlılığını tehlike altına sokabilmektedir. Bunun sonucunda ise grubun performansı azalmaktadır (Çatakdere, 2014). Bu bakımdan grup başarısını yükselten olumlu neticelerle grup başarısını düşüren olumsuz neticeler çatışma sürecinin son düzeyi olmaktadır.

Söz konusu bu etmenlerin hepsi düşük etkinlik ve verimliliğe, kurum hedeflerine erişmede başarısızlığa neden olmaktadır (Düşükcan, 2003).



Şekil 1.1. Çatışma Süreci (Kaynak: Can, 2002: 328).

2.4. Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması kapsamında birçok neden bulunmaktadır. Örgüt yapısı, çalışanlar veya diğer paydaşlardan kaynaklı olarak birçok neden çatışmanın kaynağı olabilmektedir. Bununla beraber farklı kaynaktan meydana gelen çatışmalar farklı türlerde olabilmektedir. Ortaya çıkan çatışmalarla yüzleşmek durumunda kalan yöneticilerin çatışmayı tanıması oldukça önemli olmaktadır. Yöneticilerin çatışmayı detaylı kavrayarak, kurumun yararına kullanabilmesi açısından ilk önce çatışma türlerini iyi anlaması gerekmektedir. Yöneticilerin çatışma türlerini anlamaları ve bu yönde çatışmaya çözüm üretebilmeleri, çatışmaların bir krize dönüşmeden önlenmesi adına büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde görülen çatışma türleri şu biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Elma, 1998: 14):

- Çatışmanın özellikleriyle ilgili sınıflandırma.
- Çatışmanın ortaya çıkış biçimiyle ilgili sınıflandırma.
- Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma.
- Çatışmanın kurumdaki yeriyle ilgili sınıflandırma.

Şimşek ve Koçel çatışmaları fonksiyonelliğine, çatışmanın taraflarına, ortaya çıkış şekillerine, örgüt içindeki yerine ve diğer özelliklerine (amaç, rol, kurumsallaşma, belirme durumlarına) göre sınıflandırmaktadır (Şimşek, 1998:278; Koçel, 1989: 330; akt. Kırçan, 2009).

2.4.1. Çatışmanın niteliği ile ilgili sınıflandırma

Çatışmanın niteliğine göre sınıflandırılması oldukça fazla kullanılan sınıflandırma çeşitlerinden biridir (Gümüşeli, 1994). Bu sınıflandırma türünde çatışmalar kurumların hedeflerine erişmesindeki etkileri ve yararları açısından ele alınmaktadır (Şentürk, 2006). Hedeflere erişmeye yararı olan çatışmalar işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olarak ele alınmaktadır (Kaya, 2008).

2.4.1.1. İşlevsel çatışma

Kurumlarda görülen düşük dozdaki çatışmalar, kurumun dinamikliğinin korunmasına yardımcı olabilir (Şentürk, 2006). İşlevsel çatışmalar kurumun hedeflerine erişmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte bu çatışma türü kurumsal dinamizme katkı sağlayarak yeniliklerin yapılmasını daha kolay hale

getirmektedir (Gümüseli, 1994). Bir anlamda, işlevsel çatışma kurumun hedeflerine erişmesine ve mevcut hedefleri büyütmesine yardımcı olan bir çatışma türüdür. İşlevsel çatışmalar kurumun belli bölümlerinde bazı sorunların olduğunu yöneticilere göstermekte ve böylelikle kuruma yaratıcılık kazandırmaktadır. Bu sayede kurumun tamamı yarar sağlamaktadır (Şimşek, 1998:278; akt. Kırçan, 2009).

2.4.1.2. İşlevsel olmayan çatışma

Kurumun hedeflerine erişmesini engelleyen ve hedeflere erişilmesine katkı sağlamayan çatışmalardır. İşlevsel olmayan çatışma kurumda moralin azalmasına ve etkinliği düşürerek stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Kurumdaki işlevsel çatışmaların üzerinde durulmaması halinde işlevsel olmayan çatışmalara dönüşmesi mümkündür (Çağlayan, 2006). Kimi neoklasik ve klasik düşünürler kurumlardaki çatışmaların hepsini işlevsel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Söz konusu düşünce kapsamında çatışmanın varlık nedeni formel kurum yapılarının yetersiz olmasıdır. Tam tersine modern ya da etkileşimci yaklaşımı benimseyenler çatışmaların örgütler için fonksiyonel olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Gümüseli, 1994).

2.4.2. Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma

Çatışmalar, ortaya çıkış nedenlerine göre dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır.

2.4.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, henüz çatışma meydana gelmeden çatışma yaratabilecek nedenlerin varlığıdır. Örgüt içinde çeşitli durumlar potansiyel çatışma kaynakları olarak görülebilmektedir. Örneğin, örgüt hedefleri doğrultusunda farklı görüşlere sahip olan kişilerin, mevcut süreçte çatışabilecekleri öngörülebilmektedir (Ceylan, 1998: 91). Farklı bir şekilde belirtmek gerekirse, potansiyel çatışma ortaya çıkmamış gizli bir çatışma durumunu anlatmaktadır (Bulut, 2009: 45). Çatışma sürecinde ilk aşama, çatışmanın doğması için gerekli nedenlerin var olmasıdır. Bunlar doğrudan doğruya çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için vazgeçilmez koşullardır. Çatışma doğacaksa bu şartların bulunması gerekir. Bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. Bazı kişilerin yapıları gereği çatışmaya açık

olduklarını söylemek mümkündür. Otoriter veya dogmatik kişilerin çatışmaya eğilimli oldukları ifade edilebilmektedir (Can, 2002).

2.4.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışmada henüz açık bir çatışma mevcut olmamakla beraber kişiler tarafından çatışma koşulları algılanmaktadır. Bazen de algı yanılgılarının olduğunu ifade etmek mümkündür (Gümüseli, 1994). Tarafların dolaylı olarak birbirlerini tehdit etmeleri, baskı altında tutmaya çalışmaları veya suçlamaları, algılanan çatışma koşullarını göstermektedir (Silah, 2001).

2.4.2.3. Hissedilen Çatışma

Çatışma durumunda bulunan tarafların mevcut olaylar karşısında hissettikleri olarak ifade edilmektedir. Bu evre yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Acar, 2006). Bu evrede, tarafların birbirlerine karşı sürekli olarak artan olumsuz tutumları söz konusudur. İki tarafta çatışmayı kişiselleştirir “biz” ve “onlar” tutumlarını sergilerler. Örgüt içinde tarafların birbirlerine daha fazla düşman olmaları, işbirliğini ve uyumu azaltmaktadır. Bu durum örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Solmaz, 2001).

2.4.2.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, tarafların fiilen gösterdikleri karşılıklı tartışma olarak ifade edilmektedir. Açık çatışmada taraflar birbirlerine ağır bir dille yaklaşmakta ve bu çatışma diğer örgüt üyeleri tarafından da izlenmektedir. Açık çatışmada taraflar açıkça davranışlarını belli etmekte ve birbirlerini engelleyen tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Açık çatışmada karşı tarafın amaçlarına ulaşması engellenmektedir (Acar, 2006).

2.5. Çatışma Nedenleri (Kaynakları)

Örgütlerde birçok nedenden kaynaklı olarak çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgüt yapısı, yönetim tarzı veya çalışanların kişiliklerinden kaynaklı nedenlerden dolayı örgütlerde çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bununla beraber örgütte yaşanan çatışmaların hangi nedenlerden kaynaklandığının bilinmesi, çözüm üretilebilmesi açısından önemlidir. Çatışmanın çözüme kavuşturulmasında

çatışmanın nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir (Şendur, 2006). Yöneticilerin çatışmayı etkili olarak yönetebilmeleri için çatışmanın kaynağına ilişkin sağlıklı bilgilere sahip olmaları gerekir. Çatışmayı başlatan nedenler ya da çatışma kaynakları konusunda birbiri ile uyum içinde olan yazarlar olduğu gibi farklı yaklaşımları olan yazarlar da görülmektedir (Gümüşeli, 1994).

March ve Simon (1979) tarafından örgütlerdeki çatışma nedenleri analitik bir boyutta incelenmiştir. March ve Simon (1979)'a göre örgütlerde çatışmalara neden olan kaynaklar üç başlık altında toplanmaktadır (Akt. Tanrıverdi, 2008):

- Örgüt içi bağılıklardan kaynaklı çatışmalar
- Amaçlardaki farklılıklardan kaynaklı çatışmalar
- Algılama farklılıklarından kaynaklı çatışmalar

Argyris (1962, s. 1) her bir bireyin var olma stratejisi ile biçimsel örgüte yön veren stratejilerin birçok noktada birbirleriyle uyuşmamasının örgütlerde her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturduğunu ileri sürmüştür. Bir arada yaşayan insanların fikir paylaşımında bulunduğu her ortamda çatışmanın olması oldukça doğal bir durumdur. Çatışma, insanların bir arada bulunduğu her ortamın doğal bir sonucu olmaktadır. Bununla beraber çatışmanın kaynağı birçok nedene dayanabilmektedir. Robbins bu kaynakları şu şekilde sıralamaktadır (Gümüşeli, 1994):

- İletişimden kaynaklı çatışmalar
- Örgütsel yapıdan kaynaklı çatışmalar
- Bireysel davranışlardan kaynaklı çatışmalar

Halpin' e göre çatışmanın üç kaynağı vardır. Birincisi, role ilişkin beklenti ve gereksinme dengesizliğini yansıtan rol-kişilik çatışması; ikincisi, birbirine aykırı beklentileri kapsayan roller çatışması; üçüncüsü rol sahibinin kişiliğinde birbirine aykırı gereksinmelerden doğan kişilik çatışması (Bursalıoğlu, 2002).

Çatışma nedenlerine ilişkin alanyazında birçok farklı yaklaşım belirtilmekle beraber genel olarak örgüt yapısı, yönetim şekli ve bireysel farklılıklara odaklanılmaktadır. Bununla beraber çağdaş yönetim kuramları kapsamında çatışma nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Başaran, 2004; akt. Tanrıverdi, 2008):

- Kaynakların kıt olması
- Kümeleşme
- Kararlar karşısında oluşan görüş farklılıkları
- Yenilenmeye karşı direnç gösterme
- Yeni yöntemler ile geleneksel yöntemler arasındaki çatışma
- Yetki, görev ve iş akışlarına ilişkin yapısal bozukluklar
- Yönetim şekli
- Çatışmaya eğilimli kişilik yapısı

Farklı yazarlarca üzerinde görüş birliğine varılan başlıca çatışma kaynakları şunlardır (Tanrıverdi, 2008) : İş bölümü, ortak karar vermek, işlevsel bağımlılık, kaynakların sınırlılığı, iletişim sistemi, yeni uzmanlıklar, bürokratik nitelikler, örgütün büyüklüğü, personelin farklılığı, bireysel davranış etkenleri, denetim biçimi, örgütte yapılan değişiklikler, amaçlarda farklılıklar, görev tanımlarının belirsiz ya da yapılmamış olması, yenilikler ve belirsizlik, ödüllendirme sistemleri, yönetim biçimindeki farklılıklar, statü ve güç farklılıkları, algılama farklılıkları.

Çatışmanın doğru olarak tanımlanması ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmesinin ilk basamağı, çatışmanın kaynağının doğru tanımlanmasıdır. Çatışmanın kaynaklarını ortadan kaldırmak güçtür. Çatışmanın kaynağının farkında olmak, şiddete kadar varabilecek olası bir çatışmayı ve bu çatışmanın her iki taraf için de doğurabileceği yıkıcı sonuçları önleyebilir (Karip, 2015).

2.5.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde kişilerin çeşitli özelliklerinden kaynaklı çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bununla beraber kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Kişilik farklılıkları
- Amaçlardaki farklılıklar
- Rol ve statü farklılıkları

2.5.1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik farklılıkları bireylerin zihinsel ve fiziksel farklılıklarından meydana gelmektedir. Kişilerin fiziksel ve zihinsel farklılıkları ise, geçmiş deneyimleri,

şimdiki zamanın gerektirdikleri ve gelecek zamanın getireceklerine yönelik etkiden kaynaklanıyor olabilir (Erdoğan, 1991: 236; akt. Şendur, 2006).

Çağdaş yaklaşımların çoğunluğunda çatışma normal bir süreç olarak ele alınmakta ve çatışmaların bireylerin yaratıcılıklarını arttırdığı savunulmaktadır. Çatışmalar aynı zamanda örgütlerde çalışanların performansını olumlu yönde tetikleyebilmektedir. Bununla beraber kişilik temelli çatışmalar genellikle örgütler için olumsuz olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar arasında kişilikten kaynaklı nedenlerden dolayı yaşanan çatışmalar kutuplaşmalara yol açarak, yetenekli çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Küresel İnsan Sermaye Raporu (*Global Human Capital Report*) 2008 raporuna göre çatışmaların temel kaynağı çoğunlukla kişisel nedenlerdir. Dokuz farklı ülkede 5.000 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada çalışanların %49'u çatışma nedeni olarak kişisel nedenleri göstermiştir. Çalışmada ayrıca çatışma nedenleri arasında %34 oranında stres ve %33 oranında iş yükü gösterilmiştir (Şahin, 2016).

Örgütlerde bireylerin pasif bir yapıya sahip olmaları da çatışma nedeni olarak görülmektedir. Hırslı veya güven eksikliği olan bireylerin çatışmaya eğilimli oldukları belirtilmektedir. Hırslı kişiler, sürekli kazanma isteği içinde diğer çalışanlarla sıklıkla çatışabilmektedir. Güven eksikliği olan kişiler ise iş ortamında kimseye yeterince güvenmedikleri için çatışmaya açık durumdadırlar. Bununla beraber örgüt içinde değer yargılarının farklılaşması da önemli çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışanların; ödül alması, nezaket şekli ve diğer değer yargılarına bakış açılarının farklılaşması, kişiler arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Özalp, 1989: 83).

2.5.1.2. Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütteki gruplar veya bireyler arasında amaç farklılıklarının olması çatışmalara neden olabilmektedir. Her birey değişen amaçları doğrultusunda farklı tutumlar sergileyebilmektedir. İnsanların birbirlerinden farklı duygu ve düşüncelere sahip olmaları aynı zamanda farklı kültür ve çevrede yetişmiş olmaları amaçlarının da farklılaşmasına neden olabilmektedir (Eren, 2012). Amaç çatışmaları, örgüt üyelerinin veya grupların amaçlarının birbirine ters düşmesinden kaynaklanmaktadır (Bayrak, 1992; akt. Yiğit, 2015). Örgütün başarılı olması için çalışanların ortak amaç doğrultusunda koordineli şekilde çalışmaları önem kazanmaktadır. Bununla beraber

ortak amaçlarda kişilerin farklı yaklaşımları söz konusu olabilmektedir (Özalp, 1989: 88).

2.5.1.3. Rol ve Statü Farklılığı

Rol ve statü arasındaki ilişki, statü ve davranış düzlemi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğu olarak ifade edilirse, bu etkinlikler topluluğunun uygun özellikteki bireyler tarafından istenen biçimde gerçekleştirilmesine de rol denebilir. Rol ile statü arasındaki ilişkiyi Linton'un yaklaşımı ile değerlendirebilirsek; rol statünün dinamik yönüdür diyebiliriz. Ona göre bireyin belirli bir sosyal grup içerisinde hakları ve yükümlülükleri ortaya konduğunda onun rolü belirlenmiş olacaktır. Yine ona göre statü ve rol, yaşam için uygun davranış kalıbı oluşturmada iki önemli faktör durumundadır. Kısacası statü, davranışın senaryosunu oluştururken rol, davranışı bu senaryonun bir düzlem içerisinde gerçekleşmesi halidir (Erdoğan, 1989: 24; akt. Çağlayan, 2006).

Örgütlerde statüler kesin olarak belirlenmemektedir. Bu nedenle kişiler statülerine bağlı olarak yetkilerinin ne düzeyde olduğunun tam olarak farkında değildirler. Burada özellikle yetki önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde çatışmaların kontrol altına alınmasında görev ve sorumluluğu üstlenecek kişilerin yetki durumlarının saptanması, çatışmaların önlenmesi açısından önemlidir. Yetkilerin tam olarak belirlenmediği durumlarda çatışmaların önlenmesi zor bir hal alacaktır (Şendur, 2006).

Örgütte çalışanların kendilerini farklı statülerde görmeleri, çatışma kaynakları arasında yer almaktadır. Statüsü düşük kişinin kendisini yüksek statüde görmesi ve bu doğrultuda hareket etmesi ya da tam tersi bir durumda çalışanlar arasında çatışmalar meydana gelebilecektir (Koçel, 2011: 652; akt. Çürük, 2014).

2.5.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kurumlar sahip oldukları farklı özelliklerden dolayı kurumda çatışma ortamının oluşmasına neden olabileceklerdir. Bu açıdan bu bölümde kurumların sahip oldukları farklı özellikler üzerinde durulacaktır.

2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütlerin sahip oldukları genel amaçlardan biri büyüme-dir. Örgüt büyüdükçe daha kurumsal hale gelmekle beraber içerisinde sürdürülen ilişkiler daha resmi bir nitelik kazanmaktadır. Bu durum örgütte hiyerarşik yapının genişlemesine de neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise uzmanlar kendi güçlerini garanti alma isteğinde hareket etmeye başlarken, çalışanlar arasındaki ikincil ilişkiler artış gösterir. Ortaya çıkan bu süreç çalışanlar arasında çatışma olasılığını artırmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2008; akt. Yiğit, 2015). Robbins (1974)'in ifade ettiğine göre örgüt büyüklüğü kurumlarda denetim süreçlerinin fazlalaşmasına ve beraber çatışma süreçlerinin artmasına neden olmaktadır (Aydın, 2000: 308-309; akt. Önder, 2008). Örgütlerin büyümesiyle birlikte çalışanlar arasındaki resmiyetin artması sonucunda yabancılaşma süreci ortaya çıkmaktadır. Farklı bir açıdan, gelişen ve büyüme kaydeden örgütlerde uzmanlık gelişimi hız kazanmakta, fakat koordinasyonda ve bireyler arası iletişim süreçlerinde sorunlar açığa çıkmaktadır. Yönetilmesi ve kontrol edilmesi güçleşen büyük örgütlerde sorunların ve çatışmaların daha kolay ortaya çıkması mümkün olmaktadır (Seval, 2006).

2.5.2.2. İş Bölümü

Örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve amaçlarına ulaşılabilmesi açısından yürütülen faaliyetlerin tüm çalışanlara görev ve sorumluluk açısından paylaştırılmasına iş bölümü denilmektedir (Başaran, 1982). İş bölümü yapısı gereği her örgütte ana unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler erişmek istedikleri hedefleri ve yüklendikleri sorumlulukları tamamlayabilmek için, yapılması gereken öğeleri akılcı parçalara bölerek çalışanlar arasında paylaşırlar. İş bölümü süreçlerinde her birim kendi işinin diğer birimin işinden daha önemli olduğunu düşünebilmektedir (Ertürk, 1994: 130; akt. Şendur, 2006). Bu görüş ise örgütte çatışmaya neden olabilecektir.

Hiyerarşi yapısal açıdan iş bölümünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapı içerisinde farklı çalışanlar olmakla beraber, bu çalışanların oldukları konum, yüklendikleri sorumluluk gibi faktörler dolayısıyla farklı ruhsal ve ekonomik avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, hiyerarşinin üst noktalarına doğru ilerledikçe çalışanlara temin edilen imkanlar artış göstermektedir.

Bu durum da birbirlerinden farklı pozisyonlarda olan kişiler arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aydın, 2000: 294).

İş bölümünün adil ve bilimsel yapılmadığı durumlarda çalışanların yeterliliklerine uygun olmayan iş dağılımının olacağı açıktır. Bununla birlikte kimlerin hangi işlerde çalışacağı ve işlerin kaç kişi tarafından sürdürüleceğinin de tespitinin yapılması oldukça zorlaşmaktadır. Bunların sonucunda çatışmanın çıkması son derece kolay olmaktadır (Korkmaz, 1994: 22; akt. Önder, 2008).

2.5.2.3. İşlevsel Bağımlılık

İş bölümünün sonucunda örgütte farklı işler çalışanlar arasında paylaşılmakta ve bu paylaşım sırasında birbirleriyle ilişki içerisinde olan faaliyetler de çalışanlar arasında dağılmaktadır. Bu durum işlevsel bağımlılık durumunun açığa çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkileşim kapsamında bazı bireylerin işlerini yerine getirebilmeleri, diğer çalışanların işlerini yerine getirebilmelerine bağlı olmaktadır. Söz konusu bu bağımlılık durumu ise değişik biçimlerde gruplar arası çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979; akt., Gümüseli, 1994).

2.5.2.4. Örgütsel Değişimin Etkisi

Değişim süreci istemli ya da istemsiz bir şekilde bir yapının, bir durumun ya da ortamın olduğu halden başka bir hale geçmesini ifade etmektedir. Örgütsel değişim kavramıysa, örgütün sahip olduğu tüm öğelerle birlikte söz konusu öğeler kapsamında ortaya çıkabilecek büyüme, gelişme, yaratıcılık gibi değişikliklerin tamamıdır (Dinçer, 1992). Kurumda sürdürülen değişim faaliyetlerinin düzgün yürütülmemesi durumunda ortaya çıkan risk, belirsizliklerin artmasına neden olacaktır. Risk koşulları ise örgütte resmi olmayan yapıların güçlenmesine neden olacaktır. Bunun sonucunda ise yönetime yönelik direnç göstergeleri açığa çıkacaktır (Seval, 2006). Farklı bir teknolojinin kurumda kullanılmaya başlaması sonucunda çalışanların sahip oldukları kaygılar çatışmaların ortaya çıkabilmesine neden olabilecektir. Bununla birlikte bir örgütün farklı örgütü alması veya iki örgütün birleşmeleri gibi farklılıklar sonucunda çalışanlar arasında güç çatışmaları ortaya çıkmakta ve bu durum çatışmaların olmasına neden olmaktadır.

2.5.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların olmasına neden bir diğer faktör ise iletişim sorunlarıdır. İletişimdeki sorunlar çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çatışmaların verimli şekilde yönetilememesine neden olmaktadır. Eshraghi ve Salehi (2010) yürüttükleri çalışmada, çalışanların çatışma miktarıyla kurumlardaki iletişim eksikliği arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Koçak, 2012). Çalışanların bir düzen kapsamında etkileşim içerisinde olmalarını temin eden iletişimde aksaklık çıkması durumunda oluşacak çatışma süreçlerinin algılanabilmesi için başta iletişimin yapısının algılanması yerinde olacaktır (Şendur, 2006).

İletişim kişilerin diğerlerine kendi düşünce ve duygularını onları etkilemek amacıyla, belli bir mesaj üzerinden aktarması ile diğer bireylerin ise bu mesajı algılamaları olarak ifade edilebilecektir. Bir başka deyişle iletişim, mesajların kaynaktan alıcılara doğru iletilmesi anlamına gelmektedir. İletişim süreçlerinde önemli olan öge, kaynağın arzu ettiği biçimde mesajın doğru olarak alıcıya iletilebilmesidir. İletişimde yaşanan çeşitli sorunlar çatışmalara neden olabilmektedir (Şendur, 2006).

2.5.3.1. Anlam Güçlükleri

Belli iletişim araçlarının olmaması veya belli bir dilin kullanılmaması dolayısıyla ortaya çıkan engelleri ifade etmektedir. İletişim evrelerinde bazı ortak sembollerin kullanılması, bazı durumlarda yanlış anlaşılmalara veya iletişimsizlik benzeri nedenlerden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Silah, 2001). Bu bakımdan hedefin anladığı anlam ile kaynağın kelimeye yüklediği anlam birbirlerinden farklıysa çatışma ortaya çıkabilecektir (Sökmen, 2010).

2.5.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Anlamlandırmada eksiklik çatışmanın ortaya çıkmasına neden olurken, bilgi yetersizliği çatışmanın daha da kızışmasına neden olmaktadır. Çalışanlar genel olarak beklentilerindeki farklılıklar ve örgütteki alt sistemle ilgili olarak yeterli bilgileri olmaması nedeniyle çatışma yaşayabilmektedirler (Sökmen, 2010). Bunun sonucunda birimler arasındaki uyum bozulmaya başlayınca çalışanlar arası kişisel

ilişkiler de bozulmaya başlamaktadır. Bu durum ise performansta düşüşler ve iş hatalarında artış gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Silah, 2005; akt. Çürük, 2014).

2.5.3.3. Algılamadaki Farklılıklar

Çalışan ya da çalışan gruplarının bazı durum ve olayları farklı biçimde değerlendirmeleri çatışmanın oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Bireylerin algılama biçimleri bireylerin davranış biçimlerini belirlemektedir. Farklı kaynaklar üzerinden ortaya çıkan algı farklılıkları bireylerin ya da toplulukların çatışmasına neden olabilmektedir. Bunun gibi farklılıklar içerisinde, farklı değer yargıları, bilgi farklılıkları, amaç farklılıkları gibi öğeler yer almaktadır (Koçel, 2001: 670; Şendur, 2006).

2.5.3.4. Dinleme Sorunları

İletişim karşılıklı yürütülen bir süreçtir. Bu nedenle kişilerin hem mesaj alıcısı hem de mesaj kaynağı olabileceklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Alıcının başta aktarılan mesajı dinleyerek anlaması ve ardından mesaja cevap vermesi oldukça pozitif bir etki bırakacaktır. Mesajın anlaşılmadan geri bildirimde bulunulması kişiler arasındaki iletişimi bozmakta ve sonucunda çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şendur, 2006).

2.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, sorunun belli bir neticeye ulaştırılmasını sağlamak için, üçüncü bir tarafın veya çatışmaya taraf olan bir tarafın bir takım faaliyetler ve karşı fiillerde bulunması halini ifade etmektedir. Fiiller çatışma sürecini etkilemeye yönelik olabildiği gibi çatışmanın bitirilmesiyle ilgili de olabilecektir. Çatışma sonucunda üstünlük elde etme isteği olabileceği gibi uzlaşmayla da çatışma sona erdirilebilecektir (Karip, 2015). Çatışmanın etkin yönetilebilmesi için çatışmanın zararlı unsurlarının azaltılması, yarar sağlayan unsurlarının ise mümkün olduğunca fazlaştırılması gerekmektedir. Bununla beraber çatışma yönetimi kapsamında kazan-kazan anlayışının benimsenmiş olması oldukça önemlidir (Akkirman, 1998). Çatışmaların her zaman pozitif sonuçlanması mümkün olmamaktadır. Bazı durumlarda taraflar üstünlüğünü kabul ettirme çabasında olabilmektedir. Çatışma yönetiminin iyi uygulanabilmesi açısından çalışan ve yöneticilerin çatışma yönetimiyle ilgili olarak becerilerini artırmaları gerekmektedir. Murphy (1997)

çatışma yönetimiyle ilgili temel becerileri dört başlık altında ele almıştır (Tala Uysal, 2012):

1. Entelektüel Beceriler: Tanımlama, sezgileme, kararlılık, sorunları tanımlama ve nesnellik gibi kavramları içerisinde barındırmaktadır.
2. Duygusal Beceriler: Öz disiplin, kararlılık, girişkenlik ve sonuca yönelik olma gibi öğeleri kapsar.
3. Bireyler arası beceriler: Etkin dinleme, iletişim, duyarlılık, ikna edebilme gibi beceriler ilişkilerin pozitif sürdürülebilmesi için önem arz etmektedir.
4. Yönetimsel beceriler: İş bölümü, rehberlik edebilme, görevlendirme yapabilme, motive edebilme gibi becerilerden meydana gelmektedir.

2.7. Okullarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Okullarda ortaya çıkan çatışmalar ele alındığında bu çatışmaların genel olarak okul yönetimi ile okuldaki diğer öğeler arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu çatışmaların kökeninde ise kurumun hedefleriyle kurum üyelerinin ihtiyaçları arasındaki farkların olduğu ifade edilebilir. Söz konusu çatışmaların çözülebilmesi açısından beraberliği temin edecek unsurlara odaklanılması gerekmektedir. Çatışmaların çözülememesinde ise okul yöneticilerinin iyi yetişmiş olmaları ile kurumun aşırı düzeyde kurumsallaşması etkili olabilmektedir (Bursalıoğlu, 2010; akt. Demirkaya, 2012).

Bununla birlikte problemlerin oluşmasını, sonlandırılmamasını ve çatışmanın oluşumunu ortaya koyan bazı göstergeler bulunmaktadır. Çatışma ve çözümsüzlüğün öncüsü olan şu faktörlerin bilinmesi okullar açısından yararlı olacaktır (Schwartz, 1997; akt. Karip, 2015):

1. İletişim süreçlerinde isteksizliğin görülmesi,
2. Ortada bir neden gözükmemesine rağmen sinirlenmek veya kızmak,
3. Verimliliğin devamlı olarak düşüş kaydetmesi,
4. Moral bozuklukları,
5. Rapor alma ve hastalık nedeniyle işe gelmeme sıklığının artması,
6. Hatalar ve iş kazalarının artması,

7. Fikir farklılıkları ve düşünce ayrılıkları olması halinde tartışmaya başlama ve kapıyı çarparak çıkma benzeri tutumların sergilenmesi.

Çatışmanın yararları da bulunmaktadır. Özellikle bireylerin farklı çözümler bulmalarını sağlaması ve farklı düşüncelerin tartışılması mümkün olmaktadır. Söz konusu süreç kapsamında okul yöneticilerinin çatışmayı ortadan kaldırmak yerine çatışmayı yönetmeleri önemli olacaktır. Okulun gelişim kaydedebilmesi açısından okul müdürlerinin çatışmaya olanak vermesi, bunları yönetmesi ve bunlardan verimli şekilde yararlanması gerekmektedir (Demirkaya, 2012).

Okul yöneticilerinin kurumlarında sürekli olarak çatışmaya hazır olmaları, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni okullarda grupların ve güçlerin akış halinde olması ve bu akışın çatışmaların oluşumunu kolaylaştırmasıdır. Okul yöneticilerinin çatışmaların mantığını anlaması ve ardından bunları çözüme ulaştırması gerekmektedir. Çatışmalar üç biçimde değerlendirilebilir: Uzlaşma, egemen olma, birleştirme. Uzlaşma kapsamında taraflar karşılıklı özveride bulunarak anlaşmaktadır, fakat problem devam etmektedir. Egemen olma tek tarafın ön planda olduğu bir değerlendirme biçimidir. Bu nedenle başarılı olamamaktadır. Birleştirme ise çok etkin bir yöntem olmasına rağmen sürekli olarak kullanılmamaktadır. Bu yöntemde başta çatışmanın ifade edilmesi söz konusu olmakta ve ardından çatışmayı oluşturan nedenler ortadan kaldırılmaktadır. Okullarda ortaya çıkan çatışmaların yönetilebilmesi açısından benimsenecek yöntem birleştirme olmak durumundadır. Birleştirme yapılması mümkün değilse uzlaşma yoluna başvurulabilecektir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticilerinin çatışmanın çözülmesi konusunda başarılı olabilmeleri için, okuldaki çalışanlarının becerilerinden yararlanması gerekmekte ve okul vizyonuyla uyuşan bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticisinin diğer çalışanları etkileme becerisinin olması ve bu etkileme becerisiyle bu bireyleri harekete geçirebilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin farklı planların başlatıcısı görevini üstlenmesi önemlidir. Mevcut kaynaklar üzerinden çözüme erdirilemeyecek konularla ilgili olarak karizmasından yararlanması ve çözüm sağlaması gerekmektedir. Okul yöneticileri okulun işleyişiyle ilgili amaçları tespit edebilmeli ve bu amaçları gerçekleştirecek düzeni oturtması gerekmektedir. Okul yöneticisinin kurumdaki çatışmaları çözüme ulaştırmak için sağlanan başarıları astlarıyla paylaşması, astlarının da amaçlar doğrultusunda ona

eşlik edebilmesine imkan tanınması gerekmektedir. Yönetici okulun gelişimini sağlamak adına farklı seçenekler uygulanmasına imkan tanınması gerekmektedir. Okul, yöneticinin statüsünü yalnızca kağıt üstünde değil aynı zamanda okul içerisinde de hissettirmesi gerekmektedir. Yetki ve sorumlulukları gerekli olduğunda dağıtabilmesi, sahip olduğu yetkiyi yukardan temin etmek yerine kendi çalışarak kazanması önemlidir. Yöneticinin, çalışanlarının gereksinimleri ile okulun amaçlarını beraber algılaması ve bunlar arasında bir denge kurması gerekmektedir (Erdoğan, 2014).

2.8. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde konuyla ilgili daha önce yapılmış yurtiçi ve yurtdışı çalışmalara yer verilmiştir.

2.8.1. Yurtiçi Araştırmalar

Gümüşeli (1994) araştırmasında İzmir Ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimlerini incelemiştir. Araştırmaya 107 okul yöneticisi ve 321 öğretmen katılmıştır. Araştırmasında Türkçeye uyarlanmış olduğu Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğini kullanmıştır. Araştırmasında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda yöneticilerin özellikle tümleştirme stratejilerini kullandıklarını belirtmiştir. Yöneticiler sorunların çözümünde iletişim kanallarını kullanarak taraflar arasındaki sorunların çözümüne odaklı olarak rol almaktadırlar. Taraflar arasındaki iletişim, çatışmaların çözümü adına oldukça önemlidir. Çatışmaların çözüme kavuşturulmasında tüm tarafların aktif şekilde iletişim kurmaları önemli olarak görülmektedir.

Ural (1997) tarafından Bolu ilinde 1996-1997 eğitim öğretim yılında yapılmış olan araştırmada, öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan problemlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışmayı Yönetme Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada 61 ilköğretim okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenler ve yöneticiler arasında sıklıkla sorunların yaşanabildiği ve bu sorunların çözümünde yöneticilerin genellikle ödün verme ve problem çözme davranışları sergiledikleri belirtilmiştir. Yöneticiler, çatışmalar karşısında uzlaşma ve problem çözme stratejilerini kullanmaktadırlar.

Yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda, yöneticilerin problem çözme davranışı sergilemeleri, okul içindeki çatışmaların önlenmesinde önemli olarak görülmektedir. Okul içindeki çatışmaların önlenmesinde yöneticilerin çözüm odaklı yaklaşımları, problemlerin kısa sürede çözüme kavuşmasında ve öğretmenlerle yaşanan çatışmaların azalmasında önemli olmaktadır.

Atay (2001) yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin denetmenler ve öğretmenlerle olan ilişkileri içerisinde çatışmaları ve bu çatışmaları ne biçimde çözümledikleriyle ilgili denetmenlerin ve öğretmenlerin algılarını ölçmeye çalışmıştır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak betimleme-survey yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın evreni 1999 senesinde Erzurum İl merkezi kapsamında bulunan 71 ilköğretim okulunun 574 branş, 1142 sınıf öğretmeni ile 43 denetmenden meydana gelmektedir. Örnek kütle ise tarafsız olarak seçilen 50 okul müdürü ile bu okul müdürleriyle birlikte çalışan öğretmenler içerisinde seçilen 75 branş ve 75 sınıf öğretmeniyle 43 tane denetmenden meydana gelmektedir. Verilerin toplanması açısından ise Schemel tarafından geliştirilen ilk bölümde araştırmaya dâhil olanların algılarını ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise katılanların beklentilerini değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşan Çatışma Tarzları Ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, denetmenlerin ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışmanın önlenmesi açısından başta anlaşma ile ikna etme stratejilerini uyguladıkları görülmüştür. Bununla birlikte müdürlerin denetmenlerle ilgili çatışmalarda anlaşma stratejileriyle, öğretmen beklentileri ile ilgili ise desteklenme stratejisi izledikleri ifade edilmiştir. Yöneticilerin anlaşma ve ikna etme stratejileri okul ortamında yaşanan sorunları en aza indirmede önemli olarak görülmektedir. Yöneticilerin ikna becerileri ne kadar güçlüyse, çatışmaların çözümü de o kadar hızlı ve kolay şekilde gerçekleşebilmektedir.

Türnüklü, Şahin ve Öztürk (2002), yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin, öğrenciler, veliler ve öğretmenler arasında ortaya çıkan çatışmaları ne biçimde çözümlediklerini öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemişlerdir. Bu kapsamda çalışmada yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem seçiminde ise amaçlı örneklem seçimi tekniği kullanılarak 29 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen, veli, öğrenciler ve yöneticiler arasında ve bunların kendi aralarında çıkan çatışmalarda

çözüm stratejileri olarak en fazla fiziksel şiddet (kavga etme, vurma, dövme gibi) ve psikolojik şiddet (küfür, kızma, azarlama, tehdit etme, korkutma gibi) benzeri öğelerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte uzlaşma, arabuluculuk, sorunu birlikte çözme gibi barışçıl çözüm stratejilerinin çok az kullanıldığı veya hiç kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan sorunların çözümünde barışçıl tekniklerin fazla kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Okul ortamında genellikle fiziksel ve psikolojik şiddete yönelik davranışlar sergilenmektedir. Bu durum okul ortamında oldukça olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Okullarda başarının yakalanabilmesi için mutlaka tüm paydaşların barışçıl bir payda da birleşmeleri önem arz etmektedir.

Şimşek (2003), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma Eskişehir merkez ilçedeki 17 resmi genel ortaöğretim kurumunda görev yapan 706 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 76 maddeden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmada okulda görev yapan öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve böyle ilişki olması durumunda da bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okulların % 19'unun üst düzeyde güçlü kültüre, % 75'nin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre ve % 6'sının vasat kültüre sahip oldukları, okul müdürlerinin % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okullardaki sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması, okul kültürünü olumlu yönde etkilemektedir. Okul kültürünün olumlu yönde değişim göstermesi ise okul içinde çatışmaların önlenmesi adına önemli olmaktadır. Okulda olumlu okul kültürünün olması, tüm okul paydaşlarının olumlu bir algıya sahip olmasına neden olmaktadır. Bu da çatışmaların önlenmesi adına önemli olarak değerlendirilmektedir.

Doğan (2005) okul yöneticilerinin çatışma çözümüne ilişkin davranışlarını tespit etmek amacıyla Ankara ilinde bulunan 204 yönetici ve 318 ğretmen üzerinde araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada liderlik davranışları ile çatışma çözümü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yöneticilerin liderlik becerilerini kullanmaya yönelik tutumlarının yüksek olmasının, çatışma çözümüne yönelik davranışların da yüksek olmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle kurdukları iletişimin olumlu ve güçlü olması, çatışmaların önlenmesi adına önemlidir. Okul yöneticilerinin olumlu iletişim becerileri ve problem çözme odaklı yaklaşımları, ğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan problemlerin kısa zamanda çözüme kavuşturulmasına neden olmaktadır.

Mirzeoğlu (2005) alışmasında spor eğitimi veren yüksek ğretim kurumlarında çalışmakta olan yöneticilerin, bu kurumda görev yapan diğer çalışanlar ile arasında bir çatışma çıkması halinde çatışmaya çözüm bulmak adına kullandıkları yönetim biçimleri incelenmiştir. Araştırma ğretim elemanları ve yöneticilerin görüşlerini alarak yrtlmeye çalışılmıştır. Çalışma tarama modelinde yrtlmştir. Araştırmaya Türkiye’de spor eğitimi veren 9 niversite alınmıştır. Çalışma grubu olarak ise söz konusu üniversitelerde çalışmakta olan yöneticiler ile sürece gönüllü olarak dahil olan ğretim elemanlarıdır. Sonuç olarak 38 yönetici ve 70 ğretim elemanı yer almıştır. Veriler ise Ural (1997) tarafından geliştirilen ‘‘rgtsel atışmayı Yönetme Anketi’’ kullanılarak temin edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, spor eğitimi veren yüksek ğretim kurumlarında çalışmakta olan yöneticilerin çatışmayı çözebilmek adına çoğunlukla uzlaşma ve sorunu çözme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte çatışma çözümlerinde unvanın önemli bir faktör olduğunu neticesine de ulaşıldığı ifade edilmiştir. Unvan derecesinin yüksek olması, çatışmaların çözüme kavuşmasında önemli olmaktadır. Hiyerarşik yapı içinde unvanı yüksek olan kişilerin sözleri geçerli görülmekte ve bu noktada çatışmalar son bulabilmektedir. nemli olan unvanı yüksek olan kişinin olumlu tutum sergilemesi ve problem çözme odaklı yaklaşımı göstermesidir.

zgan (2006) yaptđđı çalışmada ilköğretim ğretmenlerinin, eğitim durumu, cinsiyeti, kıdem durumu, çalıştıkları okullardaki ğretmen sayıları, görev süreleri, çalıştıkları okuldaki görev süreleri, branşları, ilköğretim kademesi faktörleriyle

çatışma içerisinde oldukları kişiler, çatışma nedenleri ve çatışma konuları arasındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada bireysel değişkenlerle çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evreni 2005-2006 eğitim yılı ilk döneminde Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde 122 ilköğretim okulunda çalışan 4710 öğretmendir. Örneklem ise basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle Şahinbey İlçesinde 20, Şehitkamil İlçesinde ise 11 okuldan seçilmiş 1252 öğretmenden meydana gelmektedir. Seçilen bu örneklem grubuna ise Gümüşeli'nin Türkçeye uyarlamış olduğu Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin kullanılarak çalışmayı yapan kişi tarafından hazırlanan 9 sorudan meydana gelen "Kişisel Bilgiler Formu", 7 sorudan meydana gelen "Çatışma Durumlarına İlişkili Anket" ile 41 sorudan meydana gelen "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin eğitim durumu, yaşı, kıdem durumu, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, branş, çalıştıkları ilköğretim kademesi faktörleriyle diğer taraflarla yaşamış oldukları çatışma nedenleri ve konuları arasında ve bireysel faktörlerle çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel farklar bulunduğu belirlenmiştir.

Şahan (2006) araştırmasında 26 okul ve 261 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerin çatışma çözüm yaklaşımları ve öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin çatışmayı çözebilmek adına birçok farklı stil kullandıkları, bununla beraber yöneticilerin çatışma çözümüyle ilgili olarak yeterli eğitime sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kendi fikirlerini kabul ettirmek adına baskıcı bir tutum izlediklerini ve bu durumun öğretmenlerin stres algılarını yükselttiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin uyguladıkları baskıcı tutumlar, öğretmenlerin fikirlerini belirtmelerini engellemekte ve bu durum çatışma ortamının daha yoğun şekilde yaşanmasına neden olmaktadır.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerden elde edilen bulgulara göre çatışma halinde okul müdürlerinin en çok yararlandıkları yöntem tümleştirme iken en az kullandıkları yöntem ödün vermedir.

2. Öğretmenler, en çok stresi okul müdürlerinin hükmetme stratejisi kullandığında yaşadıklarını ifade ederken, en az stresi ise ödün verme stratejisi kullandıklarında yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

3. Öğretmenler arasında okul müdürüyle çatışma yaşadıklarında kadın öğretmenlerin daha fazla strese girdikleri gözlemlenmiştir.

4. Okul müdürlerinin meslek liselerinde en çok hükmetme stilini kullandıkları söylenmektedir.

5. Okul müdürlerinin 25 yaşın altındaki öğretmenlerde hükmetme stratejisini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Karlı (2007) çalışmasında öğretmenlerin algılarını gözeterik ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin iletişimlerini değerlendirmiştir. 2006-2007 öğretim yılı içerisinde İstanbul İli Tuzla ilçesinde ilköğretim okullarında çalışan 150 öğretmen üzerinde ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimde, kadın öğretmenlere kıyasla erkek öğretmenlerin algılarının daha fazla oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleriyle yaşları yükseldikçe yöneticilere daha pozitif baktıkları ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin uzun yıllar boyunca eğitim sektöründe olmaları, yöneticileri daha pozitif olarak algılamalarına neden olmaktadır. Bu durum kıdemli öğretmenlerin zaman içinde birçok olayla karşılaşmış olmasından ve bu olaylar karşısındaki durumları biliyor olmasından kaynaklı olabilmektedir. Ayrıca lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarının diğer eğitim düzeylerinden mezun olan öğretmenlerin algılarına kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte araştırmada;

- Okul yöneticileri bazen öğretmenlerden gelen fikirleri önemsemektedirler,
- Okul yöneticileri her öğretmene her zaman eşit davranmamaktadır,
- Okul yöneticileri arada öğretmenleri motive edecek tutum ve davranışlarda bulunmaktadırlar,
- Okul yöneticilerinin okulda alınacak kararlara öğretmenlerin de dahil olmalarına özen gösterdikleri tespit edilmiştir,

- Okul yöneticilerinin insani ilişkilerle ilgili olarak öğretmenlerde güven duygusunu açığa çıkardıkları söylenebilecektir.

Şirin (2008) doktora tezinde liderlik stilleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 89 yönetici ve 521 akademisyen katılmıştır. Araştırmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin çatışma yönetimine ilişkin tutumları incelenmiştir. Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin çatışmaların çözümünde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarına yönelik daha ilgili davranmakta ve iletişimi güçlü tutmaktadırlar. Bu durum yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmaların önlenmesinde önemli olarak görülmektedir. Bununla beraber kıdemi yüksek olan yöneticilerin tümleştirici stratejileri daha etkin şekilde kullandıkları tespit edilmiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan yöneticiler tümleştirici stratejileri daha sıklıkla kullanmaktadırlar.

Kaya (2008) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında yaşanan çatışma tipleriyle ilgili öğretmenlerin fikirlerini almak ve bu doğrultuda yorumlarda bulunarak çatışmalarla ilgili önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışma özelliğindedir. Araştırmanın evreni İstanbul İli Zeytinburnu İlçesindeki resmi okulların 1. ve 2. Sınıflarında çalışan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Örnekleme evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 300 öğretmenden meydana gelmektedir. Çalışmada veri toplanabilmesi açısından ilk bölümü 4 sorudan diğer bölümüyse 33 sorudan meydana gelen öğretmenlerin yaşamış oldukları çatışma türlerini belirleme ölçeğinin kullanılması söz konusu olmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan, kişinin kendi içinde yaşadığı ve hissedilen çatışmaların yaşandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte dikey yani yönetici ile uzman; yatay yani kurumlar arası, kişiler arası ve gruplar arası çatışmaların genellikle daha sık yaşandığı bulunmuştur. Algılanan çatışmaların genellikle ve hiçbir zaman; sosyal çatışmalarınsa genellikle ve her zaman yaşandığı ifade edilmiştir.

Tekkanat (2009) çalışmasında okul yöneticilerinin çatışma söz konusu olduğunda bu çatışmanın çözümünde yararlandıkları iletişim stillerini incelemiştir.

Çalışma ilköğretim okullarında çalışmakta olan 300 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada okul yöneticilerinin iletişim stilleri ile çatışma metotları arasındaki ilişki öğretmenlerin algıları üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda okul yöneticilerinin çatışma çözüm yöntemleriyle iletişim tarzları arasında aynı yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin iletişim stillerinden değerlendirici ve bilgi temin edici iletişim stili ile eğitici-etkileyici iletişim stillerini daha çok kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca uyma-uzlaşma stratejisinden daha az faydalandıkları görülmüştür. Okul yöneticileri sıklıkla eğitici ve etkileyici stratejileri kullanmaktadırlar. Bu durum okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir.

Özbudak (2009) çalışmasında ilköğretim okullarında öğretmen ve yönetici iletişimindeki kuvvetli ile zayıf yönleri tespit ederek bu iletişimin hangi etmenlerden etkilendiğini belirleyip birtakım çözüm önerileri getirmeyi hedeflemiştir. Araştırmada İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi ilköğretim okullarında 2007 ile 2008 döneminde görev yapmakta olan 213 öğretmenle çalışma yürütülmüştür. Sonuçta, yöneticilerin;

- Öğretmenlerin ilgili oldukları konu ve alanları az bildikleri,
- Öğretmenlerde güven duygusu temin ettikleri,
- Okulda alınan kararlara öğretmenlerin de katılmasına özen gösterdikleri,
- Öğretmenlerden gelen fikirlerin önemsendiği,
- Öğretmenlerle eşit ilişkiler kurulmaya çalışıldığı,
- Öğretmenlerle iletişimin güçlü tutulduğu,
- Öğretmenlerin başarılarının tebrik edildiği,
- Öğretmenlere kendilerinin değerli olduklarının hissettirildiği,
- Öğretmenlere üzülecekleri sözler söylenmediği,
- Öğretmenlere kendilerini değersiz hissettirilmediği,
- Öğretmenlerin önemsendiği,
- Öğretmenlerin yanlış anlaşılmadığı,
- Öğretmenlerin ifade ettiklerinin önemsendiği,
- Ödüllendirmelerin adil şekilde dağıtıldığı,
- Öğretmen ve veli arasında iletişimin sağlanmasında aktif rol alındığı,
- Yöneticilerin kendilerini öğretmenlerden üstün görmedikleri,

- Öğretmenlerin fikir üretmesine izin verildiği,
- Öğretmenlerin ödüllendirilirken onlara nesnel davranıldığı,
- Öğretmenlerin problemleriyle ilgilenildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Süküt (2008) çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşamaları halinde, bu çatışmayı çözmek adına yararlandıkları çatışma yönetim stratejilerini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma İstanbul İli Pendik İlçesinde İlköğretim Okullarında 2007 ile 2008 döneminde hizmet veren 355 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada veri toplama aracı olarak “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile “Kişisel Bilgi Formu”ndan yararlanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre hükmetme stratejisi cinsiyete bağlıyken, uzlaşma ve uyma stratejisi bireyin yaşına bağlı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte bütünleştirme, uyma ile uzlaşma stratejisini mezun olunan okulla ilgili olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmen sayısına, kademe ve kurs alma etmenlerine göre değişmedikleri, ancak yaşa, bransa, cinsiyete, eğitim durumuna ve kıdeme göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Fırat (2010) yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin algısına dayanarak okul yöneticilerinin çatışma çözüm stratejileri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 2009-2010 öğretim yılı İzmir ili Bornova ve Buca merkez ilçelerine bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 519 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Ahmet Şahin (2007) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Anketi” ve “Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin genellikle hükmetme ve kaçınma davranışlarını sergiledikleri bununla beraber problem çözme ve uzlaşma davranışlarının daha zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin çözüm odaklı davranışları sergilemede zayıf kalmaları, çatışmalara yönelik çözümü sınırlandırmaktadır. Yöneticilerin problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin zayıf olması, öğretmenlerle ilgili yaşanan sorunlarda çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Okul ortamındaki çatışmaların çözümsüz kalmasına neden olabilmektedir. Bu durum öğretmenlerin okula karşı olan olumlu tutumlarını zedeleyebilmektedir. Çatışmalar, öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetlerini arttırmaktadır.

Nural vd. (2012) araştırmalarında, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri hakkında ğretmen algılarını incelemişlerdir. Araştırma Trabzon ilinde görev yapmakta olan 277 ğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kıdemleri artıkça çatışma üzümünde yöneticilerin kullandıkları uzlaşma algısına yönelik tutumda olumlu yönde değişme tespit edilmiştir. Öğretmenlerin uzun yıllardır eğitim sektöründe olmaları, okul yöneticilerine karşı olan tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Arslantaş ve zkan (2012) araştırmalarında Kilis ilinde görev yapmakta olan 142 öğretmenin, yöneticilerin çatışma stillerine yönelik algılarını incelemiştir. Araştırmanın alışma grubunu Kilis İl merkezi ilköğretim okulları kapsamında 2010 ile 2011 ğretim döneminde görev yapan 142 ğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” ile “Rahim Organizational Conflict Inventory- rgtsel atışma Envanteri”nin Gümüşeli tarafından Türkçeye uygun haline getirilen “ğretmenlerin Okul Müdürlerinin atışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” kullanılmıştır. Bulunan sonuçlara göre öğretmenler açısından okul yöneticileri en fazla “tümleştirme stilini” kullanmaktadırlar. Bununla birlikte medeni durum ve cinsiyet faktörlerine göre ğretmen algılarında bir farklılık bulunmadığı da grlmştir. Ancak yöneticilik faktörüne göre “hükmetme” stilinde ğretmen algıları içerisinde istatistiksel açıdan önem arz eden bir farkın bulunduğu ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin özellikle tümleştirici stili kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin tümleştirme stilinin yanı sıra uzlaşma ve ödün verme stillerini de kullandıkları tespit edilmiştir.

Koçak ve Atanur Baskan (2013) yapmış oldukları çalışmada okul müdürleri tarafından yararlanılan yöntemlerin etkinlik seviyelerini öğretmenlerin algıları üzerinden ele almışlardır. Söz konuşu algılar ise okulda bulunan ğretmen sayısı ve okul türü açısından incelenmiştir. Okul müdürü ile öğretmenler ve öğretmenlerin kendi aralarında çıkan çatışmalarda yararlanılan yöntemlerin etkinlik seviyeleri ortaya konulmuş ve çatışma türlerinde yararlanılan yöntemlerin etkinlik seviyeleri birbirleriyle kıyaslanmıştır. Çalışma evreni 2010 ile 2011 ğretim yılının 2. Döneminde Uşak İl Merkezinde yer alan 19 ortaöğretim kurumunda çalışan 751 öğretmendir. Örnekleme okul türlerine göre ve öğretmenlerin evrendeki oranlarıyla uyulaşacak Şekilde seçilen 255 öğretmenden meydana gelmektedir. Ölçek olarak ise

Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, yararlanılan yöntemlerin etkinlik seviyeleri öğretmenler ve okul müdürü arasındaki çatışmalar ile öğretmenler arasında ortaya çıkan çatışmalara göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin olumlu ve destekleyici tutum ve davranışları öğretmenlerle olan çatışmaların önlenmesinde önemlidir. Ayrıca iletişim becerilerinin güçlü olması, öğretmenlerle olan çatışmaların önlenmesinde önemli olarak görülmektedir. Bununla birlikte algıların okul türlerine ve öğretmen sayılarına da değiştiği ifade edilmiştir.

Karakaş (2014) araştırmasında okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre çatışma nedenlerini ve çatışma yönetim stratejilerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Edirne ilinde görev yapmakta olan 16 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin en sık olarak tümleştirme stilini kullandıkları, bununla beraber uzlaşma ve uyma stratejilerini de sıklıkla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri uzlaşma stratejilerini kullanarak öğretmenlerle olan çatışmaların önlenmesine yönelik önemli adımlar atmaktadırlar.

Titrek vd. (2015) araştırmalarında öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin kullanmış oldukları çatışma çözüm stratejilerini incelemişlerdir. Araştırma İstanbul ili Kâğıthane ilçesinde görev yapmakta olan 300 öğretmene uygulanan anket yoluyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini çoğunlukla kullandıkları belirlenmiştir. Okul ortamında çatışmaların çözümünde kullanılmakta olan en önemli strateji tümleştirme stratejisi olarak tespit edilmiştir.

Casiadi (2017) araştırmasında öğretmenlerin algısında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul ili Beykoz ilçesinde yürütölen araştırmada 362 öğretmen ankete katılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta kuvvette olduğu tespit edilmiştir. İletişim, çatışmaların çözümünde her zaman önemli olarak görölmektedir. Yöneticilerin iletişim becerilerinin güçlü olması, öğretmenlerle olan çatışmaların önlenmesinde önemlidir.

2.8.2. Yurtdışı Araştırmalar

Rahim (2004) tarafından yapılan çalışmada iş performansı ile çatışma arasındaki ilişki arabulucu etkiler ve çatışma yönetimi stratejileri üzerinden ele alınmıştır. Çalışmanın örneklemini ise büyük bir niversitenin işletme bölümünün sponsorluğunu üstlendiği bir seminere katılan 1000 yönetici içerisinden rastgele seçimle çalışmaya dâhil olmayı kabul eden 398 yönetici ile 1116 asistan oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında ise Rahim (1983) tarafından oluşturulmuş Rahim rgtsel atışma Envanteri I ve II ile Minnesota Yeterlilikleri leği'nden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre grup içi çatışmayla pazarlık stratejisi aynı yönde ilişkiliyken, grup içi çatışma ve zme stratejisi ters yönlü ilişkilidir. Ancak grup içi çatışma ile pazarlık stratejisi arasındaki ilişki güçlü değildir. İş performansı ile problem zme arasındaki ilişki kuvvetli olmakla beraber aynı yönlüdür. İş performansı ile pazarlama arasındaki ilişki kuvvetli olmakla beraber ters yönlüdür.

Chan, Huang ve Ng (2007) tarafından yrtlen çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki etkileşimim güven arabuluculuğu üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Çalışmanın örneklemini ise in'de bir pazarlama firmasında çalışmakta olan 126 idari yöneticiden meydana gelmektedir. Çalışmada veri toplanması amacıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen Rahim rgtsel atışma Envanteri (ROCI-II) B formundan yararlanılmıştır. Bulunan sonuçlara göre astların davranışsal sonuçlarıyla aralarında işbirliği bulunmayan çatışma yönetimi stratejileri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Havenga (2008) yaptığı çalışmada kk işletme yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzları uygulamalarında yaş ve cinsiyet faktörlerinin ne lde etkili olduğunu değerlendirmeye çalışmıştır. Ölçek olarak Rahim rgtsel alışma Envanteri (ROCI II) kullanılmıştır. 102 kk işletme arasından basit örnekleme metoduyla 68 katılımcı temin edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre kk işletmelerde yöneticilerin daha çok bütünleştirici/işbirlikçi olmaları söz konusudur. Bununla birlikte bu işletmelerde yöneticilerin daha az hükmedici/ rekabetçi oldukları ifade edilmiştir.

Lee (2008) yapmış olduğu çalışmada çalışan memnuniyetleriyle çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem ise Malezya'da inşaat, hizmet, madencilik ve imalat gibi sektörlerde çalışan 139 kişiden oluşmaktadır. Veri toplamak maksadıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ROCI-II C formundan yararlanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre yalnızca bütünleştirme stiline gözlemlenen memnuniyete direkt olarak aynı yönlü etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte hükmetme stiline de direkt bir etkisi bulunmaktadır. Ancak gözlemlerle ortaya çıkan memnuniyet üzerinde bu etki ters yönlüdür.

Vrbnjak, Videmšek ve Štihec (2011) yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok hangisini seçtiklerini belirlemek ve bu seçimlerin öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek istemişlerdir. Çalışmanın örneklemi Slovenya kapsamında görev yapan yüksek öğrenim diplomasına sahip olan rastgele seçilmiş 439 beden öğretmeni oluşturmaktadır. Verilerin toplanması açısından ise ROCI-II anketinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin en az hükmetme, en çok ise bütünleştirme çatışma yöntemlerine başvurdukları görülmüştür. Bununla birlikte 45 yaşından büyük ve 45 yaşından küçük öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Alzahrani (2013) yaptığı çalışmada Suudi Arabistan ve Amerikan üniversitelerinde görev yapan öğretim üyeleri kapsamında kullanılan çatışma yönetimi stilleri ile iş memnuniyeti ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyle iş bırakma eğilimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada Florida Atlantic Üniversitesi ile Al-Baha Üniversitesi öğretim üyelerinden eşit miktarda seçilerek toplamda 300 kişi örnekleme dahil edilmiştir. Verilerin toplanması açısından Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) C formundan yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise bu üniversitelerin öğretim üyelerinin çatışma yönetim stratejileri açısından farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte çatışma yönetimi stilleriyle örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve işi bırakma eğilimleri arasında istatistiksel açıdan bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Pietersen (2014) yaptığı çalışmada Güney Afrika'da yeminli mali müşavirlerin kullanmak istedikleri çatışma yönetim tarzları ile duygu öz yönetimi seviyelerini tespit etmek istemiştir. Güney Afrika Yeminli Mali Müşavirler

Enstitüsünden destek alınması sonucunda üyelerden 225 kişi çalışmaya katılmıştır. Veri toplanması açısından Thomas-Kilmann'ın geliştirmiş olduğu Çatışma Modu Aracı ve Cooper ve Sawarf'ın geliştirmiş olduğu EQ-Harita Ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, katılımcıların belli çatışma yönetim stili tercihleri bulunmamaktadır. Stilin duruma göre belirlenmesi söz konusu olmakla beraber en iyi hangi stilin kullanılacağı belli değildir. Duygu ifadesi ile işbirliği arasında kuvvetli ve aynı bir yönlü ilişkinin olduğu; duygu ifadesi ile kaçınma arasında ters yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca rekabet, uzlaşma ve duygu ifadesiyle duygu yönetimleri kavramları arasında istatistiksel bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.



III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma bir ilkokulda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışma türlerini, çatışmaların temel nedenlerini ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerini öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koyabilmek amacıyla durum çalışması olarak planlanmıştır.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemi kullanılarak durum çalışması olarak planlanmıştır. Çatışmaların incelenmesinde zengin veri kaynağı elde etmek ve kolay ulaşılabilirlik açısından durum çalışması seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Bu yöntemde araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer. Araştırmada bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların belirlenmesi, araştırma sorularının hazırlanması, verilerin toplanması ve verilerin analizi nitel araştırma yöntemi ve tekniklerine uygun olarak yapılmıştır.

3.2. Durum Çalışması

Durumlar bir birey, kurum, grup, ortam, olay, olgu gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir. Durum çalışmaları belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya çıkarmayı amaçlar. Bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması nitel durum çalışmasının en temel özelliğidir. Durum çalışmaları bütüncül yaklaşımla araştırılır. Nitel araştırmada durum çalışmaları çok yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Durum çalışmasında izlenecek belli başlı aşamalar şunlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013):

- Araştırma sorularının geliştirilmesi
- Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi

- Analiz biriminin saptanması
- Çalışılacak durumun belirlenmesi
- Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
- Verinin toplanması ve toplanan verinin alt problemlerle ilişkilendirilmesi
- Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması
- Durum çalışmasının raporlaştırılması

Yine Yıldırım ve Şimşek (2013)'e göre durum çalışması desenleri dört başlık altında incelenebilir:

- Bütüncül tek durum deseni
- İç içe geçmiş tek durum deseni
- Bütüncül çoklu durum deseni
- İç içe geçmiş çoklu durum deseni

Anketler olgu ve içerik konusuyla ilgilenir, ancak olgunun içinde olduğu içeriği derinlemesine araştırmak anketlerle mümkün olmaz. Durum çalışması “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Okullarda yaşanan çatışmaların zengin bilgilerle araştırılabilmesi ve kolay ulaşılabirlik açısından durum çalışması seçilmiştir.

3.3. Durum Çalışmasında Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmaya yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi geçerlik ve güvenirlik konularında nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımların, yöntemlerin ve testlerin olmamasıdır (Kirk ve Miller, 1986; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ancak durum çalışmalarında geçerlik ve güvenirlik konularında alınabilecek bazı önlemler vardır. Bunlardan birincisi, araştırmacının çalıştığı “durum”la etkileşim süresini uzatmasıdır. Böylece görüştüğü birey sayısını artırabilir, gözlemlerini genişletebilir. İkinci önlem olarak, araştırmacı verisini toplarken çeşitli “veri çeşitlemesi” yöntemlerini kullanabilir. Üçüncü olarak, ulaştığı temel sonuçları araştırmasına katılan bireylerle paylaşarak onların görüşlerini alabilir. Son olarak araştırmacı ulaştığı sonuçların ne kadar doğru olduğu konusunda, aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşlerine başvurabilir. Bu durum sonuçların desteklenmesi

ve varılan sonuçlara ilişkin varsa alternatif açıklamaların getirilmesini sağlayabilir (Merriam, 1990; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Ayrıca yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenilirlik gibi dört özelliğe bakılması bir araştırma deseninin niteliğini artırır (Yin, 1984; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu araştırmada görüşmelere başlamadan önce okuldaki tüm öğretmenlere konuyla ilgili bilgi verilmiş ve gönüllü öğretmenlerle görüşmelere başlanmıştır. Gönüllü öğretmenlere görüşme soruları 1 gün öncesinde verilmiştir. Görüşmeler yapıldıktan sonra öğretmenlerle konu hakkında konuşularak teyit toplantısı yapılmıştır. Tez yazım aşamasında uzman görüşü alınmıştır. Araştırma uzun soluklu bir yapıya sahiptir. Başka araştırmalarda yapılan yöntemler karşılaştırılmıştır bu doğrultuda çalışma derinlikli bir araştırma yapısına sahip olmuştur. Elde edilen sonuçlar katılımcılarla paylaşılmıştır.

3.4. Durum

Araştırma, İstanbul'un Eyüpsultan ilçesine bağlı dezavantajlı bir devlet ilkokulundaki öğretmenlerle görüşme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı okul, gecekondu ve çok katlı sitelerin karışık olduğu bir yerdedir. Okul 1976 yılında okul yaptırma derneği tarafından yaptırılmış, beş derslik ve 120 öğrenciyle eğitim ve öğretime başlamıştır. Daha sonra okul yaptırma derneğince yedi derslik eklenerek derslik sayısı on ikiye çıkarılmıştır. 1979 yılının çocuk yılı olması nedeniyle, okula elim bir deniz kazası sonucu yaşamını yitiren bir çocuğun adının verilmesi uygun bulunmuştur. Mahallenin sürekli göç alması ve nüfusunun artması nedeniyle 1996 yılında otuz iki derslikli yeni ek binası inşa edilmiştir. Okul bugün otuz beş derslikle, kırk yedi öğretmen, 1200 öğrenci ve tam gün olarak eğitim öğretime devam etmektedir. Çevresindeki okullara göre daha genç öğretmen kadrosuna sahiptir. Okulun okuma yazma bilmeyen çok fazla velisi vardır. Okulda Fatih projesi kapsamında akıllı tahtalar kullanılmaya başlanmış, fakat okulun diğer teknolojik alt yapısı yeterli değildir. Okulun bahçesine şu an yeni başka bir okul inşa edilmektedir. Okulun idari kadrosu dört yıl önce tamamen değiştirilmiştir.

3.5. Çalışma Grubu

Araştırma bir durum çalışmasıdır. Araştırmaya dâhil olan öğretmenler 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Eyüpsultan ilçesindeki bir devlet ilkokulunda çalışan 14 sınıf öğretmenidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u kadın 4'ü erkek öğretmendir. Her bir katılımcıya araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya okuldaki toplam 35 sınıf öğretmeninden 14 öğretmen katılmıştır. Katılımcılarla ön görüşmeler yapılarak araştırmaya katılımları için gönüllü olmalarına dikkat edilmiştir.

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme seçilmiştir. Patton'a (2002) göre katılımcıların düşünce, duygu ve algılarını ortaya çıkarmak için en uygun veri toplama yöntemi görüşmedir. Bu yöntem görüşmeci karşısında tutarlılığı sağlar, görüşmelerdeki değişkenliği en aza indirir, benzer çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlar ve elde edilen verilerin analiz edilmesinde araştırmacıya kolaylık sağlar. Görüşme, başka bir bireyin perspektifini görmemizi amaçlar, nitel bir görüşmenin varsayımı, başkalarının bakış açılarının anlamlı, bilinebilir ve belirgin hale getirilebilir olmasıdır (Patton, 2002; akt. Zembat, 2012).

Görüşme formu oluşturulmadan önce ilgili literatür incelenmiş, hazırlanan taslak form uzman görüşüne sunulmuştur. Pilot çalışma kapsamında uzmanın incelemesi ve geri dönütleri değerlendirilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formu 2 giriş sorusu ve 8 ana sorudan oluşmuştur. Görüşme formu araştırma alt problemlerine göre hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerine, okul yöneticileri ile yaşadıkları problemlerin neler olduğu, çözüm yöntemlerinin neler olduğu ve yöneticileri ile yaşadıkları problemlerden nasıl etkilendikleri sorulmuştur. Her bir katılımcı ile birebir yapılan görüşmeler yaklaşık olarak 1 saat sürmüştür. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilerek, elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir.

3.7. Veri Analizi

Verilerin analizinde nitel araştırma tekniklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerden elde edilen ses kayıtları Office Word programına yazı olarak aktarılmıştır ve tüm öğretmenlerin görüşleri ayrı ayrı tekrar okunarak kelime ve cümle işaretlemeleri yapılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak kelime ve cümleler işaretlenmiş ve bu işaretlemeler tek tek her öğretmen için tablolar halinde temalara dönüştürülmüştür. Örneğin öğretmenlerin yönetici algısı için “babacan”, “karizma”, “vicdan” gibi kelimeler işaretlenmişken, çatışmaların çözümü için “iletişim”, “lider”, “liyakat” gibi kelimeler işaretlenmiştir. Her öğretmen için ayrı ayrı işaretlemeler yapılmış ve tablolar oluşturulmuştur. Analiz ve yorumlama aşamasında her öğretmen için yapılan ayrı ayrı tablolar tek bir tabloda birleştirilmiş ve yorumlamaya bu şekilde dahil edilmiştir. Verilerin sunulmasında takma isimler kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın görüşmelere dayalı bulguları daha önce alt problemler olarak sıralanan maddeler altında ayrı ayrı tartışılacaktır. Araştırma kapsamında alt problemlere ilişkin olarak oluşturulan kodlar ve temalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmanın Problemleri ve Alt Problemleri.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
1.Öğretmenin yönetici algısı	Yöneticinin kişisel özellikleri	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk sahibi• Karizmatik• Vicdanlı• İletişimi güçlü• Babacan
	Yöneticinin yönetme becerisi	<ul style="list-style-type: none">• Veli-öğretmen arasında köprü• Yönetim kabiliyeti
2.Çatışma nedenleri	Yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklı nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin psikolojik sorunları• Kayırmacılık• Hoşgörü eksikliği• Empati kuramama• Tutarsız davranış• Dedikodu yapma
	Yöneticilerin yönetim tarzı	<ul style="list-style-type: none">• Prosedürleri dayatma• Baskı yapma
	Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği	<ul style="list-style-type: none">• Sınıf öğretmenliği geçmişi olmaması• İdareci olarak insan psikolojisini bilmemesi• Yönetici görevlerini yerine getirmemesi
	Veliden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• Yersiz şikayetler• Velinin okul içindeki rahat hareketi• Yöneticinin velinin yanında olması
	Sistemden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• 4+4+4 sorunu• Yönetici seçiminde sistem olmaması• Eğitimdeki sorunlar
	Öğretmenlerden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• Rapor ve izin işlemlerini suistimal etme• Disiplinsizlik• İdeolojik tutum• Okulu ve yöneticiyi protesto

	Devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımı	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik sorunlar
	Okul dışı nedenler	<ul style="list-style-type: none"> • Siyasi nedenler • Sendika
3.Çatışmanın türleri	Psikolojik çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Sözel Saldırı • Mobbing
	İdari çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Uyarı • Performans notuyla tehdit • Sarı zarf
	İletişimsel çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerle iletişim yetersizliği
	Fiziksel çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Saldırı
4.Çatışma çözümleri	Etkin iletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin çözüm odaklı çalışması • Yöneticinin okulunu ve öğretmenini tanıması • Yöneticinin insan ilişkilerine önem vermesi
	Yazılı ve sözlü kuralların varlığı	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin kanun ve tüzükleri bilmesi
	Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticilere verilecek olan eğitimler • Yöneticinin deneyimli olması
5.Çatışmanın öğretmen üzerindeki etkileri	Psikolojik etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Moral bozukluğu • Öğretmenlerin iş yapma arzusunun körelmesi • Kötü hissetme • Duygusal hassaslık
	Fiziksel etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Migren • Sağlık problemi
	Sosyal yaşama ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Dışa dönmek olamama • Kimseyle görüşmek istememe
	Aile hayatına ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Ailede bıkkınlık • Sorunların evde konuşulması • Evde kavga
	Öğrenme ortamına ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Performans kaybı • İş kaybı • Gergin hissetme • Moral bozukluğu
6.Yöneticiden beklentiler	Kişisel beklentiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin istişareye açık olması • Etkin iletişim • Saygı çerçevesinde çözüm • Sosyal ortamda bir araya gelme • Tarafsız olma • Sohbet edebilme • Denetleyici ve yargılayıcı olmaması • Lider olabilme • Babacan tavır
	Örgütsel beklentiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim konusunda eğitim • Örgütsel ilişkinin şeffaf olması

		<ul style="list-style-type: none"> Okulun işleyişinde karşılıklı iyi niyet
	Sistemden beklentiler	<ul style="list-style-type: none"> Atamanın liyakate dayanması Atama mevzuatının geliştirilmesi

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya okuldaki toplam 35 sınıf öğretmeninden 14 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u kadın 4'ü erkek öğretmendir. Çalışma grubuna ait demografik özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.

Öğretmen	Meslekteki Deneyimi	Bu Okuldaki Deneyimi
Elizya	23 yıl	23 yıl
Simirna	20 yıl	8 yıl
İnci	18 yıl	15 yıl
Okyanus	12 yıl	8 yıl
Delfin	7 yıl	2 yıl
Yakamoz	11 yıl	4 yıl
Akya	17 yıl	4 yıl
Ada	18 yıl	12 yıl
Kumsal	19 yıl	19 yıl
Su	11 yıl	7 yıl
Güneş	21 yıl	12 yıl
Mercan	15 yıl	10 yıl
Talya	8 yıl	3-4 ay
Deniz	19 yıl	19 yıl

Öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde tüm öğretmenlerin en az 7 yıldır meslekte çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluğu 10 yılın üzerinde bu okulda görev yapmışlardır.

4.2. Alt problem 1: Öğretmenlerin yönetici algısı

Alt problem 1'le ilgili bütün metin taranarak 7 kod oluşturulmuştur: yöneticinin sorumluluk sahibi olması, karizmatik olması, vicdanlı olması, veli-öğretmen arasında köprü olması, yönetim kabiliyeti olması, iletişimi güçlü, babacan olması. Bu kodlar 2 tema altında düzenlenmiştir: yöneticinin kişisel özellikleri, yöneticinin yönetme becerisi.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin yönetici algısına ilişkin kodlar ve temalar.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
1.Öğretmenin yönetici algısı	Yöneticinin kişisel özellikleri	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk sahibi• Karizmatik• Vicdanlı• İletişimi güçlü• Babacan
	Yöneticinin yönetme becerisi	<ul style="list-style-type: none">• Veli-öğretmen arasında köprü• Yönetim kabiliyeti

4.1.1. Tema 1: Yöneticinin Kişisel Özellikleri

Öğretmenlerin yöneticilerinden beklediği kişisel özellikler incelenmiştir. Yöneticilerden sorumluluk sahibi, karizmatik, vicdanlı, iletişimi güçlü ve babacan olmaları beklenmektedir. Elizya Öğretmen, yöneticilerin sahip olmaları gereken özelliklerden bahsetmiş ve özellikle bu özelliklerden karizma ve sorumluluk sahibi olmayı ön plana koymuştur. Bununla birlikte işlerinde, vicdanlarının sesini duyan çalışanlara ihtiyaç duyulduğunun üzerinde durmuştur.

“Yönetici hakikaten özel bir karizma ve sorumluluk sahibi olması gereken kişidir. Ülke olarak işini vicdani olarak yapan insanlara da ihtiyacımız var (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Görüşmeler incelendiğinde genel olarak yöneticinin babacan olma özelliği öğretmenler tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Benzer şekilde Güneş öğretmen de özellikle izin konusunda yönetici ile yaşadığı bir durumu dile getirmiş ve yöneticinin babacan tavrını olumlu karşılamıştır.

“Bu okula ilk geldiğim zaman ki müdürüme telefon edip oğlumun hastalandığını söyledim. Rapor alacağım dedim. Rapor niye alacaksın ki kızım dedi. Bu senin en doğal hakkındır. Çocuğun hasta olduğu zaman sen de doğrudan izinlisin dedi. Bu benim çok hoşuma gitmişti. Böyle acil konularda müdürün destekçi olması güzel bir şeydir... O zaman yönetici ile iletişim daha iyi olabilir. Şu anki müdürümden çok memnunum. Her işi yapmaya çalışıyor, agresif değil, dinliyor.

Yapılacak ne varsa gidip rahatça konuşabiliyorum. İzin almam gerekiyorsa rahatça alabiliyorum (Güneş ile görüşme, Ocak 2017).”

Talya öğretmen de tıpkı Güneş öğretmen gibi yöneticisinin yardım etmeyi seven bir birey olduğu üzerinde durmuştur. Bununla birlikte yöneticinin öğretmenlerin sorunları olduğunda babacan bir tutum sergilediğinden ve öğretmenlerin sorunları olduğunda imtiyaz kullanmaktan çekinmeyen birisi olduğundan bahsetmiştir.

“Eski okuldaki idarecim çok babacandı. Öğretmeninin yanında olan, yeri geldiğinde imtiyaz tanıyan, yeri geldiğinde kendisi sorumluluğu alıp karşısındakine yardımcı olan bir idareciydi (Talya ile görüşme, Ocak 2017).”

Görüşülen öğretmenler yöneticinin sorumluluk sahibi olması gerektiğini, karizmatik ve vicdanlı bir kişi olmasını önemsediklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmı şu anda çalıştıkları veya daha önce çalıştıkları okullardaki yöneticilerin kişisel ve yönetim becerilerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu yeterlilik durumu, yöneticinin babacan tavırlar sergilemesi, vicdanlı olması, iletişim gücünün yüksek olması ve yönetim kabiliyetinin olması şeklinde ifade edilmektedir.

4.1.2. Tema 2: Yöneticinin yönetme becerisi

Öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri en önemli özelliklerden birisi de yönetme becerisidir. Yöneticilerin yönetme becerisine sahip olmaları ve veli-öğretmen arasında köprü görevi görmeleri beklenmektedir. Elizya öğretmen, bulunulan konuma çabalayarak ve hak edilerek gelinmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca okul yönetimlerinin öğretmenler ile veliler arasında bir bağ kurulmasını sağlayacak yönetim kabiliyetlerinin olması gerektiğinden bahsetmiştir.

“İnsanların bulunduğu mevkileri hak etmeleri çok önemlidir. İdarenin veli-öğretmen arasında bir köprü oluşturması, yönetim kabiliyeti de olmalıdır (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öte yandan, pek çok öğretmen açısından yönetim kabiliyeti yöneticilerde olması gereken becerilerden bir tanesidir. Bu açıdan Okyanus öğretmen de okul

yöneticilerinin yönetme kabiliyetine sahip olması gerektiğine vurgu yapan öğretmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Yöneticilerin yönetme kabiliyetine sahip olması da önemlidir (Okyanus ile görüşme, Ocak 2017).”

Görüşülen öğretmenlerin çoğu yöneticinin veli-öğretmen arasında köprü görevi görmesi ve yönetim yeteneğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.3. Alt problem 2: Çatışma nedenleri

Alt problem 2 ile ilgili bütün metin taranarak 24 kod oluşturulmuştur:

- Yöneticinin psikolojik sorunları
- Kayırmacılık
- Hoşgörü eksikliği
- Empati kuramama
- Tutarsız davranış
- Dedikodu yapma
- Prosedürleri dayatma
- Baskı yapma
- Sınıf öğretmenliği geçmişi olmaması
- İdareci olarak insan psikolojisini bilmemesi
- Yönetici görevlerini yerine getirmemesi
- Yersiz şikayetler
- Velinin okul içindeki rahat hareketi
- Yöneticinin velinin yanında olması
- 4+4+4 sorunu
- Yönetici seçiminde sistem olmaması
- Eğitimdeki sorunlar
- Rapor ve izin işlemlerini suistimal etme
- Disiplinsizlik
- İdeolojik tutum
- Okulu ve yöneticiyi protesto
- Ekonomik sorunlar

- Siyasi nedenler
- Sendika

Bu kodlar 8 tema altında düzenlenmiştir: Yöneticinin kişilik özellikleri, yöneticilerin katı kuralları, yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği, veliden kaynaklı sorunlar, sistemden kaynaklı sorunlar, öğretmenden kaynaklı sorunlar, devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımı, okul dışı nedenler.

Tablo 4.4. Çatışma nedenlerine ilişkin kodlar ve temalar

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
2.Çatışma nedenleri	Yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklı nedenler	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin psikolojik sorunları • Kayırmacılık • Hoşgörü eksikliği • Empati kuramama • Tutarsız davranış • Dedikodu yapma
	Yöneticilerin yönetim tarzı	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedürleri dayatma • Baskı yapma
	Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sınıf öğretmenliği geçmişi olmaması • İdareci olarak insan psikolojisini bilmemesi • Yönetici görevlerini yerine getirmemesi
	Veliden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yersiz şikayetler • Velinin okul içindeki rahat hareketi • Yöneticinin velinin yanında olması
	Sistemden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • 4+4+4 sorunu • Yönetici seçiminde sistem olmaması • Eğitimdeki sorunlar
	Öğretmenlerden kaynaklı sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Rapor ve izin işlemlerini suistimal etme • Disiplinsizlik • İdeolojik tutum • Okulu ve yöneticiyi protesto
	Devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımı	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik sorunlar
	Okul dışı nedenler	<ul style="list-style-type: none"> • Siyasi nedenler • Sendika

4.2.1. Tema 1: Yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklı nedenler

Yöneticilerin kişiliğinden kaynaklı nedenler incelendiğinde öğretmenlerin yöneticinin psikolojik, kayırmacılık, hoşgörü eksikliği, empati kuramama, dedikodu yapma ve tutarsız davranışlarından bahsetmişlerdir. Elizya öğretmen görev hayatında, öğretmenlerin varlığından bihaber olan veya bunun gibi davranan, öğretmenlere kıymet vermeyen hatta öğretmenlere kaba davranan bir müdürle bile çalışmak durumunda kaldığını üzülen ifade etmiştir. Bununla birlikte aynı müdürün insanlarla nasıl iletişime geçeceğini bile bilmediğini ifade etmeye çalışmıştır.

“Öğretmeni hiçe sayan, yokmuş gibi davranan, öğretmene bir merhaba bile demeden 5 yılını tamamlayıp giden müdürle de çalıştım. Özel hayatımda resmi davete katılıyorum. Adam azarlarla odasına çağırabiliyor ve bizi çocuk azarlar gibi azarlıyor. Adam daha elindeki prosedürü nasıl kullanacağını bilmiyor. Yani benimle nasıl diyaloga geçeceğini bilmiyor (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler tarafından adil olma önemli bir özellik olarak görülmektedir. İnci öğretmen, herhangi bir konunun kendisinin ve bu konuya yaklaşımın adil olması durumunun onun tarafından kabul göreceğini; *“Adil olduktan sonra her şeyi kabul ederim. İdarecilerimiz adil davranmıyordu (İnci ile görüşme, Ocak 2017)”* şeklinde ifade etmiştir.

Çalışma hayatında kayırmacılık en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Simirna öğretmen kayırmacılıkla ilgili görüşlerini az sevilen veya daha çok sevilen öğretmenler üzerinden ifade etmeyi tercih etmiştir. Bu bağlamda okulda işleyişin daha çok sevilen öğretmenlere bağlı olarak düzenlendiğini açıklamaya çalışmıştır:

“Yöneticilerin daha fazla sevdiği öğretmenler vardır mutlaka. Diğerlerini de seviyorlardı eminim ki ama bazılarını daha çok seviyorlardı. İyi öğrencileri sevdikleri öğretmenlerin sınıfına verirler. Nöbet günleri bile sevilen öğretmenlere göre ayarlanır. Yani en ufak ayrıntı bile düşünülür (Simirna ile görüşme, Ocak 2017).”

Ada öğretmen Simirna öğretmenle benzer görüşe sahip olarak sevilen ve yöneticiye yakın öğretmenlerin kayırıldığını belirtiyor: *“Çünkü onu yakın bulduğu*

öğretmenlerin hiçbiri 1. sınıf almak istemedi. Onları kayırmak adına bizlerden sınıfımız alınarak karşılığında 1.sınıf verildi. Yani okutmakta olduğunuz sınıftan alıp 1'e verdi." Su öğretmense kayırmacılık sorununun eğitimle çözülebileceğini düşünerek görüşlerini: *"Çifte standart, adam kayırma problemi var ama bunlar eğitimle aşılabilecek sorunlar, herkes idareci olmamalı"* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin hoşgörü ve empati eksiklikleri önemli bir problem olarak görülmektedir. *"Ben okuldaki yöneticilerde hoşgörü eksikliği görüyorum"* yorumu Okyanus öğretmen tarafından dile getirilmiştir.

Delfin öğretmen de empati konusu üzerinde durmuştur: *"Öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan sorun çok fazla. Mesela biri empati sorunu, yöneticiler zamanında öğretmenlik yaparak aynı yollardan geçmiş ama öğretmenin yerine kendini koyamadıklarından sorunlar yaşanıyor..... İdareci iyi, hoş olabilir ama bu tarz tutarsızlıklar insanın bakış açısını olumsuz etkiliyor."* Benzer şekilde Kumsal öğretmen ise: *"Karşılıklı biraz anlayışsızlık diyebiliriz. İki tarafın da birbirini idare etmemesi, kendini karşısındakinin yerine koyup düşünmemesi bunlar genel sorunlardır"* diyerek bu konudaki düşüncelerini paylaşmıştır.

Yöneticilerin olumsuz davranışları arasında velilerle yapılan dedikodular da belirtilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin velilerle dedikodu yaptıklarını ve bu durumun kendilerine olumsuz şekilde yansıdığını belirtmişlerdir. Güneş öğretmen yöneticilerin dedikodu yapmasının önemli bir sorun olduğunu ifade etmiştir: *"İlk müdürümün tutarsız davranışlarından çok sorun yaşadım.... Velilerle dedikodu yaptı. Dedikodu yaptığını gördüğümünden ben o idareciye hayatta idareci demem (Güneş ile görüşme, Ocak 2017)."*

Tutarsız davranışlar öğretmenlerin yöneticilerle ilgili olarak dile getirdikleri bir konudur. *"Aynı yönetici gün geliyor selam veriyordu, gün geliyor kafasını çeviriyordu. Ben bu yöneticiye şimdi nasıl davranacağım?"* diyen Mercan öğretmen bu tür durumlarda öğretmenlerin yaşadığı açmazı dile getirmiştir.

Yöneticilerin birçok konudaki kişisel yanlışları çatışmalarda önemli yer tutmaktadır. Talya öğretmen yöneticilerin farklı konularla ilgili kişisel yanlışlarının olduğunu ifade ederek *"okul müdürünün, öğretmenlere karşı çok saygısız davranmasını, çifte standart uygulamasını, saygısızlık yapmasını, empati yoksunluğu"*

çinde olmasını ve mobbing davranışlara yönlenmesini” gibi durumları kişisel yanlışlara örnek olarak vermiştir.

Yöneticinin kişiliğinden kaynaklı nedenler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin hoşgörüsüz davrandığını, kayırmacılık yaptığını ve empati kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin dedikodu yaptığını ve tutarsız davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

4.2.2. Tema 2: Yöneticilerin yönetim tarzı

Yöneticilerin yönetim tarzı, öğretmenler tarafından çatışma nedenleri arasında gösterilmiştir. Elizya Öğretmen genel olarak farklı okul idareleri tarafından uygulanmayan katı kuralların onları etkilediğini belirtmiştir: *“Dolayısıyla o dönemde idareyle çok çatışmalarımız oldu. Diğer okul idarelerinde yapılmayan birtakım prosedür dayatmayla bizden isteniyordu (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”*

İnci öğretmen katı kuralların konulabileceğini ve bu katı kurallara bağlı olarak kendi hayatını düzenlediğini ifade ederek yaşadığı sıkıntıları şöyle dile getirmiştir: *“Hiçbir şekilde bana süt izni vermedi. Eve gelip çocuğumu emzirmedi. Tamam, sorun değil, ben de ona göre önlemlerimi alarak evime, işime gittim geldim. Bunu kafama yerleştirdim. Devam ettim okuluma. Çünkü onun vermeme hakkı vardı. Bu konuda çok bir şey yapamadım (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”*

Baskı yapma ve belli şeyleri dayatma çatışmaların en önemli nedenleri arasında görülmektedir. Okyanus öğretmen, yönetimi elinde tutmak isteyen yöneticilerin yaptığı baskılar sonucu yaşadığı sorunlarla ilgili olarak şunları söylemiştir: *“Yeni gelen yöneticiler otorite kurmak için baskı uygulamaya çalışınca problemler yaşadım (Okyanus ile görüşme, Ocak 2017).”*

Diğer öğretmenler arasında da bu konuya değinenler olmuştur. Akya öğretmen kuralları ve kanunları yerinde kullananlar olduğu gibi bunları bir zorlama aracı olarak kullananların da olduğunu belirtmiştir: *“Çoğu yönetici mesela samimi davranırken aynı zamanda kuralları ve kanunları uygularken, çoğu da bunu baskı aracı olarak kullanıyor (Akya ile görüşme, Ocak 2017).”* Ada Öğretmen de kanun ve kuralların bir baskı aracı olarak kullanıldığından hareketle: *“Yöneticiler daha çok kendi isteklerini, görüşlerini yaptırmak istedikleri için öğretmenlere istediklerini*

deklare ediyorlar” şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Kumsal Öğretmen: “Son olarak yaşadığım en büyük problem oğlumun ameliyatında izin verilmemesiydi” derken konuyla ilgili olarak Güneş Öğretmen: “Öğretmen arkadaşımız müdür olduktan sonra öğretmen arkadaşlarını baskı yaparak bastırmaya çalışıyor” demiştir. Deniz öğretmenin görüşleri de diğerlerinden çok farklı değildir: “Bazı yöneticiler kendilerini baskı unsuru olarak görebiliyor. Yaptırım gücü olduğunu hissederek farklı davranışlar sergileyebiliyor (Deniz ile görüşme, Ocak 2017).”

Yöneticilerin yönetim tarzından kaynaklı nedenler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetimde bulunmalarını bir baskı aracı olarak kullandıklarını ve prosedürleri dayattıklarını belirtmişlerdir.

4.2.3. Tema 3: Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği

Yöneticilerin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksiklikleri öğretmenler tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Elizya Öğretmen yöneticilerin öğretmenlere ve okula yönelik sorumluluklarının olduğundan hareketle: *“İdare de bize ve okula karşı görevlerini yeterince yapmadı”* demiştir.

Yöneticilerin yeterli olmamaları, çatışma nedeni olarak değerlendirilmektedir. Kumsal Öğretmen yöneticilerin yeterli becerilerinin ve bilgilerinin olmadığına odaklanmıştır: *“Sorunların en önemli nedeni benim gözlemlediğim kadarıyla yeterli olmamaktan kaynaklıdır. Bu yeterlilikten kastım; yönetici, öğretmen ile konuşma ve velinin sorununu çözme konusunda yeterliliğe sahip değildir (Kumsal ile görüşme, Ocak 2017).”*

Eğitim ve yönetme becerisi, yöneticilerin önemli özellikleri arasında görülmektedir. Su Öğretmen yöneticilerin iyi yönetim eğitimi almadan yönetici yapıldıklarını dile getirmiştir: *“Günaydın diyebilir her gün gelip. Yani karşılaşırsak koridorda tesadüfen o zaman selamlaşabiliyoruz. Ben bunun yeterince idarecilikle ilgili eğitilmediklerinden olduğunu düşünüyorum... Diyorum ki bu insanların çoğu, okuldaki sınava girip hakkı ile puanı alıp bunun eğitimini alıp gelen idareciler olmadığı için nasıl davranacaklarını bilmiyorlar. İnsanları kayırıyorlar (Su ile görüşme, Ocak 2017).”*

Talya öğretmen de yöneticilerin yönetme becerisinin olmadığına odaklanarak: *“İdareciler işlerini doğru düzgün yapmadığı için hep sorun yaşıyoruz. Yönetici yönetebilendir. Yönetebilen derken; şu an ki yönetenler, yönetmeyi bilmiyor bence. Yönetmeye çalışıyor ya da yönettiklerini sanıyor”* şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklı nedenler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin idari görevlerini gerektiği şekilde yerine getiremediğinden bahsetmiştir.

4.2.4. Tema 4: Veliden kaynaklı sorunlar

Velilerden kaynaklı çeşitli nedenler, öğretmen ve yönetici arasında sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Elizya öğretmen velilerin ve yöneticinin iletişim kurmadan kendi kafalarına göre hareket ettiklerini belirtmiştir: *“Veli ile bir araya getirilerek istişare yapılmadı. Herhangi bir çözüm noktası yok. Okulla benim aramda da bir diyalog yok. Adam doğrudan ilçeye gidiyor. Bütün bunlar bedavadan gerçekleşirken müdürün bana sunduğu ise savcıya git (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”*

Veliden kaynaklı sorunlar birçok öğretmen tarafından dile getirilmiştir. İnci Öğretmen bazı veli davranışlarına örnekler vermiştir: *“Çünkü eskiden hakikaten veliler muazzam şekilde okulun içinde dolaşıyorlardı. Velilerden sizden önce sınıflara çıkıp oturanlar oluyordu. Öğretmen masasına bile oturan oluyordu. Yani artık orasını resmi bir kurum olarak değil de istediği zaman elini kolunu rahatlıkla sallayarak girebileceği, kimsenin ona karışamayacağı, istediğini yapabileceği bir ortam olarak görüyordu.”* Simirna öğretmen ise konuyu: *“Veli öğretmenle ilgili şikâyete geldiğinde veliden yazılı kâğıt almaya çalışıyor. Sürekli imzalı şikâyet dilekçesi alıyor”* şeklinde örneklerken, Okyanus öğretmen farklı bir konuyu dile getirmiştir: *“Velinin öğretmeni şikâyeti durumunda bazı yöneticiler sorunu çözmek yerine öğretmeni suçlayan bir tavır içerisine girebiliyor. Bu da bizi veli ile karşı karşıya getirebiliyor.”* Ada Öğretmenin görüşleri de bundan önce görüşleri sunulan öğretmenlerden farklı değildir: *“Veliler de şikâyet ediyor bu kısır döngü sürüp gidiyor böyle.”*

Veliden kaynaklı sorunlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, özellikle velilerden gelen yersiz şikayetlerin çatışmalara neden olabildiğini belirtmişlerdir.

4.2.5. Tema 5: Sistemden kaynaklı sorunlar

Eğitim sisteminden kaynaklı çeşitli sorunlar, yönetici ve öğretmenler arasında sorunlara neden olmaktadır. Özellikle 4+4+4 sistemi ana çatışma konularından biridir. Elizya öğretmen sistemdeki değişikliğin öğretmenlerin fikrinin alınmadan yapıldığını belirtirken: *“Bu 4 artı 4'lere geçtiğimiz dönemde üç neslin çocukları birinci sınıf yapılmak istendiği için emrivakiyle kabak 1. sınıfa dönen öğretmenlerin başına patladı”* şeklindeki sözleri katılımcıların çoğunun bu konudaki benzer fikirlerini özetlemektedir.

Elizya öğretmenle benzer biçimde İnci öğretmen de sistemdeki değişikliklerle ilgili olarak fikirlerinin alınmamasını eleştirmiştir: *“4 yıl önceki 4+ 4+ 4 eğitim sisteminin getirdiği yenilik ilk bize uygulandı. Çok öfkelenmişim. Bize söylenmemesi, bize sürekli sorduğumuz sorular karşısında kaçak cevaplar verilmesi, yine aynı şekilde bazı öğretmenlerin işin içinden sıyrılıp sınıfların belirsiz şekilde elimize tutuşturulması oldukça can sıkıcıydı (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”*

Eğitim sistemi ve yöneticilerin seçimiyle ilgili sistemde de sorunlar yaşandığı belirtilmektedir. Okyanus öğretmen, yöneticilerin seçim kriterlerinin saydam olmadığını ortaya koymaya çalışırken fikirlerini: *Yöneticiyi neye göre seçiyorlar, yönetici olmayı hak ediyorlar mı, etmiyorlar mı bilemiyoruz. Ülkemizde okul yöneticisi seçilmesiyle ilgili sağlıklı bir sistem yok”* biçiminde açıklamıştır. Yakamoz öğretmen de konuyla ilgili olarak *“Sistemle ve eğitimin işleyişiyle ilgili ciddi sorunlar olduğunu”* belirtmiştir.

Sistemden kaynaklı sorunlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, özellikle 4+4+4 sisteminden kaynaklı veya genel olarak eğitim sisteminden kaynaklı sorunların çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.6. Tema 6: Öğretmenden kaynaklı sorunlar

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan kimi sorunlarda öğretmenlerden kaynaklı çeşitli problemler de ön plana çıkmaktadır. Çeşitli durumların suistimal

edilmesi çatışma nedeni olarak görülmektedir. Elizya Öğretmen, diğer öğretmenler içinde çeşitli imkanları kötüye kullananların olduğunu “*Meslektaşlarımız içinde de sevk alma gibi durumları suistimal edenler olmuştur*” biçiminde ifade etmiştir.

Öğretmenden kaynaklı sorunlarla ilgili Delfin öğretmen de tıpkı Elizya öğretmen gibi iyi niyetin suistimal edildiğini belirtmiştir: “*Biz eğitimciyiz, eğitim çok önemli. İyi niyet suistimal edilince devamı geliyor. Okulumuzda maalesef bu iyi niyeti suistimal eden öğretmenler var (Delfin ile görüşme, Ocak 2017).*”

Çeşitli siyasi nedenler de çatışmaların kaynağı olabilmektedir. Yakamoz Öğretmen grev hakkından yararlandığı için önemli sorunlarla yüz yüze kaldığını vurgulamıştır: “*Basit bir örnek verecek olursam bir önceki okulumda grev yaptığım için çok ciddi problem yaşamıştım. Hâlbuki ben grevi okul yönetimine karşı yapmamıştım, o gün sendikamın almış olduğu iş bırakma eylemine katılmıştım (Yakamoz ile görüşme, Ocak 2017).*”

Öğretmenden kaynaklı sorunlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, bazı öğretmenlerin disiplinsizliklerinin ve bazı durumları suistimal etmelerinin çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.7. Tema 7: Devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımı

Devletin sağladığı kaynakların yetersiz olması çatışma nedenleri arasında gösterilmektedir. Delfin öğretmen özellikle doğudaki okullarda kaynak yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan sorunlar üzerinde durmuştur: “*Yani Doğuda bu tarz sorunlar çok oluyordu. Malzeme eksikliğini gideren yöneticiler olmuyor, çünkü adamın umurunda değildi. Doğuda bu tarz eksiklikler çıkıyor, sınıftaki ve araç-gereçlerdeki eksiklikleri halledene kadar bir ay geçiyordu (Delfin ile görüşme, Ocak 2017).*”

Güneş öğretmen ise aidat toplama sorununu dile getirerek şunları belirtmiştir: “*Aidat toplama konusunda da sıkıntılar yaşanıyordu. Aslında bu yasal değildir. Ama Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için de bunu yapmak gerekiyor (Güneş ile görüşme, Ocak 2017).*”

Devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımıyla ilgili nedenler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, okulların ekonomik sıkıntılarında kaynaklı bazı sorunların yaşandığını belirtmişlerdir.

4.2.8. Tema 8: Okul dışı nedenler

Okul dışındaki çeşitli nedenler çatışmalara neden olabilmektedir. Elizya Öğretmen siyasi görüş farklılıkları nedeniyle karşılaştığı sorunları dile getirmiştir: *“Muazzam derecede sol-sağ çatışmaları var. Ben bunun tam ortasına düştüm. ... Öğretmenler arasında disiplinsizlikler, siyaset, protestoların çok fazla kullanılıyor olması gibi durumları yaşıyorduk (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”*

Okul dışı nedenlerle ilgili olarak birçok öğretmenin farklı görüşleri bulunmaktadır. Okyanus öğretmen: *“İşyeri sorunları haricinde siyasal, kültürel, bazı nedenlerden dolayı da sorunlar yaşanabiliyor”* derken, Delfin öğretmen: *“Bir diğeri benim en fazla karşı çıktığım durum insanların sendikalar ve siyasi görüşler üzerinden etiketlenmiş olması, yönetici ve öğretmen arasında önemli sorunlara yol açmaktadır”* demiştir. Akya öğretmen: *“Farklı sendikadaki öğretmenlere tam anlamıyla yöneticiydi. Onların en ufak sıkıntılarında hemen yüzlerine söylüyordu. Adam kayırmacı oluyordu. Bu sendika ile ilgili bir durumdu”* derken, Ada öğretmen şunları dile getirmiştir: *“Bir başka çatışma sebebi öğretmenlerin ve idarecilerin siyasi görüşlerinden dolayı oluşan önyargılar... Öğretmenle uğraşmak istemiyor. Çünkü öğretmenin arkasında da sendika var. Çalıştığım okulda zaten sol sendika Eğitim- Sen çok güçlüydü. Müdür de tam karşı görüşten. Eğitim- Sen’i dağıtmak istiyor. Oradaki faaliyeti bitirmek istiyor. Oradaki öğretmenleri dağıtmak istiyor ve büyük ölçüde de başarılı oldu (Ada ile görüşme, Ocak 2017).”*

İdeolojik sorunlar, sendikalar, siyasi parti yakınlıkları ve eylemlere katılım durumları çatışmalara neden olabilen önemli sorunlar olarak görülmektedir. Su öğretmene göre: *sendikalı olması bir sorunken* Güneş öğretmen de siyaset ve inanç konularının sorunlar yarattığını belirtmiştir: *“İdeolojik sorunlar olabilir. Siyasi görüşlerden kaynaklanan sorunlar genelde oluyor... İnsanların siyasi görüşlerinden dolayı bu tür sorunlar ve kavgalar oldu. İki önceki müdürümüz dindar bir müdürdü. Dindar olmayan arkadaşlarla çok sorun yaşadı. Masaya yumruklar vuruldu o dönemde.”* Mercan öğretmen değerlendirmenin yanlı yapıldığını belirtti: *“Düşük*

puan alan arkadaşların söylediği bu, tamamen siyasi bir şeydi. Hiçbirimizin dersine girmedim. Dersimizi dinlemedi. Neye göre puan verdi bilmiyorum.” Deniz öğretmen de ideolojik nedenleri sorun alanları arasında göstermiştir: “Öğretmenlerin 1/3’i bu eyleme katılmıştı..... O eylemi yapmadığım için okul müdürünün ideolojik olarak bana orada baskı uyguladığını düşünüyorum (Deniz ile görüşme, Ocak 2017).”

Okul dışı nedenler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, siyasi ve sendikadan kaynaklı nedenlerden dolayı çatışma yaşandığını belirtmişlerdir.

4.4. Alt problem 3: Çatışma türleri

Alt problem 3’le ilgili bütün metin taranarak 7 kod oluşturulmuştur: Sözel saldırı, mobbing, uyarı, performans notuyla tehdit, sarı zarf, öğretmenlerle iletişim yetersizliği, saldırı. Bu kodlar 4 tema altında düzenlenmiştir: “psikolojik, idari, iletişimsel ve fiziksel”.

Tablo 4.5. Çatışma türlerine ilişkin kodlar ve temalar.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
3.Çatışmanın türleri	Psikolojik çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Sözel Saldırı • Mobbing
	İdari çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Uyarı • Performans notuyla tehdit • Sarı zarf
	İletişimsel çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerle iletişim yetersizliği
	Fiziksel çatışma	<ul style="list-style-type: none"> • Saldırı

4.3.1. Tema 1: Psikolojik çatışma

Öğretmen ve yönetici arasında yaşanan çatışmaların boyutu psikolojik olabilmektedir. Özellikle sözel saldırı ve mobbing en önemli psikolojik saldırı araçları olarak görülmektedir. Simirna öğretmen yöneticinin tarzına “*ne oluyor ya çocuk gibi azarlıyorsunuz*” diyerek tepki gösterdiğini belirtirken, Akyü öğretmen bazı yönetici davranışlarının mobbinge bile kaydığını dile getirmiştir: “*Mesela teneffüse çıktığınızda müdür, müdür yardımcısı iki de bir size tacizde bulunuyor kurallarla ilgili... Bir dakika geç kaldın işte iki dakika geç kaldın. Sonra zamana*

yansıyor bu kamerayla izleniyorsun. Sonra diyor ki: hocam ders saatinde fotokopi çekiyordunuz... Bence mobbingtir bir noktada.”

Öğretmenleri ezme ve üstünlük kurma çabaları psikolojik saldırı olarak değerlendirilmektedir. Ada öğretmen kadın öğretmenler ile genç ve deneyimsiz öğretmenlerin çok baskı altında kalabildiklerini savunarak fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir: *“Konuşma tarzları çok kaba erkek egemen eril bir dil var. Savunmasız görünce o eril dil çok egemen oluyor. Ezme isteği ortaya çıkıyor. Kadınları daha güçsüz görüyorlar. Genç ve toysa, mesleki kariyeri yoksa, sağlam karakteri yoksa, direnemiyorsa çok daha kolay ezebiliyorlar (Ada ile görüşme, Ocak 2017).”* Benzer şekilde Deniz öğretmen de öğretmenlerin baskı altında kaldıklarını ifade ederek: *“Çocukların yanında öğretmene müdahale ediyor, ona fırça atıyor”* demiştir.

Taciz önemli psikolojik saldırı olarak değerlendirilmektedir. Talya öğretmen müdürlerin taciz boyutuna gelen psikolojik saldırılarına yönelik şikayetlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“İdareci müdür yardımcısı, öğretmeni odasına çağırıp nasıl denilir taciz boyutunda hareketlerde bulunuyor.... Sonra müdüre bakıyorum, veli şikâyete geliyor. Ne olursa olsun öğretmenini savunman gerekiyor. Velinin yanında öğretmeni çağırıyor, azarlıyor.... Buradaki okul müdürleri ve müdür yardımcılarının öğretmenlere mobbing yaptığını düşünüyorum (Talya ile görüşme, Ocak 2017).”*

Psikolojik çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin sözel saldırılarda bulduklarını ve mobbing uyguladıklarını belirtmişlerdir.

4.3.2. Tema 2: İdari çatışma

Öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan idari sorunlar da önemli problemler arasında yer almaktadır. Bununla beraber yöneticiler tarafından öğretmenlere karşı çeşitli idari yaptırımlar uygulanmaktadır. Konuyla ilgili olarak İnci öğretmen haklarından yararlanmak istediğini ifade ettiğinde bazı tehditlerle karşılaştığını dile getirmiştir: *“Ama böyle bir hakkım var, ben bunu kullanmak istiyorum dediğimde bana büyük tehditler savurdu. Tehdit dediğim şöyle: Bir daha geldiğimde bana okuttuğum sınıfı vermeyeceğini, Allah bilir nasıl bir sınıfla karşılaşacağımı, bunları göze almam gerektiğini söyledi (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”*

Yine Delfin öğretmen ise durumu şu şekilde özetlemiştir: “Neyse o geciktiğim teneffüste idareci öğretmenler odasının kapısına gelip sert bir şekilde haydi sınıfa diye bir ifadesi oldu (Delfin ile görüşme, Ocak 2017).” “Derse giriş çıkış saatleriyle ilgili teneffüs zili çaldığında yönetici geliyor. Arkadaşlar zil çaldı. Sınıflarımıza geçelim diyor. Bu insanda psikolojik olarak sorun yaratabiliyor. Ben biliyorum zilin çaldığını. Ben gidebilirim. Biliyorum süresi var onun. O saatte gidebilirim” diyen Akya öğretmen yöneticinin bu tür davranışlarını rahatsız edici bulmaktadır.

İdari sorunlar birçok öğretmen için önemli çatışma nedeni olarak görülmektedir. İdari sorunlara yönelik örnek öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Küçük bir çocuk gibi azarlanırsa öğretmen arada gerginlikler olur, sürtüşmeler yaşanabilir.... Eğer idareci ile bir sorun yaşarsanız bazen başka yerlerden de acısını çıkartabiliyor. Notlarımızı düşük verebiliyor. Dediğimi yapmıyorsan senin performans notunu düşürürüm, eksik veririm diyorlar. Sonra da notu düşük veriyorlar (Kumsal ile görüşme, Ocak 2017).”

“Ona rağmen bana düşük not veriyor ve ben bir yıl çalışmamın meyvesini alamıyorum. Motivasyonum düşüyor tabii ki (Su ile görüşme, Ocak 2017).”

“Bize hizmet puanına göre olacak demelerine rağmen onlar o okulda kaldı hizmet puanımız daha yüksek olmasına rağmen biz görevlendirme gittik (Talya ile görüşme, Ocak 2017).”

“Orada arkadaşıma yapılan yanlış düzeltilmiyor, ceza olarak sarı zarf veriliyor. Sarı zarf eğitimde idarenin bir uyarısıdır (Güneş ile görüşme, Ocak 2017).”

İdari çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin gereksiz durumlar karşısında sert uyarılarda bulduklarını ve özellikle performans notuyla tehdit ettiklerini belirtmişlerdir.

4.3.3. Tema 3: İletişimsel çatışma

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlarda iletişim problemleri de belirtilmiştir. Elizya Öğretmenin bazı yöneticilerle hiç iletişim kuramadıklarını belirtmiştir: *“Okula geldiğinden haberimiz olmadığı bir müdürün dedikodu halinde okula geldiğini duyduğumuz oldu. Aylar sonra sınıfıma gelip sınıfla ilgili bir şeyler sordu bir bey. İçeri girdiğinde ben dedim ki: “Kusura bakmayın sınıfla ilgili bilgiler soruyorsunuz siz kimsiniz?” dediğimi biliyorum. Dolayısıyla o bana kendini tanıtmak zorunda kaldı. Böyle bir müdürle çalıştım.”*

Simirna öğretmen yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan iletişim sorununu ifade ederken şunları söylemiştir: *“İdareci iken müdür ve müdür yardımcılarının konuşmaları da öğretmenler hakkında felaketti. “Sınıfa girdim bacak bacak üstüne atmıştı da, oturuyordu da, bunun yaptığı da öğretmenlik mi?” yöneticilerin konuşmaları da böyleydi. Öğretmenlerin konuşmaları da; “Gelip masaya oturuyorlar ne yapıyorlar ki, yaptıkları hiçbir şey yok kameradan bizi izliyorlar.” şeklindedir. Biz öğretmenler bu şekilde konuşurken yöneticiler de onu konuşuyorlar.”*

İletişimsel çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin kendilerini görmezden geldiğini ve hiç iletişim kurmadıklarını belirtmişlerdir.

4.3.4. Tema 4: Fiziksel çatışma

Öğretmen ve yönetici arasında yaşanan çatışmalar kimi durumlarda fiziksel boyuta ulaşabilmektedir. Simirna öğretmen tanık olduğu fiziksel saldırıyla ilgili bir anısını anlatmıştır: *“Müdür işaret parmağını bir öğretmen arkadaşımızın yüzüne sallayarak için bakalım için daha çok içeceksiniz (sigara) tarzı bir harekette bulundu. Öğretmen de hocam o parmak öyle sallanmaz dedi. Sonra parmağı tuttu ve kırdı. Ertesi gün müdür alçılı parmakla okula geldi. Rapor almış, mahkeme, soruşturma falan.”* Okyanus öğretmenin de benzer bir anısı şöyledir: *“Müdür yardımcısı ile öğretmen kavga etmiş. Öğretmen, müdür yardımcısına bana parmak kaldıramazsın diyerek müdür yardımcısının parmağını kırmıştı. Böyle tatsız olaylar da oluyor.”*

Fiziksel çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, çatışma kapsamında yönetici ve öğretmenin fiziksel olarak kavga ettiklerini anlatmışlardır.

4.5. Alt problem 4: Çatışma çözümleri

Alt problem 4'le ilgili bütün metin taranarak 6 kod oluşturulmuştur: Yöneticinin çözüm odaklı çalışması, yöneticinin okulunu ve öğretmenini tanıması, yöneticinin insan ilişkilerine önem vermesi, yöneticinin kanun ve tüzükleri bilmesi, yöneticilere verilecek olan eğitimler, yöneticinin deneyimli olması. Bu kodlar 3 tema altında düzenlenmiştir: etkin iletişim, yazılı ve sözlü kuralların varlığı, yönetsel becerilerin geliştirilmesi.

Tablo 4.6. Çatışma çözümlerine ilişkin kodlar ve temalar.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
4.Çatışma çözümleri	Etkin iletişim	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin çözüm odaklı çalışması• Yöneticinin okulunu ve öğretmenini tanıması• Yöneticinin insan ilişkilerine önem vermesi
	Yazılı ve sözlü kuralların varlığı	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin kanun ve tüzükleri bilmesi
	Yönetsel becerilerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilere verilecek olan eğitimler• Yöneticinin deneyimli olması

4.4.1. Tema 1: Etkin iletişim

Öğretmen ve yöneticiler arasındaki problemlerin çözümünde en önemli araçlardan biri etkin iletişim olarak görülmektedir. Elizya Öğretmen sorunların çözümünde karşılıklı iletişimin oldukça önemli olduğunu ön planda tuttuğunu belirterek şunları söylemiştir: “Çözüm bizim için şarttır, bu yüzden idarecinin istişareye açık olması gerekir. Zamandan kazanmak ve çözüm üretmek için birbirimizi dinlememiz gerekir.”

Yöneticilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi önemli olarak görülmüştür. Bu konuda, empati kurma becerilerinin geliştirilmesi ve yöneticilere eğitimlerin

verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. İnci öğretmen iletişim süreçlerinde eğitimin çok önemli olduğuna vurgu yaparak görüşlerini şöyle dile getirmiştir: *“Eğitim verilmelidir iletişim konusunda. Seminerleri verenler de doğru kişiler olmalıdır (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”*

Simirna öğretmen iletişimde empatinin önemini vurgulamak amacıyla: *“İletişimi iyileştirmek için en başta empati kurmak gerekir”* derken, Okyanus öğretmen: *“İnsanlarla daha iyi, samimi ilişki kuran yöneticilerin okullarda daha başarılı olduğunu”* dile getirmiştir.

Çatışma çözümlerinden etkin iletişim çözümü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, çözüm odaklı yaklaşımın ve karşılıklı iletişimin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.4.2. Tema 2: Yazılı ve Sözlü Kuralların varlığı

Yazılı ve sözlü kurallar, çatışmaların çözümünde önemli görülmektedir. Elizya öğretmen kuralların varlığının önemli olduğunu belirterek şunları söylemiştir: *“Öğretmenler arasında disiplinsizlikler, siyaset, protestoların çok fazla kullanılıyor olması gibi durumları yaşıyorduk. Şu anda her şey disiplinli, düzgün, olması gerektiği gibi kurallar dâhilinde. Kural da bence insanları mutlu eder.”* Delfin öğretmen ise kurallara uymamanın çatışmaya neden olduğunu belirterek: *“Derse geç gelen, okul kurallarına uymayan çok insan var. İdarecinin rahatlığından faydalanıp zamanında gelmeyen veya erken okuldan çıkan öğretmenler de var”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Çatışma çözümlerinden yazılı ve sözlü kuralların varlığı görüşü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yazılı ve sözlü kuralların olmasının disiplin açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.4.3. Tema 3: Yönetmel becerilerin geliştirilmesi

Yöneticilerin yönetmel becerilerinin geliştirilmesi önemli görülmüştür. Simirna öğretmen, yöneticilerin eğitimsel becerilerinin geliştirilebilmesi açısından eğitim almaları gerektiğini ifade etmiştir: *“Yöneticinin yönetimle ilgili eğitim alması gerekir. İnsanla karşı karşıya gelen mesleklerin psikoloji, oryantasyon ve iletişimle ilgili ciddi eğitimler, seminerler alması lazım.”* Yakamoz öğretmen ise: *“Şu an ve*

daha önce çalıştığım okullarda yöneticilerin yönetim yaklaşımlarını çok profesyonel bulmuyorum. Sorunların ondan kaynaklandığını düşünüyorum” şeklinde görüş belirtmiştir.

Çatışma çözümlerinden yönetsel becerilerin geliştirilmesi görüşü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, idarecilerin özellikle idari konuda destek eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

4.6. Alt problem 5: Çatışmanın öğretmen üzerindeki etkileri

Alt problem 5’le ilgili bütün metin taranarak 15 kod oluşturulmuştur: Moral bozukluğu, öğretmenlerin iş yapma arzusunun körelmesi, kötü hissetme, duygusal hassaslık, migren, sağlık problemi, dışa dönük olamama, kimseyle görüşmek istememe, ailede bıkkınlık, sorunların evde konuşulması, evde kavga, performans kaybı, iş kaybı, gergin hissetme, moral bozukluğu. Bu kodlar 5 tema altında düzenlenmiştir: psikolojik etkiler, fiziksel etkiler, sosyal yaşama ilişkin etkiler, aile hayatına ilişkin etkiler, öğrenme ortamına ilişkin etkiler.

Tablo 4.7. Çatışmanın öğretmen üzerine etkilerine ilişkin kodlar ve temalar.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
5.Çatışmanın öğretmen üzerindeki etkileri	Psikolojik etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Moral bozukluğu• Öğretmenlerin iş yapma arzusunun körelmesi• Kötü hissetme• Duygusal hassaslık
	Fiziksel etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Migren• Sağlık problemi
	Sosyal yaşama ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Dışa dönük olamama• Kimseyle görüşmek istememe
	Aile hayatına ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Ailede bıkkınlık• Sorunların evde konuşulması• Evde kavga
	Öğrenme ortamına ilişkin etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Performans kaybı• İş kaybı• Gergin hissetme• Moral bozukluğu

4.5.1. Tema 1: Psikolojik etkiler

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlar, öğretmenleri psikolojik olarak etkilemektedir. İnci öğretmen yaşanan sorunları onları ve çevrelerini ne biçimde etkilediğini: *“Olayları kabul ediyor ya da özür diliyorsunuz. Ama diğer türlü insanda sadece öfke yaratıyor. Dolayısıyla hem sizi, hem mesleğinizi, hem öğrencilerinizi olumsuz etkiliyor”* şeklinde ifade ederken, Yakamoz öğretmen *“Geçen hafta 1 hafta boyunca kötü hissettim ve uzunca bir süre düşündüm”* demiştir. Akya öğretmen ise: *“Öğretmen ile yönetici çatışmaları psikolojik olarak olumsuz etkiliyor... Müdürü gördüğünüzde görmek istemiyorsunuz. Yürüyüp yanından geçiyorsunuz. Selam bile vermiyorsunuz. Kafan rahat olmuyor”* derken, Deniz öğretmen: *“Onları arkada bırakabiliyorum ama okul idaresiyle yaşanan sorunları ben dışarıda bırakamam, negatif etkilenirim”* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Çatışmanın öğretmen üzerindeki psikolojik etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, moral bozukluğu, kötü hissetme ve duygusal hassaslık konuları üzerinde durmuşlardır.

4.5.2. Tema 2: Fiziksel etkiler

Öğretmenler çatışmalar sonucunda çeşitli fiziksel sorunlar yaşayabilmektedir. Talya öğretmen yaşanan sorunların onları fiziksel açıdan nasıl zorladığına dair görüşlerine şu şekilde yer vermiştir: *“Geçen yıl bunu atlatabilmek için çok yıprandım. Migrenim arttı... Üzerine bir de psikolojik şeyler yansıınca vücut kaldırmıyor. Hepsinin sağlık problemi oluyor ister istemez (Talya ile görüşme, Ocak 2017).”*

Benzer şekilde Ada öğretmen de yaşanan sorunların onları fiziksel açıdan aşırı zorladığını beyan ederek şu ifadeler çerçevesinde durumu değerlendirmiştir: *“Çok yıprandım... Yaşadığım stresler bana hastalıklar olarak geri döndü (Ada ile görüşme, Ocak 2017).”*

Çatışmanın öğretmen üzerindeki fiziksel etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, migren ve sağlık problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir.

4.5.3. Tema 3: Sosyal yaşama ilişkin etkiler

Çatışmalar, öğretmenlerin sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İnci öğretmen kendilerinin sosyal yaşamdan soyutlanmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir: *“Arkadaşlarınızla da görüşmek istemiyorsunuz. Sosyal yaşantınızda canınız bir şey yapmak istemiyor en başta. Belki olan bir programınız vardı, iptal edebiliyorsunuz. Hani gitmek istemiyorsunuz, görüşmek istemiyorsunuz.”*

Çatışmalar birçok öğretmenin sosyal yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Simirna öğretmen yöneticilerle yaşanan sorunların onları nasıl etkilediğine dair olarak: *“Yönetici ile çatışma içerisindeyken sürekli var olan bir sorunun içinde sosyal olarak da insan çok neşeli, dışa dönük olamaz. Böyle bir durumda sosyal yaşantınız söner”* şeklinde görüş belirtirken, Akya öğretmen: *“Eğer ben bir yöneticiyle sorun yaşarsam bu bana %100 yansır. Ben duygusal davranıyorum. Sorunu çözemem kafamda onu söyleyeyim. Kafamda döner o sorun devamlı olarak”* şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Ada öğretmen de iş yerinde yaşanan sorunların yalnızca iş yerinde kalmadığını ifade ederek bu durumu şu şekilde özetlemiştir: *“İş yerindeki sorunları insanız, iş yerinde bırakıp gelemiyoruz. Sonuçta işindeki mutsuzluğun hayatının her alanına yansıyor. Arkadaş çevrene yansıyor (Ada ile görüşme, Ocak 2017).”*

Öğretmenlerin arkadaş çevreleriyle olan ilişkileri ve sosyal yaşamları, çatışmaların etkisinde olumsuz olarak etkilenmektedir. Kumsal öğretmen de Ada öğretmenle benzer görüşlere sahiptir: *“Yaşadığımız sorunlar arkadaş çevrenize de yansıyor. En başta kendiniz canınız sıkın olduğu için hiçbir şey yapmak istemiyorsunuz. Hiç kimseyle görüşmek istemiyorsunuz (Kumsal ile görüşme, Ocak 2017).”*

Su öğretmen okulda yaşanan sorunların günlük yaşamı negatif etkilediğini belirtirken; *“Sosyal hayatımı olumsuz etkiliyor. Örneğin okul çıkışı bir akrabama gittiğim zaman orada bu olayı anlatmak zorunda kalıyorum”* demiş, benzer şekilde Deniz öğretmen: *“İdarenin size yaşattığı olumsuzluklar kesinlikle sosyal hayatı etkiler. Mutlaka sosyal yaşamda da sıkıntılar olur”* biçiminde görüşlerini ifade etmiştir.

Çatışmanın öğretmen üzerindeki sosyal yaşama etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, dışa dönük olmadıklarını ve kimseyle görüşmek istemediklerini belirtmişlerdir.

4.5.4. Tema 4: Aile hayatına ilişkin etkiler

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar, öğretmenlerin aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Elizya öğretmen yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların ve sorunların aile yaşamını da etkilediğini vurgulamıştır: *“Kesinlikle etkiliyor. Moral bozukluğu ile eve geliyorsunuz. Gergin ve sinirli oluyorsunuz.... Ailemin bile bu sorunlardan bıktığı zamanlar oldu. Tabii ki hayatınızı kesintiye uğrattığı oluyor (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”*

Benzer şekilde İnci öğretmen de çatışmaların aile yaşamını etkilediğini açıklamıştır: *“Eve geldiğinizde bunu paylaşmak istiyorsunuz. Bazen eşiniz sizi anlamıyor. Çok basitmiş gibi görüyor olayı. Ya da madem bu lafın karşısında sen niye bunu söylemedin, sen de söyleseydin ya niye böyle davrandın gibi ondan da yine suçlamaya yakın görüşler duyduğunuzda öfkeniz, siniriniz bir kat daha turmanıyor (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”*

Çatışmalar birçok öğretmenin aile yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir. Simirna öğretmen: *“ Ben yönetici ile sorun yaşıyorsam her akşam eve gidip eşimle bu konuyu konuşurum. Sohbetimiz benim yönetici ile olan sorunlarımız üzerine olur”* derken, Okyanus öğretmen: *“Yöneticilerle çatışma yaşayınca hem okul hem de okul dışındaki hayatına da yansımaları oluyor. Mesela okulda müdürle kavga ettiğimde evde hanımla da kavga edebiliyorum”* demektedir. Delfin öğretmen ise: *“Bir şeye moralin bozuk olduğunda kesinlikle o gerginlikle eve geliyorsunuz”* şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Yine Akya öğretmen; *“Aynen aileye de yansıyor. Şöyle; eve gittiğinde onu düşünüyorsun. Gergin olabiliyorsun gereksiz yere”* şeklinde görüşlerini dile getirirken, Su öğretmen: *“Eve gelince eşimle paylaşıyorum, belki sinirimi çocuklardan çıkarıyorum onlara bağırarak”* demektedir. Deniz öğretmen ise: *“O gün psikolojim bozursa normalde çocuğumun gözüme batmayan davranışı gözüme batar. O çocuğa tepki gösterebilirim. Okulda yaşadığım sorunlar, eşime ve çocuğuma farklı davranmama neden olabilir”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Çatışmanın öğretmenin aile yaşantısı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, bıkkınlık, sorunların evde konuşulması, kavga durumlarının söz konusu olduğunu belirtmişlerdir.

4.5.5. Tema 5: Öğrenme ortamına ilişkin etkiler

Çatışmalar öğrenme ortamını da olumsuz yönde etkilemektedir. Elizya öğretmen çatışma yaşayan öğretmenleri iş performanslarının da düştüğünü şu kelimelerle ifade etmiştir: *“Morali bozuk bir öğretmen sınıfına girip kırk tane çocuğa morali bozuk bir şekilde yüzde 30 yüzde 10 performansla çalışması da çok yazık.”*

Yine İnci öğretmen konu hakkında şunları belirtmiştir: *“Kafanızdaki çatışmalar, yapılan haksızlıklar, söylenen olumsuzluklar canınızı çok acıtabiliyor. Kafanızı çok meşgul edebiliyor. Dolayısıyla sınıfa girerken huzursuz girebiliyorsunuz. Çocuklar da ister istemez bu huzursuzluğu alıyorlar. Ya da çocuğun çok küçük bir şeyine haksız yere çok büyük tepki de gösterebiliyorsunuz. Çocuğun kafasında hep asık suratlı, problemleri çözemeyen, öfkeli bir öğretmen imajı çiziliyor. Çocuklar hatta öğretmenden korkabiliyorlar.”* Simirna öğretmene göre ise; *“O siniri bir yerden çıkarması lazım. Bir kere konsantrasyon bozukluğu oluyor ve yapacağın ders gidiyor. Anlatacağın dersin konusunu bile hatırlayamayabiliyorsun. Benim konsantrasyonum bozuluyor. Tahammül azalıyor.”*

Öğretmenler çatışmaların etkisinde derslere moralsiz olarak girmekte ve derste istedikleri performansı gösterememektedirler. Okyanus öğretmen işi mutlu yapmanın önemini vurgulayarak; *“Mutsuz olduğum zevk almadığım yerde işimi layıkıyla yapamam, bütün efor ve gücümü sarf edemem”* derken, Delfin öğretmen: *“Derste huzurlu olmalıyım. Derse rahat girenle derse gergin giren bir insanın performansı aynı olmaz”* demektedir.

“Ders anlatımınızı belki çok etkilemez. Ama gergin hissedersiniz kendinizi. Gergin bir ortamda da huzurlu bir öğretmenlik yapılamaz diye düşünüyorum (Akya ile görüşme, Ocak 2017).”

“Öğretmen ve idareci arasındaki çatışma öğretmenin moralini motivasyonunu yerle bir ediyor. Böyle olunca da öğretmen sınıfa mutsuz, isteksiz ve öfkeli giriyor (Ada ile görüşme, Ocak 2017).”

“Ama morali bozuk olarak öğretmen derse girip çıkar, okula gidip gelir. İsteksiz olur okula, derse karşı... Moralimiz bozuk, daha neşesiz, daha isteksiz derse giriyoruz (Kumsal ile görüşme, Ocak 2017).”

Yöneticilerle yaşanan çatışmalar öğrenme ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve öğretmenlerin performanslarını düşürmektedir. Su öğretmen yöneticilerle yaşadıkları çatışmalarla ilgili olarak şöyle düşünmektedir: *“Benim moralimi bozuyor, ders anlatma şevkimi kırıyor”* şeklinde belirtmişken, Talya öğretmen ise şu görüşlere yer vermiştir: *“Öğretmen yönetici ile çatıştığında daha doğrusu yönetici öğretmenle çatıştığında öğretmenin performansı ister istemez olumsuz anlamda sınıfa yansıyor.”*

Çatışmanın öğrenme ortamı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, performans kaybı, gergin hissetme ve moral bozukluğunun olduğunu belirtmişlerdir.

4.7. Alt problem 6: Yöneticiden beklentiler

Alt problem 6 ile ilgili bütün metin taranarak 14 kod oluşturulmuştur: Yöneticinin istişareye açık olması, etkin iletişim, saygı çerçevesinde çözüm, sosyal ortamda bir araya gelme, tarafsız olma, sohbet edebilme, denetleyici ve yargılayıcı olmaması, lider olabilme, babacan tavır, yönetim konusunda eğitim, örgütsel ilişkinin şeffaf olması, karşılıklı iyi niyet, liyakat, atama sistemi. Bu kodlar 3 tema altında düzenlenmiştir: Kişisel beklentiler, örgütsel beklentiler, sistemden beklentiler.

Tablo 4.8. Yöneticilerden beklentilere ilişkin kodlar ve temalar.

Alt Problemler	Temalar	Kodlar
6.Yöneticiden beklentiler	Kişisel beklentiler	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticinin istişareye açık olması• Etkin iletişim• Saygı çerçevesinde çözüm• Sosyal ortamda bir araya gelme• Tarafsız olma• Sohbet edebilme• Denetleyici ve yargılayıcı olmaması• Lider olabilme• Babacan tavır
	Örgütsel beklentiler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim konusunda eğitim• Örgütsel ilişkinin şeffaf olması• Okulun işleyişinde karşılıklı iyi niyet
	Sistemden beklentiler	<ul style="list-style-type: none">• Atamanın liyakate dayanması• Atama mevzuatının geliştirilmesi

4.6.1. Tema 1: Kişisel beklentiler

Çatışmaların önlenmesinde yöneticilerden kişisel beklentiler şu şekilde sıralanmıştır. Elizya öğretmen sorunların çözülmesi açısından yöneticilerin hem okul yönetiminde hem de sınıf yönetiminde deneyimlerinin olması gerektiğine odaklanarak şunları dile getirmiştir: *“Bana göre de kesinlikle bir okul idarecisi bir; okul yönetimini bilmeli, iki; sınıf yönetimini bilmeli dolayısıyla bir sınıf yönetimi gördükten sonra en azından iki yıl üç yıl sonra idari pozisyonlarda görev almalı.... Mümkün olduğunca yaşadığımız sorunları, çatışmaları saygı çerçevesinde çözmek gerekir.”*

İnci öğretmen, yaşadıkları çatışmaların hıncını başka insanlardan çıkardıklarını ve çatışmaların çıkmaması veya çözülmesi açısından yöneticilerin nesnel olması gerektiğine odaklanmıştır: *“Belki bunu ister istemez hiç hak etmeyen bir insandan, evinize girdiğinizde birisinden çıkartabiliyorsunuz. İdareciler öncelikle adil, vicdanlı ve tarafsız olmaları gerekiyor. Objektif olmalılar. ... Bizi diğer canlılardan ayıran en büyük özellik aklımız ve biz bu aklımızla doğru bir iletişimle sorunları çözebiliriz.”*

Öğretmenler, yöneticilerin anlayışlı ve hoşgörülü olmalarını beklemektedirler. Yöneticilerden lider özellikleri taşımaları ve iyi iletişim kurmaları beklenmektedir. Simirna öğretmen, yöneticilerin bireylerin iyi özelliklerine

odaklanması gerektiğini ve yöneticilerin bireyleri teşvik edici davranışlarda bulunması gerektiğini belirtmiştir: *“Denetleyici, yargılayıcı, açık arayıcı değil de az önce söylediğim gibi hangi öğretilerde hangi güzel davranış var, kim neyi iyi yapıyor, hangi konularda başarılı bunları tespit ederdim. Pekiştirme bol bol verirdim (Simirna ile görüşme, Ocak 2017).”*

Yine Okyanus öğretmen konuyla ilgili görüşlerinde şunları söylemiştir: *“Yöneticilerle insani bağ kurduğumuzda ön yargılarımız azalıyor, hoşgörünüz artıyor....Lider olduğunuz zaman öğretmenlerle kural ve kaideler dışında da daha iyi ilişkiler kurarsınız, daha iyi yönlendirirsiniz.”* Delfin öğretmen ise şunları belirtmiştir: *“Bence yedi yıllık bir tecrübe okulu yönetmek için yeterli değil. Biz de idare edebilme, lider olabilme gibi özellikler aranmadığından yönetici ve öğretmen arasındaki en büyük sıkıntı orda oluyor.... İyi bir yönetici tarafsız ve objektif olmalı.”*

Öğretmenlerin, yöneticilere yönelik kişisel beklentileri oldukça fazladır. Yakamoz öğretmen kişisel beklentilerini şu şekilde dile getirmiştir: *“Eski Türk filmlerinde Hulusi Kentmen karakteri vardır ya eskiden sorunların bu babacan tavırla çözüldüğünü fakat şimdi sorunların o şekilde çözümediğini düşünüyorum.... Yöneticinin organize eden, düzenleyici rolleri olması gerekir. Yöneticinin yaptığı işin standartları, kültürleri belli, belli formasyon sahibi, kabaca kriterleri belli, dünyada da belli. Bu süreci en iyi düzenleyen, organize eden kişi yönetici olmalıdır... Herkesle samimi olmak, arkadaş olmak vs. değil ama birlikte çalıştığımız insanların durumu ne, gündemi ne, ne gibi dertleri var diye sorarım. Beraber yaptığımız işte dayanışma halinde olursak kendimizi daha değerli hissederiz.”* Akya öğretmen ise şu ifadelerle yer vermiştir: *“Çatışmaların çıkmaması için öğretmenin de yöneticinin de geniş bakması, iyimser olması, dostane yaklaşması lazımdır... Yönetici bence yönetmesini bilen, idare etmesini bilen, kuralları, kanunları gerektiğinde esnetebilen, huzurlu, güzel bir ortam oluşturabilen kişidir.”*

Her öğretmenin yöneticilerinden bekledikleri kişisel özellikler farklılaşabilmektedir.

Ada öğretmenin yöneticisinden kişisel olarak beklentisi: *“Onları da katacak evet demesini sağlayacak yani onları ikna edebilecek kişidir. Zorlayacak değil*

zorlayarak değil tehditle değil. Onları ikna edebilecek” şeklindeyken, Kumsal öğretmene göre ise; “Yönetici dediğiniz zaman gerçekten idare etmesini bilen, sahiplenen, yolu-yöntemi gösteren, sorunları olduğu zaman çalışanlarının sorunları ile ilgilenen, onlara doğru yolu gösteren, onları motive etmesi gereken, sıkıntılarını giderici, derse, okula hazırlıklı gidebileceği ortamı yaratması gereken kişidir.” Su öğretmen: “düzgün konuşan, iletişimi bilen, kendini iyi ifade eden” yöneticileri önemseydiğini belirtmiştir.

Yöneticilerin hoşgörülü olmaları, saygılı olmaları ve öğretmenlere sevgiyle yaklaşmaları beklenmektedir. Mercan öğretmen yöneticilerin tavırlarının ve davranışlarının oldukça önemli olduğunu vurgulayarak şunları dile getirmiştir: “Okulda iletişim kurarak, yaklaşımını, tavrını ona göre göstererek zaten tanırırsın. Sorunları da çözebilirsin. İşte tavır da çok önemlidir (Mercan ile görüşme, Ocak 2017).”

Benzer şekilde Talya öğretmen yönetici ve öğretmen ilişkilerinde saygı, hoşgörü ve empatinin önemli olduğunu belirterek fikirlerini: “Saygı, hoşgörü olması gerekir.... Size sevgiyle, saygıyla, hoşgörüyle yaklaşırsa empati kurarak sizi değerlendirirse siz de aynı şekilde geri dönüt verirsiniz” derken, Deniz öğretmen ise; “Yönetici sınırlarını bilen, ilişkileri düzgün olan, egosunu yenmiş ama otoritesi olan kişidir. Tatlı sert diyebileceğimiz bir şekilde hareket etmelidir” şeklinde düşünmektedir.

Çatışmanın çözümüne yönelik olarak idarecilerden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, idarecilerin etkin iletişim kurmalarının, saygı çerçevesinde yaklaşmalarının, tarafsız olmalarının, sohbet edebilmelerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.2. Tema 2: Örgütsel beklentiler

Çatışmaların önlenmesinde çeşitli örgütsel beklentiler dile getirilmiştir. Elizya öğretmen kurumsal eğitimlerin ve etkinliklerin önemine vurgu yapmaktadır: “İdari pozisyon anlamında insan psikolojisini bilmiyorsa, sınıftaki yapıp edilecek durumları bilmiyorsa, daha önce bir sınıf geçmişi yoksa okul idarecisinin, yönetim bilgileri yoksa yönetimle ilgili kendisinde, karakterinde idari bir yetenek olmaması da önemli. Bu yetenek insanlara eğitimle verilebilir bir şey olduğunu çok

düşünmüyorum....Çok şeyler yapılabilir. Sosyal ortamlarda bir araya gelinebilir. Mesela geçen sene sağ olsun idarecimiz bize ormanda bir iftar yemeği düzenledi.”

İnci öğretmen ise örgütsel beklentilerle ilgili olarak kurumda düzen kurulması açısından kuralların olmasından yanadır. İnci öğretmen, örgütsel açıdan sorunlara yönelik kurallar konulması gerektiğini belirtmiştir: *“Kurumlar kurlsız yönetilemez. O işin çatışmasını önlemek için kurallar elbette konulacak. Ben de bir öğretmen olarak bu kurallara uymakla sorumluyum. Yoksa hiçbir yeri yönetemezsiniz.... O yüzden becerikli, akıllı, zeki olması gerekir. O durumu kavrayarak öncesinde önlem alır ya da kötü bir süreci yönetebilmeyi bilmelidir.”*

Okulun işleyişinde karşılıklı iyi niyet, şeffaflık, görev ve sorumlulukların bilindiği bir örgüt yapısının olması öğretmenlerce önemli olarak görülmektedir. Okyanus öğretmen örgütsel ilişkilerde netlik ve şeffaflığın önemli olduğunu vurgulamaktadır: *“Yönetici ile yönetilen arası ilişkinin daha sistematik ve daha şeffaf olmasını istiyorum... Görev ve sorumluklar daha netleşirse, şeffaflık olursa çatışma ortamı azalır.”*

Yakamoz öğretmen ise örgütsel beklentilerin temin edilebilmesi açısından karşılıklı hoşgörünün kurulması gerektiğini ön planda tutarak fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir: *“Sistemle insanların arasındaki uyuşmazlıkların, pürüzlerin giderilmesi için karşılıklı iyi niyet ve hoşgörü temelli idare etme hali olmalı.”* Benzer şekilde, Ada öğretmene göre ise; *“Yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda iyi bir eğitim almaları, insan psikolojisini ve iletişim tekniklerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.”*

Kumsal öğretmen, öğretmenler kadar yöneticilerin de iyi yetişmiş olmaları gerektiğini ve onların da kendilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadır: *“O işe onu atayan kişiler yöneticiliğe uygun olup olmamasına bakmalılar. Mesela öğretmen, öğretmen okulundan mezun olurken ne yapar sınıfına yeterli olabilecek bilgilerle donatılı olarak gelir. Daha sonra eksikse; eksik oldukları konularda kurslar verilerek kendini geliştirir. Öğreniyor. Okuyor. Kendini geliştiriyor. Yönetici de aynı şekilde olmak zorundadır.”* Güneş öğretmene göre de; *“Bana göre yönetici her şeyi bilmelidir. Yani görevini, sorumluluklarını, görevinin gerekliliklerini*

bilmelidir.” Öğretmenler genel olarak yöneticilerinin yönetim alanında bilgili olmalarını beklemektedirler.

Çatışmanın çözümüne yönelik olarak örgütsel beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, idarecilerin yönetim konusunda eğitim almalarının ve örgüt ilişkilerinin iyi niyet ve şeffaflık doğrultusunda yapılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.3. Tema 3: Sistemden beklentiler

Öğretmenler, çatışmaların çözümlenmesinde, sisteme yönelik bazı beklentilerini de dile getirmişlerdir. Yakamoz öğretmen, liyakate önem verilmeden sistemde yapılan değişmelerin bir fark yaratmadığını düşünerek konuyla ilgili şunları söylemiştir: *“Liyakat değil, insanlarda başka şeyler aranıyor. Baktığınız zaman meseleye kendisiyle aynı parti, aynı sendika vb. mensubu insanlarla daha iyi yapabileceği düşünülüyor... Eğitim yöneticisi olup olamayacağına veya belli standartlara bakılma konusunda sıkıntılar var.... Bu yönetici atama sistemi değişmedikçe öğretmen ve yönetici arasındaki iletişimin düzeleceğini düşünmüyorum. Bazı müdahalelerin sisteme girmesi gerekiyor (Yakamoz ile görüşme, Ocak 2017).”*

Su öğretmen de Yakamoz öğretmenle benzer şekilde liyakattan söz ederek şunları paylaşmıştır: *“Müdür yardımcılığı sınavına girip atanamayan bir sürü arkadaş var. Buralar dolu olduğu için gelemiyor. Sırf kendi tanıdığı olan insan orada diye (Su ile görüşme, Ocak 2017).”*

Çatışmanın çözümüne yönelik sistemden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, liyakat sistemine göre yönetici atamasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

V. BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenler ve okul yöneticileri arasında yaşanan çatışmalara ilişkin bulgular tartışılmıştır.

5.1. Öğretmenlerin Yönetici Algısı

Görüşülen öğretmenler yöneticinin sorumluluk sahibi olması gerektiğini, karizmatik olmasını ve vicdanlı bir kişi olmasını önemsediklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmı şu anda çalıştıkları veya daha önce çalıştıkları okullardaki yöneticilerin kişisel ve yönetim becerilerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu yeterlilik durumu, yöneticinin babacan tavırlar sergilemesi, vicdanlı olması, iletişim gücünün yüksek olması ve yönetim kabiliyetinin olması şeklinde ifade edilmektedir. Görüşülen öğretmenler yöneticinin veli-öğretmen arasında köprü olması gerektiğini, yönetim kabiliyeti olmasını belirtmişlerdir. Kırçan (2009) çalışmasında yöneticilerin destekleyici tutumlarının, öğretmenlerin olumlu tutumları üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Zembat (2012) çalışmasında ise yöneticilerin iletişim becerilerini, çatışmaların önlenmesinde önemli olarak görmektedir.

5.2. Çatışma Nedenleri

Yöneticinin kişiliğinden kaynaklı nedenler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin hoşgörüsüz davrandığını, kayırmacılık yaptığını ve empati kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca dedikodu yapıldığını ve tutarsız davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Aydın (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin kişiliklerinden kaynaklı nedenlerin çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin kendilerini üstün insan olarak görmelerinin çatışmalara neden olduğu belirtilmiştir. Bümen (2004) yaptığı araştırma sonuçlarına

dayanarak empati kurmamanın ve dinlememenin anlaşmazlıklara neden olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin yönetim tarzından kaynaklanan çatışmalar incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetimde bulunmalarını bir baskı aracı olarak kullandıklarını ve prosedürleri dayattıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Aydın (2005) araştırmasında okul yöneticilerinin ellerindeki liderlik gücünü aşırı kullandıklarını ve bunun çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir.

Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklı nedenler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin idari görevlerini gerektiği şekilde yerine getiremediğinden bahsetmişlerdir. Zembat (2012) yaptığı çalışmada yöneticilerin yönetimle ilgili bilgi yetersizliklerinin, yöneticilerin idari görevlerini yerine getirirken sorunlara neden olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, özellikle velilerden gelen yersiz şikâyetlerin çatışmalara neden olabildiğini belirtmişlerdir. Levent (2005) okulda yaşanan çatışma nedenlerini araştırdığı çalışmada öğretmen ve veli arasında çocukların akademik durumlarıyla ilgili çatışmalar yaşandığını, bununla beraber bu çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin önemli roller üstlendiğini belirtmiştir. Türnüklü vd. (2002) ise velilerin sürekli olarak şikâyet etmelerinin, okulda öğretmenler ve yöneticiler arasında sürekli çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen ve okul yöneticileri arasında yaşanan çatışmaların nedenleri arasında sistemden kaynaklı nedenler de önemli olarak görülmektedir. Öğretmenler, özellikle 4+4+4 sisteminden kaynaklı sorunların veya genel olarak eğitim sisteminden kaynaklı sorunların çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Kırçan (2009) çalışmasında eğitim sistemindeki çeşitli sorunların yönetici ve öğretmenler arasında sorunlara neden olabileceğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin çeşitli tutum ve davranışları da çatışma kaynakları arasında yer almaktadır. Öğretmenler, bazı öğretmenlerin disiplinsizliklerini ve bazı durumları suistimal etmelerinin çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Şahin (2007) özellikle cinsiyete yönelik yapılan pozitif ayrımının ve bu ayrımın öğretmenler tarafından suistimal edilmesinin sorunlara neden olduğunu belirtmiştir.

Okullarda öğretmenlerden, yöneticiden veya sistemden kaynaklı sorunların yanı sıra okulun yetersiz ekonomik kaynaklarından dolayı da çatışmaların olabileceği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okulun ekonomik sıkıntılarında kaynaklı sorunların yaşandığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Zembat (2012) tarafından yapılan araştırmada okuldaki kaynak yetersizliğinin okul yöneticilerini kararsız kıldığı ve bu durumun çatışmalara neden olduğu belirtilmiştir.

Okuldaki sorunların dışında kişisel olarak öğretmen veya yöneticilerin siyasi görüşleri de çatışmaya neden olabilmektedir. Öğretmenler, siyasi ve sendikadan kaynaklı nedenlerden dolayı çatışma yaşandığını belirtmişlerdir. Turan ve Aktan (2008) araştırmalarında dini ve siyasi nedenlerden kaynaklı olarak okul yöneticisi ve öğretmenler arasında çatışma yaşandığını belirtmiştir.

5.3. Çatışma Türleri

Psikolojik çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin sözel saldırılarda bulduklarını ve mobbing uyguladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada özellikle kadın öğretmenlere yönelik baskıcı bir yönetim tarzı olduğu bir öğretmen tarafından belirtilmiştir. Kırçan (2009) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin özellikle erkek öğretmenlere karşı baskıcı bir tutum sergilendiğini belirtirken, Şahin (2007) ise kadın öğretmenlere yönelik baskıcı tutumun daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yine Ateş (2005) ise kadın öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin daha zayıf olduğunu ve çatışmaların daha fazla yaşandığını belirtmiştir.

İdari çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin gereksiz durumlar karşısında sert uyarılarda bulduklarını ve öğretmenleri özellikle performans notuyla tehdit ettiklerini belirtmişlerdir. Türnüklü vd. (2002) çalışmasında yöneticilerin özellikle öğretmenlerin velilerle yaşadığı sorunlarda idari çözüm yollarını tercih edebildiklerini belirtmişlerdir.

İletişimsel çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin kendilerini görmezden geldiğini ve hiç iletişim kurmadıklarını belirtmişlerdir. Çınar (2015) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin

iletişim becerilerindeki yetersizliklerinin en önemli çatışma kaynağı olduğu bulunmuştur.

Fiziksel çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, çatışma kapsamında yönetici ve öğretmenin fiziksel olarak kavga ettiklerini belirtmişlerdir. Fiziksel kavgalar her ne kadar sınırlı düzeyde olsa da, fiziki temas durumlarının da çatışmalar esnasında yaşanabildiği belirtilmiştir. Şahin (2007) çalışmasında çatışmaların genel olarak sözlü olarak devam ettiği ancak kimi durumlarda fiziksel tepkiye dönüşebileceğini belirtmiştir.

5.4. Çatışmalarda Çözüm Yöntemleri

Çatışma çözümlerinden etkin iletişim çözümü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, çözüm odaklı yaklaşımın ve karşılıklı iletişimin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Koçak (2012) etkin iletişim ve yöneticilerin uyma becerileri ile çatışmaların önlenebileceğini belirtmiştir.

Çatışma çözümlerinden yazılı ve sözlü kuralların varlığı görüşü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yazılı ve sözlü kuralların olmasının disiplin açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Çatışma çözümlerinden yönetsel becerilerin geliştirilmesi görüşü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, idarecilerin özellikle idari konuda gerekli eğitimleri almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca idarecilerin kıdemlerinin yönetim becerisi adına önemli olduğu belirtilmiştir. Tekkanat (2009) tarafından yapılan araştırmada eğitim durumu yüksek olan okul yöneticilerinin çatışmayı çözüme kavuşturma becerilerinin daha yüksek olduğunu belirtmişken Yavuzylmaz (2008) ise 10 yıl ve üzeri zamandır yöneticilik yapan idarecilerin çatışmaların çözümünde daha etkin rol aldıklarını belirtmiştir. Bununla beraber Gümüşeli (1994) ve Öztay (2008) mesleki kıdemın çatışmayı yönetmede farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir.

5.5. Çatışmanın Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Çatışmanın öğretmen üzerindeki psikolojik etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, moral bozukluğu, kötü hissetme ve duygusal

hassaslık konuları üzerinde durmuşlardır. Kapıcı (2015) okul içinde yaşanan çatışmaların, öğretmenlerin psikolojik durumlarını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişken Erol (2009) araştırmasında benzer şekilde okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların, öğretmenler üzerinde strese neden olduğunu belirtmiştir. Yine Övün (2007) okulda yaşanan çatışmaların öğretmenlerin psikolojik durumlarını kötü etkilediğini ve strese neden olduğunu belirtmiştir.

Çatışmanın öğretmen üzerindeki fiziksel etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, migren benzeri sağlık problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatışmanın öğretmen üzerindeki sosyal yaşama etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, dışa dönük olmadıklarını ve kimseyle görüşmek istemediklerini belirtmişlerdir. Çatışmanın öğretmenin aile yaşantısı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, bıkkınlık, sorunların evde konuşulması ve evde kavga durumlarının söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Balaban (2000) araştırmasında öğretmenlerin çatışma durumları karşısında fiziksel ve sosyal olarak olumsuz şekilde etkilendiklerini belirtmiştir.

Çatışmanın öğrenme ortamı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, performans kaybı, gergin hissetme ve moral bozukluğu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatakdere (2014) araştırmasında okul içinde yaşanan çatışmaların öğretmenlerin performanslarını olumsuz yönde etkileyerek öğrenme ortamına zarar verdiğini belirtirken, Genç (2011) ise öğretmen ve yönetici arasındaki çatışmaların, öğretmenlerin performanslarını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmiştir.

5.6. Yöneticiden Beklentiler

Çatışmanın çözümüne yönelik yöneticiden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin etkin iletişim kurmalarının, saygı çerçevesinde yaklaşımlarının, tarafsız olmalarının, yöneticiyle sohbet edebilmelerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Demirkaya (2012) okul yöneticilerinin bilgi sağlayıcı ve değerlendirici nitelikte olmalarının çatışmaları önlemede önemli olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Tekkanat (2009) okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkin iletişim kurmalarının çatışmayı önlemede önemli olduğunu belirtmiştir. Şen (2007) çatışmaların çözümünde en önemli faktörün

iletişim olduğunu belirtirken, Selçuk (2003) okul yöneticilerinin sosyal iletişim ve etkileşim konusunda becerileri olmalarının, anlaşmazlıkların çözümünde önemli olduğunu belirtmiştir.

Çatışmanın çözümüne yönelik örgütsel beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetim konusunda eğitim almalarının ve örgüt ilişkilerinin iyi niyet ve şeffaflık doğrultusunda yapılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Gürsun (2007) okul yöneticilerinin eğitici ve etkileyici iletişim tarzlarının örgütsel iletişim açısından önemli olduğunu ve çatışmaları önlediğini belirtmiştir. Karip (2015) ise çatışmaların çözümünde karşılıklı ilişkilerin önemli olduğunu bu nedenle karşılıklı iyi niyetin anlaşmazlıkların önlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Çatışmanın çözümüne yönelik sistemden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, liyakat sistemine göre yönetici atamasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kayırmacılığın ve eşitsizliğin önlenmesinde liyakat sistemi önem kazanmaktadır. Gök (2017) eğitim yönetiminde mevcut mevzuatta yetiştirme sürecinin olmadığı, yetiştirmenin mevzuata girmesi ve bu sürecin liyakatlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Tekkanat (2009) çalışmasında eğitim sistemine yönelik eksikliklerin giderilmesinin ve yöneticilerin bilgi ve becerilerinin artırılmasının, sorunların önlenmesinde önemli olabileceğini belirtmiştir.

5.7. Öneriler

Bu araştırma tek bir okulda yapılmış bir durum çalışmasıdır. Çalışmanın bu özelliği nedeniyle aşağıda yer alan öneriler Türkiye'deki öğretmen kitlesi ve bütün okullara genellenebilir öneriler olarak düşünülmemelidir.

- Çatışmaların önlenmesi adına yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit, tarafsız ve tutarlı şekilde yaklaşmaları önemlidir.
- Okul yöneticilerinin, empati ve iletişim becerilerini güçlendirmek adına seminerler düzenlenmeli ve bu seminerlerin etkin şekilde gerçekleştirilmesine önem verilmelidir. Seminerler iletişim ve çatışma alanlarında uzman kişiler tarafından verilmeli ve öğretmenlerin seminerlere düzenli katılımları sağlanmalıdır.

- Okulda çatışmaların önlenmesi adına okula ait kurallar net olarak açıklanmalı ve kuralların uygulanmasıyla ilgili olarak her öğretmene aynı yaklaşım benimsenmelidir.
- Okulda yapılan harcamaların yöneticiler tarafından şeffaf ve açık olarak yürütülmesi ve yapılan harcamalarda öğretmen görüşlerinin alınması gerekmektedir.
- Çatışmaların çözümü için yönetici kendisine bir ekip kurmalı ve bu ekiple beraber öğretmenlerin güvenini kazanmalıdır.
- Veli ve öğretmen arasındaki olumlu ilişkilerin kurulmasında okul aile birliklerinin ilişkiyi destekleyecek çalışmalar yürütmeleri önemlidir. Bunun için okul içinde ve dışında etkinlikler düzenlenebilir.
- Öğretmenler arasında kayırmacılık yapılmaması ve adil yaklaşımların benimsenmesi önemlidir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ileride yapılacak olan araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Öğretmen ve yönetici arasındaki çatışmalar incelenerek bu çatışmaların öğrenciler üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- Bu araştırmada yalnızca nitel veri analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda anket uygulaması yapılarak nicel veri tekniklerinden de faydalanılabilir.
- Araştırma devlet okulunda yapılmıştır. Özel okullarda da araştırma yapılarak öğretmen ve yönetici arasındaki çatışmalar karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Bunun yanında özel okullarda öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticiler arasındaki yaşanan çatışmalar, ilgili bağlamda detaylı olarak araştırılabilir.
- Çatışma kaynaklarını etkili bir şekilde ortaya koyabilmek için eğitim sisteminin her kademesindeki öğretmen ve yöneticilerin branş durumlarını da dikkate alarak ve velilerin de örnekleme katılması sağlanarak araştırmanın genişletilmesi önemli olabilir.
- Bu araştırma sırasında öğretmenler veli sorunlarından da çok bahsetmişlerdir. Fakat bu araştırmanın konusuyla ilgili olmadığı için yer verilmemiştir. Buna benzer yapılacak araştırmalarda öğretmen-veli çatışmaları araştırılabilir.

- Bu araştırma dezavantajlı bölgelerde ilkokullarda görev yapan öğretmen, yönetici ve veli çatışmaları bağlamında derinlemesine incelenebilir. Göç, sosyoekonomik durum gibi faktörlerin çatışma yönetim süreçlerindeki etkisi ileride yapılacak araştırmalarda ele alınabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, H. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Akkirman, A.D. “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari ve Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1998:1-11.
- Alzahrani, M. A Comparative Study Of The Relationships Between Conflict Management Styles and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Propensity to Leave The Job Among Saudi And American Universities’ Faculty Members, Florida Atlantic University, Florida, 2013.
- Arslantaş, H. İ., Özkan, M. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi”. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 2012:555-570.
- Atay, K. “Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 2001:21-35.
- Ateş, Ö. T. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları (Kırıkkale İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Atış, H. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Olan Çatışmayı Yönetme Stratejileri (Öğretmenlerin Algılarına Yönelik Kâğıthane İlçesi Örneği) *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Aydın, A. *Eğitim Sevgidir*. Ankara: Pegem Akademi, 2010.

- Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2005.
- Aydın, M. *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.
- Balaban, J. “Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları Ve Başa Çıkma Teknikleri”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 2000:188-195.
- Başaran, İ. E. *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1982.
- Başaran, İ.E. *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1988.
- Bulut, F. Hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışmayı yönetme düzeylerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Bursalıoğlu, Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 14. Basım. Pegem Akademi, 2002.
- Bümen, N. T. *Okulda Çoklu Zeka Kuramı*, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, s.15-16, Ankara, 2004.
- Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Casiadi, S. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2017.
- Ceylan, A. *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu* İstanbul: GYTE yayınları, 1998.
- Chan, K.W, Huang, X., Ng, P.M.. “Managers’ Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust”, *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 2007:277-295.
- Çağlayan, O.A. Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli, 2006.

- Çatakdere, K. Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir İli Bayındır-Tire İlçeleri Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2014.
- Çınar, O. “Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(26), 2015:1-10.
- Çürük, R. Organizasyonlarda çatışma ve çatışma yönetiminde liderlik üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun 2014.
- Demirkaya, Y. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, 2012.
- Demirtaş, H ve Güneş, H. *Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık No: 19/8, 2002.
- Dinçer, Ö. *Örgüt geliştirme:(Teori, uygulama ve teknikler)*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1992.
- Doğan, S. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Düşükcan M. *İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Süreci*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 4, Elazığ, 2003.
- Elma C. ve Demir K. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Elma, C. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998.
- Erdoğan, İ. *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul, Alfa yayım, 2014.

- Erdoğan, İ. *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul, Beta Yayınları, 2012.
- Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Basım, 2003: 616-617.
- Erol, E. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2009.
- Fırat, S. Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Genç, O. İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi (Gebze ilçesi örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2011.
- Gök, R. Türk eğitim sisteminde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerinin incelenmesi: Bir karma yöntem araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, 2017.
- Gümüşeli, İlker A. İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Gürsun, Y. İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini ile İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kartal İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Havenga, W. "Gender And Age Differences in Conflict Management within Small Businesses, University of Johannesburg", *SA Journal of Human Resource Management*, 6(1), 2008:22-28.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96%C4%9Fretmen> Erişim Tarihi: 23.04.2016

Kapıcı, S. Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Karadağ, E. (Türkçesi) ve Ekşi, H. (Ed.). *Amerikan Psikoloji Derneği Yayın Kılavuzu*, Kaknüs yayınları, İstanbul, 2015.

Karataş, E. Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri (Keşan Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.

Kardam, A. *Karar alma*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayın, 186, 2001.

Karip, E. *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2015.

Karlı, C. İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Kaya, F. Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri (İstanbul-Zeytinburnu Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Kaya, F. Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kırçan, E. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2009.

- Koçak, S. Atanur Başkan, G. “Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 2013:212-224.
- Koçak, S. Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Konak, M., Erdem, M. “Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21 (1), 2015:69-91.
- Lee, K.L. “An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees’ Satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, 3(9), 2008:11-25.
- Levent, F. Sınıf öğretmenlerinin velilerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stilleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomi Anabilim Dalı, 2005.
- MEB. Mevzuat, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html
Erişim Tarihi: 24.04.2016
- Mirzeoğlu, N. “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Abant İzzet Baysal Üniversitesi”, *Beden Eğitimi ve Spor Meslek Yüksek Okulu, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2005:51-56.
- Nural, E., Ada, Ş., Çolak, A. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 2012:197-210.
- Önder, E. Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans*

Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008.

Övün, Y. Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Özalp, İ. “Örgütlerde Çatışma”. *Eskişehir AÜİİ BF Dergisi*, 7(1), 1989:1-12.

Özbudak, F., Yönetici-Öğretmen iletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Özgan, H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2006.

Öztay, S. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 2008.

Pietersen, C. “Interpersonal Conflict Management Styles and Emotion Self-Management Competencies of Public Accountants”, *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing*, 5(7), 2014:273-283.

Rahim, A. Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance, Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA., 2004.

Sakızlı, İ. Okul Müdürü Öğretmen Çatışması ve Okul Müdürlerinin Bu Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Sarpkaya, R. “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 2002:414-429.

- Selçuk, Z. Kayılı, H., Okut, L. *Çoklu Zeka Uygulamaları*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s.73, Ankara, Türkiye, 2003.
- Seval, H. “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, 2006: 245-254.
- Silah, M. *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitapevi, 2001.
- Solmuş, T. “Örgütlerde kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar ve yönetimi”. *Türk Psikoloji Bülteni*. Sayı:20, 2001:40-49.
- Sökmen, A. *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Süküt, S. İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması (Pendik İlçesi Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Şahan, İ. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Şahin, A. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Şen, A. İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişimde Yaşanan Sorunlar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Şendur, F. E. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006.
- Şentürk, N. İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

- Şimşek, Y. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir, 2003.
- Şirin, E. F. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi, 2008.
- Tala Uysal, C. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Tanrıverdi, M. Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin Okul iklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Tekkanat, D. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Titrek, O., Maral, M., Barut Kızılkaya, D. “Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri”. *International Journal of Human Sciences*, 12 (2), 2015:1734-1755.
- Tokat, B. “Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(1), 1999:2-15.
- Turan, S., ve Aktan, D. “Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler”. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 6(2), 2008:1-16.
- Türnüklü, A., Şahin, İ., Öztürk, N. “İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 2002:574-597.

- Ural, A. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Uysal, İ. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, 2004.
- Vrbnjak, S., Videmšek, M., Štihec, J. “An Analysis Of Conflict Management Strategies In Physical Education Classes Depending On A Teacher’s Age, Faculty of Sport, University of Ljubljana”, *Kinesiologia Slovenica*, 17(2), 2011:5–13.
- Yavuzylmaz, C. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Yiğit, İ. Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2015.
- Zembat, R. “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi (Marmara Üniversitesi)” *Eğitim ve Bilim*, 37,2012:163-175.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

ARAŞTIRMA SORUSU:

Öğretmenler, ilkokullarda yönetici-öğretmen arasında yaşanan sorunları ve çözüm yollarını nasıl değerlendirmektedirler?

Tarih:...../...../2017

Saat(Başlangıç/Bitiş):...../.....

GİRİŞ

Merhaba benim adım Derya BİLGİR. Kültür Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması alanında yüksek lisans yapıyorum. İlkokullarda yönetici-öğretmen çatışmaları ve çözüm stratejileri üzerine araştırma yapıyorum. Bu konuda sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Diğer öğretmenler ve de yöneticiler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı? Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri söylebiliriz.

Görüşmemizin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

GİRİŞ SORULARI

1. Ne kadar süredir öğretmenlik yapıyorsunuz?
2. Ne kadar süredir bu okulda öğretmenlik yapıyorsunuz?

İÇERİK İLE İLGİLİ SORULAR

1. Sizce yönetici kimdir? Hangi obje ile ifade edersiniz?
2. Öğretmenlik yaşantınız boyunca yöneticilerle yaşadığınız önemli bir sorunu anlatır mısınız?
3. Sizce öğretmenler ile yöneticiler arasında ne tür sorunlar yaşanmaktadır?
4. Sizce öğretmenler ile yönetici iletişimini iyileştirmek için neler yapılabilir?
5. Sizce öğretmenler ile yönetici çatışmaları öğretim sürecini nasıl etkilemektedir?
6. Bir yöneticinizle yaşadığınız çatışmanın sonuçları size nasıl yansıyor?
7. Öğretmen-yönetici çatışmalarının öğretmen üzerindeki etkileri nelerdir?
 - A) Sosyal yaşantınıza etkileri nelerdir?
 - B) Aile hayatınıza etkileri nelerdir?
8. Siz bu okulda yönetici olsaydınız öğretmenlerle iletişim kurarken neler yapardınız?

Ek 2: Görüşme Kayıt Örneği

Görüşmeci: Ne kadar süredir öğretmenlik yapıyorsunuz?

Elizya: 23 yıldır.

Görüşmeci: Ne kadar süredir bu okulda öğretmenlik yapıyorsunuz?

Elizya: 23 yıldır. İlk üç haftası farklı okuldaydı. Mezun olduğumdan beri aynı okuldayım.

Görüşmeci: Sizce yönetici kimdir? Hangi obje ile ifade edersiniz?

Elizya: Aslında bu zor bir soru ama genel anlamda yönetici hakikaten özel bir karizmaya sahip olması gereken kişidir. Her isteyen yönetici olmamalıdır. O vasıf sanırım yaratılışla gelecek. O vasıf varsa eğitimle harmanlanıp donanımlı hale getirilmelidir. İşini vicdani olarak yapan insanlara da ihtiyacımız var ülke olarak. İnsanların bulunduğu mevkileri hak etmeleri çok önemlidir. Yönetim kabiliyeti de olmalıdır. Bu durum öğretmenler için de geçerlidir. Yöneticiyi bir obje ile ifade etmek gerekirse eve giriş anahtarı diyebilirim. Olmazsa eve giremezsiniz. Ama açtıktan sonra da bir kenarda durur. Bir hayvana da benzetecek olursam aslan derim. Neden aslan? Aslan avını çok koşup yakalayan bir hayvan değil. Genel anlamda tembel bir hayvan. Diğer hayvanların da yakaladıklarının üstüne konabilir. Bu şu anlama geliyor; idareyi biliyor. Ama kenarda işini de götürüyor. Yeri geldiğinde de oturuyor.

Görüşmeci: Öğretmenlik yaşantınız boyunca yöneticilerle yaşadığınız önemli bir sorunu anlatır mısınız?

Elizya: Öğretmenle çalışmak zorunda olduğu halde Öğretmenini hiçe sayan müdürleri anlayamıyorum. Bir merhaba demeyen idareciler beni çok olumsuz etkilemiştir. Ben kendi sınıfıma girdiğim zaman çocuklar hemen bir şeyler anlatmaya çalışıyor ben hemen “durun” diyorum. Önce bir selam sonra kelam yani ne demek istiyorsanız dinlerim. Bunu hep çocuklara vurgularım. Her şey selamla başlar. Müdürlerim de bunu çok gördüğüm için herhalde içimde yaradır benim için. Sizi görmezden gelen müdürler bana çok garip geliyor. Şu anki idaremde bu konuda çok rahatım ve huzurluyum. Geçmişte sanki 40 yıllık düşmanmışız gibi davranan

idareciler oldu. Bu aslında bulunduğu durumun hakkını verememekten ileri geliyor. Hangi pozisyonda olursanız olun o pozisyonu sindirmenizle alakalıdır. Orada niye varsın? Sen oraya atandığın için varsın. Bu atanmanın sana yüklediği bazı sorumluluklar vardır. Sen bunun farkında değilsen ben sana ne yapayım. Farklı okullarda olsaydım bunu gözlemlemeyebilirdim. Bu kadar okula uğramayan, okulu ve öğretmeni hiçe sayan, öğretmeniyle selamlaşmayan müdürlere rağmen okul ayakta kaldı. Bence müdürler çok şanslıydı. Çünkü sınıfında çalışan öğretmenleri vardı. Sorun getirmeyen öğretmenlerin olduğu okulda idarecilik yapmak kolaydır.

Görüşmeci: Sizce öğretmenler ile yöneticiler arasında ne tür sorunlar yaşanmaktadır?

Elizya: Bir kere insan. İnsanlıktan dolayı meydana gelen birtakım sıkıntılar, iş yeri olmasından dolayı da insanların işleriyle birlikte aldığı sorumluluklar, öğretmenin sınıfta aldığı sorumluluk, öğrencilerle ve velilerle arasında olan diyaloglar bunun bazı durumlarda idareye yansması dolayısıyla idarenin veli-öğretmen arasında bir köprü oluşturması, sağlaması bu bir. Öte yandan sorunlar açısından düşünüldüğünde maalesef kişiler insan olduğu için siyasi ve yaşadıkları belki kendi içlerindeki sorunları da yansıtıyorlar. Yani insanlar kendi içindeki psikolojik, sosyolojik, ekonomik her ne türlü sıkıntılar varsa belki karakterindeki onların hepsini bize de yansıtıyor. Belki biz de onlara yansıtıyoruz. Müdür ve öğretmen arasında, iki insan arasında olabilecek bütün çatışmalara rastlanabilir. Ama bu işini bilmeyen bir öğretmen ve işini bilmeyen bir idareci varsa yani idari pozisyon anlamında insan psikolojisini bilmiyorsa, sınıftaki yapıp edilecek durumları bilmiyorsa, daha önce bir sınıf geçmişi yoksa okul idarecisinin, yönetim bilgileri yoksa yönetimle ilgili kendisinde, karakterinde idari bir yetenek yoksa bu da çok önemli. Bu yetenek insanlara eğitimle verilebilir bir şey olduğunu çok düşünmüyorum. İnsanlar idari anlamda yeteneklere sahip değillerse bu tür sorunlar çıkabilir. Her anlamda sorun çıkabilir. İdari pozisyonda olan insanın çözüm odaklı çalışıyor olabilmesi gerekiyor. İnsanı tanınması gerekiyor, yönetimle ilgili bilgileri, kanun, tüzük bilmesi gerekiyor. Okulunu iyi tanınması gerekiyor. Öğretmenini iyi tanınması gerekiyor. Yoksa her anlamda sorun çıkabilir. Nitekim ben de 23 yıl devlette aynı okulda kaldım ama değişen sanıyorum 6 tane yönetim değiştirdim. Yani müdür anlamında müdür yardımcılarını söylemiyorum bile. Her biri ile bana göre kilometrelerce yol uzaklara gitmiş kadar oldum. Her biri ile yeni, başka, farklı tecrübeler yaşadım. Dolayısıyla

bu sorunların çoğunu gördüğümü düşünüyorum. Tabi her insan kendine göre sorunlar yaşayabilir ama ben müdürlerimle birçok sorunu yaşadım. Sorunları örnekleriyle adım adım hatırlarsam: İlk öğretmenliğim döneminde muazzam siyasi çatışmaların olduğu bir dönemdi. 28 Şubat dönemiymiş. Ben bunu daha sonraları algılayabiliyorum. O dönemde öğretmen arkadaşların müdüre muazzam baskılarını gördüm. Ama ben çok tecrübesizim yeni mezunum. Henüz ne olup ne bittiğini bilmiyorum. Okul idaresi tarafından okula tanıştırılmadım bile. Kendi çabalarımla okulu ve sorunlu bir birinci sınıfı okutuyorum. Zaten mart-nisan dönemiymiş. 3 tane öğretmen değiştirmiş bir birinci sınıf verildi bana. Dolayısıyla o dönemde kendimi tanımaya çalışıyorum, mesleğimi algılamaya çalışıyorum, okulu ve öğretmen arkadaşları anlamaya çalışıyorum bu arada sorunlu bir birinci sınıf ekstra olarak da siyasi sorunlar var. Muazzam derecede sol-sağ çatışmaları var. Ben bunun tam ortasına düştüm. Hayallerimdeki öğretmenlikle geldiğim öğretmenler odasında dağlar kadar farklar vardı. Duman altı bir öğretmenler odası, küfürler havada uçuşuyor. Kadın-erkek fark etmez. Maalesef müdür normal şartlarda çalışan bir bey olmasına rağmen ki bunu da daha sonraları algıladım. Öğretmenler odasına korkudan giremiyordum. Böyle bir durumla baş başa kaldım. Fazlasıyla müdürün, öğretmenlerin birbirleriyle okuldan veya sınıflardan daha ziyade, mesleği yapmaktan daha ziyade bu tür sorunlarla baş etmeye çalıştıklarını daha doğrusu sorun çıkarmaya çalıştıklarını gördüğüm için ilk müdürümü çok anlamadım. Daha sonraları kafamda bazı şeyler oluştu. Ama çok muazzam bir baskı altında olduğunu anladım. Normal şartlarda çalışan bir adamdı. Onunda elinden bu çalışma isteğinin, azminin alındığını zaten tayinini isteyerek gösterdi. Okuldan gitti. Şu anki okul ortamımız çok daha iyi. Bundan sonra siyasi düşüncelerini öğretmene yansıtan müdürlerle de çalıştım. Öğretmeni hiçe sayan, yokmuş gibi davranan, öğretmene bir merhaba bile demeden 5 yılını tamamlayıp giden müdürle de çalıştım. Okula geldiğinden haberimiz olmadığı, bir müdürün dedikodu halinde okula geldiğini duyduğumuz oldu. Aylar sonra sınıfıma gelip sınıfla ilgili bir şeyler sordu bir bey. İçeri girdiğinde ben dedim ki: “Kusura bakmayın sınıfla ilgili bilgiler soruyorsunuz siz kimsiniz?” dediğimi biliyorum. Dolayısıyla o bana kendini tanıtmak zorunda kaldı. Böyle bir müdürle çalıştım. Aslında bunlara bakacak olursanız kesinlikle bir müdürün her şeyden önce insan ilişkilerini çözüyor olması lazım. Basit bir selamı sonra da kelama dönüştürüyor olması lazım. Bütün bunlar tabi ki arkasından sorun getirmez mi? Henüz bir selamın yok tanışmamışsın ve bu insanlarla çalışacaksın. Böyle bir dünya

yok. Dolayısıyla bu müdürlerle ne yaptık biz sınıflarımızda çalıştık. Elimizden gelen kadar vicdani sorumluluklarımızı, görevlerimizi yaptık. İdare de bize ve okula karşı görevlerini yeterince yapmadı. İdari boşlukları muazzam yaşadık. Ben şahsen aynı okulda olduğum için daha iyi gözlemledim. Nereden baksanız bir 15 sene hemen hemen hiç doğru düzgün idare görmedik. Bir idarecimiz al gülüm ver gülüme inanan bir beydi. Gün gelir bir şey rica ederseniz bilirsiniz ki arkasından onun istediği bir şeyi yapmak zorundasınız. Siz işinizi vicdanınızla ve resmi prosedürlerle işte hakperest bir şekilde yapmak istiyorsanız adamın da tabiatını anladıysanız buna meydan bırakmamak gerekir. İşinizi üslubuna göre yapmanız gerekir. Çünkü gün gelir sizden üslupsuz bir şey isteneceğini düşünerek bu boşluğu ya da bu ortamı oluşturmamak gerekli olduğunu görmüştüm. Özel hayatımda resmi davete katılıyorum. Adam azarlarla odasına çağırabiliyor ve bizi çocuk azarlar gibi azarlıyor. Adam daha elindeki prosedürü nasıl kullanacağını bilmiyor. Yani benimle nasıl diyaloga geçeceğini bilmiyor. Hakikaten Cezai bir durum olursa bile bunun da bir prosedürü, yazılı ve resmi dille konuşması var. Ama karşısına geçen 8 yıllık, 10 yıllık, 20 yıllık üç tane öğretmeni alıp çocuk azarlar gibi azarladığına tüm bunlara şahit olduk. Ben şuna da inanıyorum müdürlerin evet eğitim alması gerekiyor. Fakat müdürler aldıkları bu eğitimi ne kadar hayatlarına geçiriyor? Ne kadarını uygulayabiliyorlar? Bana göre de kesinlikle bir okul idarecisi bir; okul yönetimini bilmeli, iki; sınıf yönetimini bilmeli dolayısıyla bir sınıf yönetimi gördükten sonra en azından iki yıl üç yıl sonra idari pozisyonlarda görev almalı. O da aşamalı müdür yardımcısı sonra müdür olabilmelidir. Üç; kesinlikle çocuk ilkokulsa, liseyse, ortaokulsa yani dönemine göre insan dönemlerine uygun psikolojilerden haberi olmalıdır. Dört; iletişim bilgilerine de sahip olmalıdır. Yani kanunlar, tüzükler tabii ki de önemli, okulun yapısını bilmek çevreyi bilmek tabii ki de önemli. Bunlar olmazsa olmazlar. İnsan iletişimini bilmeyenlerle 15 yıl geçirdikten sonra hatta daha bir uzun süre bunları çok acı hatırlıyorsunuz. Çok basit çözülebilecek birtakım olayların yıllarca çözüme ulaşamadığını görüyorsunuz. Yazık yani insan hayatı için yazık. Morali bozuk bir öğretmen sınıfına girip işte kırk tane çocuğa morali bozuk bir şekilde yüzde 30 yüzde 10 performansla çalışması da çok yazık. Dolayısıyla müdürler çözüm odaklı olmalıdır. Öğretmen de tabii ki sorunu önce sınıfında çözümlenmeli mümkün olduğu kadarıyla idareye götürmemeli. İdareye olay gitmişse orada da çözüm odaklı yaklaşılmalıdır. Gerekirse ufak tefek inisiyatiflerde kuralları çiğnemenin kullanılmalıdır. Mesela 1. sınıf okuturken çok sorunlu bir öğrencimin

velisi beni şikâyet ediyorlar. Zaten o dönem ki müdürüm okula hiç uğramayan biriydi. Zaten bizimle de hiç tanışmamıştı. Müdür olduğunu biliyorduk o kadar. Okulu birtakım sosyal etkinliklere, gezilere katılmak için kullandığını düşünüyordum. Bizlerle hiç tanışmadığı gibi bizim sorunlarımızla da çok ilgilendiğini de görmedik. Ama böyle bir şikâyet gittiği zamanda benimle ilgili çocuğun okuldan ders saati içerisinde benim tarafımdan gönderildiği ilgili bir suç bildiriliyor bana. Okulda cevap bulamıyorlar. İlçeye (ilçe milli eğitim müdürlüğüne) gidiyorlar. Bu şikâyetten önce veli ile yaşadığımız sorunlar vardı. Ben bununla ilgili müdüre gittim. Müdüre dedim ki:“Müdür bey böyle bir şikâyet var. Ne yapabiliriz?” Savcıya gidin dedi. Şimdi karşıdaki insan bana iftira atıyor. Hiç yapmadığım bir şeyle suçlanıyorum. Görevimi yapıyorum. Olay hiçbir şekilde bana yansıtılmamış. Veli ile bir araya getirilerek istişare yapılmadı. Herhangi bir çözüm noktası yok. Okulla benim aramda da bir diyalog yok. Adam direk ilçeye gidiyor. Bütün bunlar bedavadan gerçekleşirken müdürün bana sunduğu ise savcıya git. Ben o anda tabii ki de çok sinirlendim. Müdüre yüksek sesle de söylemişimdir. Çünkü ciddiye alınmadığımı da gördüğüm için kesinlikle neden insanlar bedavadan şikâyet edebiliyorlar işimi yaptığım halde. Ben neden paramla savcıya hâkime gidiyorum. Nedir bu haksızlık. Siz burada necisiniz? Siz bir okul idarecisi olarak hiç mi çözüm üretemezsiniz? Neden o insanlar ilçeye gidiyor sizi bırakıp? Neden siz burada bir olayı çözemiyor musunuz? Böyle bir şey yaşadım. Yine aynı müdürle Bu 4 artı 4'lere geçtiğimiz dönemde üç neslin çocukları birinci sınıf yapılmak istendiği için emrivakiyle kabak 1. sınıfa dönen öğretmenlerin başına patladı. Birisi de bendim. Ben ve zümrem birtakım çözümler üretmek istedik. Anlattık idareye. İdare ise bizi dinlemedi ve 80 kişilik sınıflar oluşturdu. Hatta 1 sınıfa 2 öğretmen koydu. Olmazsa olmazları becerdi. 80 kişinin bir sınıfta olması ve 2 öğretmenin aynı sınıfa girmesi imkânsızdır. Doğal olarak veliler ayaklandı. Televizyonlar geldi. Televizyonlara çıkınca bizim müdür bey ancak öyle geri adım attı. Hiçbir ürettiğimiz çözüm noktasında bizimle buluşmadı. Kendisi de herhangi bir çözüm üretmedi. Nihayetinde Televizyonlara çıkınca geri adım attı. Çok ciddi sorunlar yaşadık. Çözüm üretmek çok önemlidir. İdare edebilmek istiyorsanız insanların size getirdiği problemleri çözebilmelisiniz. Milli Eğitim'de tepeden gelen emirler demiri keser çok oluyor. Sorunları da birebir öğretmenin veya müdürün çözmesi gerekiyor. Çözüm bizim için şart ya da idarecinin istişareye açık olması gerekir. Zamandan kazanmak için çözüm üretmek için birbirimizi dinlememiz gerekir. Prosedürler de birer soruna

neden olmaktadır. Eskiden okuldan aldığımız sevklerle doktora gidebilirdik. Daha sonra bu prosedürler değişti. Benim sağlık sorunlarımın olduğu bir dönemde büyük hastanelere gidiyorum ameliyat dönemim. Israrla benden evrak isteyen bir müdür yardımcım var. Bu arada yine müdür ortalarında yok. Müdür baş yardımcısı da ne isterse onu yapabilmektedir. Dolayısıyla o dönemde idareyle çok çatışmalarımız oldu. Diğer okul idarelerinde yaşanmayan birtakım prosedürleri dayatmayla bizden isteniyordu. Sağlık sorunum için profesöre gidiyorum. Profesör benim nazımla oynamak zorunda değil. Adamın bir sürü hastası var. Nitekim hastanede azarlana da biliyorsunuz. Israrla benden evrak istiyor. Ama karşı taraf o evrakı bilmediğini söylüyor. Tüm şartları zorlayarak müdür yardımcımın istediği evrakı getiriyorum ama yine de hayır diyor. Tarihi eksik, yazısı eksik. Öğretmenler odasında bu durumda çatıştığım müdür yardımcım olmuştur. Bunun gibi birçok dayatmaların dayatıldığı olmuştur. Bu yaşadığımız sorunlar sınıfımıza da aile hayatımıza da her yere de yansıyor. Meslektaşlarımız içinde de sevk alma gibi durumları suiistimal edenler olmuştur. Fakat ben o okulda bir iki günlük öğretmen değilim. Gerçek bir sıkıntı olmadan okula gelmezlik yapmayacağımın çok farkındalar. Bunu bilmeleri ve olamayacak şeyleri istemeleri iş kaybından başka bir şey değil. Mümkün olduğunca yaşadığımız sorunları, çatışmaları saygı çerçevesinde çözmek gerekir. Birbirimizi sevmek zorunda değiliz, fakat saygı duymak zorundayız. Okul müdürünün yaşı kaç olursa olsun o mevki de bulunduğu için saygı duymak zorundayım. Aynı şekilde okul müdürü de yaptığım iş nedeniyle bana saygı duymak zorunda. İletişimin de bu saygı çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. İlişkilerin doğru bir biçimde devam edebilmesi için bu gereklidir. Son idarecilerimizin okul, öğretmen ve veli arasındaki sıkıntıları biz öğretmenlere çok yansıtmadan çözmesi çok güzel. Bilgisayarında sıkıntı olduğunu söyledim bir ders sonra müdürü sınıfımda gördüm ve sorunu kendi çözdü. Bana selam vermeyen müdürlerle çalıştıktan sonra sınıfıma sorun çözmeye gelmiş bir müdür görünce beni şok etti. Aslında bu olması gereken bir şeydi. Müdürüm sağ olsun bilgisayardan anladığı için yardımcı oldu. Bundan sonraki süreçlerde de aynı yardımı gösterdi. Biz ona herhangi bir sebeple de gitsek mutlaka çözüm üretmeye çalışıyor. Herhangi bir sebeple idarecilerin kapısını çaldığımız da size İnsan gibi cevap vermesi çok önemlidir. Şu anki idarecilerimiz de Bu konuda gayet başarılılar. Şu anki bireylerin beklentileri çok yüksektir. Muazzam hasaslar. Lüzumundan fazla özgürlük istiyorlar. Ama bizlerde velilere çözüm götürmek zorundayız. Veliler geçmiş kamera görüntülerinden birtakım şeyleri

görmek istiyorlar. Ne zaman gitsem kesinlikle kameralardan en ince ayrıntılarına bakılıyor çözüm aranıyor. Ne yapabiliriz ve nasıl bu olay ortadan kalkar diye düşünen idarecilerimiz var artık. Şu an çok huzurluyum çalışırken. Geçmişte ben gezilerimi kendim düşünürdüm ayarlardım. Her türlü risk benim omzumdaydı. Bu idareimiz geldikten sonra değişti. Gezmek istiyorum dediğimiz zaman plana aldığımızda onun her türlü işini idare halletmektedir. Bizimle birlikte hareket ediyorlar. Güven içerisindeyiz. Geçmişteki idarecilerimizin davranışları daha laçka bir ortam yaratmıştı. Öğretmenler bile derslere zamanında girmiyorlardı. Okul içerisinde disiplinsizlikler, Öğretmenler arasında disiplinsizlikler, siyaset, protestoların çok fazla kullanılıyor olması gibi bütün bunları yaşıyorduk. Şu anda her şey disiplinli, düzgün, olması gerektiği gibi kurallar dâhilinde. Kuralda bence insanları mutlu eder. Bulduğunuz ortamdaki çizgileri biliyorsanız mutlusunuzdur. Başınıza ne geleceğini bilmiyorsanız mutsuzsunuzdur.

Görüşmeci: Sizce öğretmenler ile yönetici iletişimini iyileştirmek için neler yapılabilir?

Elizya: Çok şeyler yapılabilir. Sosyal ortamlarda bir araya gelinebilir. Mesela geçen sene sağ olsun idarecimiz bize ormanda bir iftar yemeği düzenledi. Hepimiz için çok hoş geçen bir etkinlik oldu. Herkes katılmadı. Burada insani, siyasi, insanın kendi içerisinde yapıp ettikleri, kültürel düşünceleri hepsi işin içine girdiğin zaman bir idarecinin birlik sağlaması çok zor oluyor. Ama nedir asgari müşterekler de bir araya gelinebilir. Okul içerisinde mesela öğretmenler gününde bir araya gelinebilir. Farklı idarelerin yaptığı toplantılara benim de katılmadığım oldu. Bunun için sadece karşı tarafı suçlamamak gerekiyor. Benim dünyevi düşüncelerime uygun olmadığını düşündüğüm toplantılara katılmak istemedim. Eğer ortam daha nezih ve herkesin ortak payda da buluşabileceği bir ortamsa neden olmasın katılabilir. Birlikte bir şeyler paylaşılabilir. Belki böyle bir sinema tiyatro etkinlikleri de düzenlenebilir. Okul içerisinde ufak tefek sohbet ortamları geliştirilebilir özellikle müdürle öğretmen arasında. Ben arzu ettiğimde 5 dakika 10 dakika müdürün odasına gidip sohbet edebilmeliyim. Müdürle veya müdür yardımcısıyla okulla ilgili, öğrenci ile ilgili veya çevreyle ilgili küçük sohbetler edilebilmelidir. Ama bu da iletişimin oluşmasıyla gerçekleşebilir. Öncelikle öğretmen yetiştiren okullardan başlatılarak şan dersleri, psikoloji dersleri kesinlikle sağlam verilmelidir. Yönetimle ilgili dersler önce sınıf yönetimi ile ilgili hangi branştan olursa olsun her öğretmene verilmelidir.

Okul idareleri de öğretmen kökenli oldukları için bu eğitimleri sağlam bir şekilde almalıdır. Biz öğretmenler de kendimizi geliştirmeliyiz. Arzu edersek okuyoruz. Genelde öz eleştiri yapmıyoruz. Seminer dönemlerinde çok güzel kişisel gelişim uzmanları var, okula getirilebilir. Bu seminer dönemlerinde yapılan toplantılara öğretmen arkadaşların çocukları katılmamalıdır. Bunu daha önce müdür beye söylemiştim. Toplantıların verimli geçmesi için bu gereklidir. Nitekim ben de çocuk büyüttüm toplantılara getirmedim, bu bizim elimizde olan bir şeydir. Bu durum okul idaresinin disiplini ile ilgilidir. O toplantı gayri ciddi olarak görülüyor kimse ciddiye almıyor. Zaten dinlenilemiyor gürültüden. Hoşgörü ile bakacak olursak gelen çocukları okulun bir sınıfına alınabilir. Biz de daha rahat bir iletişimle toplantımızı gerçekleştirebiliriz. Çünkü bizim orada olma amacımız var. Biraz daha ciddiye alınmalı. Şu bilgi çağında zaman israfı akıl alır gibi değil. Sorunlar dile getirilmesi gerekiyor bir bilim ortamında. Zamanımızı çok doğru değerlendirmeliyiz. Kendimizi geliştirmeliyiz.

Görüşmeci: Sizce öğretmenler ile yönetici çatışmaları öğretim sürecini nasıl etkilemektedir?

Elizya: Bir kere kesinlikle performans kaybına sebep olur. Bu bence haklıdır. Çocukların da hakkını alıyorsunuz. Orada bir iş yapmak için bulunuyorsunuz ve o işi hakkıyla yapamıyorsunuz. Buna sebep her kimse velev ki ben de psikolojik anlamda buna karşı duramıyorsan bende de kabahat var. Gereksiz yere insanı böyle dejenere etmesi ve dolayısıyla performansını düşürmesi her bakımdan zarardır. Bir günde anlatacağımız dersi daha uzun sürede anlatmamıza neden olur. Belki eksiklerle belki de yanlışlarla anlatacağıız. Moral açısından, performans açısından, zaman açısından, insan ilişkileri açısından kesinlikle muazzam bir iş kaybı Olduğunu düşünüyorum. Bu mümkün merteye hangi iş olursa olsun sadece okul değil Huzurlu bir ortamda, anlaşabileceği insanlarla çalışmak insanın performansını yükselteceğine, motive edeceğine inanıyorum. İnsan az da olsa hastalık yaşadığında ya da sınıfta herhangi bir önemli olay yaşadığında bunu çok daha iyi gözlemleyebiliyor. Moralliyken ders anlattığınız da nasılsınız? Moralsızken ya da sıkıntınız olduğu zamanlarda nasılsınız? Her ikisini de bir teraziye koymuş olsak terazinin bir kefesi havaya kalkar. Terazide bir dengesizlik kesinlikle olur. Ben kendimde görüyorum. Ne kadar etkilenmiyorum çocuklara aksetmiyorum deseniz de maalesef insanız demirden değiliz yansıtıyoruz. Birebir çocuklara kızıp yansıtma değil. Ama yeri gelir

çocuklara şunu dediğim olmuştur:”Sizinle ilgili değil ama şu an çok kızgınım, çok üzgünüm. Daha sessiz olun, daha sakin olun ve bana yardımcı olun.” Sonuçta insanız çocuklardan anlayış beklediğimiz de olmuştur. Birinde okula gittim kendime de son derece rahatsız hissediyordum. Müdür beyin yanına gittim ve dedim ki: “Bana izin verirseniz bir üzerimi değiştirip geleyim.” Sağ olsun müdür bey beni görür görmez iyi görünmüyorsunuz. Gidin ve gelmeyin dedi. Mesela bu anlayış beni çok mutlu etti. Çünkü daha önce daha uzun süreler birlikte çalıştığım idarecilerimizden bir kağıt için günlerce çatıştığımızı, resmi yerlere giderek evrakları aldığımızı, ameliyat Öncesi ve sonrası muazzam çatışmalar yaşadığımızı görmüşken sadece okulda ateşlendiğimi ve sıkıntılı olduğumu gören müdürüm bana hiçbir prosedüre gerek kalmadan gayet olumlu bir insanlıkla bana izin veriyor. Bunun karşılığı olmadığını düşünüyorum. Bu şekilde bir anlayışın, hoşgörünün parasal bir değerinin olmadığını düşünüyorum. Gerçekten insanların bu şekilde çalışmaya ihtiyacı olduğunu ve hak ettiklerini düşünüyorum.

Görüşmeci: Bir yöneticinizle yaşadığınız çatışmanın sonuçları size nasıl yansıyor?

Elizya: Bana resmi anlamda yansıyan olmadı. Gerçi sanıyorum birinde benden sarı zarfla müdürüm savunma istemişti. Sarı zarf yollamıştı. Sarı zarfın karşılığı kendinizi savunmanızdır. Ben de belirtilen duruma yönelik bir sayfa kendimi izah ettiğimi hatırlıyorum. Ama neticesinde buna ne gerek vardı dedim müdürüm. Zaten deli dumrullukla görev yapan bir müdürdü. Müdür bana ne gerek vardı yazılı savunmaya gelip bana söyleseydin dedi. Ben de ona madem sözlü olarak istiyordunuz o zaman sözlü olarak sorsaydınız. Yazılı yollamışsınız yazılı cevap verdim dedim. Bu şekilde bulunduğu durumdan da bir haber olan insanlarla da çalıştım. Bunun haricinde birebir herhangi bir idari ceza ile karşılaşmadım. Psikolojik anlamda birebir çatışmalarla yaşanan şeyler, idareden gelen sıkıntılar da yeterince zaten yıkıcı, moral bozukluğu ve kırgınlığa neden oluyor. Sonuç itibariyle insanda hatırlamak istemediği birtakım hatıralar meydana getirebiliyor. Hevesimizi de kırıyor. İş yapma arzu ve isteğimizi de elimizden alıyor. İdarecilerle o samimiyeti bulmadığımdan dolayı odalarına sormak istediklerim yoksa girmemeye özen gösteriyorum kendi adıma. Onları uzak tuttuğumdan dolayı bana yapmak istediklerinden de uzak kaldım. Eğer daha samimi ya da daha sıcak ilişkiler olsaydı çok daha fazla yıkıcı olabilirdi çatışma sonuçları. Onlara çok yakın olmadığım için belki yapıp ettikleri şeyler beni çok etkilemedi. Kendim o sınırı koyduğum için beni çok etkilemedi. Okul dışında insanı ilişkilerimiz daha yakın olsaydı benim için daha yıpratıcı olurdu.

Görüşmeci: Öğretmen-yönetici çatışmalarının öğretmen üzerindeki etkileri nelerdir?

A) Sosyal yaşantınıza etkileri nelerdir?

B) Aile hayatınıza etkileri nelerdir?

Elizya: Kesinlikle etkiliyor. Moral bozukluğu ile eve geliyorsunuz. Gergin ve sinirli oluyorsunuz. Dersi kestiğiniz bile olabiliyor. Çocuklar bir dakika beni bekleyin çok sıkıntılıym size yansıtmak istemiyorum dediğim zamanı bilirim. Eve de yansıyabiliyor. Evdekiler sizi huzursuz buluyor. Uykusuz kalabiliyorsunuz. Asabileşebiliyorsunuz. Bir dönem mobing denilen bir olay vardı. Okul idaresinin yaptığı moral bozucu tutumlar sizin iş yerinizde performansınızın düşmesi veya işinizi daha minimum seviyede yapmanıza neden olur. Hakikaten bunları hissettiğim dönem oldu. Ailemin Yeter artık bu olayı düşünme dediği zamanlar oldu. Arkadaşlarım konusunda, beni anlayan arkadaşlarım olduğu için şanslıydım. Bu sıkıntıları birbirimize destek olarak atlattık. Ailemin bile bu sorunlardan bıktıkları zamanlar oldu. Tabii ki hayatınızı kesintiye uğrattığı oluyor.

Görüşmeci: Siz bu okulda yönetici olsaydınız öğretmenlerle iletişim kurarken neler yapardınız?

Elizya: Bir kere saygı çerçevesi çok önemlidir. Birbirimize saygılı olmalıyız. Her ne konumda olursa olsun sınırlarımızı koruyarak, iletişimin kurallarını bilerek yani ses tonumuz, duruşumuz ve insanlara güven arz ederek yaklaşım. Kesinlikle huzur vermeliyiz. Bence bulunduğumuz konumlarda da bunu yapmalıyız. Böyle bir işi kesinlikle istemem. Yetişkin insanlarla uğraşmak gerçekten zordur. Yönetici olursam da öncelikle saygı gelir. Kendime saygı, yaptığımız işe saygı, karşınızdakine saygı önemlidir. İletişimde ses tonu, vücut dili ve iş yapışınız güven arz etmelidir. İhtiyaçlar açısından iyi bir yönetici mevzuatı da iyi bilmelidir. Okulun ve öğretmenin ihtiyaçlarını da bilmeli ve bunu en uygun ve pratik şekilde çözebilmelidir. Kısa sürede de çözebilmelidir. Kendisi çözemiyorsa çözebilecek mercilerle de iletişime geçebilmelidir. Basit sorunları okul içerisinde halledip okul dışına taşırmamalıdır. Sonuca ulaşmalıdır diye düşünüyorum.