

**International Journal of Original Educational Research**

*Research Article*

**ISSN: 3023-4778**

**Yönetici ve Öğretmen Çatışma Yönetim Sürecinin İncelenmesi: Nitel Bir  
Araştırma**

**Şengül Aksoy**

sengul.aksoy76@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Burcu Yüksel**

burcuyks83@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Nalan Bozdoğan**

nalanbzdgn14@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Vedat Yolcu**

yolcuvedat@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı genç ve kıdemi düşük okul yöneticilerinin farklı kıdeme sahip öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalar ve bu çatışmalara yönelik olarak ortaya koydukları çatışma yönetimi konusundaki düşüncelerini incelemektir. Genel olarak bir okul içerisinde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler bulunmaktadır. Okul müdürü atamalarında ve görevlendirmelerde uygulanan esas ve yönergeler mevcuttur. Ataması yapılan bir okul müdürü veya müdür yardımcısı gittiği okulda farklı kıdemlerdeki öğretmenlerle sorunlar yaşayabilmektedirler. Hatta bu çatışmanın temelinde ne olduğu bile belirsizlik gösterirken çatışmanın asıl nedeninin bilinmemesi çatışmanın derinleşmesine neden olabilmektedir. Bu araştırmanın çalışma grubunu, devlet kurumlarında görev yapan 2'si kadın ve 8'i erkek olmak üzere toplam 10 okul idarecisinden oluşmuştur. Araştırmanın uygulama ve veri toplama aşaması 1-30 Nisan 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen, geçerliği ve güvenilirliği sağlanan yarı yapılandırılmış bir form kullanılmıştır. Araştırmada bulgular olarak okul müdür veya müdür yardımcılarının atandıkları okulda iletişim kurmak istemeyen, her şeyi kendinin bildiğini düşünen, yeniliklere kapalı olan, teknolojiyi bilerek isteyerek kullanmak istemeyen, her an tartışmaya hazır vb. kişilerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çatışmanın nedeninin bilinmemesi, ön yargılı bakış açısının görülmesi, uzlaşmak istenmemesi gibi durumlarında var olduğunu eklemiştir. Çalışma da okul müdür veya müdür yardımcılarının çatışmaların temeline inip nedenini öğrenmek istedikleri, çatışması çözmek istedikleri, çatışma çözme stratejilerini kullandıkları, gerektiğinde uzlaşma yoluna gittikleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okul İdaresi, Çatışma, Çatışma Yönetme, Yönetim Stratejileri.

Examining the Conflict Management Process of Administrators and Teachers: A Qualitative Research

## ABSTRACT

The aim of this study is to examine the thoughts of young and low-senior school administrators about the conflicts they experience with teachers of different seniority and their conflict management regarding these conflicts. Generally, in a school there is a principal, deputy principal and teachers. There are principles and guidelines applied in school principal appointments and assignments. An appointed school principal or deputy principal may experience problems with teachers of different seniority at the school they attend. Even the underlying cause of this conflict is uncertain, and not knowing the root cause of the conflict may cause the conflict to deepen. The study group of this research consisted of a total of 10 school administrators, 2 female and 8 male, working in state institutions. The application and data collection phase of the research was carried out between 1-30 April 2022. A semi-structured form, developed by the researcher and whose validity and reliability were ensured, was used as a data collection tool in the study. The findings of the research are that school principals or deputy principals do not want to communicate in the school to which they are appointed, think they know everything, are closed to innovations, do not want to use technology knowingly, are ready to argue at any time, etc. They stated that they encountered people. They also added that the cause of the conflict is unknown, there is a prejudiced point of view, and there is no desire to compromise. In the study, it was observed that school principals or deputy principals want to get to the root of conflicts and find out the reason, they want to resolve the conflict, they use conflict resolution strategies, and they try to compromise when necessary.

**Keywords:** School Administration, Conflict, Conflict Management, Management Strategies.

## GİRİŞ

Bir örgüt olarak okul, hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleşmektedir. Eğitim sistemin içerisinde en önemli öğelerden olan öğretmenlerin ve idarecilerin örgüt kültürü içerisinde birbirlerine bağlı ve iyi ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Okul kültürü içerisinde olumsuz bir iklimin bulunması hem öğrencileri hem diğer paydaşları hem de eğitim-öğretimi olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu sebeple öğretmenlerin ve idarecilerin uyum içerisinde, iletişimlerinin kuvvetli, birbirini anlayan, değer veren, saygı gösteren, yardımcı olan vb. kişiler olması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda okul iklimini bozan durumlar meydana gelmektedir.

Her okulun bir müdürü ve yeterli sayıda da müdür yardımcısı bulunmaktadır. Müdür veya müdür yardımcısı olmak için ilgili sınavlardan puan almak ve mülakatı geçmek gerekmektedir. Sonrasında tercih edilen bir okula görevlendirmeler yapılmaktadır. Ataması/görevlendirmesi gerçekleşen okula giderek göreve başlayan idarecilerin yaşlarının küçük veya kıdemlerinin az olması sebebiyle okuldaki bazı öğretmenler tarafından kabul edilmeleri güçleşebilmektedir. Hatta bazı durumlarda okula atanan müdür veya müdür yardımcılarını otoritelerini koruyabilmek amacıyla birtakım kuralları kendi başlarına alarak hareket etmektedirler. Bu durum sebebiyle okullardaki yaşı büyük ve kıdemi fazla olan öğretmenlerle, görevlendirmesi yeni yapılan idareciler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

Çatışma kavramı, çok çeşitli anlamlar içeren bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri “çatışma” kavramına farklı kişilerin değişik anlamlar yüklemesinden kaynaklanmaktadır. İngilizce’de “conflict” olan çatışma kavramı Türkçe’de, anlaşmazlık, gerginlik, sürtüşme, uyuşmazlık gibi anlamlar içermektedir (Güney, 2009). Çatışma, kavramı, çoğunlukla kavga, savaş, çevreyle mücadele etme gibi olumsuzlukları içerir. Oysaki çatışma hem insanlar arasında hem toplumlarda hem toplumlar arasında hem de tabiatta devamlı olan bir olgudur (Güneş, 2008).

Örgütler bir yönüyle çıkar üreten, bir yönüyle de çıkar dağıtan sosyo-ekonomik organizmalardır. Önceden dizayn edilmiş hiçbir uyum, örgüt üyelerinin çıkarlarının tam anlamıyla karşılanmasını sağlayamaz. Yani aynı anda tüm örgütün menfaatini sağlayacak bir durumdan söz edilemez. Örgütte birinin menfaatine olan bir durum başka birinin menfaatine ters düşebilmektedir. Bu sebeple çağdaş örgütler her zaman çatışma olgusunu bünyesinde barındırmaktadır (Yeniçeri, 2009). Çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olarak üç boyutta incelenebilmektedir. Bireysel çatışmalar, tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilmektedir. Grupsal çatışmalar ise, informal örgüt ve grup normları gibi nedenler çatışma yaratabilmektedir. Örgütsel çatışmalar, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Genç, 2007).

Örgütlerde çatışma genel olarak dört ayrı anlamda karşımıza çıkar (Kapıcı, 2015):

- Çatışmanın oluşma koşulları; maddi imkânsızlıklar, bakış açısından kaynaklanan farklılıklar vb.
- Çatışma yaşanan kişilerin o anki içinde buldukları duygusal durumları, üzüntü, gerilim, sinirli olma, kaybetmiş olma, stres, kaygı, huzursuzluk, öfke patlaması,

endişe, düşmanlık, intikam alma hissi vb.

- Bireylerin kavrama seviyesi; çatışmayı kavrama/anlama ve fark etme becerileri.
- Çatışmacıların davranış şekilleri; pasif olma, saldırgan olma, saldırı için uygun koşulları bekleme, pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuz davranışlar.

Çatışmanın tanımlaması çatışmanın durumuyla ilgili bilgi edinmeyi ve çatışmanın yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Çatışmanın gerçek nedenleri çoğunlukla çatışmanın görünen kısmından çok ötelede hatta çok derinlerde yatmaktadır. Çatışmanın gerçek nedenleri bilinmediğinde, çatışmanın nedeni doğru bilinemez ve bu durumun sonucu olarak çatışmaya doğru çözüm stratejileri üretilmez. Çatışmanın gerçek nedenlerinin bilinmesi için çatışmanın nedenlerini doğru ortaya koymak gereklidir. Bunun içinde çatışma yaşayan taraflar, onların duygu durumları, içinde buldukları çevresel koşullar vb. birçok etkenin bilinmesi gereklidir. Bu etkenler belirli bir analiz sürecinden geçirilmelidir. Analiz sonucunda çatışmanın gerçek nedenleri, çatışmanın boyutu, çatışmanın küçük müdahalelerle düzeltilip düzeltilemeyeceği gibi durumlara göre hareket edilmelidir. Eğer küçük dokunuşlarla düzeltilebilecekse uygun iletişim ortamı sağlanabilecektir (Deniz, Çolak, 2008).

Çatışma yönetimi, okul yöneticileri ve çalışanlar için son derece önemlidir. Çatışmanın çözülmemesi, okul çalışanlarının performanslarını birinci dereceden etkilemekte ve düşürmektedir. Okul yöneticisi okulun hedeflerini göz önünde bulundurur, çatışmayı okulun hedeflerini göz önünde bulundurarak, çatışmayı okulun hedefi doğrultusunda çözmelidir. Okul yöneticilerinin çatışmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için çatışma yönetim stratejilerini çok iyi bilmeli ve çatışmayı bastırmadan, çözmeye yönelik adımlar atmalıdır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, genç ve kıdemi düşük okul yöneticilerinin farklı kıdeme sahip öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalar ve bu çatışmalara yönelik olarak ortaya koydukları çatışma yönetimi konusundaki düşüncelerini incelemektir. Eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan çatışma durumlarının iyi analiz edilmesi ve çözümünün olumlu sonuçlar doğurması sağlanmalıdır. Eğitimin kaliteli olması, çatışmanın doğru şekilde yönetilmesi ile mümkündür. Çatışma doğru yönetilemezse kurumun kültüründe ciddi tehlikelere yol açar ve yoğun iletişimin yaşandığı öğretmen -yönetici- öğrenci üçgeninde çatlaklar oluşarak başarının düşmesine sebep olabilecektir.

Eğitim örgütleri olarak okullar ülkenin eğitim sistemine uygun olarak bireyin ihtiyaçlarına cevap veren sistemlerdir. Eğitim kurumlarının başarısı, eğitim sisteminin işleyişini ve gerekliliklerini yerine getiren okul müdürü, öğretmenler ve diğer çalışanların etkililiğine bağlıdır. Dolayısıyla eğitim kurumu, öğretmenlerin etkililiği kadar hizmet verir. Öğretmenlerin etkililiği ancak bazı koşullarla sağlanabilmektedir. Olumlu okul ortamı ve güven temelli ilişkiler öğretmenleri etkili çalışmaya iten önemli faktörlerdir (Kılıçık, 2011). Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının atamasında veya görevlendirilmesinde çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterleri sağlayan öğretmenler müdür veya müdür yardımcısı olarak görev yapmak üzere tercih ettikleri okullara görevlendirilmektedir. Ancak görevlendirilen bu yeni müdür veya müdür yardımcılarını çeşitli sebeplerle gittikleri okulda özellikle kıdem olarak daha fazla tecrübeye sahip olan

öğretmenlerle çatışmalar yaşayabilmektedirler. Bu durumun gerekçeleri arasında yeni göreve başlayan idarecilerin kendi otoritelerini ortaya koymak amacıyla oradaki öğretmenlerin düşüncelerine önem vermemeleri veya ilgili okulda görev yapan kıdemli öğretmenlerin yeni görevlendirilen idarecilere karşı olumsuz tepkileri olabilmektedir. Literatür tarandığında genç ve kıdemi düşük olan idarecilerle kıdemi fazla olan öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları ve bu çatışmaların çözüm yollarıyla ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanamamıştır. Yapılacak olan bu çalışmanın literatürde belirli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu sebeple bu çalışma önem arz etmektedir.

## **YÖNTEM**

Bu çalışmanın amacı, genç ve kıdemi düşük okul yöneticilerinin farklı kidede sahip öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalar ve bu çatışmalara yönelik olarak ortaya koydukları çatışma yönetimi konusundaki düşüncelerini incelemektir. Okul idarecileriyle öğretmenler arasında yaşanan bu çatışmaların belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, nitel tarama yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmada temel olarak olayların veya durumların nedeni ve nasılı ortaya konulmaya çalışılır. Çalışmada, aynı olayı yaşamış kişilerin yaşadıkları durumun nedenlerini derinlemesine incelemek ve belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmada çalışma grubunu oluştururken seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin ve idarecilerin sosyo-demografik özellikleri, görev yaptıkları okul türü, mezuniyet durumlarını belirlemek üzere “Genel Bilgi Formu”, öğretmen ve idarecilerin görüşlerini belirlemek amacıyla “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubunu, devlet kurumlarında görev yapan 2’si kadın ve 8’i erkek olmak üzere toplam 10 okul idarecisinden oluşmuştur. Araştırmanın uygulama ve veri toplama aşaması 1-30 Nisan 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada devlet ana sınıflarının seçilmesinin sebebi ise araştırmacının çalışma grubunu oluşturan okul idarecilerine daha kolay ulaşılabilmesidir.

### **Veri Toplama Aracı**

Çalışmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından yeni bir veri toplama aracının oluşturulmasının temel gerekçesi ise bu çalışmayla birebir paralellik gösteren bir veri toplama aracına ulaşamamasıdır. Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında literatür taraması yapılmış, uygun sorular bulunduğu bu sorular uzman görüşlerine başvurularak geçerliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve araştırmada kullanılan sorulara verilen cevaplar tek tek incelenmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulan sorular 10 okul idarecisinin (müdür ve müdür yardımcısı) kıdemi fazla öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaların konmasında yeterli olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler incelenmiştir. İdareciler tarafından her soru için belirtilen düşünceler yazılmaya çalışılmıştır ve her bir idarecinin doldurduğu

cevap kâğıdı isimlendirilmiş ve (İ) şeklinde yazılmıştır. Bununla birlikte idarecilerden gelen bilgilere hiçbir şekilde müdahale edilmemiş ve idarecilerin ifade ettikleri düşünceler aslına uygun şekilde yazılmıştır.

## BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu aşamasında veri toplama araçlarından elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 1.**Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kişisel Bilgiler	Değişken	Frekans
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	7
Öğretmenlikte Geçen Deneyim Süresi	6 - 10	3
	11 - 15	6
	16+	1
İdarecilikte Geçen Deneyim Süresi	1 - 5	6
	6 - 10	2
	11+	2
Okul Türü	Ortaokul	8
	İmam Hatip Ortaokulu	2
Öğrenim	Lisans	7
	Yüksek Lisans	3

Tablo 1’de görüleceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 3’ü kadın, 7’si erkektir. Araştırmada veri toplanan katılımcıların öğretmenlikte geçen deneyim süresi 3’ünün 6 – 10, 6’sının 11 – 15, 1’inin 16 ve üzeridir. Katılımcıların idarecilikte geçen deneyim süresi 6’sının 1 – 5, 2’sinin 6 – 10, 2’sinin 11 ve üzeridir. Katılımcıların 8’i ortaokullarda, 2’si imam hatip ortaokullarında idareci olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 7’si lisans, 3’ü yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 2.**Katılımcıların Farklı Kıdeme Sahip Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Temalar	Frekans	Temalar	F rekans
İletişime kapalılık	5	Okula giriş çıkışa uymama	7
Nöbete gelmemek	6	Tükenmişlik	5
Derse geç girme	4	Değişime direnme	8
Evrak eksiklikleri	6	Teknolojiyi takip etmeme	7
Görmezden gelme	7	Her şeyi bildiklerini düşünme	8

Katılımcılara sorulan “Okul idarecisi olarak farklı kıdeme sahip öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar iletişime kapalı olmaları, nöbete gelmemeleri veya nöbet sorumluluğunu yerine getirmemeleri, derse geç girmeleri, evraklarını zamanında tamamlamaları, idarecileri görmezden gelmeleri veya idareciler yokmuş gibi davranmaları, okula giriş çıkış saatlerine uymamaları, mesleki tükenmişlik yaşamaları, değişime direnç göstermeleri, teknolojiyi takip etmekte yavaş kalmaları, her şeyi bildiklerini düşünmeleri vb. olarak sıralanmıştır. Ayrıca idarecilerin verdikleri cevaplardan bir kaçış aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

“(İ1): İdareci olarak göreve başladığımda özellikle fazla kıdem sahibi öğretmenler tarafından önemsenmediğimi hissettim. Tebrik etmediler. İdareye teslim etmeleri gereken evrakları getirmeyip gelip benden alın dediler. (İ2): Nöbeti önemsemiyorlar, bir şey söylesek, biz bunu çok yaptık diyorlar. Derse giriş çıkışları umursamıyorlar, yeni bir değişiklik yapsak, buna ne gerek vardı diyorlar. (İ7): Öğretmenlikte kıdem yılı az olanlarla anlaşmak daha kolay olabiliyor ama kıdemi fazla olanlar ve emekliliği gelmiş olanlar kendi başlarına hareket ediyorlar. Okula aidiyetlerinin az olduğunu düşünüyorum. Hatta okulu benimsemiyor bile olabilirler ama hepsi de aynı değil.”

İdarecilerin verdikleri cevaplarda da görüleceği gibi kıdemi fazla ve emekliliği yaklaşmış olan öğretmenlerle iletişim kurmanın zorluğundan bahsetmişlerdir. Ayrıca değişime direnmek, teknolojiyi kullanmakta isteksiz davranmak, eski bilgileri yeni bilgiymiş gibi anlatmak vb. nedenlerle yeni nesillere yeni bilgilerin verilmesi gecikmektedir. Ayrıca idarecileri görmezden gelmek ve kendi başına davranılması sebebiyle okul ikliminin bozulabileceğini söylemek mümkündür.

**Tablo 3.** Katılımcıların Farklı Kıdeme Sahip Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmaları Yönetme Biçimlerine İlişkin Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Frekans
Görmezden gelme	Selamlaşmama, yüzüne bakmadan konuşma.	5
İletişim kurmama	Zorunlu haller dışında görüşmeme.	2
Baskı kurma	Dediğini yaptırmaya çalışma, tutanak tutma.	3

Katılımcılara sorulan “Okul idarecisi olarak farklı kıdeme sahip öğretmenlerle yaşadığınız çatışma biçimlerini nasıl yönetiyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar onları görmezden gelerek, iletişim kurmayarak, onlar üzerinde baskı kurmaya çalışarak vb. olarak sıralanmıştır. Ayrıca idarecilerin verdikleri cevaplardan bir kaçış aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

“(İ5): İlk başlarda selamlaşmadılar, tokalaşmadılar, benim bulunduğum ortamda konuşmamayı tercih ettiler. Bende hiçbirisiyle muhatap olmadım. Sonrasında yavaş yavaş konuşmak için geldiler. Okul ortamında iletişim kurulmazsa idarecide yetkisini kullanmak zorunda kalır. (İ7): Derse zamanında girmeyenleri uyarmak zorunda kaldım, dinlemediler. Bende ikinci kez uyarmadım ve tutanak tuttum. Şikâyet ettiler, bir şey olmadı. Nöbet sorumluluğunu yerine getirmediler, yine tutanak tuttum. Ders saatlerinin dağılımdan mutlu değiller ama gelip bir şeyde söyleyemiyorlar. Aslında iletişim kurmak istiyorum ama bu kez de bana istediklerini yaptırdıklarını düşünebilirler.”

Özellikle genç idarecilerin yaşadığı sorunlar bulunmaktadır. Göreve başladıkları okullarda öğretmenler tarafından ortaya konan ve astların üstlere olan mobbing şekli gibi de düşünülebilecek olan bu durumları çözme yolları farklılıklar göstermektedir. Bazı idareciler ilgili öğretmenleri görmezden gelirken bazıları kanunların kendisine verdiği yetkileri kullanarak kendi disiplin anlayışını ortaya koymaya çalışmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Farklı Kıdeme Sahip Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmaları Çözme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Çatışma Çözme Stratejileri	Frekans
Bütünleştirme	2
Uyma	1
Kaçınma	6
Hükmetme	2
Ödün verme	1

Katılımcılara sorulan “Okul idarecisi olarak farklı kıdeme sahip öğretmenlerle yaşadığınız çatışmaları hangi stratejilerle çözüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar; bütünleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme, ödün verme olarak sıralanmıştır. Bazı idareciler birden fazla stratejinin kullanılması gerektiğini çünkü farklı kıdeme sahip öğretmenlerin farklı kişiliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca idarecilerin verdikleri cevaplardan birkaçı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

“(İ1): Öncelikle görev yaptığım okuldaki öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya çalıştım ancak bazı öğretmenlerin bana karşı ön yargılarının olduğunu gördüm. Bu ön yargıları gidermek okul iklimini olumsuz hale getirmemek adına onlarla bütünleşmeye ve uzlaşmaya çalıştım. Ancak gördüğüm kadarıyla o öğretmenler yaptığım bu çatışma çözme stratejisiyle ilgili zayıflığı olarak düşündüler. Bende artık onlarla uzlaşmak yerine baskı kurmaya çalışıyorum. Yetkilerimi kullanıyorum ve yapılması gerekeni söylüyorum, yapılmadığında tutanak düzenliyorum. (İ10): Okulda var olan diğer idarecilerin durumu da benim durumumu etkiledi. Benden önceki idareciler beni çok iyi tanıttıkları için öğretmenlerle çatışma yaşamak bir yana onlarla bütünleştim ve çok kısa zamanda örgüt kültürüne kabul edildiğimi düşündüm. Bu nedenle diğer idarecilerin yaklaşımı öğretmenlerin yaklaşımını üzerinde etkilidir diyebilirim.”

İdareciler farklı stratejiler kullanmayı seçtikleri gibi aynı anda birden fazla strateji kullanma yoluna da gitmektedirler. Görev yapılan okulun durumu, öğretmenlerin kişilik özellikleri, okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik özellikleri, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, okulun resmi işlerinin çokluğu, okulda çalışan idareci sayısı vb. gibi durumlarında idarecilerin çatışma çözme stratejileri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Çünkü tek başına idarecilik yapmak zorunda kalan bir idarecinin uzlaşma stratejisini kullanma zamanı olmayacağı için çoğunlukla hükmetme yoluna gidebilecektir.

Tablo 5. Katılımcıların Farklı Kıdeme Sahip Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmaların Ortaya Çıkardığı Olumsuz Sonuçlara İlişkin Bulgular

Çatışmaların Olumsuz Sonuçları	Frekans
Okul ikliminin bozulması	5
Psikolojik bozukluklar	4
Fiziksel şiddet	2
Öğretim hizmetlerinin aksaması	6
Mobbing	4



Katılımcılara sorulan “Okul idarecisi olarak farklı kідeme sahip öğretmenlerle yaşadığınız çatışmaların ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar; okul ikliminin bozulması, psikolojik bozukluklar, fiziksel şiddet, öğretim hizmetlerinin aksaması, mobbing olarak sıralanmıştır. Bazı idareciler birden fazla olumsuz sonuç belirtmişlerdir. Ayrıca idarecilerin verdikleri cevaplardan bir kaç ı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

*(İ3): Okuldaki başka bir idareciyle öğretmen arasında kavga olmuştu. Fiziksel yaşanan bu olay sebebiyle hem öğretmenin hem de görev yerleri değiştirildi. Aralarındaki mahkeme devam ediyor ayrıca o okula yeni öğretmen gelene kadar dersler boş geçti. (İ5): Öğretmenlerle idareciler arasında yaşanan çatışma sonrasında idareciler her fırsatta tutanak tutma yoluna gidebiliyor. Öğretmenlerde rapor alarak derslere gitmiyor. Kısacası dersler boş geçiyor. (İ7): Psikolojisi bozulan öğretmenler olabiliyor. Ast-üst kavramı bozuluyor. Mobbing ortaya çıkabiliyor. Yıpratıcı bir süreç olduğu söylenebilir. (İ9): Yaşanan çatışmalar ilçe milli eğitime gidebiliyor, okula müfettiş gelebiliyor. Dedikodular ortaya çıkabiliyor. Bu durumdan en çok öğrenciler etkilenebiliyor diyebiliriz.”*

Bir yerde çatışmanın olması sadece çatışma yaşayanları değil aynı zamanda çatışmayla ilgili olmayanları da etkileyebilmektedir. Çünkü çatışma ortamının yakınlarındaki (öğrenciler, diğer öğretmenler ve idareciler) kişiler ve çatışma ortamının uzağındaki (ilçe milli eğitim çalışanları, müfettişler, mahkeme) kişilerde sürece tanık olabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların çıkmadan ve uzlaşma yolları kullanılarak çözümlenmesi en doğru sonuç olacaktır.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışmanın bu aşamasında bulgulardan elde edilenlerden yola çıkılarak sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

- Eğitim-öğretim ortamında çatışmaların olması kaçınılmazdır ancak bu çatışmaların en az seviyede yaşanması sağlanmalıdır. Örgütsel bir kurum olan okul en önemli örgütlerden biridir. Neredeyse tamamı insanlardan oluşan bu örgütün içerisinde çatışmaların olması doğaldır. Çünkü aynı örgüt çatısı altında bulunan her bir insanın farklı istekleri farklı beklentileri farklı amaçları bulunmaktadır. Bazen birinin menfaati diğerinin zararına neden olabilmektedir. Bu nedenle okul çatısı altında kronikleşen çatışmalar olabileceği gibi her an yeni bir çatışma da ortaya çıkabilecektir (Özdemir, 2018). Çatışmaların ortaya çıkmasının en aza indirilmesi için yönetici atamalarında azami şekilde liyakate önem verilmesi ve liderlik kabiliyetinde olan kişilerin idareci olması sağlanmalıdır.
- Bir okulda çatışma yaşanıyorsa bu çatışmaların temel gerekçesi öğrenilmeye çalışılmalıdır. Bu temel gerekçe çatışmanın tarafı olan kişiler yerine onlara yakın ancak sorun çözmeye istekli kişiler tarafından yapılmalıdır. Okuldaki diğer idareciler ve öğretmenler sorun çözmeye odaklı ve yardım etmeye gayretli kişiler olmalıdır. Sorunları büyüten kişiler çatışmalarında büyümesine sebep olabilirler.
- Eğitim sisteminin girdilerinden olan okul yöneticileri buldukları konum

itibariyle çok önemli ve kritik bir yerde bulunmaktadırlar. Okul içerisinde hem eğitim sisteminin işleyişini sürdürmek hem de olası çatışmaları önleyebilecek kişiler okul yöneticileridir. Okul ikliminin olumlu olması, eğitim-öğretimin sorunsuz ilerlemesi, astlarla üstler arasında iletişimi sağlama, sorunları görme ve çözüme, eğitim sistemindeki aksaklıkları giderme işi okul yöneticide aittir (Açıkalın, 1994). Örgütlerde çatışmalar her zaman olacaktır. Bu nedenle insanlar çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadır. Bunun başarılabilmesi de önce, örgütsel çatışmanın bir olgu olarak kabul edilmesine bağlıdır (Aydın, 2010). İdareciler çıkan sorunlarda yetkilerini kullanmaya çalışmak yerine empati yeteneklerini kullanmaya çalışmalıdırlar. Sorunlara karşı sert yaptırımlar yapmaya çalışmak sorunları daha da büyütebilecektir.

- Öğretmenlerin, idarecilerin, diğer personelin beraber vakit geçirebileceği ortamların olması, iletişim sağlanabilecek zaman verilmesi, bireylerin birbirlerini tanıma olanakları gibi imkânlar sayesinde çalışanların birbirlerine olan ön yargıların ortadan kaldırılabileceği söylenebilecektir.
- Okul idarecilerinin kendilerini okul tek karar veren kişisi gibi görmeleri yerine okuldaki bulunan öğretmenlerin ve diğer personelin düşüncelerine de önem vermesi yerinde olacaktır. Yönetimi paylaşmak lider olmanın bir gerekliliğidir. Düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilen çalışanlar, kurum kültürünün bozulmaması için uzlaşmayı tercih edeceklerdir.

Okul ikliminin bozulmaması, öğretim etkinliklerinin sorunsuz devam edebilmesi, okul içi dayanışma ve işbirliğinin var olabilmesi için okul çalışanlarının ve diğer paydaşların tamamının beraber hareket etmesi gerekecektir. Çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için çatışmanın nedenlerinin ortadan kaldırılması yerinde olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler; Örgütsel davranış*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Deniz, M. & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımını ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Genç, N. (2007) *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Güneş, A. (2008). *Okul müdürlerinin çatıma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılçık, F. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyine ilişkin alguları (Malatya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.