

OKULLARIN KÜLTÜREL YAPISI İÇİNDE ÇATIŞMALARA BAKIŞ AÇISI VE ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Fatma ÖZMEN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü –Elazığ/ Türkiye
E-posta: fozmen@firat.edu.tr

Cemal AKÜZÜM

Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Alipaşa İlköğretim Okulu- Diyarbakır / Türkiye
E-posta: cemalakuzum@hotmail.com

Özet

Sosyal yaşamın her alanında, farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlıklara bağlı olarak kişiler arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Toplumların küçük bir örneği olan okullarda da çeşitli tür ve yapıda çatışma yaşanması doğaldır. Bununla birlikte, toplumun kültürel yaklaşımının bir yansıması olarak, çatışmalar çoğu kez, örgütlerde olmaması gereken, kötü, yıkıcı bir sosyal olgu olarak görülür. Ancak, çağdaş örgüt yönetimi yaklaşımı, örgütlerde çatışmaların varlığını dinamikliğin ve yaşamın bir işareti olarak görür; ve iyi yönetildiği takdirde, gelişme ve etkililiği sağlayacağını öngörür.

Bu araştırmanın amacı, yönetici görüşlerine göre, okulun örgütsel yapısı içinde, kişilerin çatışmaya bakışını ortaya koymak; ve bu çatışmaların yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını saptamaktır. Araştırma grubunu Diyarbakır il merkezindeki 30 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri, görüşme yoluyla alınmıştır. Elde edilen veriler, nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yöneticilere sorulan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar niteliksel analiz teknikleriyle çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulguları, okullarda çatışmaların genellikle iyi karşılanmadığı; bununla birlikte okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini göstermektedir. Ulaşılan sonuçlar eşliğinde birtakım önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, Çatışma, Okul Yöneticisi, Liderlik

Alan Tanımı: Liderlik ve Organizasyonel Kültür Konuları (İşletme ve Yönetim)

THE ATTITUDES TOWARDS CONFLICT IN THE CULTURAL ORIENTATION OF SCHOOLS AND LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRINCIPALS IN THE MANAGEMENT OF INTERPERSONAL CONFLICTS

Abstract

The main goal of this research is, according to the views of the teachers, to determine the attitude of the people to conflict at schools; and to determine the leadership styles of school principals in the management of the conflicts. As a qualitative research, the views of the teachers were taken through interviews. As total, 40 teachers from ten schools, were interviewed. The data obtained

from the replies of the teachers to the open-ended questions, were analyzed by qualitative techniques.

The findings have revealed that the conflicts and conflict situations have not been so welcomed by the people at schools; however, school principals generally adopted educational and cultural leadership styles in conflict management. Some recommendations were made according to the obtained results.

Key Words: *School Culture, Conflict, Principals, Leadership*

JEL Classification: I21

1. GİRİŞ

Son çeyrek yüzyılda, örgüt yönetimi ve eğitim kurumları göz önüne alındığında, alan yazında en sık tekrarlanan kavramlar arasında kültür, liderlik ve çatışma yönetimi vb. konuların geldiği görülür. Kültür, okul liderliğinin işletildiği bir bağlam oluşturur. Dolayısıyla okul liderinin niçin ve nasıl düşüneceği ve hareket edeceği üzerinde dikkate değer bir etki oluşturur. Okul kültürünü göz ardı eden liderlik çalışmaları, liderliğin farklı ortamlarda nasıl işlediğine yönelik kısmi bir anlayış oluşturma riskini taşır. Okul liderleri okul kültürünü etkiler, aynı zamanda okul kültüründen etkilenirler (Dimmock and Walker, 2002:70, 71).

Liderler, örgütteki kişilerin olaylara karşı yanıtlarını ve yorumlarını doğrudan etkileyebilecek olan normlarını ve vizyonlarını şekillendirebilirler. İnsanların tepkileri, içinde buldukları sosyal ve kültürel anlatımlarından güç aldığından ve çatışma bir yorumlama davranışı olduğundan, kültür insanların davranışları yorumlamalarını ve diğer kişilerle olan etkileşimini şekillendirir (Ayoko ve J.Hartel 2003:392). Yapılan araştırmalar, örgütsel çatışmaların çözümüne ilişkin, bireylerin tercihlerinde kültürel ve bireysel etkenlerin önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır (Ma and Kao, 2008:1).

Kültürel bağlamda çatışmaların yönetimi, kültürlerarası iletişim, yorum ve karar vermedeki çeşitli kriterlere ilişkin sorunların dikkate alınmasını gerektirir. Kültürel olarak görülmeyen bazı çatışmaların bile, gerçekte, bilişsel, iletişimsel ve dünya görüşü açılarından, derinlerinde kültürel özellikler taşıdığına dikkat çekilmektedir. Kültür kapsamında çatışmaları daha iyi yönetebilmek için, farklı kültürlerle karşı farklı çatışma yönetimi türlerini geliştirmenin yolları aranmaktadır. Bu gibi çatışmalarda öncelik, üçüncü bir tarafın müdahalesinden önce, taraflar arasında anlaşma veya sorun çözüme çalışmalarına verilmektedir (Avruch, 2004).

2. AMAÇ

Bu araştırmanın genel amacı, Diyarbakır İli merkezinde 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticilerin görüşleri temelinde, okulun kültürel yapısı içinde, kişilerin çatışmaya bakışını ortaya koymak, bu çatışmaların yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

Okulun kültürel ortamında:

1. Çatışmalara ilişkin mevcut durum nedir?
2. Okuldaki çatışmaların nedenleri nedir?
3. Okul mensuplarının çatışmalara karşı yaklaşımı nasıldır?

4. Okul yöneticileri çatışmaların yönetiminde nasıl bir liderlik sergilemektedir?

3. KÜLTÜR, ÇATIŞMA VE LİDERLİK

Örgütsel etkililiği sağlamada, örgütün kültürel niteliği, örgüt içindeki çatışmaların türü, düzeyi ve yönetim şekli ve örgütün her süreci ve düzeyinde etkisini gösteren liderlik tarzı büyük rol oynar.

Kültür, öğrenilerek uygulamaya dökülen kolektif bir insan davranışı olarak görülmekte; örf, adet ve geleneklerin, inanç ve kabullerin, tavırların edinilerek paylaşıldığı karmaşık bir sistem olarak insan hayatının her aşamasını etkilemektedir (Chacko, 2003:1088). Kültür ile birey arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Kültür, insanı kuşatmakta ve söz konusu kültüre göre biçimlendirmektedir. Diğer taraftan insan da kültürü üretmektedir. Bu yönüyle kültür, hem sosyal davranışın oluşumunda etkili olan arka plan bir faktör, hem de sosyal davranışın ürünü olmaktadır (Şişman, 2002:2).

Örgütler, üyelerinin kendi aralarında ve çevreyle olan etkileşimleri sonucu, zaman içinde benimsenen değerler, normlar, gelenekler, gibi, o örgüte has olan davranış kalıpları, yaklaşım, hayata bakış gibi nitelikler geliştirerek örgütsel kültürü oluşturur ve bu yönüyle diğer örgütlerden farklılaşırlar. Kültürün zorunlu kıldığı örgütler olan okullar da kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Güçlü ve pozitif bir okul kültürü ortama enerji ve uygun hava sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1999:33; Dowis, 2005:3). Okul kültürü üzerinde, okulun dış çevresi, öğrencilerin sosyo-kültürel statüleri, kırsal ve kentsel alanlar, coğrafi özellikler, veli beklentileri ve toplum desteği gibi unsurlardan oluşan toplumsal koşulların etkisi vardır (İpek,1999:419).

Diğer yandan, çatışmalar insan topluluklarının bulunduğu her yerde çeşitli tür ve şekillerde meydana çıkmaktadır. Rahim, (1992), çatışmayı, “sosyal birimler (birey, grup, örgüt vs.) içinde veya arasındaki anlaşmazlık, uyuşmazlık veya ahenksizlik şeklinde kendini gösteren etkileşimci bir işlem” olarak tanımlamaktadır. Sosyal sistemlerde çatışma kaçınılmaz olarak görülmektedir (Rahim, 1992:16-17). Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde örgütte değişim ve gelişim yardımcı olur, karşılıklı güvenin gelişmesini sağlar (Kim ve diğ., 1999:130;Gibson, ve diğ., 2000:225). Ancak, kötü yönetilen çatışmalar örgütte yıkıcı etkiler yaratabilir. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesi ustalık ister (Tjosvold, 1991:1-4). Bu açıdan, çatışmayla etkili şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken önemli bir beceri olarak değerlendirilmekte ve yönetsel başarı için anahtar faktörlerden birisi olarak görülmektedir (De Cenzo ve Silhanek 1997:40; Everard ve diğ., 2004:99)

Örgüt liderlerinin etkili çatışma yönetimi stratejileri hakkında bilgili ve becerili olması, çatışmayı gelişim ve etkililiği sağlayıcı şekilde yönetmede önemlidir. Rahim (1992), çatışma yönetimi tarzlarını Blake ve Mouton ‘ın geliştirdiği çatışma yönetimi tarzlarına dayanarak geliştirmiş ve kişilerin kendi çıkarları veya karşı tarafın çıkarlarını karşılamaya verdikleri öneme göre, bütünleşme (çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarının korunduğu), Kaçınma (çatışmanın yok sayıldığı), uzlaşma (çatışan tarafların belli oranlarda ödün vererek orta yolda buluştukları), ödün verme (çatıyan taraflardan birinin diğeri lehine çıkarlarından vazgeçtiği) ve hükmetme (çatışan tarafların her kendi çıkarlarından vaz geçmediği, ancak sonuçta bir tarafın kaybı ve diğer tarafın kazanmasıyla sonuçlanan) şeklindeki sınıflandırılan bir model oluşturmuştur (Rahim, 1992:23-25).

Örgüt kültürü kapsamında çatışma yönetimi etkili bir liderliği gerekli kılar. Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir

(Tevruz ve diğ., 1999:189; Bennis ve Nanus, 1985). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, örgütsel özellik, öncelikler, örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin özellikleri vb. birçok etken, liderlik tarzını etkilemekte ve çeşitlendirmektedir. Bu kapsamda bakıldığında, alan yazındaki liderlik tarzları belli bir takım alanlara verilen öneme göre, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, dönüşümcü liderlik, , karizmatik liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik gibi birçok şekilde dile getirilmektedir. Ancak, her durumda belli bir liderlik tarzını sergilemek her zaman geçerli olmayabilir. Liderler, sergileyecekleri liderlik tarzlarında örgütün özellikleri, kültürü, örgüt üyelerinin nitelikleri, ulaşılmak istenen amaçlar, öncelikler gibi birçok durumu göz önüne alarak sergilemek durumundadırlar.

4. YÖNTEM

Bu araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmada çalışma grubunu, Diyarbakır İli Merkezinde bulunan ilköğretim okulları içinden rastgele yöntemle seçilen 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış sorular, çalışma grubunda bulunan 30 görüşmecinin tamamına, yüz yüze görüşme sürecinde sorulmuş, alınan yanıtlar araştırmacı tarafından yazılarak kaydedilmiştir.

Çalışmada, örgüt kültürü, örgütsel çatışma ve liderlik konularına yönelik geniş literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili önemli hususlar belirlenmiştir. Bu kapsamda görüşme yapılan kişilere 13 soru yöneltilmiştir. Görüşmede yer alan sorular, alanyazın eşliğinde ve uzman görüşlerine başvurularak belirlenmiştir.

Görüşme yapılan kişilere yöneltilen sorular ve alınan yanıtlar, çatışmanın türü, sebebi, okul mensuplarının çatışmaya karşı yaklaşımı ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri bakımından içerik analizine tabi tutulmuş ve belirlenen temalar eşliğinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde, okul yöneticileri görüşleri, nitel veri analizi yöntemiyle değerlendirilerek ana tema ve ana temalara bağlı alt temalar şeklinde sınıflandırılmış olup frekans değerleriyle tabloda gösterilmiştir.

5.1. Okulun Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara İlişkin Mevcut Durum

Araştırmaya katılan 30 yöneticiden 27'si, görüşme formunun “Sizce görev yaptığımız okulda çatışmalar meydana gelmekte midir? şeklindeki ilk sorusuna “evet” yanıtını verirken, sadece 3 yönetici “hayır” yanıtını vermiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlarda meydana gelen çatışmaların farkında olduğunu göstermekle beraber okullarda çatışmalara ilişkin bir araştırma yapılmasının gerekliliğini ve konun önemini de ortaya koymasından açıklayıcıdır (Tablo 1). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Evet, Yüzeysel gibi görünse de alt bilinç olarak, yani okulun kültürel dokusu açısından ciddi çatışmalar yaşadığımızı düşünüyorum” (Yönetici, 27).

5.2. Yaşanan Çatışma Türleri

Yanıtlar okulda en çok “kültürel” (25) çatışma türünün yaşandığını, bunu “ideolojik”(6) ve “çıkar” (6) çatışmalarının izlediği görülmektedir. Bu temaya ilişkin yönetici görüşlerinin

oluşturduğu “kültürel çatışmalar” alt teması; davranış, gelenek ve alt kültürün oluşturduğu bireysel kültür farklılıkları ile sosyal etkinlikler, ders giriş, ders programları ve okul nöbeti gibi okul kurallarının oluşturduğu okul kültürü çatışmalarını kapsamaktadır (Tablo 1). Okul yöneticilerinin bu temaya ilişkin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yöneticilerin öğretmenleri görevlendirmelerinde, özellikle program ve ders konusunda çatışmalar yaşanmaktadır” (Yönetici, 6).

5.3. Yaşanan Çatışmaların Düzeyi

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı, okullarında orta düzeyde çatışma yaşandığını, 8 yönetici ise düşük düzeyde çatışma yaşandığını belirtirken, 7 yönetici de yüksek düzeyde bir çatışma ortamının olduğunu ileri sürmüştür. Aslında alan yazın bilgisi, orta düzeyde çatışmaların örgütlerde gelişme ve değişmeyi temin etmesi bakımından gerekliliğine de işaret etmektedirler (Rahim, 1992:9; Robbins, 1991:224). Orta düzeyde çatışma yaşandığını belirten yöneticilerin yaşanan çatışma türüne ilişkin görüşleri okul kuralları yani kültürel çatışmalara ilişkin iken yüksek düzeyde çatışma yaşandığını belirten yönetici görüşleri ise daha çok ideolojik ve çıkar çatışmaları doğrultusunda olmuştur (Tablo 1). Yöneticilerin bu temaya ilişkin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Okulumuzda okulun değer yargılarıyla uyumayan öğretmen ve öğrenci davranışlarından kaynaklanan ancak orta düzeyde bir çatışma ortamı mevcuttur” (Yönetici, 7).

5.4. Kişilerin Çatışmalara Bakışı

Okulun kültürel yapısı içinde meydana gelen çatışmaların kişiler tarafından nasıl karşılandığı ile ilgili olan bu temada, 10 yönetici görüşü okulda çatışmaların hoş karşılandığını gösterirken, 20 yönetici görüşünün ise çatışmaların hoş karşılanmadığı ile ilgilidir. Yöneticilerin bu temaya ilişkin örnek görüşleri şu şekilde örneklendirilebilir:

“Okuldaki çatışmalar, kişilerin okulu ve okul kültürünü benimsemeleri açısından olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çünkü yaşadığımız çatışmalar genelde ideolojik ve çıkar çatışmaları olduğu için doğal olarak kimse çatışma ortamını hoş karşılamamaktadır” (Yönetici, 3).

5.5. Okul Kültürü Çerçevesinde Kişilerin Çatışmalara Verdiği Tepkiler

Kişilerin çatışmalara bakış açısı, çatışmalara vereceği tepkileri de beraberinde getirmektedir. Yönetici görüşleri doğrultusunda kişilerin çatışmalara en çok olumsuz (yıkıcı, tükenmişlik, tavır alma) (16) tepkiler verdiği, bu tutuma paralel olarak “çatışmadan kaçınma, umursamama ve iş yavaşlatma” tepkilerinin yanında sadece 10 yönetici görüşünün olumlu (hoşgörülü, yapıcı ve onarıcı) tepkiler yönünde olduğu görülmektedir. Bir önceki temayı destekler nitelikteki bu görüşlere bakıldığında, okulda genel olarak çatışmalar hoş karşılanmadığı gibi kişilerin bu çatışmalara verdiği tepkiler de olumsuz bir yapı sergilemektedir. Bu temaya ilişkin örnek yönetici görüşlerinden birisi aşağıda verilmiştir:

“Yönetici-öğretmen arasında yaşanan çatışmalar, sonradan okul içinde yapılacak faaliyetlerin ağırdan alınmasına veya görevin aksatılması gibi tepkisel davranışlara neden olmaktadır” (Yönetici, 13).

5.6. Çatışmaların Olası Nedenleri

Çatışma nedenlerinin çoğunlukla “kültürel ve ideolojik nedenler” olduğu görülmektedir. Diğer nedenlerin ise dedikodu, çevresel faktörler, sosyo-ekonomik durum ve azalan sırada verilen diğer nedenlerin olduğu görülmektedir. Bu temada kültürel nedenleri, bireysel kültürel farklılıklar ile okulun kültürel çerçevesinde yerine getirilmesi gereken okul kuralları oluşturmaktadır. Bir yönetici görüşü şu şekildedir:

“Okul idaresi ve öğretmenlerin değer yargılarına bağlı okul kültürünü kavrayış biçimleri ile kurumdaki kişilerin farklı ideolojik yaklaşımları çatışmalara neden olmaktadır” (Yönetici, 8).

5.7. Okul Liderinin Çatışmaların Yaşanmasına Neden Olma Durumu

Okul yöneticilerinin bu temayı oluşturan soruya ilişkin verdiği cevaplara bakıldığında, 16 okul yöneticisi “evet” yanıtını verirken, 14 okul yöneticisinin ise “hayır” yanıtını vermiştir. Bir önceki temada yer alan çatışmaların olası nedenlerine dikkat edildiğinde, okulların farklı sosyo-ekonomik yapıda olması, farklı çevrelerde yer alması çatışmayı kontrol etme veya edememe dolayısıyla çatışma konusunun güç kılınması yönetici görüşlerinde böylesi bir farklılık oluşturmuş olabilir (Tablo 1). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Evet sebep olmaktadır, çünkü okul lideri olaylara yerinde ve gerekli biçimde müdahalede bulunmadığı zaman çatışmaların engellenebilirliği açısından yetersiz kalma sonucunu doğurduğu gibi yeni çatışmalara da neden olmaktadır” (Yönetici,3).

5.8. Okul Yöneticisinin Yönetim Tarzı Nedeniyle Ortaya Çıkan Çatışmalar

Okul liderinin yönetim tarzı en çok “okul kültürü” (10) ve “okul yönetimi-personel” (7) çatışmalarının yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca “öğretmen-öğretmen”, “öğretmen-öğrenci”, “öğretmen-veli” ve “çıkar çatışmalarının” yaşanmasına neden olduğu da görülmektedir.

5.9. Okul Yöneticisinin Çatışmalara Karşı Tutumu

Yöneticilerin çatışmalara karşı en çok “olumlu (adil olma, yapıcı, onarıcı, düzeltici)” (17), çözümleyici (12) ve “analiz edici” (5) bir tutum içerisinde oldukları, ancak çatışmalara “tepkisel” (4) ve “kaçıncı” (2) bir tutum içerisinde olan okul yöneticilerinin de olduğu görülmektedir (Tablo 1). Yöneticilerin bu konudaki görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Genelde çatışmanın şiddetine göre davranmakla beraber özellikle şiddet seviyesi yüksek çatışmalarda tepkisel davranabilmekteyim” (Yönetici, 8).

5.10. Okul Mensuplarının Çatışan Taraflara Karşı Tutumu

Yönetici görüşlerine göre, okul mensupları okulda yaşanan çatışmalara karşı en çok “olumlu (duyarlı, empati kuran, tarafsız, açık fikirli)” (11) bir tutum sergilerken, ayrıca “olumsuz (uzaklaşma, muhalif, önyargılı,) (8), “kaçıncı” (7), “eleştirel” (6) “taraf tutma” (5) ve “tarafsızlık” (5) gibi tutumlar içinde oldukları da görülmektedir. Bu görüşler, okul mensuplarının daha çatışmayı dışlayıcı veya olumsuz bir tutum içinde olduklarını göstermektedir.

“Okul mensupları genelde çatışan taraflardan hangisiyle günübürlük diyalog halindeyse çatışmada yanlı bir arkadaşlık tutumu sergilemektedirler” (Yönetici, 11).

5.11. Okul Yöneticisinin Çatışan Taraflara Karşı Tutumu

Okul yöneticileri, çatışan taraflara karşı en çok “olumlu (anlayışlı, dinleyici, yapıcı) (14) bir tutum içerisinde olmakla beraber resmi prosedürü de uygulamadan kaçınmayan ”mevzuatçı” (9), “olumsuz (cezalandırıcı, sert, uyarıcı) (8) “tarafsız” (7) ve “durumsal” (7) tutumları da sergiledikleri görülmektedir. Görüşlerden birisi şöyledir:

“Çatışma yaşanmasına neden olanları ilk etapta dinlemekle beraber genellikle çatışma durumu ile ilgili çözüme katkılarına ve eylemlerinin örgütün amaçlarıyla örtüşüp örtüşmediğine dikkat ederim” (Yönetici, 9).

5.12. Okul Yöneticisinin Çatışma Yönetme Tarzını Belirleyen Unsurlar

Okul yöneticilerinin çatışma yönetme tarzını belirleyen unsurlar, “öğrenme-öğretme amacına ilişkin (sürekli öğrenme arzusu, mesleki gelişim, bilgi toplama, çatışma durumunu analiz etme, çözüm aşamalarını paylaşma, karara katma ve katılma)” ile “deneyim (deneyim kazanma, deneyimleri paylaşma)” unsurları ön plandadır. Ayrıca, okul kültürünü geliştirme ve canlı tutma, kültürel bütünleşmeyi sağlama, iletişimi güçlendirme, okul kurallarına uyumu sağlama gibi hususlar önemli görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin öğretimsel ve kültürel liderlik tarzını benimsediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin “çatışanların tutumu (çatışmaya neden olma, başlatma, sürdürme veya sonlandırma, önyargıları, okul kurallarına uyma) ile “çatışma konusu (okul kültürüyle ilgili olup olmama, kişisel sorunlar, çevresel faktörler) unsurlarına göre de çatışma yönetme tarzını belirlemesi, yöneticilerin “durumsal liderlik” yaklaşımlarına göre hareket ettiklerini de göstermektedir.

“Sürekli öğrenme arzusunda olan biri olarak, çatışma durumuyla karşılaştığımda kaçınmak yerine çatışmadan yarar sağlamaya çalışırım ve çatışmanın deneyim kazanmak için bir fırsat olduğunu düşünürüm” (Yönetici, 8).

5.13. Çatışmaları Olumlu Bir Biçimde Yönetebilmek İçin Yapılabilecekler

Okul yöneticilerinin çatışmaların okul kültürüne olumlu yönde bir katkı sağlamasına yönelik, çatışma yönetme konusundaki önerilerine bakıldığında, yöneticilerin çatışmaların öncelikle analiz ve sentez edilmesi konusuna ağırlık verdikleri, ayrıca kişilerin morallerinin yüksek tutulması ve planlama yapılmasının önemindeki vurgulamaları ile çatışma yönetiminde çatışan taraflara adaletli davranılması, empati kurulması ve çatışmanın sonlandırılması açısından mevzuatın uygulanmasındaki gerekliliği vurgulamaktadırlar (Tablo 1). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Çatışmaya neden olan durumları bir farklılık olarak algılamak ve bunu okul kültürü açısından bir zenginlik olarak kabul edip çözüme kavuşturmak gerekir (Yönetici, 10).

Tablo 1. Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları

S.No	TEMA	Alt Temalar	f		
1	Okulunuzda çatışmalar meydana gelmekte midir?	Evet	27		
		Hayır	3		
2	Yaşanan Çatışma Türleri	Kültürel	25		
		İdeolojik	6		
		Çıkar	6		
3	Yaşanan Çatışmaların Düzeyi	Düşük Düzeyde	8		
		Orta Düzeyde	15		
		Yüksek Düzeyde	7		
4	Okulunuzda çatışmalar hoş karşılanmakta mıdır?	Evet	10	Kişilerin çatışmalara bakış açısı nasıldır?	
				Hoşgörüyeye dayalı	9
				Çözüm Arayıcı	6
				Yapıcı	4
				Motive Edici	2
		Hayır	20	Okul Kültürünü Bozucu	15
				Umursamayan	4
				Taraf Tutucu	6
				Üstün Gelmeye Odaklı	4
				Kaçınmacı	2
5	Okul Kültürü Çerçevesinde Kişilerin Çatışmalara Verdiği Tepkiler	Olumsuz	16		
		Olumlu	10		
		Kaçınma	5		
		Umursamama	3		
		İş Yavaşlatma	3		
6	Çatışmaların Olası Nedenleri	Kültürel Nedenler	20		
		İdeolojik Nedenler	8		
		Dedikodu	7		
		Çevresel Faktörler	6		
		Sosyo-Ekonomik Nedenler	5		
		Disiplinsizlik	4		
		Kişisel Çıkarlar	4		
		Eşitsizlik	3		
Eğitim Politikaları	3				
7	Okul lideri çatışmaların yaşanmasına neden olmakta mıdır?	Evet	16		
		Hayır	14		
8	Okul Yöneticisinin Yönetim Tarzı Nedeniyle Ortaya Çıkan Çatışmalar	Okul Kültürü	10		
		Okul Yönetimi-Personel	7		
		Öğretmen-Öğretmen	4		
		Öğretmen-Öğrenci	4		
		Öğretmen-Veli	3		
		Çıkar Çatışmaları	2		
9	Okul Yöneticisinin Çatışmalara Karşı Tutumu	Olumlu	17		
		Çözümleyici	12		
		Analiz Edici	5		
		Tepkisel	4		
		Kaçınmacı	2		

Tablo 1'in Devamı: Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları			
10	Okul mensuplarının Çatışan Taraflara Karşı Tutumu	Olumlu	11
		Olumsuz	8
		Kaçınma	7
		Eleştirel	6
		Taraf Tutma	5
		Tarafsızlık	5
11	Okul Yöneticisinin Çatışan Taraflara Karşı Tutumu	Olumlu	14
		Mevzuatçı	9
		Olumsuz	8
		Tarafsızlık	7
		Durumsal	7
12	Okul Yöneticisinin Çatışma Yönetme Tarzını Belirleyen Unsurlar	Öğrenme-Öğretme Amacı	21
		Okulun Kültürel Yapısı	11
		Deneyim	10
		Moral Değerler	9
		Düzeni Koruma	8
		Çatışanların Tutumu	6
		Çatışma Konusu	5
13	Çatışmaları Olumlu Bir Biçimde Yönetebilmek İçin Yapılabilecekler	Analiz-Sentez	17
		Moral Yükseltme	12
		Planlama	9
		Adaletli Davranma	9
		Empati Kurma	4
		Mevzuatı Uygulama	3

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetici görüşlerine göre, okulun kültürel yapısı içinde meydana gelen çatışmalara, okul yöneticilerinin bakış açılarının okul mensuplarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde sergiledikleri liderlik tarzları öğretimsel ve kültürel liderlik özellikleri göstermektedir. Altun'un (2003) araştırmasında da okul müdürlerinin daha çok gelişmeyi ve yenileşmeyi öngören liderlik stillerine yüksek düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu okullarda çatışmaların meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu durum, çatışmanın varlığını ve çatışmaların algılandığını göstermesi açısından önemlidir. Okul yöneticileri, en çok kültürel nedenlerden dolayı çatışmalar yaşandığını ifade etmektedirler. Araştırmanın ana temasını oluşturan okulun kültürel yapısı çerçevesinde bu bulguya bakıldığında aslında araştırmanın amacına hizmet edici bir unsur olduğu da söylenebilir. Ayrıca ideolojik ve dedikodu nedenleri ile disiplinsizlik, kişisel çıkarlar ve eşitsizlik gibi nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilemediği takdirde okul kültürünü yıpratması kaçınılmaz olacaktır.

Okul yöneticilerinin, genellikle "tümleştirme" ve "uzlaşma" çatışma yaklaşımlarını benimsedikleri, diğer taraftan daha az sayıdaki (8 yönetici) okul yöneticisinin ise "hükmetme" ve "kaçınma" stratejilerine başvurdukları görülmektedir. Benzer bir durum Abacıoğlu (2005) 'nun araştırmasında da görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

Okul mensuplarının çatışmalara ilişkin bakış açılarını olumlu yönde geliştirmek için okul yöneticileri daha aktif rol almalıdırlar. Çatışmalardan kaçınmak her zaman olumlu sonuç doğurmayabilir, hatta çatışma nedenleri çözümsüz kaldığı için, ileride daha yıkıcı çatışmalara götürebilir. Bu bakımdan, sorun çözmeye dayalı ortamlar yaratılarak, çatışmaların herkesin yararına olacak şekilde çözülmesi yolları aranmalıdır.

- Okullardaki kültürel ve ideolojik çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgütsel yıkım getirebilir. Bu bakımdan, okul liderinin okulda farklılıkların hoş karşılandığı, demokratik bir kültürün yerleşmesi için oldukça çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu konuda, işbirliği içinde, kişilerin sorumluluk almalarını sağlamak olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Araştırma sonuçları her ne kadar okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde uzlaşmaya dayalı bir çözümü tercih ettiklerini gösterse de, okulun diğer mensuplarının çatışmalara iyi yaklaşmaması ve olumsuz tutum ve davranış sergilemeleri durumu, aslında çatışmaların iyi yönetilemediğinin de bir göstergesidir. Bu bakımdan, Okul yöneticileri çatışma yönetimi alanında hizmet içi eğitimler aracılığı ile eğitilmeli, çatışmayı, örgütsel gelişime götürecektir şekilde yönetme becerileri kazanmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Abacıoğlu, Mürüvvet. “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Altun, Sadegül Akbaba. “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, Akbaba-Altun, S. İlköğretim-Online 2(1), 2003, 10-17.

Avruch, Kevin (2004). Cross-Cultural Conflict, in Conflict Resolution, [Ed. Keith William. Hipel]. Encyclopedia of Life Support Systems. <http://www.eolss.net/ebooks/Sample%20Chapters/C14/E1-40-01-01.pdf>, [İndirme Tarihi: 14.02.2010]

Ayoko, Oluremi B. ve J.Hartel, Charmine E. “The Role of Space As Both A Conflict Trigger and A Conflict Control Mechanism In Culturally Heterogeneous Workgroups”, Applied Psychology-An International Review, 52:3, 2003, 383-412.

Bennis, Warren G. ve Nanus, Burt, Leaders: The Strategies For Taking Charge. New York: Harper and Row, 1985.

Bursalıoğlu Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999.

Chacko, Elizabeth. “Culture and Therapy: Complementary Strategies For The Treatment Of Type-2 Diabetes In An Urban Setting In Kerala, India”, Social Science & Medicine. 56:5, 2003, 1087-1098.

De Cenzo, David A. ve Silhanek, Beth, Human Relations Personnel and Professional Development, New Jersey: Prentice Hall, 1997.

Dimmock, Cline and Walker, Allan (2002). School Leadership in Context – Societal and Organisational Cultures. The Principles And Practice Of Educational Management. (in Eds. Tony Bush and Les Bell). London: Paul Chapman Publishing. <http://primage.tau.ac.il/education/1542555.pdf> [İndirme Tarihi: 14.03.2010]

- Dowis, Sherry Lynn. “*A Study of Organizational Culture in Title One Schools in The Upstate Region of South Carolina*”, Clemson University, Doctora Thesis, 2005.
- Everard, K. Bertie & Morris, Geoff and Wilson, Lan, *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing, 2004.
- Gibson, James L. & Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill, Tenth Edition, 2000.
- İpek, Cemalettin. “*Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19, Yaz 1999, 411- 442.
- Kim, Nam Hyeon & Sohn, Dong-Won and Wall, James A. Jr., “*Korean Leaders’ (And Subordinates’) Conflict Management*”, *International Journal of Conflict Management*. 10(2),1999, 130-153.
- Ma, Z. and Kao, D. (2008). *A Cross-Cultural Perspective on Conflic Resolution Styles*. *Journal of Business and Technology*, Vol. 3, No. 2, 1-10.
- Rahim, M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*. Connecticut: Praeger Publishers, 1992.
- Robbins, Stephen P., *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev: Öztürk, A.S.), New York: Prentice-Hall inc., 1991.
- Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*. İstanbul: PegemA Yayıncılık, 2002.
- Tevruz, Suna ve Artan, İnci ve Bozkurt, Tülay, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım yayın Dağıtım, 1999.
- Tjosvold, Dean, *The Conflict-Positive Organisation-Stimulate Diversity and Create Unity*. New York: Addison-Wesley publishing Company, 1991.