



EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ ÇATIŞMANIN İNCELENMESİ

Fabri KARATAŞ¹ - Özcan ÖZKAL² - Vural DURMUŞ³

ÖZET

Bu araştırmaya Elazığ ilinde çeşitli kurumlarda çalışan farklı branşlardan toplam 50 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler rastgele olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş dağılımları; Sınıf öğretmenliği, Beden Eğitimi, Okul Öncesi, Müzik, Görsel Sanatlar, Sosyal Bilgiler, Müzik, Matematik ve Yabancı dil olarak dağılım göstermektedir. Öğretmenlerin % 56'sı Erkek % 44'ü ise kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş ortalamaları 38'dir. Meslekteki kıdem yılları ortalaması ise 13 yıl olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada, eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasında herhangi bir çatışma var mıdır? Yönetici ve öğretmen arasında bir çatışma var ise bu çatışmaların nasıl tezahür ettiği ve çatışmaların nasıl sonuçlandığı sorularına yanıt aranmıştır. Veriler öğretmenler ile görüşme yöntemi ile birebir görüşülerek elde edilmiştir. Bu veriler ışığında yönetici ve öğretmen arasındaki çatışma nedenlerinin tespit edilmesi amaç edinilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki çatışmaların büyük nedeni olarak iletişim sorunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çatışmanın tezahür şekli çoğunlukla sözel çatışma şeklinde başlamaktadır. Çatışmaların sonlanması ise empati ve anlayış şeklinde sonlandığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu veriler gelecekte yapılacak yönetici öğretmen arasındaki çatışma konulu araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Yönetici, Öğretmen, Çatışma nedenleri, Çatışma sonuçları

INVESTIGATION OF THE CONFLICT BETWEEN ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

A total of 50 teachers from different branches working in various institutions in Elazığ province participated in the research voluntarily. The teachers who participated in the research were selected randomly. The branches of the teachers participating in the research are listed as follows: Classroom teaching, Physical Education, Preschool, Music, Visual Arts, Social Studies, Music, Mathematics and Foreign Language. The average age of the teachers participating in the research is 38, participating 56 % of male and 44 % of female. The average seniority in the profession was determined as 13 years. In this research, are there any conflicts between administrators and teachers in educational institutions? If there is a conflict between the administrator and the teacher, how these conflicts manifest and data on how the conflicts ended were obtained through one-on-one interviews with teachers. In the light of this data, it is aimed to determine the causes of conflicts between administrators and teachers. As a result of the research, it was revealed that the biggest reason for conflicts between administrators and teachers stems from communication problems. The manifestation of conflict often begins as a verbal conflict. It has been determined that conflicts end in empathy and understanding. These data will contribute to resolving conflicts between administrators and teachers in the future.

¹ Okul Müdürü, Şehit Hasan Halit Küçük Ortaokulu, fahri2316@gmail.com

² Okul Müdür Yardımcısı, Atatürk İlkokulu, ozkalozcan23@gmail.com

³ Şehit Önder Pınar Ortaokulu, vuralharput@hotmail.com

Key Words: Conflict, Manager, Teacher, Causes of conflict, Consequences of conflict

1. GİRİŞ

Bireyin ve toplumun var olduğu tüm olgu ve olaylar arasında en dikkat çeken kavramlardan biri çatışmadır. Mevcut çatışma mekanizmalarının olumlu yönde düzenlenmesi bireylerin, toplumların ve kurumların daha da gelişmesini sağlar. Tüm toplumsal kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da kişiler veya gruplar arasındaki fikir ayrılıkları nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Çatışmalar, pozitif kriz yönetimi yoluyla etkili ve sürdürülebilir kurumları teşvik eden ve vizyon ve misyona ulaşmaya katkıda bulunan çatışma yönetimine yol açabilir. Çatışma yönetimini yapıcı bir süreç olarak görmek için çatışma sürecine dahil olan tüm tarafların bakış açılarını anlamak ve çatışmalara yol açan faktörleri belirlemek gerekir (Özcan ve Dikmen, 2023).

Tarih boyunca insanlık, uyumsuzluğun bir tezahürü olarak çatışmayı içeren çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. (Tokat, 1999). 'İnsanların o kadar farklı ihtiyaçları ve kişilikleri var ki, aralarında çatışma kaçınılmazdır. ' Örgütsel ortamlarda çatışma, belirli amaçlara sahip bireylerin veya grupların farklı bakış açılarına ve iletişim yöntemlerine sahip olduğu doğal bir olaydır (Pondy,1990, s.471).

Çatışma farklı zaman ve mekanlarda ortaya çıkabilse de genel olarak bir birey veya grubun karar verme çabası içinde olması ve karar verme becerilerinde bozulmaya yol açması olarak nitelendirilir. Robbins ve Judge (2011, s. 23) çatışmayı, gücün/kaynakların/sosyal statünün yokluğuna ve dalgalanan değer yargılarına dayalı olarak tanımlamaktadır. Çatışma, kullanılan tanım ne olursa olsun çatışma, rahatsızlık ve çelişkiden oluşur (Koçel ve ark. 2013; s. 646). istekler. " Geçmişten günümüze var olan çatışmalara çeşitli nedenler ve olgular yol açmaktadır. Greenhalgh'a (1986) göre, çok sayıda ve farklı bireylerin bulunduğu toplumlarda veya örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz bir sonuçtur. Yöneticiler önemli miktarda zaman ayırırlar ve çalışma ortamının farklı seviyelerindeki çatışmaları yönetme enerjisi.

İletişim aynı zamanda örgütlerde çatışmaya da neden olur. Açıklamak isteyen kişiyi ancak onların durumu kavrama şekli ilgilendirmektedir. Anlaşmazlıklar, örgüt içindeki bireylere ilişkin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasında yetersiz bilgi akışı yaşanabilir ve bu da yanlış işbölümüne yol açabilir (Jay ve Kaplan, 2001).

Çatışmalar örgütsel yapı farklılıklarından etkilenir. İnsan Kaynakları Derneği (2000), örgüt ikliminin ve örgüte bağlılığın, o örgütte çalışan insan sayısının çokluğundan etkilendiğini belirtmektedir.

Çatışmalar da yönetim şeklinde farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örneğin, yetkinin belirsizliği ve ortak çıktılara ulaşmadaki hedeflerin belirlenmesi, yönetsel farklılıkların bir sonucudur (Jay, 2001, s. 54). "Bazı çalışanların sorumluluk almaktan ve prosedürlere uymaktan kaçındığı durumlarda da bu tür

çatışmaların ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür" (Jay, 2001, s. 54). Çalışma ortamında meydana gelen çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zamanlarını ve çabalarını büyük ölçüde etkileyen konulardan biridir (Tokat, 1999). Örgüt içi çatışmaları çeşitli kategorilere ayırmak mümkündür. Bunlar:

- Fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak ayrılır.
- Çatışmalar, potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık olarak sınıflandırılır.
- Çatışma, örgüt içindeki yerlerine göre dikey, yatay ve sosyal olarak sınıflandırılır (Tokat, 1999).

Eğitim kurumları, toplumların gelecek nesiller yetiştirilmesinde ve kültürel, mesleki ve ahlaki değerlerin aktarılmasında çok önemlidir. Eğitim ekosisteminin çok sayıda bileşeninden oluşmasına ek olarak, iç ve dış paydaşların çatışmalarının nasıl yönetildiği, eğitim kurumlarının kalitesini doğrudan etkiler. Belirli bir sistem ve hedef dahilinde toplumlara uygulanması eğitimin önemini göstermektedir. Bu gerekliliğin yerine getirilebilmesi için eğitimin yönetimi gereklidir (Masci, Witte ve Agasisti, 2018).

Eğitimin hem toplum hem de devlet için yeterli düzeyde başarılı bir şekilde yürütülmesi, eğitim yönetimine ve yöneticilerine bağlıdır (Aydın, 2005; Bursalioğlu, 2008).Yapılan araştırmalar, eğitim kurumlarında yönetimin okulun sayısından ve büyüklüğünden daha önemli olduğunu göstermektedir (Masci, Witte ve Agasisti, 2018; Montecinos, Bush ve Aravena, 2018). Okul öncesi dönemden ilkokula, ortaokuldan liseye kadar tüm eğitim kurumları birbirine bağlı olduğundan, dünya çapında meydana gelen gelişmeler ve eğitimde meydana gelen değişimler dikkate alındığında sürekliliği sağlamak önemlidir. Aksi takdirde, eğitimin bu değişimlere (ekonomik göstergeler, teknoloji, öğrenci-eğitimci sayıları artışı vb.) uyum sağlayamayacağı gibi öğrenciler ve toplum da zarar görebilir (Bursalioğlu, 2008; Güçlü ve Gülbahar, 2006; Yılmaz, 2013).

Eğitim kurumlarında ortaya çıkan anlaşmazlıkları görmezden gelmek, görmezden gelmek veya kabul etmek yerine, onları yaratıcı ve yaratıcı bir hareketin temeli olarak görmeleri gerekir. Okulun en önemli özelliği, kaynağını toplumdan alması ve işledikten sonra topluma ileten bir örgüt olmasıdır. Bu nedenle okulların bireysel boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, formal ve informal yönleri daha önemli ve etki alanı yetki alanından daha geniştir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001).

Öğretmenler okulun en kritik bölümünde yer almasına rağmen, okullarda çatışmaların taraflarından biri olarak yaşadıkları çatışma olayları ve bu olaylara ilişkin önerileri ve çözüm yollarını konu edinen araştırmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkan çatışma öğretmenlerin iş performansını ve verimliliğini etkileme ihtimalinin yüksek olmasından dolayı, özellikle eğitim kalitesi

bakımından eğitim kurumlarında öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma olayları ve bu çatışma olaylarında çözüm yollarının bilinmesi ve bilinçli hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çatışma insanların ortak bir yaşam alanını paylaştığı hemen her yerde görülür. Bu doğrultuda yöneticilerin ve öğretmenlerin bir arada olduğu ve karşılıklı etkileşimin mecburi olduğu eğitim kurumları, çatışmaların yaşanabileceği örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, eğitim kurumları amaçlarını yerine getirirken bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunlar karşısında en önemli nokta en akılcı yolla çatışmayı yönetebilmektir. Tüm kurumlarda ki gibi benzer şekilde eğitim kurumlarında da ahenkli bir çalışma sürecinin olması beklenir. Bu beklentinin karşılanması için insanlar öncelikle kişisel farklılıklarını iş ahlakıyla karıştırmadan grup normlarına uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Eğer, bireyler kişisel farklılıklarını karşıt bir davranış olarak kullanırlarsa çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Bu süreçte yönetim, daha fazla sorumluluk ararak sorunların çözülmesinde etkin bir rol oynamalıdır. Tüm bunlardan yola çıkarak bu araştırmada eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma durumları ve bu durumlar karşısında uyguladıkları çözüm yollarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak bu araştırmanın, özellikle yönetici ve öğretmenlere, çatışmaların nedenlerini tespit etmeye ayrıca yönetici ve öğretmenlerin çatışma yaşamamaları için gerekli tutum ve davranışları kazanmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi deseni kullanılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların tespit edilmesi, veri toplama aracının sorularının hazırlanması, verilerin toplanması ve verilerin analizi nitel araştırma yöntemi ve tekniklerine uygun olarak yapılmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Elazığ ili merkez okullarında değişik okul kademelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, ilkokul ortaokul ve lise de görev yapan öğretmenler katılmışlardır. 28 Erkek, 22 Kadın olmak üzere toplam 50 katılımcı ile çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerimizin kıdem yıl ortalamaları 13 olarak tespit edilmiştir. Araştırma grubunun branş dağılımı ise şu şekildedir; 6 Sınıf öğretmeni, 8 Okul Öncesi öğretmeni, 10 Beden Eğitimi öğretmeni, 4 Müzik öğretmeni, 4 Görsel Sanatlar öğretmeni, 4 Sosyal Bilgiler öğretmeni, 3 Rehberlik öğretmeni, 3 Bilişim Teknolojileri öğretmeni, 2 matematik, 2 Fizik, 2 Yabancı Diller, 2 Türk dili ve Edebiyatı öğretmeni.

2.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplamak için görüşme seçilmiştir. Patton (2002), katılımcıların duygularını, düşüncelerini ve algılarını öğrenmek için en iyi veri toplama yönetimi görüşmesi olduğunu belirtti. Araştırmaya katılanların görüşlerinin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesinin fayda sağlayacağı göz önünde tutularak, yapılandırılmış açık uçlu görüşme yöntemi veya standartlaştırılmış açık uçlu görüşme

yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, katılımcı karşısında tutarlılığı elde etmede faydalıdır; görüşmelerdeki değişimi azaltır; benzer araştırmaların yapılabilme ihtimalini artırır; ve toplanan verilerin analizini araştırmacıya çok kolaylaştırır. Ek olarak, nitel bir görüşme, diğer bireyin bakış açısını daha iyi anlamamızı hedefler ve nitel bir görüşmenin hipotezi, diğer bireylerin tutumlarının anlamlı, tahmin edilebilir ve belirgin hale getirilmesine yardımcı olur (Patton, 2002). Görüşme formu oluşturulmaya başlamadan önce ilgili literatür taraması yapılmış ve bir taslak form oluşturulmuş, oluşturulan bu taslak form uzman görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların incelemeleri ve geri bildirimleri doğrultusunda görüşme formuna son hali verilmiştir. 4 giriş sorusu, 4 ana soru ve katılımcının soru ile alakalı yüzeysel cevaplardan kaynaklı görüşlerini daha net anlayabilmek için kullanılan sonda sorulardan oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticisi, meslektaşları ile yaşadıkları sorunların neler olduğu sorusu yönetilmiştir. Katılımcılar ile ön görüşmeler yapılarak araştırmaya katılımları için gönüllü olmalarına dikkat edilmiştir. Her bir katılımcı ile yüz yüze ve bire bir gerçekleştirilen görüşmeler yaklaşık olarak 15'er dakika sürmüştür. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiş, elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına aktararak metin haline dönüştürülmüştür.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenlerin kişisel bilgilerini içeren cinsiyet, yaş, eğitim, branş ve toplam çalışma süresi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İkinci bölümde yönetici ile öğretmen arasında bir çatışma olup olmadığının tespiti, Çatışmaların tezahürü ve çatışmaların nasıl sonuçlandığı ile ilgili açık uçlu sorular sorularak görüşme yöntemi ile veriler elde edilerek okullarda yönetici ve öğretmen arasındaki çatışma sebepleri ve çözüm yolları hakkında görüş elde etmek amaçlanmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Elde edilen verileri, içerik analizi ve tümevarımsal betimsel analiz gibi nitel analiz yöntemlerini kullanarak analiz edilmiştir (Miles & Huberman 1994; Patton, 2002). Araştırmanın betimsel analiz bölümünde, elde edilen verilerin betimlenmesi, yorumlanması ve neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu sebeple katılımcıların düşünceleri incelenirken kullandıkları kelime, kavram ve cümlelere özen gösterilerek özellikle kendi ifadelerine yer verdikleri kavramların kullanılmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıların düşüncelerinden elde edilen verilerin analizi kısmında, araştırmanın başında sınırlandırılan kategorilere uygun olan kodlar benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmıştır. Bu gruplama sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler iç güvenirlik için birbirlerinden bağımsız olarak üç araştırmacı tarafından analiz edilmiş, ortaya çıkan benzerlik/farklılıklar incelenmiş ve sonuca ulaşılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 1. Öğretmenlerin yöneticiler ile çatışma var mıdır?

Öğretmenlerin yöneticiler ile çatışma var mıdır?	N
Evet	50
Hayır	0
Toplam	50

Öğretmenlerle Yapılan görüşmeler sonucunda okul kurumlarında Yönetici öğretmen arasında çatışmalar yaşanmakta mıdır? Sorusuna tüm öğretmenlerin verdiği cevap evet olmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin yöneticiler ile çatışma nedenleri

Kategori	Kodlar	N
	İletişim	13
	Çıkar çatışması	4
	Görüş Farkı	7
	Ego	7
	Hoşgörüsüzlük	1
	Liyakatsizlik	9
	Adaletsizlik	4
	Empati	5
Toplam		50

Görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu yönetici ile çatışmalarının nedenlerinin iletişim eksikliğinden ve birbirlerini anlamadıklarından kaynaklandığını beyan etmişlerdir.

Tablo 3. Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışma tezahür şekli

Kategori	Kodlar	N
	Sözel Çatışma	27
	Baskıcı Tutum Otorite	15
	Olumlu Sonuç	10
	Fiziksel Şiddet	4
Toplam		50

Görüşmeye katılan öğretmenlerin yarısından fazlası yönetici ile öğretmen arasında yaşanan çatışmaların sözel olarak tezahür ettiğini dile getirmişlerdir. Sözel olarak çatışmaların tezahürünü ise yöneticilerin baskıcı tutum sergileyerek çatışmayı bastırdıklarını dile getirmişlerdir. Çatışmaların önemli bir bölümünün olumu sonuçlar doğurduğunu çok az oranda ise fiziksel şiddet şeklinde tezahür ettiği öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışma nasıl sonlanır

Kategori	Kodlar	N
	Ortak Akıl	9
	Empati ve Anlayış	17
	Örgütün Çıkarları	6
	Yönetici Liderliği	8
	Adli ve İdari Soruşturma	4
	Yönetim Baskısı	6
Toplam		50

Katılımcıların “Yönetici öğretmen arasında tezahür eden çatışmalar nasıl sonlandırılır?” sorusuna vermiş oldukları cevaplara göre öğretmenlerin çoğu “Empati ve Anlayış” cevabını vermiştir. İkinci en yüksek cevap ise “Ortak Akıl ve Yönetici Liderliği” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çatışmalar, çatışmaya taraf olan kişilerin ya da grupların bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerden üstün görmesine ve kutuplaşmaya yol açmasına neden olur. Farklılıkların önemini artırır, bu da bireylerin ve grupların birlikte hareket edememelerine neden olur. Örgüt içinde şüphe uyandırır ve verimliliği düşürür (Korkmaz, 1994:17-18). Çatışmalar hem bireyler hem de şirketler için çok faydalı olsa da, doğru bir şekilde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımına, tarafların stresine ve enerjilerinin yanlış kullanımına neden olabilir. Yüksek kalite, verimsizlik, insan kaynaklarının ve maddi olanakların israfı, iş kaybı ve şirketlerin iflası, iyi yönetilmeyen ya da önemsenmeyen çatışmalardan kaynaklanabilir (Karip, 2000:39). Örgüt içinde kontrolsüz muhalefet memnuniyetsizlik yaratır. Grubun zarar görmesine ve dağılmasına neden olabilir. Ek olarak, çatışmalar başarısız olduğunda iletişim gecikebilir ve örgüt daha az verimli olabilir. Çatışmalar, insanların stresini artırır ve örgütte sakin bir ortam yaratır (Sarpkaya, 2002:414-429). Çatışmalar iyi yönetilmediği ve çözülmediği sürece hem bireyler hem de kuruluşlar için telafisi zor sorunlar ortaya çıkabilir.

Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkların nedenleri nelerdir? Sorusuna gelince, öğretmenlerin çoğu iletişim sorunlarından muzdaripti. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anlayıp dinlemediğini, bu da basit nedenlerle çatışmalara yol açtığını belirtmişlerdir. Öğretmenler, iletişim sorunundan sonra yöneticiler ile yaşadıkları anlaşmazlıkların en büyük nedeninin yöneticilerin yetersizliği olduğunu belirttiler. Benzer sonuçlar, Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından Kilis ilinde ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri hakkındaki öğretmen görüşlerine göre yapılan bir çalışmada da görüldü. Çalışma, iletişimsizlik nedeniyle birçok çatışmaya yol açtı. Bayar (2015) tarafından Amasya ilinde okul müdürleri ile yapılan bir çalışmada, okullardaki çatışmaların, örgütün büyüklüğü, iletişim sorunları, kaynak eksikliği, ortak değerler ve görüşlerin olmaması, yönetim biçimindeki farklılıklar, personel statüsü ve rolündeki farklılıklar dahil olmak üzere çeşitli nedenlerden kaynaklandığını keşfedildi. Nural, Ada ve Çolak (2012) tarafından yapılan bir çalışma, Trabzon ilinde öğretmen algılarında okul yöneticilerinin çatışma çözmede etkili iletişimi tercih ettiklerini ve bu tercihlerin aynı okulda görev yapma sürelerinin artmasıyla doğru orantılı olduğunu ortaya koydu. Kapıcı ve Radmard (2016) tarafından İzmir'de yürütülen bir çalışma, eğitim kurumlarında çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili sonuçlar ortaya koydu. Bu araştırma, yöneticilerin çatışmaları yönetmek için iletişim becerilerini tercih ettiklerini göstermiştir. Öğretmenler, yöneticiler arasında çatışmaların ortaya çıkmasının diğer bir nedeni, yöneticilerin kendi egolarını dile getirmeleridir. Ek olarak, yönetici ve öğretmen arasındaki görüş farklılıkları da çatışmanın bir başka nedeni olduğu belirtildi. Bütün bu bulguların yanında, yönetici ile öğretmen arasındaki çatışmaların nedenleri olarak yöneticilerin empati kuramamaları, çıkar çatışmaları ve adaletsiz davranma gösterildi. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklar nasıl ortaya çıkabilir? Sorusuna yanıt olarak, öğretmenlerin çoğu tartışmaların sözlü olarak ortaya çıktığını söyledi. Buna ek olarak, yöneticilerin baskıcı tutum kabul ettiğini ve otoriteyi kullandığını iddia ettiler.

Fiziksel şiddet, baskıcı tutum ve otoriteyi kullanma dahil olmak üzere sözel çatışmalarda neredeyse yok denecek kadar azdır. Yönetici ve öğretmen arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar nasıl çözülür? Sorusuna yanıt olarak, öğretmenlerin çoğu empati ve anlayış çerçevesinde konuşarak çatışmaları en iyi şekilde çözmenin yolu olduğuna inanıyor. Ortak akıl, anlayış, karşılıklı iyi niyet ve saygı, anlaşmazlıkların sonlandırılmasına yönelik bir başka görüştür. Bununla birlikte, yönetici liderliği, örgütün çıkarları, yönetim baskısı (öğretmenin kabullenmesi) ve çatışmaların nasıl sonlandırılacağı konusunda öğretmenlerin görüşleri vardır. Ayrıca, yönetici ve öğretmen arasında çok nadir de olsa adli ve idari soruşturmalarda sonuçlanan bir çatışma olduğu da belirtilmiştir.

Sonuç olarak yöneticiler ile öğretmenler arasındaki çatışmaların iletişim eksikliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çatışmaların çoğunluğunun sözel çatışma olarak ortaya çıktığı tespit edilmiş ve bu da çatışmaların sebebinin iletişim eksikliğinden kaynaklandığını doğrulamaktadır. Çatışmanın nasıl sonlandığına dair bulgular ise empati ve anlayış üzerinde yoğunlaşmıştır ve bu bulgu da iletişimin önemini

tekrar gözler önüne sermektedir. Bu tespitten yola çıkarak belirli aralıklarla yönetici ve öğretmenlere bu konuyla alakalı seminerler verilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. Gönül, B. ve Gülay, B.(1999). İşletme yönetimi. Barış Yayınları.
- Arslantaş, H. İ. & Özkan, M. (2012). ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2(2), 555-570.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde denetim. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bayar A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. Sakarya University Journal of Education, 5(3), 130-141.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Greenhalgh, L. (1986). SMR forum: Managing conflict. Sloan Management Review, 27(4), 45-51.
- Güçlü, N. & Gülbahar, B. (2010). Türk eğitim sisteminde toplam kalite yönetiminin uygulanması. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13) , 226-239.
- Jay, R. (2001). Team konflikte lösen. Financial Times Prentice Hall.
- Kapıcı, S. & Radmard, S. (2016). Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: izmir balçova örneği. Eğitim Fakültesi Dergisi,(3), 55-79
- Karip, E. (2000). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği, 14. Baskı. Beta Basım A.Ş.
- Korkmaz, M. (1994). Örgütlerde çatışma ve nedenleri. (Yayınlanmış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Masci, C., Witte, K. D. & Agasisti, T. (2018). The influence of school size, principal characteristics and school management practices on educational performance: An efficiency analysis of Italian students attending middle schools. Socio-Economic Planning Sciences, 61, 52-69. doi: 10.1016/j.seps.2016.09.009
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. London: Sage Publications.
- Montecinos, C., Bush, T. & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile, International Journal of Educational Development, 62, 201-208, doi: 10.1016/j.ijedudev.2018.04.004
- Nural, E., Ada, Ş. & Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3), 197-210.
- Özcan, M. A., & Dikmen Ada, B. (2023). Okul öncesi eğitim kurumları öğretmenlerinin örgütsel çatışmaya etki eden faktörlere ilişkin algıları: Nitel bir çalışma. Temel Eğitim Araştırmaları Dergisi, 29-44. doi: 10.55008/te-ad.1297295
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods. Sage Publications, Inc.
- Pondy, L. (1990). Organizational conflict management: organizational behavior and management (Derl: Henry L. Tosi), Boston: PWS – KENT Publishing Company.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). Organizational behavior. 13. Edition. Prentice Hall.
- Sarpkaya, D. R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 31 (31), 414-429.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. & Çelik, A. (2001). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri Ankara: Seçkin Yayıncılık.
Yılmaz, Y. (2013), Eğitim nedir, öğretim nedir. Çocuk Sağlığı ve Gelişimi Dergisi, (6), 1-1.