



EĞİTİM KURUMLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ÖRNEK OLAYLARLA ÇÖZÜMÜ Hüseyin Çağdaş BATMAZ*

ÖZ

Bu araştırmada eğitim kurumlarında yaşanan örnek çatışma vakalarının nasıl çözüldüğünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada, örnek çatışma vakaları, nedenleriyle birlikte, yer ve kişiler belirtilerek verilmiştir. Tarafların çatışmayı nasıl çözdüğü öyküleyici bir ifadeyle açıklanmıştır. Burada “*ben olsaydım*” kavramı öne çıkarılarak çözümün doğruluğu üzerinde durulmuştur. Çatışma insanların topluluk halinde yaşadığı veya ortak bir yaşam alanını paylaştığı her yerde görülür. Bu doğrultuda yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve diğer paydaşlarıyla bir bütün olan eğitim kurumları, çatışmaların yaşanabileceği örgütler olarak düşünülmelidir. Böylece çatışma, gelişmenin en önemli unsuru olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, eğitim kurumları işlevlerini yerine getirirken birtakım sorunları da yaşayabilir. Önemli olan bu sorunlar karşısında en akılcı yollarla çatışmayı yönetmektir. İnsanlar yaşantılarıyla, hayata bakış açılarıyla, düşünceleriyle hep farklı olmak ister. Ancak bu farklılıklar diğer bireylerin özgürlüğüne müdahale edici bir özellik taşımamalıdır. Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da uyumlu bir çalışma sürecinin devam etmesi beklenir. Bunun için insanlar öncelikle farklılıklarını bir kenara bırakıp grup normlarına uygun hareket etmelidirler. Eğer, bireyler bu farklılıklarını aleyhte bir davranış olarak kullanırlarsa bu kez çatışma dediğimiz durum kendini gösterir. Farklı kültürel dokulardan gelen ve farklı psikolojik özelliklere sahip bireyler, çatışmanın oluşmasına sebep olur. Öğrenciler arasında çatışmalar olduğu gibi öğretmen, yönetici ve velilerin de içinde bulunduğu çatışmalar görülür. Bu süreçte yönetim, daha etkin bir rol üstlenerek sorunların çözülmesi noktasında üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Örnek olaylar incelendiğinde, eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların daha çok okul yönetimi ile öğretmenler arasında yaşandığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerle öğrenciler arasında da çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmanın, özellikle yönetici ve öğretmenlere, çatışmaların çözümü noktasında ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Eğitim Kurumları, Eğitim Yönetimi, Örnek Olay.

SOLUTION OF THE CONFLICT CASES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS WITH SAMPLE CASES

ABSTRACT

In this research, it has been aimed to determine how the sample conflict cases occurred in educational institutions are solved. In this study sample conflict cases are given with their reasons by indicating to the place and people. How the sides have solved the conflict has been explained with a narrative expression. Here, by focusing on the concept “If I were” the straightness of solution has been dwelled upon. A conflict can be seen everywhere that people live together and share a common life area. In this direction, educational institutions which are a whole with their managers, teachers, personels and other sharers, should be thought as organizations in which conflicts can be experienced. So the conflict is evaluated as the most important element of development. In this direction, educational institutions may experience some problems while doing their functions. The important point is to manage the conflict in the most rationalist ways against these problems. People have always wanted to be different in terms of their lives, life aspects and thoughts. However these differences shouldn't have a feature that interteres with other individuals' freedom. Like in other institutions in educational institutions it is expected that a harmonious work process should go on. To achieve this first people should put their differences aside and then act suitably to the group norms. If the individuals use their differences as an against behavior the situation that we call it conflict will come out. Individuals coming from various cultures and having various psychological characteristics cause the conflict to occur. Not only the conflicts occur among students but also among teachers, managers. In this process management should do its duty in problem solving point by having a more active role. When the conflict cases are observed it is seen that the conflicts in educational institutions occur mostly between the school management and the teachers. In addition, it has been observed that conflict also occur between the teachers and the students. As a result it is expected that this study will enlighten the teachers and managers for solving the conflicts.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Educational Institutions, Education Management, Sample Case.

*Okul Müdür Yardımcısı, Elazığ Kaya Karakaya Anadolu Lisesi, hcbatmaz@hotmail.com



1. GİRİŞ

Çatışma konusunun literatürde çeşitli açılardan ele alındığı ve bu bağlamda literatürde çatışma konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Örgütlerde çatışmanın önemi, ilk olarak 1920’li yıllarda Mary Parker Follet tarafından ele alınmıştır. Geleneksel yaklaşım çerçevesinde klasik örgüt kuramının başlıca temsilcileri: Foyal, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor’dur. Geleneksel yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, Taylor’un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol’un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber’in Bürokrasi Teorisi’nde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir (Çelik, 2011:624). Bilinen en eski çatışma yaklaşımlarından birisi de davranışçı yaklaşımdır. Neoklasik yönetim anlayışını temsil eden davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet’in “yapıcı” çatışmanın değerini 1920’lerde fark etmesiyle gelişmiştir (Henkin ve diğerleri, 2000:142). Bu yaklaşımın kuramcıları, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklanır (Çelik, 2011:624). Görüldüğü gibi çatışma kavramı yönetim yaklaşımlarına konu olmuş ve onların ilgisini çekmiştir. Yine bu yönetim yaklaşımları çatışmayı genel hatlarıyla incelemiş ve bir değerlendirmede bulunmuşlardır.

Çatışma, sosyal hayatın normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır (Karip, 2000:25). Okullarda, okul yöneticisi ile öğretmenler arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Okul müdürünün liderlik özelliklerinin yeterli düzeyde olması okuldaki problemlerin çözümlenmesinde etkilidir. Okullarda oluşan çatışmaların okulun yararına uygun olacak şekilde yönetebilmesi için okul müdürünün liderlik, çatışma kavramı, çatışmanın türleri ve çatışmanın çözüm yöntemleri ile ilgili bilimsel yeterlilik düzeyine ulaşmış olmaları beklenir (Yavuzylmaz, 2008:1). Eğitim kurumları yöneticileri, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için çatışmaları bir fırsat olarak görmelidirler.

Eğitim kurumlarında yaşanan örnek çatışma vakalarının nasıl çözüldüğünün tespit edilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

1.1. Çalışmanın Konusu

Eğitim kurumlarında yaşanan çatışma vakaları ve bu vakaların çözümü, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin yaşanan çatışmaları çözme noktasında yetersiz kalmaları veya zorluklarla karşılaşmaları bu çalışmanın hazırlanmasını gerekli kılmıştır. Okutan (2012) ve Karip’in (2010)’da öğretmen ve yöneticilerden derlemiş oldukları çatışma vakaları, bu çalışmanın “*Örnek Çatışma Vakalarını*” oluşturmuştur. Ayrıca bu örnekler yaşanabilecek benzer çatışmaların çözümünde öncü vakalar şeklinde değerlendirilmiştir. Örnek çatışma vakaları, benzerlik açısından her eğitim kurumunda yaşanabilme özelliğine sahiptir. Bu nedenle bu çalışmanın özellikle yönetici ve öğretmenlere, çatışmaların çözümünde fayda getireceği düşünülmektedir.

Çalışmaya konu olan eğitim kurumları, farklı kültürlerden gelen birçok kişinin, bir arada eğitim gördüğü, sosyal alanlar şeklinde ifade edilir. Kişilerin sahip oldukları kültürel nitelikleriyle oluşturdukları farklılıklar, bazen bir çatışma nedeni oluşturmakta ve bu çatışmalar zamanında teşhis edilemeyip iyi yönetilemediği takdirde, eğitimden beklenen



yararın elde edilmesi güçleşmektedir (Doerr, 2004:117, Gümüşeli, 1994:1, Özdevecioğlu ve diğerleri, 2009:95). Bu kapsamda yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve diğer paydaşlarıyla bir bütün olan eğitim kurumları, çatışmaların yaşanabileceği örgütler olarak düşünülmelidir.

1.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan örnek olay yöntemi, kültürümüzde “kıssadan hisse almak” tabiri ile bilinmektedir. “Hikaye, rivayet, olay, anlatış, anlatış tarzı anlamına gelen” kısca kültürümüzde önemli bir eğitim yönetimi olarak kullanılmaktadır (Develioğlu, 1975). Örnek olay yöntemi hem araştırma modellerinden biri hem de öğretim yöntemlerinden biri şeklinde kullanılmaktadır. Eğitim araştırmalarında örnek olay yöntemi, eğitim uygulamalarında ortaya çıkan sorunların, olayların nedenlerini ve nasıllarını kolayca gösterebilecek niteliktedir (Okutan, 2012:24). Örgüt içerisindeki çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesi için izlenmesi gereken yöntemler, öncelikle literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Teorik olarak yapılan incelemelerin ardından çatışma ve yönetimi kavramları örnek olaylarla somut bir duruma indirgenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması sonucunda okullarda yaşanmış veya yaşanabilecek örnek olaylar tüm yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili, açıklayıcı bilgileri içeren çeşitli İngilizce ve Türkçe kitaplar, dergi, makale ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Ayrıca Okutan (2012) ve Karip’in (2010)’da yapmış oldukları çalışmalarda, kullanmış oldukları örnek olaylar, bu çalışmanın içerik ve yöntemini oluşturmada etkili olmuştur.

2. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma, birbirleriyle bir şekilde bağı olan insanların aralarında bir şeyin uygun olmadığını, denk düşmediğini algılamalarına dayalı olan bir etkileşimdir ki tarafların bu etkileşim içindeki algılamalarında da aralarında mesele olan konuda karşı tarafın denk düşmeyen bir hareketinden kaynaklandığı düşüncesi bulunmaktadır (Folger ve diğerleri, 2013:229). Bu bilgiler ışığında çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar değişik durumlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve diğerleri, 1979). Çatışma iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Gürüz ve diğerleri, 2009:376). İki ya da daha fazla insanın ya da grubun aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi sonucunda ihtiyaçların, amaçların, hedeflerin, çıkarların veya isteklerin birbiriyle çelişmesi ya da çakışması ile ortaya çıkan anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma çatışma olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1993:453). Bireysel anlamda çatışma, hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1996:363). Örgütsel anlamda çatışma ise, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Örgüt üyelerinin birbirine karşı olumsuz davranışlarıdır. Örgütsel çatışma örgütsel yaşamın doğal bir sonucudur (Genç, 2010:147). Çatışma insanların topluluk halinde yaşadığı veya ortak bir yaşam alanı paylaştığı her yerde görülür. Nüfusun giderek arttığı, eldeki doğal kaynakların hızla tükendiği dünyada insanlar var olma savaşı içine girmektedir. Sürekli rekabetin yaşandığı bu mücadele ortamı beraberinde çatışmaları da doğurmaktadır. Toplumsal yaşamın bir sonucu olan çatışma, birçok disiplin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak çatışma, kültürel değerler, kişilik,



örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır (Şendur, 2006:1).

2.1. Çatışma Yönetimi

Örgütte oluşan çatışmaları örgütün yaşaması ve gelişmesine katkıda bulunacak biçime dönüştürmeye, çatışma yönetimi denir. Yöneticiler, personel veya gruplar arasındaki çatışmaları örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek zorundadırlar. Kişiler arası çatışma yönetimi ile örgütsel çatışmaların yönetimini ayrı ele almak gerekir. Kişiler arası çatışma yönetimi ve çözümü konusunda şunlar söylenebilir: Çatışma halinde olan kişiler çekilme ve kayıtsız kalma, saldırgan olma, rasyonelleştirme, olgun olmayan davranışlar sergileme gibi bazı davranışlar gösterirler (Güney, 2000:195-196). İnsanların kendi çatışmalarını kendilerinin yönetmesi en iyisidir, çünkü tarafların kendi aralarında beraberce buldukları çözümler, dışarıdaki kimseler tarafından önerilenden genellikle çok daha uygun olmaktadır. Eğer bulunan çözüm tarafların hepsi için “uygunsa” o zaman bulunan çözümün uygulamaya geçirilmesi için daha fazla isteklilik olacaktır ve belki de yeniden aynı yıkıcı çatışma durumuna düşülmesi engellenmiş olacaktır (Folger ve diğerleri, 2013:229).

Çatışmalar, örgütlerin gelişmesi için fırsat şeklinde düşünülmelidir. Yöneticiler, örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaları yönlendirebileceklerine inanıyor ve bu konuda kendilerine güvenebiliyorlarsa: yaratıcılık kıvılcıklarının yavaş yavaş yok olup, verimin düştüğü durumlarda, uygun bir çatışma ortamı yaratmalıdırlar. Öyle ki, örgütlerde çatışma yaşanmaması durumunda ise, sorumluluktan kaçınma ilgi ve düşünce zayıflığı gibi sonuçlarla yüz yüze gelinebileceği belirtilmektedir (Türkel, 2000:82). Çatışmaların yaşanması bireylere sorumluluk yükler ve örgüte bir canlılık kazandırır.

2.2. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

Geleneksel yaklaşım, çatışmayı olumsuz bir durum olarak tanımlamış ve çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre çatışma örgüt için olumsuz bir durum şeklinde değerlendirilir. Diğer bir görüş ise davranışsal yaklaşımdır. Bu modele göre de çatışma herhangi bir grup için doğal ve kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu her zaman örgüt için olumsuz bir durum göstermeyebilir. Bu tür çatışmalar zaman zaman performansı olumlu ölçüde etkileyebilir. Üçüncü ve en yeni görüş ise modern (çağdaş) yaklaşımdır. Bu ise çatışmanın grup içinde olumlu bir güç olduğunu önermekle kalmayıp, bir grubun etkin çalışması için çatışmanın tamamen gerekli olduğunu açıkça öne süren bir yaklaşımdır (Özkalp, 2008:169). Bu bilgiler ışığında çatışma konusundaki yaklaşımlar incelendiğinde, her bir yaklaşım, çatışmaya, farklı açılardan yaklaşmakta ve bu doğrultuda bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu bağlamda, çatışma konusundaki yaklaşımlar incelendiğinde Klasik ve Neo Klasik yönetim kuramları çatışmayı örgütün uyumlu ve etkin işleyişi bozan ve etkileyen durum olarak kabul etmiştir. Bu bakış açısı uyarınca, zararlı bir olgu olan çatışmanın önlenmesi, önlenemediği takdirde en kısa sürede ve en az zararla atlatılmasına çalışılması gerekmektedir. Çağdaş Kuram ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığına dikkat çekmekte ve örgütsel etkinliği belli düzeyde çatışma ile ilişkilendirmektedir. Çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık gibi değerlerin gelişemeyeceği ve örgütsel verimliliğin gerçekleşemeyeceğini öngörmek mümkündür. Bununla birlikte sürekli ve büyük boyutlarda çatışmaların olduğu örgütlerde de, kararın gecikerek verilmesi veya verilememesi gibi



nedenlerle örgütsel verimliliğin olumsuz etkilenmesi olasılığı söz konusudur (Gürüz ve diğerleri, 2009:378).

2.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar çatışmanın kötü bir durum olduğu üzerinedir. Çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için, şiddet, zarar mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Bu nedenle çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için kaçınılması gereken bir durumdur (Özkalp, 2008:169). Ayrıca, geleneksel görüşü savunanlar dikkatlerini çatışmanın nedenleri üzerine yoğunlaştırmışlardır (Can ve diğerleri, 2006:206). Bu görüşe göre çatışma, zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsız kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir (İpek, 2003:227). Aynı zamanda, bu kuramcılar, çatışmayı örgüt için sakıncalı ve zararlı bir olay olarak değerlendirmişler, bu bakımdan çatışmanın örgütsel verimlilik için açık bir şekilde olmasa da dolaylı bir şekilde zararlı olduğunu varsaymışlar ve çatışmaların ortadan kaldırılmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Rahim, 2001:193).

2.2.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım

Davranışsal görüşe göre gruplar ve örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması doğaldır ve çatışma grubun, örgütün performansını artırıcı etkide bulunabilir. Davranışçı görüş, çatışma kaçınılmaz olduğu için çatışmanın kabul edilmesini savunmuştur. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanmıştır (Düşükcan, 2003:10). Örgütsel çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğu görüşünü savunan Neo-klasik kuramcılar, çatışmanın ortadan kaldırılması yerine, onu kabul ederek ondan faydalanma görüşünü benimsemişlerdir (Yatkın, 2008:13). Özetle, insan ilişkileri yaklaşımı çatışma ile ilgili olarak: çatışmaların hayatın bir gerçeği olduğu ve her sosyal varlık için kaçınılmaz bir durum olduğunu dile getirmiştir.

2.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern görüşler, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraftarıdır. Çünkü modern yönetim bilimcilere göre, uyum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (Can, 1999:309). Sonuç olarak modern örgüt kuramcılarının göre çatışmalar örgütler için her zaman işlevsel olmak durumunda değildir. Yapıcı bir şekilde ele alınan orta derecedeki bir çatışma düzeyinin, örgütsel etkililiğin ve performansın optimum seviyeye çıkarılması açısından gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, sosyal çatışmaların genellikle hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçlar doğurabileceği kabul edilmektedir (Rahim, 2001:193).



2.3. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, genelde olumsuz bir durum olarak algılanmıştır. Her ne kadar yıkıcı bir etken olarak görünse de yapıcı yönünün de olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, çatışma: bireylerin, grupların birbirine düşman olmasına neden olur. Projelerin iptal olmasına, masrafın bir anda yükselmesine iş görenlerin bir kısmının işten ayrılmasına da neden olabilir. Diğer taraftan anlaşmazlık birçok yapıcı sonuçlar getirir. Sorunlara dikkat çeker ve çözüm için neler gerektiğini vurgular. Grupları, var olan problemleri çözmek için çalışmaya teşvik eder. Grubun birbirine olan bağlılığını, moralini yükseltir. İlgiiyi, yaratıcılığı, yeni önerileri teşvik eder (Çetin, 1998:63).

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuz yaşantılardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanabilir. Bir olay ya da olgu hakkında bilgi yetersizliği onun hakkında yanlışlar oluşmasına neden olur. Yanlışlar ise o olayla karşılaştığımızda yanlış varsayımlarla ve yanlış bir anlayışla hareket edilmesi sonucunu doğurur (Karip, 2010:33).

2.3.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışma kararların niteliğini artırdığında, yaratıcılığı ve yeniliği güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemler açıkça tartışıldığında, değişme ve yenileşme ortamını hızlandığında yapıcı bir unsur olarak görülür (Sarpkaya, 2002:414-429). Çatışma sayesinde bireyler kendi bilgi ve yetenek kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaklarından eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma şansına sahip olacaktır. Çatışma sırasında kişiler mücadele etmek, varlıklarını devam ettirmek, çıkarlarını korumak için bütün imkân bilgi ve yeteneklerini seferber edeceklerdir. İşte bu noktada her birey kendini değerlendirme, eksik yönlerini saptama ve bunları geliştirme imkânına kavuşacağından sonrası için daha güçlü ve yetenekli hale gelmiş olacaktır (Akın, 1998:27). Çatışmaların çözümü sağlandığı takdirde olumlu gelişmelerin olacağı unutulmamalıdır. Çatışma, örgüt içi saydamlığın oluşması için uygun koşulları ve güvenilir iletişimi destekleyebilir. Bu sayede hiç görüş bildirmeyen bireylerde düşünce ve fikirlerini ifade edebileceklerdir. Sunu unutmamak gerekir ki bir örgütün parçası olduğunu hissetmek için o örgütün amaçlarını gerçekleştirmede payının olduğunu bilmek gerekir. İşte tamda bu noktada çatışma bireylerin her birinin söz hakkı olmasını ve kendilerini örgüte dâhil etmelerini destekler. Bireyler çatışma sayesinde birbirlerinden geri bildirimler alarak böylece konular üzerinde daha ayrıntılı araştırma yapmaya, öğrenmeye yönelirler (Şendur, 2006:35).

2.3.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmalar zaman içerisinde çatışmaya taraf olan bireylerin ya da grupların kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üstünde görmesine ve kutuplaşmalarına neden olur. Farklılıkların boyutlarını derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerini engeller. Örgüt içerisinde şüphe yaratarak güvensizliği artırır ve verimliliği düşürür (Korkmaz, 1994:17-18). Çatışma kişi ve kurum için sayısız yararlar sağlamasına karşın, etkili



bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek: kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal olanakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir (Karip, 2010:39). Örgütlerde denetimsiz olarak ortaya çıkan muhalefet, hoşnutsuzluk doğurur. Ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Ayrıca işlevsel olmayan çatışmalar grup etkinliğini azaltabilir, iletişimi geciktirebilir. Grubun çatışma sürecini aksatabilir. Çatışmanın olması bireylerin streslerini artırır, örgütte kapalı bir iklimin oluşmasına neden olur (Sarpkaya, 2002:414-429). Çatışmalar iyi yönetilemediği ve çözülemediği takdirde kişiler ve kurumlar için telafisi güç sorunlar yaşanabilir. Çatışmaların bu olumsuz yönü önemle bilinmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir.

2.4. Okullardaki Çatışma Vakaları ve Çözüm Yöntemleri

Okulun topluma ve bireye dönük işlevlerini yerine getirmede en önemli bileşenlerden birinin okul yönetimi olduğu belirtilmektedir (Çelik, 2000:42, Şişman, 2011:136). Yöneticinin okulu amaçlarına uygun olarak yaşatması, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanması ile mümkün olabilir. Türk Eğitim Sistemi'nde okul müdürlerinin yönetim görevlerini yerine getirirken yapılan bazı araştırmalarda (Özmen ve diğerleri, 2010:65) daha çok mevzuata bağlı kalarak mekanik bir yönetim anlayışı benimsedikleri söylenebilir. Böyle bir yönetim yaklaşımı, her biri farklı sosyo-kültürel ve ekonomik çevreden gelen bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremeyeceği sonucunu doğurabilir. Yani okuldaki çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olması kaçınılmaz olarak bir takım anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilir (Arslantaş ve diğerleri, 2012:232). Okul, kişilerarası etkileşimin yoğun bir biçimde yaşandığı bir ortamdır: öğrenciler hem birbiri ile hem de öğretmenleri ile sürekli iletişimde bulunurlar. Sürekli iletişimde bulunmak zaman zaman anlaşmazlıkları da beraberinde getirir (Taştan, 2010). Okullarda çatışmanın kaynağı: iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar şeklinde sıralanabilir (Korkmaz, 1994). Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inançlar ve değerleri, öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkileyebileceği bilinmektedir (Van Slyk, 1997:17).

Karip (2010), iyi yönetilen çatışmanın bireye ve örgüte sağlayacağı yararları şöyle sıralamıştır: daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemleri farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak. Eğitim yöneticileri, eğitim örgütlerinde ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir (Karip, 2010:36-37).

Okullar toplumun geleceğinin belirleyicisidir, ancak okullarda yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılan geleneksel yöntemler barışçıl ve demokratik ortamın sağlanması için yeterli değildir. Bu nedenle okullarda barışçıl bir ortamın sağlanabilmesi için öğrencilerin gelişimine katkıda bulunabilecek becerilerin kazandırıldığı programların uygulanması bir zorunluluktur (Öner, 1999:190).

Eğitim kurumlarında yaşanan çatışma vakalarının, aşağıda verilen soruların karşılığı



dikkate alınarak çözümlenmesi yaşanabilecek benzer çatışmalara çözüm noktasında örnek teşkil edebilecektir. Her örnek olay bu sorulara cevap bularak çözülmeye çalışılmıştır. Böylece çatışma karşısında izlenmesi gereken çözüm stratejisi de belirlenmiştir.

- Olay nasıl oldu?
- Yönetim veya diğer kişi ne yaptı?
- Neler yapılabilirdi?
- Siz olsaydınız ne yapardınız?

Örnek Olay 1 (Okutan, 2012).

Olay bir özel öğretim kurumunda geçmektedir. Bir kız öğrenci, ders esnasında cep telefonu ile oynamaktadır. Öğretmen bu durumu görerek cep telefonunu elinden alır. Daha sonra cep telefonunu müdür yardımcısına teslim eder. Öğrenci bu durum karşısında ağlar, bağırır, çağırır, öğretmene karşı küfür eder. Zil çalmıştır. Öğrencinin bu tavrı sınıf dışında da devam eder. Öğrenci bir türlü sakinleşmemektedir. Öğrenci teneffüste müdür yardımcısının bulunmadığı bir esnada onun odasına girerek, masanın üzerinde bulunan cep telefonunu alır. Bu bilgi nöbetçi öğretmenin gözlemidir. Öğle arası olmuştur. Öğrenci okulun bahçesinde çıkış kısmında oturmaktadır. Okul müdürü, öğrenci ile bu konu hakkında babacan bir tavırla konuşmak ister öğrenci sakin gözükmemektedir ancak telefonunun alınması durumunu bir türlü hazmedemediğini müdüre ifade eder.

Dersler bitmiştir. Nöbetçi öğretmenler servislere öğrencileri yerleştirmektedir. Ancak olumsuz durumu yaşayan kız öğrencinin serviste olmadığı fark edilir. Okul ve çevresi aranır. Ancak öğrenci bulunamaz. Okuldan kaçtığı fark edilir. Sağa sola telefon açılır. Öğrencinin dayısının yanına gittiği öğrenilir.

Örnek Olay 2 (Okutan, 2012).

Havaların soğuk ile sıcak arasında bir türlü karar veremediği, günden bugüne değişen sıcaklık değerlerinin ölçüldüğü, bir mevsimin kendisini bir başka mevsime terk ettiği günlerden biriydi. Bu günler tüm insanlar için olduğu gibi, biz öğretmenler içinde kolaylıkla hastalanabileceğimiz ortamların doğmasına zemin hazırlıyordu. Ama aramızda bizden daha şanssız, hastalığa yakalanan arkadaşlarımız da yok değildi. Emel Hanım bu arkadaşlarımızdan birisiydi. Kendisi meslekte 6. yılını dolduran bir sınıf öğretmeni idi. Okulun kaloriferli olmasına karşın, rahatsızlığı nedeniyle sınıfında sürekli elektrikli soba kullanıyordu. Birkaç kez okul müdürü tarafından elektrikli sobanın açık bırakılmaması ve ısınan havalarla beraber daha az kullanılmasına dair sözlü uyarı almıştı.

Ders çıkış ziline çalıp herkesin öğretmenler odasında toplandığı sıradan günlerden biriydi. Okul müdürü büyük bir öfke ile öğretmenler odasına girerek, kendisine ağır bir üslup kullanarak “ Hoca hanım sizi kaç kez uyardım, havalar ısınmaya başladı, görüyorum ki kıyafetinizden de pek de üşüyor gibi görünmüyorsunuz. Bütün bunlar bir yana, elektrik sobasını, neden ders arasında açık bırakıyorsunuz?” dedi. Müdür Bey’in bir bayan öğretmene bu sözleri arkadaşlarının yanında ve ağır bir üslup kullanarak söylemesi hepimizi çok şaşırtmıştı. Tam Müdür Bey’in sinirinin geçtiğini düşündüğümüz anda, Müdür Bey, söylediklerini daha yüksek bir sesle tekrar ediyordu. Bu süreç kimsenin kendisine imkan



vermeden 6-7 dakika kadar devam etti. Tüm öğretmenler, olup biteni sadece seyretmekle kalmıştı. Çünkü Müdür Bey, kendisine kimsenin müdahale etmesine izin vermiyordu. Müdür Bey sözlerini bitirip odayı terk ettiğinde, herkes sessiz bir şekilde birbirine bakakalmıştı. Bu sessizlik zilin çalıp öğretmenlerin sınıflarına girmesiyle kendisini başka bir sessizliğe bırakmıştı.

Örnek Olay 3 (Karip, 2010).

Müdür Yardımcısının sorumluluğunda olan bir proje için “2013-2014” yılı değerlendirme toplantısı için duyuru” yazısı hazırlanır ve okul müdürünün imzasına sunulur. Yazının başlığında “2013-2014” yılı yerine “2013 yılı” yazılmış ve okul müdürü de bunu fark etmiştir. Müdür elinde duyuru yazısı ile Müdür yardımcısının odasına gelir. Yaklaşık 10 dakikayı bulan ikili tartışmada müdür, yazıyı hazırlayan “personelin yaptıkları işi ciddiye almadıklarını” vurgular. Hatta bununda ötesinde bürodaki personelin gayri ciddi bir biçimde çalıştıklarını hiçbir zaman yazdıklarını okumadıklarını söyler. Evraktaki yanlışlığın bunun bir göstergesi olduğunu belirtir. Müdür yardımcısı ise, bunun basit bir yazım hatası olduğunu ama önemli olduğunu belirtir, bu hatayı fark ettiği için başkana teşekkür ederek, bunun hemen düzeltilebileceğini ifade eder. Tartışma giderek karşılıklı suçlama ve savunmalardan oluşan bir döngü haline alır. Müdür yardımcısı çalışma arkadaşlarının yoğun bir iş temposu içinde özveri ile çalıştıklarını ve onlara yönelik suçlamaların haksızlık olduğunu ifade etse de, müdür, artık yazım hatası çoktan unutulmasına rağmen personele yönelik eleştirilerini yoğunlaştırarak sürdürür. Müdür yardımcısı bu çatışmaya son noktayı koyar: “Efendim arkadaşlarımla ilgili eleştirilerinizi kabul etmiyorum. Arkadaşlarıma haksızlık yapıyorsunuz. Üzgünüm bu bir yazım hatası. Bu konuda her türlü sorumluluk bana ait. Bu konuda eleştirilerinizi arkadaşlarıma yerine bana yöneltebilirsiniz” diyerek olayı bitirir.

Örnek Olay 4 (Okutan, 2012).

Okul müdürü sabah okula geldiğinde bir öğretmenin nöbet görevine yine geç geldiğini ve geç gelmeyi alışkanlık haline getirmek üzere olduğunu gördü. Öğretmenin birkaç kez daha nöbet görevine geç geldiğine şahit olmuştu ve öğretmenin davranışını fark ederek düzeltmesini beklemişti. Öğretmeni odasına çağırarak geç gelmesinin sebebini sordu. Öğretmenin önemli bir mazereti olmadığını, erken gelmekte zorlandığını gördü. Öğretmene nöbet görevi sırasında neler yapması gerektiğini ve nöbetin önemini sebepleriyle birlikte anlattı. Öğretmene yönetmeliği vererek, görevine geç gelmesi durumunda okul idaresinin yapması gerekenleri okumasını istedi ve okulun müdürü olarak kendisinin bunları yapıp yapmadığını sordu. Öğretmen, mazereti olmadığı halde bu davranışını düzeltmesini bekleyen okul müdürünün iyi niyetli olduğunu ve yaptığının hem yanlış hem de cezai işlem gerektirdiğini fark ederek, yaptığından utandı. Nöbet görevine geç kalmayacağını söyleyerek, okul müdürünün yanından ayrıldı.

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak gerçekleştiği eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğal görünmektedir (Koçak, 2012:43). Bu çalışmadaki örnek olaylar da incelendiğinde, çatışmaların doğal olarak okul yönetimi ile öğretmenler



arasında yaşandığı, ayrıca öğretmenler ile öğrenciler arasında da çatışmaların yaşandığı görülmektedir.

Örnek Olaylar incelendiğinde: Örnek Olay 1'e göre, istenmeyen davranış öğrencinin cep telefonu ile oynamasıdır. Buna bağlı olarak öğrenci ile öğretmen arasında bir çatışma yaşanmıştır. Derste telefon ile oynamak elbette arzu edilen bir durum değildir. Öğretmenin öğrenciye yaklaşımı öğrencinin okuldan kaçması ile sonuçlanmıştır. Bu olayda öğretmen öğrenci ile yaşanan çatışmayı yönetememiştir. Telefonun idareye teslimi olayı ortadan kaldırmamış, tersine büyütülmüştür. Öğretmen burada geleneksel bir çözüm stratejisi uygulamıştır. *"Ben olsaydım,"* cep telefonu ile oynayan öğrenciyi sınıfta duymazdan gelirdim. Teneffüse çıktıktan sonra öğrenciyi çağırır, özel olarak sohbet ederek, konunun istenmeyen bir davranış olduğunu ona hissettirirdim. Asla herkesin gözü önünde telefonunu alıp onu rencide etmezdim. (Okutan, 2012). Sınıfta öğretmen kendi beklentilerine uygun olmayan pek çok öğrenci davranışı ile karşılaşabilir. Öğretmen bu durumlarda hoş görülme ve sabırlı olmalı, öğrencileri anlamaya çalışmalıdır (Erden, 2008:71). Okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerinden biri de öğrencilerin içinde buldukları yaş dönemlerine özgü yaşadıkları değişimlerdir (Taştan, 2010:4). Bu örnek olayda çatışma, kişisel gelişimin hassas olduğu döneme denk gelmektedir. Yönetici ve öğretmenler, öğrencilerin bu gelişim dönemlerini dikkate alarak olaylara yaklaşmalıdırlar.

Örnek Olay 2'ye göre, istenmeyen davranış "Bir öğretmenin kalorifer yanmasına rağmen elektrikli sobayı sürekli olarak yakması" görülmektedir. Bu davranış istenmeyen bir davranış mıdır? Evet. Okul müdürünün sürekli uyarmasına rağmen bu davranışın tekrar edilmesi, istenmeyen bir davranıştır. Buna karşın okul müdürünün öğretmene, herkesin yanında azarlar gibi tepki vermesi de istenmeyen okul müdürü davranışı olarak değerlendirilmelidir. Eğitimci olarak, okul müdürlerinin öğretmenlere hele de bayan öğretmenlere çok daha nazik olmaları beklenir. Buradaki okul müdürünün, insan ilişkileri becerileri bakımından önemli bir zaaf içinde olduğu anlaşılmaktadır. *"Ben olsaydım,"* Hoca Hanımı başkalarının olmadığı bir ortamda uyarırdım. Eğer mazereti var ise başka türlü tedbirler alırdım. Yapılan davranış ne kadar olumsuz olursa olsun, öğretmenleri azarlamak hiçbir durumda doğal bir davranış değildir (Okutan, 2012). Yöneticiler hem çatışmaya düşen bireyler arasındaki anlaşmazlıkların çözülmesi hem de kendi yaşamlarından kaynaklanan çatışmaların iyi yönetilmesi konusunda bilgili olmalıdırlar (Balcı ve diğerleri, 2008:110). Bu örnek olaydaki çatışmanın bireysel özelliklere bağlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. İnsanlar bazen psikolojik açıdan veya başka sebeplerden dolayı sorun yaşayabilirler. Çatışmalar yaşanırken bu sorunların olabileceği düşünülerek çözüm sağlanmalıdır.

Örnek Olay 3'e göre müdür yardımcısının sorumluluğunda olan bir yazının yanlış yazılması istenmeyen davranış olarak değerlendirilmiştir. Böyle bir davranışın istenmeyen bir davranış olarak değerlendirilmesi doğru bir davranış değildir. Okul müdürü, kurumun amacına ulaşabilmesi için yapılan bazı hataları olabildiğince telafi edebilmelidir. *"Ben olsaydım,"* bu tür yanlışlıkların olabileceğini düşünerek ilgili müdür yardımcısı ve diğer personelle görüşerek biraz daha dikkatli olmalarını söyledim. Resmi yazıların kurumları temsil ettiğini belirterek biraz daha itinalı davranmalarını istedim. *Özmen ve Aküzüm*, yapmış olduğu bir çalışmada, çatışmaların büyük çoğunluğunun iletişim kaynaklı olduğunu tespit etmişlerdir (Özmen ve diğerleri, 2013:456). Bu örnek olayda da çatışmanın iletişim eksikliğine bağlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bunu önlemenin tek yolu etkili iletişimin sağlanması ile mümkündür.



Örnek Olay 4'e göre "Nöbete Geç Gelme" davranışı, istenmeyen öğretmen davranışı olarak değerlendirilmiştir. Böyle bir davranışın istenmeyen davranış olarak değerlendirilmesi, doğru bir değerlendirmedir. Okul müdürünün bu çatışmayı yönetme biçimi de, istenen bir okul müdürü davranışı olarak değerlendirilmelidir. Okul müdürü, yaşanan bu çatışma karşısında soğukkanlılığını koruyarak, öğretmene uygun bir dille yaptığının yanlış olduğunu açıklayıp öğretmenin bu davranıştan vazgeçmesini sağlamıştır. Burada takdir edilecek bir okul müdürü davranışı olduğu görülmektedir. Okul müdürünün bu yönetme biçimi, öğretmeni de etkileyerek, öğretmenin bu davranışı tekrarlamasını önlemiştir.

"Ben olsaydım," okul müdürü gibi davranırdım.

Örnek olaylar incelendiğinde, okullarda öğretim ortamının bazen problemliliği olduğu görülmektedir. Öğrenciler farklı kültürlerden gelirler, farklı yaşam tarzlarına sahiptirler ve kendilerine özel çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri vardır (Bamberger, 1995:68). Aynı ortamı zorunlu olarak paylasan bazen onlarca, bazen de yüzlerce öğrencinin farklı nitelikteki kültürel özgeçmişleri, biyolojik, zihinsel, duyuşsal gelişmişlik düzeyleri, algılama, kavrama, anlama becerileri, değer, gereksinim, inanç, tutum, secim ve kişilik özellikleri doğal olarak insan ilişkilerinde kişiler arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu denli çok öğrencinin istemlerinin, gereksinmelerinin aynı anda, aynı ortamda her zaman tatmin edilmesi oldukça güç olduğundan sınıfta ve okul ortamında kişiler arası çatışmalar, anlaşmazlıklar doğal ve kaçınılmazdır (Türnüklü, 2007:2). Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle çatışmadan kaçmak ve çatışmayı olumsuz bir olgu olarak karşılamak yerine çatışmayı yönetmek üzerine odaklanmak gerekir. Çünkü çatışma etkin olarak yönetildiği takdirde hem örgüt için hem de bireyler için bazı fırsatların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Doğru bir şekilde yönetilen çatışmaların örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracaktır: etkin bir şekilde yönetilemeyen çatışmaların ise örgütte durgunluğa ve sorunların karmaşıklaşmasına yol açacağı bilinmelidir. Bu bağlamda eğitim örgütleri olan okullarda okul yöneticileri, öğretmenler ve okulun diğer paydaşları arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları yapıcı bir şekilde çözebilme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Arslantaş ve diğerleri, 2012:238).

Sonuç olarak, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, insan olmaları gereği hata yapabilecek bir yapıya sahiptirler. Bu kişilerin yaşantı, inanç ve değerlerinde farklılıklar olabilir. Bu nedenle bu farklılıklar göz önünde bulundurularak, çatışmalara karşı çözüm yöntemleri uygulanabilmelidir. Örnek olayların çözümünde okul yöneticileri daha çok yapıcı olma stratejisini kullanabilmelidir. Bu araştırmada elde edilen bilgilere göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere yönelik şu öneriler sunulabilir:

▪ Okul yöneticileri, bilimsel anlamda eğitim yönetimi ile çatışma yönetimini iyi özümsemiş nitelikte olmalı, bu alanda akademik çalışmalara yer vermiş bilimsel eserleri inceleyebilmelidir.

▪ Yöneticiler, özellikle çatışma kavramını, çatışmanın kaynağını, çatışma türleri ve yaklaşımlarını teorik anlamda iyi bilmelidirler. Bu teorik bilgi olabilecek bir sorun karşısında gerekli tedbirlerin alınması ve mevcut sorunun çözümünde etkili olabilecektir.

▪ Yaşanan çatışmalar neticesinde çatışma çözüm yöntemlerinin kullanılması, eğitim kurumlarında performansı artırıcı rol oynar. Bu durumu göz önünde bulundurularak okul



yöneticilerine, öğretmenlere ve diğer personele çatışma yöntemlerini kullanabilme becerilerini kazandırabilecek faaliyetlere yer verilebilmelidir.

▪ Çatışmaya en fazla okul yöneticileri ve öğretmenler maruz kalacakları için bu kişilere çatışma konusunda hizmetiçi eğitimler verilebilmelidir.

▪ Yönetici ve öğretmenlere, *örnek olaylar* canlandırılarak çatışmanın çözümü konusunda eğitimler verilebilmelidir.

4. KAYNAKÇA

Akın, M. (1998). İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,

Arslantaş, H. İ., Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı – Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 34. s. 232-238.

Balcı, A., Aydın, P. İ. (2008). Eğitim Yönetimi, Feza Gazetecilik A.Ş., İstanbul.

Bamberger, P., Hasgall, A. (1995). Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having the Characteristics of Total Institutions, Journal of Educational Administration, 33 (3), s.68–85.

Can, H. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitapevi, Ankara.

Can, H., Aydın. E. M., Aşan, Ö. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Basım, İstanbul.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. PegemA Yayıncılık, Ankara.

Çelik, A. (2011). Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi, Kastamonu Eğitim Dergisi, cilt:19, no:2, s.624.

Çetin, M. Ö. (1998). Eğitim Yönetimi Açısından İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.

Develioğlu, F. (1975). Türkçe Sözlük, İstanbul.

Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği, (Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma) Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Doerr, J. C. (2004). Dealing with Cross-Cultural Conflict in A Multicultural Organisation: An Education Management Perspective. Unpublished Master Thesis. Unisa: University of South Africa. 117-118

Erden, M. (2008). Eğitim Bilimine Giriş, Özgün Matbaacılık, Ankara.

Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı: Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

Folger, P. J., Poole, S. M., Stutman, K. R., Çeviri: (Fusun Akkoyun), (2013). Çatışma Yönetimi, 7. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Genç, N. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi, Ankara.



- Güney, S. (2000).** Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1994).** İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, s.1-3.
- Gürüz, D., Gürel E. (2009).** Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Henkin A. B., Cistone P. J., Dee J. R. (2000).** Conflict Management Strategies of Principals in Site- Based Managed Schools, Journal of Educational Administration, 38 (2): 142-158.
- Hellriegel, D., Slocum, J. J. (1979).** Organizational Behavior, West Publishing.
- İpek, C. (2003).** Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E., (2000).** Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2010).** Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Koçak, S. (2012).** Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü – Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Korkmaz, M. (1994).** Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Okutan, M. (2012).** Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Öner, U. (1999).** İlköğretimde Rehberlik, Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., Çelik, C. (2009).** Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, s. 95-112.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2008).** Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özmen, F., Aküzüm, C. (2010).** Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2, s. 65.
- Özmen, F., Aküzüm, C. (2013).** Okul Ortamında Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, E-Journal of New World Sciences Academy, Education Sciences, s. 441-459
- Rahim M. A. (2001).** Managing Conflict in Organizations, Third Edition, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Westport, CT. pp. 193.
- Sarpkaya, R. (2002).** Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (31), s. 414-429.



Şendur, E. F. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Mersin: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şişman, M. (2011). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Taştan, N. (2010). Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Türkel, U. A. (2000). Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Türnüklü, A., (2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 49 (13), s.129–159.

Van Slyke, E. J. (1997). Facilitating Productive Conflict, HR Focus, Vol: 74. Is: 4, pp. 17.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 2, s.13. Elazığ.

Yavuzylmaz, C. (2008). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.