

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK OLAY

**Dr. Ruhi SARP KAYA**

Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

*Bu makalenin amacı, okullardaki çatışmanın nedenleri ve yönetilmesini örnek olaya dayalı olarak açıklamaktır. Araştırma Manisa'daki bir lisede gerçekleştirilmiştir. Lisenin bilgisayar bölümündeki 3 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve müdür örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında gözlem tekniğinin katılan gözlemci çeşidi kullanılmıştır. Gözlemlerle elde edilen verilere dayalı olarak örnek olayın öyküsü yazıldı. Alanyazından elde edilen çatışmaya ilişkin verilerin ışığında örnek olay çözümlendi. Araştırmanın temel bulguları şöyledir: Örgüt içinde çatışma doğaldır, bilgisayar bölümündeki çatışma, kaynakların sınırlılığı, işbölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu ve güç mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çatışmayı görmezden gelmek yerine, onu yönetmeyi düşünmelidir.*

**Anahtar sözcükler:** Çatışma yönetimi, liseler.

summer 2002

## CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

**Ruhi SARPKAYA, Ph.D**

Adnan Menderes University, School of Education

*The aim of this study is to describe the reasons of conflict in schools and how it is managed based on a case study. The research was carried out in a school in Manisa. Subjects consisted of three teachers in the department of computer, one vice principal and a principal. The case study method was used and participant observer type of monitoring was applied to collect data. The story of the case study was written based on the data obtained through observations. The case study was analyzed based on the data related to the conflict obtained through literature review. The basic findings of this study are as follows: The conflict in the organization is natural, the conflict at the department of computer is due to the limited resources, the ambiguity in sharing the duties at the department; lack of communication and power struggle. It could be concluded that managers should learn how to manage the conflict instead of ignoring it.*

**Key words:** Conflict management, high school

Çatışma, kavramının genelde bizlerde çağrıştırdığı ilk anlamlar, kavga, savaş, mücadele gibi olumsuzluklar içerir. Bunun için de toplumlarda, gerek bireyler, gerekse gruplar arasında birlik ve beraberlik duygularının egemen olması için olağanüstü çabalar harcanır. Oysa çatışma, hem toplumlarda, hem de doğada sürekli vardır.

Hançerlioğlu'nun da (1979: 55) belirttiği gibi "çatışma, açık seçik anladığımız sözcük anlamında, en belli biçimlerde insan toplumlarında gerçekleşir. Organik ve inorganik doğadaysa her zaman sözcük anlamında kavrayamayacağımız değişik biçimler gösterir. Toplumdaki çatışmayı, ona verdiğimiz anlamıyla, örneğin bir elmanın gelişme sürecinde göremeyiz. Ne var ki elmanın gelişme sürecinde de kendine özgü bir çatışma olup bitmektedir. Doğa, toplum ve bilincin temel diyalektik yasası şudur: Bir olan, bir çok karşı olanlara bölünür, bu karşıt olanlardan kimileri birbirlerine düşmanca karşıttır. Karşıt olanlar da birbirleriyle çelişmeye başlarlar. Bu durumda bir şey hem kendisinin aynı hem de kendisinin aynı olmayandır. Yani hem kendisinin aynı olarak kalır hem de durmadan değişir. İşte çelişme, bu kalıcılıkla değişme arasındaki karşıtlıktır. Kalıcılık görece ve geçici, değişmeye sürekli. Doğa ve toplum çelişmelerle gelişir."

Çatışma bu kadar açık bir şekilde yaşamımızın her alanında var olduğuna göre, ondan kaçmak çözüm değildir. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli olduğuna göre, çatışma bu örgütlerde de vardır. Üstelik girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Öyleyse örgütlerdeki çatışmanın gerçekte toplumda ve bir ölçüde doğada da var olduğunun bilincinde olarak çatışmadan kaçmayı değil, onu yönetmenin yöntem ve tekniklerini öğrenmemiz gerekmektedir.

Çatışma, yönetim biliminde olduğu kadar, toplumbilimde de sıkça kullanılan bir kavramdır. Toplumbilimde, toplumun ahenkli ve bütünleşmiş bir varlık olduğu görüşünün antitezi çatışma modelleridir. Çatışma modellerine göre toplum, birbirleriyle çatışan birimlerden ve öğelerden kuruludur. Toplumun değişmesi, bu öğelerin itici gücüyle oluşur. Toplumsal bütünlük ise, toplumsal öğeler ve birimler arasındaki uyuşmanın sonucu değil, toplumsal birim ve öğeler arasındaki çatışmaların ortaya koyduğu zıt kuvvetlerin dengelenmesi sonucu ortaya çıkar. Çatışma modellerine göre çatışma, doğal bir sonuçken, yapısal-işlevsel modellere göre genellikle toplumsal bir hastalık olarak görülür ve yok edilmeye çalışılır (Kongar,1979: 199).

Yönetim biliminde çatışma kavramını irdelerken toplumsal yapı ile örgütsel yapı arasında bir etkileşim olduğu unutulmamalıdır. Toplumsal yapı belli bir

düzenlilik gösteren **insan ilişkileri** demek olduğuna göre, bu insan ilişkilerinin bir toplumdaki örgütlerin **yapısını** etkilemeleri de **son derece** doğaldır (Kongar, 1979: 313). Karip de (1999: 1) çatışmayı **kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar** ve diğer isteklere sahip olma çalışması olarak görülebilecek toplumsal bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerdeki çatışma, yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi bireyler, gruplar, örgütler arasında gerçekleşebilir. Çatışma, hangi düzeyde ortaya çıkarsa çıksın, bunların ortaya çıkışına bir etmenin yol açtığı kuşkusuzdur. Aşağıda çatışmaya yol açan etmenler irdelenmektedir.

### ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Aşağıda sıkça vurgulanan örgütsel çatışma nedenleri üzerinde kısaca durulduktan sonra, her bir çatışmaya ilişkin örnekler sunulmuştur.

**Kaynakların Sınırlılığı:** Örgütler, insan, makine, materyal ve para kaynaklarından oluşmuşlardır. Bu kaynaklar örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmak için örgüt içinde dağıtılır. Ancak kaynaklar genellikle sınırlıdır. Örgüt içindeki çeşitli bölümler, görevlerini yerine getirebilmek için kaynaklara eksiksiz sahip olmak isterler. Bu kıt kaynaklardan her bölüm daha çok pay almak ister. İşte bu noktada çatışmalar başlar (Eren, 1993:365). Örneğin, bir lisede fen bilimleri için bir tek deneylik var. Fizik, kimya ve biyoloji dersi öğretmenleri derslerindeki başarıyı artırmak için deneylikten yararlanmak isterler. Bu durumda, hangi derse öncelik verileceği, deneylikten ne zaman ve ne kadar süre yararlanılacağı konusunda çatışmalar ortaya çıkabilir

**İşbölümü :** İşbölümü, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak; kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilebilir. İşbölümünün doğal sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler; işlevleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönlendirmeleri ve davranış biçimlerini geliştirir. Değer yargılarının geliştirilmesi, bu alt sistemlerin ayrılaşmalarına neden olur (Aydın, 1994:294). Örneğin, okulda rehberlik bölümüyle, disiplin kurulu sık sık çatışabilmektedir. Genelde disiplin kurulları öğrencilere ceza verilmesi yanlısıyken, rehberlik uzmanları öğrencinin kazanılması yönünde çaba harcarlar.

**İletişim Sistemi :** Örgütteki kişiler ve gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri önemli bir çatışma kaynağıdır. Kişiler ve gruplar arasındaki ileti akışındaki gecikmeler, iletilerin filtrelenmesi, yanlış anlaşılması iletinin açık olmaması

iletinin algılanmasındaki farklılıklar, örgütlerde çeşitli düzeylerde çatışmalara neden olabilir (Aydın, 1994,305-306; Koçel, 1993: 401). Örneğin, bir okulda başarıyı artırmak için okul yönetiminin uzmanlardan yararlanarak hazırladığı bir projeyi müdür, öğretmen, öğrenci ve velilere açık ve zamanında (öğretim yılının başlarında) bildirmemiştir. Bu durumda, ortaya çıkan başarısızlık konusunda yönetim projeyi öne sürerek öğretmenleri eleştirecek, öğretmenlerse projeyi tam olarak anlayamadıkları için yönetimi suçlayacaktır.

**Amaç Farklılığı:** Kişi veya gruplar arasında erişilmek istenen amaç konusunda farklı görüşler çatışmalara neden olabilir (Koçel, 1993: 401). Okullardaki resmi amaçların yanında, kişi veya grupların doğal amaçları da vardır. Örneğin öğretmenler, bağlı buldukları zümrenin amaçlarını, okulun genel amaçlarından üstün tutabilir. Bu durumda, müdürle öğretmenler arasında çatışmalar yaşanabilir.

**Örgüt İçi Güç Savaşı:** Örgüt içinde işgörenler ya da gruplar arasında güç elde etme çabası bir çatışmaya yol açabilir. Güç elde etme savaşı sonucunda ortaya çıkan çatışma, yapıcı da olabilir, yıkıcı da. Eğer yapıcı olursa, örgütsel etkililiği, işgörenler arası işbirliğini ve yaratıcılığı artırır. Yıkıcı olursa, örgütsel etkililiği azaltır, işbirliğini yok eder (Hunt, 1993: 116). Politik modeller, örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı üzerinde dururken, çatışmalara genelde örgüt içi güç savaşlarının yol açtığını savunur (Bush, 1995: 77).

## ÇATIŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Örgütlerde çatışmanın rolü hakkında değişik görüşler vardır. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci görüşlerdir.

*Geleneksel görüşe göre,* çatışma kötüdür. Bu olumsuz anlamı pekiştirmek için çatışma, şiddet, yıkım ve mantıksızlık terimleriyle birlikte anılır. Dolayısıyla çatışmanın yıkıcı etkisini yok etmek için örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerekir. Klasik yönetim kuramında çatışmanın var olması örgütteki bozulmanın kanıtı olarak görülür.

Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkatimizi sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek gerekecektir. Çünkü grupların ve örgütlerin başarımlarını geliştirmek için çatışma nedenlerini yok edici önlemler alınması zorunludur (Robbins, 1994: 222; Owens, 1981: 278).

Okullarımızda çatışmaya ilişkin olarak genelde yöneticilerin çatışmadan kaçınma, yok sayma eğilimi içinde oldukları görülmektedir. Çatışmaların en yoğun yaşandığı yerler olan öğretmenler kurulunda yöneticiler, çatışmaya neden olabilecek konulardan uzak durmaya çalışırlar. Karşıt düşünce ileri süren öğretmenleri çeşitli yaptırımlarla (disiplin cezası, bozuk haftalık ders programı, ücretli dersleri kısma, dışlama vb.) susturmaya çalışırlar (Sarpkaya, 1996: 27-28).

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğunu ileri sürer. Çatışmanın kaçınılmazlığından hareket eden davranışçılar, çatışmanın kabulünden yanadırlar. Çatışma, ortadan kaldırılamaz. Çatışma, sanıldığı gibi örgütsel başarıyı her zaman düşüren bir etmen değildir. Hatta kimi zaman başarıyı artırıcı bir rolü vardır (Robbins, 1994: 222).

*Etkileşimci görüş*, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesinin zorunlu olduğunu kabul etmektedirler. Davranışçı görüş, çatışmayı kabul etmekte; etkileşimci görüş ise, uyumlu, barışçı, sakin ve işbirliği içindeki bir grubun değişme ve yenilik gereksinimlerine karşın durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Etkileşimci görüş, grup liderlerini asgari düzeyde (grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde) çatışmayı sürdürmek için teşvik eder (Robbins, 1994: 223; Aydın, 1994: 314).

Etkileşimci görüş içerisinde değerlendirilebilecek olan *politik yaklaşıma* göre çatışmayı, örgütte kötü giden bir şeyin ya da bir problemin işareti olarak görmek zorunlu değildir. Örgütsel kaynaklar kısıtlıdır. Örneğin, bütün üyelere onların istediği kadar para vermek zordur; altta çok üstlerde ise daha az iş vardır; eğer bir grup örgütteki politik süreçleri denetlerse, diğer gruplar örgütten soğuyabilir. Bireyler iş, unvan ve prestij için; bölümler güç ve kaynaklar için; çıkar grupları, politik uzlaşma için yarışabilirler. Tüm bu koşullar altında çatışma da kaçınılmaz ve doğaldır. Politik yaklaşımın odağında çatışmanın çözümleri değil, çatışma taktik ve stratejileri yer almaktadır. Oysa, insan kaynakları ve yapısalcı yaklaşımlarda daha çok çatışmanın çözümlenmesi üzerinde durulur (Bolman ve Deal, 1984: 119).

Sonuç olarak, çatışma ne salt iyi ne de salt olarak kötüdür. Önemli olan çatışmanın ne zaman ve hangi koşullarda iyi ve kötü olduğuna karar verebilmektir. İşte bu noktada çatışmayla ilgili iyi-kötü gibi bir değerlendirme için bir ölçüte gereksinim vardır. Alanyazında çatışmaya ilişkin iyi-kötü değerlendirmesi yapmada çatışmanın örgüt amaçları açısından işlevsel olup olmadığına bakılması gerektiği üzerinde durulur (Gibson ve Ivancevich, 1988: 305 ; Robbins, 1994: 223-224).



### Çatışmanın Zararları

Örgütlerdeki çatışmalar işlevsel olma ya da olmama durumuna göre yararlı ya da zararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir. 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 yol açar (Robbins,1994: 235).

Başaran (1992: 266), örgütsel çatışmanın işgörenlerin ruh sağlığını bozabileceğini örgütte para, zaman, emek israfına yol açabileceğini, örgütsel amaçların savsaklanabileceğini vurgulamaktadır.

Wright ve Noe'ye (1996: 685) göre eğer işgörenler bahane ya da hakaretlerle anlaşmazlıklarını açıklıyorlarsa, grup ya da örgütsel amaçlar üzerinde bir işbirliğine girmiyorlarsa, bu durumda ortaya çıkan çatışma, işlevsel değildir. İşlevsel olmayan çatışma da, moral ve eşgüdümü azaltır. Düşük moralli işgörenlerde de bir süre sonra devamsızlık ve işgören devri artışı görülebilir.

Newstrom ve Davis (1997: 316) de çatışmanın olası zararlarının olabileceğini, özellikle çatışma uzun bir zaman dilimine yayılmışsa ve kişisel sorunlar üzerinde odaklanmışsa, çatışmanın şiddetinin artacağını, ileri sürmektedir. Bu durumda da bireyler ya da gruplar arasında işbirliği ve takım çalışması bozulabilir. İşgörenler ve yönetim arasında güvensizlik ve saldırganlık ortaya çıkabilir.

### Çatışmanın Yararları

Çatışma kararların niteliğini artırdığında yaratıcılığı ve yeniliği güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemler açıkça tartışıldığında değişme ve yenileşme ortamını hızlandığında yapıcıdır. Kanıtlar, çatışmalarda tüm fikirlerin ortaya konmasına izin verildiğinde, karar almanın niteliğinin arttığını göstermektedir. Çatışma, durağanlığı zorlar, yeni düşüncelerin yaratılmasını ve etkinliklerin tekrar değerlendirilmesini sağlar (Robbins, 1994: 233).

Ertekin (1982: 480-481) de çatışmanın bireylerin ilgi ve merakını uyandırdığını, farklı ve hatta karşıt düşüncelerin karşılaşması sonucu

genellikle daha üst düzeydeki düşüncelerin üretildiğini, öğrenmeyi özendirildiğini ve eleştiriyi hoşgörüle kabul etmeyi sağladığını belirtmektedir.

Karip'e (1999: 22) göre çatışmanın, işgören ve örgüt için başlıca şu yararları olabilir:

1. Birey çatışmalar aracılığıyla, gerçek duygu ve düşüncelerini anlatabilir ve böylece kendini daha rahat hissedebilir. Bu da örgütte daha iyi ilişkilerin oluşmasına yardımcı olur.
2. Çatışma, bireylerin, başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerini, kabul edebilmelerini ve daha az ben merkezli olmalarını sağlayarak psikolojik olgunluk sağlar.
3. Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
4. Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

Sonuç olarak çatışma, niteliğine ve idare edilme biçimine bağlı olarak, örgütsel performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir. Her örgüt için, çatışmanın yüksek derecede işlevsel kabul edildiği bir düzey vardır ve bu düzey olumlu bir pekiştireç sağlar. Bir taraftan da çatışma düzeyi çok düşük olduğu zaman, performans sorunu olabilir. Yenilikler ve değişiklikler yapmak zor olabilir ve örgütün çevresine uyum sağlamasında problemler çıkabilir. Eğer bu düşük çatışma düzeyi devam ederse, örgütün yaşaması tehdit altındadır. Diğer taraftan, eğer çatışma düzeyi yüksekse, ortaya çıkan karışıklık da örgütün varlığını tehdit edebilir (Gibson, Ivancevich, 1988: 306-307).

### ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİ

Örgütlerde çatışmaların çözümüne yönelik çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan klâsik yaklaşım, çatışmayı zorla, pazarlıkla ya da yönetsel erki kullanarak çözmeyi önerir. Davranışsal örgüt ve yönetim kuramları, çatışmaların örgütlerin doğaları gereği olduğunu kabul ederek, çatışmaların toplumsal işlevlerinin bulunduğu ve bunların mutlaka çözülmesi gerektiği üzerinde dururlar.

Açıklan da (1998: 108), okul yöneticisinin kaçınılmaz olan çatışmayı, okul amaçlarına yöneltmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu amaçla, yöneticiler çatışmayı yönetmek için çeşitli yöntemler uygulamalıdır.



Örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı karşısında, her yaklaşım, çatışmaları çözmek için aşağıdaki yöntemlerden birini ya da daha fazlasını kullanabilir :

**Problem Çözme Yöntemi:** Bu yöntemin amacı sorunu çözmektir. Bu yöntemde hedef, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların saptanmasıdır. Bu nedenle yöntem, çatışma içindeki tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmelerini sağlar. Problem çözme yönteminin önemli sayıltılarından birisi, çatışma içinde olan tarafların bile paylaştıkları ortak noktaların bulunabileceğidir (Aydın,1992: 317).

**Üstün Amaçlar Yöntemi:** Örgütsel çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde bulunan grupların hepsi için vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçların saptanmasıdır. Gruplar arasındaki çatışmaları çözmeye kullanılan üst amaçlar tekniği bir ortak amaçlar ya da hedefler setinin oluşturulmasını öngörür. Bu amaçlar, çatışma halindeki gruplar eşgüdümsel bir çalışma içine girmedikleri sürece gerçekleştirilemez. Aslında bu amaçlar, sadece tek bir grup tarafından gerçekleştirilemez ve çatışmaya katılan herhangi bir grubun diğer amaçlarının yerini alır (Aydın,1992,318; Akat vd., 1994: 338).

Örneğin, okul içindeki bireyler arası ve gruplar arası çatışmayı azaltmak için "okulun çevredeki saygınlığını artırmak" ya da "ulusal bağımsızlık için eğitimin önemini vurgulamak" gibi... üstün amaçlar ortaya konabilir.

**Yatıştırma Yöntemi:** Bireyler ya da gruplar arasındaki ayrımı önemsememe, ortak yanları ve ilgileri vurgulama sürecidir. Bu yöntemde çatışmaya kaynaklık eden nedenlerden daha çok, tarafların ortak yanları vurgulanır. Bu tekniğin ardında "bazı konular hakkındaki ortak görüşlerin vurgulanması, ortak amaç doğrultusundaki hareketi kolaylaştırır" inancı yatmaktadır. Eğer gruplar arasındaki farklılık ciddiye, yatıştırmak -kaçmak gibi- olsa olsa, kısa vadeli bir çözümdür (Aydın,1992,320; Newstrom ve Davis, 1997: 319).

**Oylama Yöntemi:** Çatışan taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilir ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurulur. Böylece çoğunluğun karar verdiği taraf lehine sorun çözülmüş olur (Eren, 1993: 376).

**Kaçınma Yöntemi:** İşgörenlerin kendi amaçlarını ya da başkalarının amaçlarını gerçekleştirilmeyi araştırmamasıdır. Yani çatışma olasılığı bulunan birey ya da grupların yüz yüze gelmemeleridir (Wright ve Noe, 1997: 691). Örneğin okuldaki grupların çatışmalarının önlenmesi için tampon oluşturma ya da tartışmaların geciktirilmesi gibi.

**Kaynakların Artırılması:** Gruplar arası çatışmaların temel bir nedeni sınırlı kaynaklardır. Kaynakları ele geçirmede herhangi bir grubun başarısı, diğer bir grubun başarısızlığına neden olmaktadır. Bir örgütün kıt kaynakları, örgüt içindeki herhangi bir pozisyon (örneğin, okulun müdürlüğü, müdür yardımcılığı vb.), para, araç-gereç olabilir. Örneğin, aynı işliği kullanmak zorunda kalan müzik ve resim iş öğretmenleri arasındaki çatışmanın yeni bir işlik açılarak çözülmesi gibi.

**Uzlaşma:** Uzlaşma, bireylerin istedikleri şeyin, her bir birey için yalnızca bir bölümünü alabildikleri karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşmadır. Bu teknikte kesin bir galip ya da mağlup yoktur ve alınan karar muhtemelen her iki grup için de ideal değildir. Uzlaşma tekniği, gerçekleştirilmek istenen amacın (örneğin, paranın) eşit olarak paylaşıldığı durumda, en etkili olarak kullanılabilir. Eğer bu mümkün değilse, gruplardan biri taviz vererek bazı değerlerinden vazgeçmelidir. Uzlaşma aynı zamanda üçüncü bir kişi ya da grubun müdahale etmesini gerektirebilir. Bu durumda bir hakeme başvurulabilir (Wright ve Noe, 1997: 691; Aydın, 1992: 321).

**Örnek olay İncelemesi:** Bu yöntem, işgörenlerin üzerinde çatışmaya düştükleri konuya benzer gerçek bir olay üzerinde çalışarak, onların davranışlarını değiştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Başaran, 1992: 278).

## YÖNTEM

Araştırma, Manisa'daki bir lisede gerçekleştirilmiştir. Örnek olaydaki mekan ve kişilerin gerçek adları, araştırmanın kişiler hakkında yorum ve yargılar içermesinden dolayı yazılmamış, onun yerine simgesel adlar kullanılmıştır.

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, belli bir kişinin ya da grupların geçmişini, şimdiki durumunu ve çevreyle ilişkisel özelliklerini oldukça ayrıntılı bir biçimde incelemeye ve ayrıca istatistiksel yöntemlerin sağlayamayacağı, amaca uygun bilgileri elde etmeye uygun olduğu için seçilmiştir (Güven, 1999: 132; Erdoğan, 1998: 64).

Örnek olay yönteminde, verilerin toplanmasında "gözlem" tekniğinden yararlanılmıştır. Gözlem tekniğinin de "katılan gözlemci" çeşidi kullanılmıştır (Robson, 1996: 159). Örnek olayımızdaki katılan gözlemci, bilgisayar Formatör öğretmeni CK'dır. Gözlemci olabildiğince önyargı ve yanlılıktan kaçınmaya çalışmıştır. Ancak katılan gözlemci yöntemiyle bilgi toplamanın önyargılara, yanlılıklara. öznelliğe vol acabildiği ve kesin ölçülebilir veriler elde etmeye uygun

## ruhi sarpkaya

olmadığı da örnek olayın incelenmesinde gözden ırak tutulmamalıdır (Cohen ve Manion, 1996:110).

Yazar, 1997-1998 öğretim yılı boyunca, bilgisayar bölümünde çalışmış ve buradaki çatışma olgularını ortaya çıkıktıkça not almıştır. Özellikle çatışmanın kimler arasında olduğu, olası nedenleri ve sonuçları kaydedilmeye çalışılmıştır. Daha sonra da bu kayıtlardan yola çıkılarak, örnek olayın öyküsü yazılmıştır. Örnek olay öyküsündeki çatışma olgularının nedenlerini, sonuçlarını ve kimlerin nasıl çatıştıklarını daha betimleyici ve açıklayıcı veriler haline getirmek için örnek olay çözümlemesi de yapılmıştır. Örnek olay çözümleme bölümü, bir çeşit tartışma ve yorum bölümü olarak da düşünülebilir.

**BİR ÖRNEK OLAY**

Endüstri Meslek Lisesinde, Anadolu Bilgisayar bölümü açılmıştır. Başlangıçta, kadrolu ve bilgisayar lisansı çıkışlı hiç öğretmen yoktur. İkinci yılda, kadrolu bilgisayar öğretmeni AD atanır. Yeni mezundur ve bayandır. Yine aynı okulda 10 yıldır fizik öğretmeni olan KS, müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. KS hizmet içi eğitim kurslarına katılarak Bilgisayar formatör öğretmenliği belgesi almıştır. Anadolu Bilgisayar Bölümünün (A.B.B) iki bilgisayar işliğı vardır. İşlikler, ağ sistemiyle çalışmaktadır. Üç sınıfta 21'er öğrenci vardır.

Müdür yardımcısı KS bulunduğu makamın gücünü de kullanarak kendi odasına da, gelişmiş bir bilgisayar donanımı kurdurmuştur. Ayrıca burada iki yazıcı (lazer ve nokta vuruşlu), bir CD-Rom sürücü ve bir tarayıcı vardır. Okulun bilgisayarla ilgili tüm malzemeleri KS'nin elinin altındadır; KS yeni bir yazılım, donanım alımında da etkilidir.

A.B.B.' ne derslerin yoğunluğundan dolayı CK atanır. CK de bilgisayar lisanslı değildir. Sonradan kurslara giderek, bilgisayarla ilgili konuları öğrenmiştir.

A.B.B.' de KS, bölümün amaçlarına hizmetten daha çok, kişisel amaçlarını geliştirmek için çalışmaktadır. Odasındaki bilgisayar donanımını ve malzemelerini kişisel güç kazanımı için kullanmakta ve kullandırmaktadır.

Okulun iki bilgisayar işliğı, hafta içinde akşamları, hafta sonunda gündüzleri, döner sermayeye gelir sağlamak amacıyla "bilgisayar kullanıcılığı kursları" için kullanılmaktadır. Ders verenler okul dışında KS 'nin dostlarıdır. Bu kurslar başladıktan sonra, bilgisayar işliklerinde düzen ve disiplin kalmamıştır. Her hafta başında en az iki üç bilgisayar bozulmakta ya da bilgisayarların çoğunluğunda

bölüm öğrencilerinin uygulamalı dersleri için gerekli olan yazılımlar çalışmaz hale gelmektedir. Sonuçta, bölüm öğrencileri yeterli eğitim alamamaktadır.

Bu durumdan rahatsız olan bilgisayar öğretmeni AD her hafta KS ve müdüre raporunu sunmakta bilgisayarların disiplinli kullanılmasını istemektedir. Ancak bir çözüm bulunamamaktadır ve giderek KS ile AD birbirlerini suçlamaya başlamıştır. Her ikisi de işliğin düzensizliğinden birbirlerini suçlamaktadır. KS, AD'yi bilgisayar öğretmeni olmasına karşın bilgisizlikle, AD de KS 'yi bilgisayarları egemenliği altında tutmaya çalışmakla suçlamaktadır. Bölüme en son gelen CK de işliğin düzensizliğini doğrudan müdüre rapor vererek bildirir. Ancak müdür işlerin düzeltilmesi için KS 'yi görevlendirir. Dönem boyunca kağıt üzerinde iki zümre toplantısından başka herhangi bir toplantı yapılmaz.

Tüm bunlar olurken Bilgisayar bölümü öğrencileri, içinde buldukları kötü eğitim koşullarının farkındadırlar ve müdür başta olmak üzere KS ve AD'yi suçlamaktadırlar. Kendilerine önem verilmediğini, gösteriş (kurs düzenlenmesini kast ediyorlar) ve para için kendilerinin feda edildiklerini söylemektedirler.

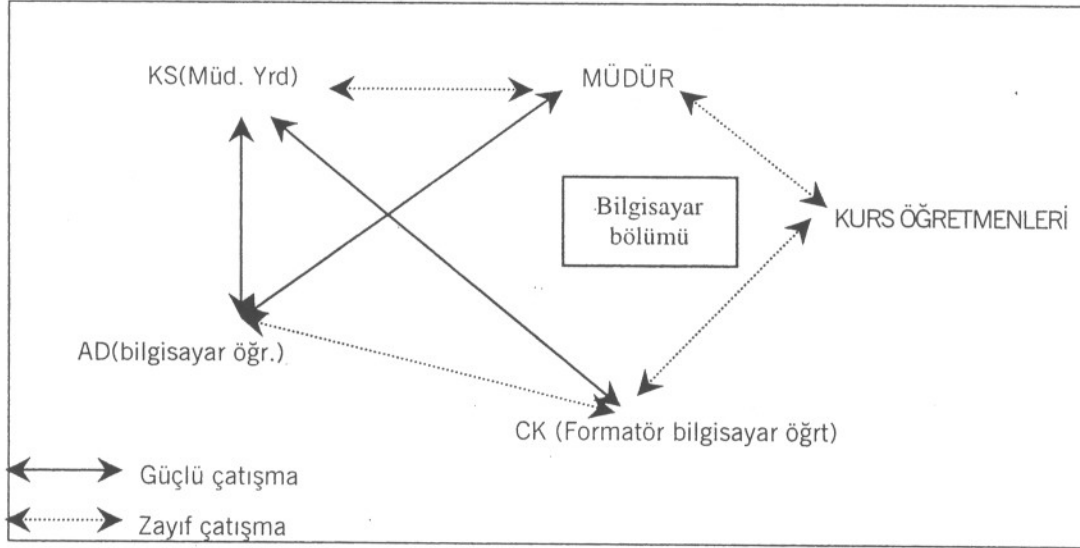
CK bölümdeki çatışmaların nedenlerini görür, ancak okul dışından geldiği ve hiçbir yetkisi olmadığı için doğrudan müdahalede bulunamaz. Öncelikle KS ile çatışmaktan sürekli kaçınır. Ancak, bölümün durumunu öğrencileriyle tüm açıklığıyla tartışır. Kendisinin de bilgisayar konusunda uzman olmadığını, ancak elinden geleni öğrencileriyle birlikte yapabileceğini bildirir. Kendilerini bilgisayar konusunda uzman ilan eden ancak onlara yeterli bilgiyi vermeyen öğretmenlerinin yanında CK'nin bu tavrı öğrencilerinin hoşuna gider.

### ÖRNEK OLAYIN ÇÖZÜMLENMESİ

Çatışma yaşamımızın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli gibidirler. Üstelik eğitim örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Öyleyse örgütlerdeki çatışmanın, gerçekte toplumda ve bir ölçüde de doğada var olduğunun bilincinde olarak çatışmadan kaçmayı değil, onu yönetmenin yöntem ve tekniklerini öğrenmemiz gerekmektedir.

Örnek olayda, ilk önce kimler arasında bir çatışma olduğunu saptamamız gerekir.

Çizim 1. Bilgisayar Bölümünde Varolan Çatışma



Yukarıdaki çizimde de görüldüğü gibi çatışma, özellikle KS, AD ve müdür arasındadır. Ayrıca kurs öğretmenleriyle, KS'nin dışında, herkes çatışma içerisindedir.

Bilgisayar bölümündeki çatışmanın nedenlerini yukarıdaki çizimi göz önüne alarak ortaya çıkarmaya çalışacağız. Buna göre, KS ile AD arasındaki çatışmanın nedeni, kaynakların sınırlılığı, işbölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu, amaç farklılığı ve örgüt içi güç mücadeleleridir. Şimdi bu nedenleri biraz daha irdeleyelim.

**Kaynakların Sınırlılığı :** Eğer bölümde bir işlik daha olsaydı, kurslar, bu işlikle verilecek ve kursla ilgili çatışmalar olmayacaktı. Yine yeterince bilgisayar lisanslı öğretmen olsaydı, bölümdeki çatışmalar daha işlevsel hale gelebilirdi.

**İş Bölümündeki Belirsizlik :** KS yönetici olarak tüm yetkileri elinde toplamaktadır. Ancak bu resmi iş bölümüne aykırıdır. AD deneyimsiz olduğu için kendi görev ve sorumluluklarının henüz tam ayrımında değildir.

**İletişim Kopukluğu :** AD ile KS birbirlerini anlamak için çaba sarfetmemektedir. Çünkü amaçlar farklıdır, dolayısıyla olayları algılamaları da farklı olmaktadır.

**Amaç Farklılığı :** KS'nin amacı bölümün amaçlarıyla çalışmaktadır. AD ise, bölümün amaçlarını savunuyor görünmekle birlikte kendi pozisyonunu güçlendirmeye çalışmaktadır.

**Güç Mücadelesi** : Bölümde, KS egemenliğini pekiştirmek için çalışmaktadır. Bunun karşısında da AD ve CK, KS'nın gücünü kırmaya çalışmaktadır.

Kurs öğretmenleriyle müdür, CK ve AD arasındaki çatışmanın nedeni, iletişim kopukluğu, algılama farklılıkları ve amaç farklılıklarıdır. Müdür, kurs öğretmenleriyle bölüm arasındaki çatışmanın özüne inmek için çaba harcamamakta, onlarla iletişim kurmaya çalışmamaktadır. Müdürün olayları algılaması, yıllık döner sermaye cirosu ve okulun çevreye sunduğu bir sosyal etkinliğin reklamı çerçevesinde oluşmaktadır. Kurs öğretmenleri kendi kazançları ve kurs yerleri çerçevesinde olayları algılamaktadırlar.

CK ile KS arasındaki çatışmanın nedeni KS'nin güç kazanma çabası, amaç farklılığı ve kaynakların sınırlılığıdır. Bilgisayar bölümündeki çatışma; **işlevsel olmayan bir çatışmadır**. Çünkü çatışma, denetimsizdir ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik değildir. Böyle olduğu için de kişiler arasında gittikçe bir güç gösterisine dönüşmektedir. Sonuçta bölümde var olma nedenleri olan bilgisayar bölümü öğrencilerinin niteliksiz bir eğitim almalarına neden olmaktadır .

Okul müdürü, bilgisayar bölümündeki çatışmanın farkında, ancak bunun nedenleri üzerinde derinlemesine bir araştırma yapma gereği duymamaktadır. Hatta kendine iletilen sorunların çözümünde, sorunların oluşmasında payı açıkça görülen KS'yi görevlendirmektedir. Müdür, burada çatışmayı çözmek için yetki aktarmakta, ancak bu yetkiyi yanlış zamanda, yanlış kişiye vermektedir.

Müdürün çatışmayı çözmesi ve yönetmesi için kullanabileceği en etkili yöntem, problem çözme yöntemidir. Bu yöntemi basamak basamak uygulaması çatışmayı tüm boyutlarıyla görüp çözmesine yardımcı olabilirdi.

Müdürün, bilgisayar bölümündeki çatışmayı tüm boyutlarıyla ortaya çıkarmamasının bir nedeni de iletişim tıkanıklığıdır. Bölümle müdür arasındaki resmi iletişim kanalları yarı açıktır. Örneğin, hem AD hem KS kendisine bölümdeki çatışmalara ilişkin rapor sunmuştur. Ancak, müdür bu raporlardan yeterince yararlanamamıştır. Yine hem bölüm içinde hem de müdürle bölüm arasında güçlü bir doğal iletişim kanalı vardır. Ancak bu doğal iletişim, yıkıcı bir hal almıştır. Müdür, dedikodu içerikli bu iletişim verilerinden yola çıkarak, çatışan tarafları bir toplantıda bir araya getirmeyi becerememiştir. Eğer bu yapılmış olsa, herkes rahatsızlığını dile getirecek ve muhtemelen bir çok çatışma konusu da ortadan kalkacaktır.

Yine okul müdürü, çatışmaların önemli nedenlerinden olan kurslarla ilgili olarak örgütsel amaçlara ters düşen bir tutum içindedir. Kurslar, müdür için



okulun bir gelir kaynağı ve çevrede okulun reklamını yapmanın bir aracıdır. Kurslardan elde edilen gelirin çok küçük bir miktarı bilgisayar bölümü için harçanmakta geri kalan kısmı okulun başka giderleri için kullanılmaktadır. Oysa müdür bölümdeki çatışmaları azaltmak için bu kurs gelirleriyle kaynakları artırma yoluna gidebilirdi. Ancak bu yol seçilmemiştir.

## SONUÇ

Yaşamımızın her alanında her an çatışma olgusuyla karşı karşıyayız. Bizler çevremizdeki çatışmaların hepsinin farkında olmayabiliriz. Ancak yaşam alanımıza göre algılayabildiğimiz çatışmalara da kayıtsız kalamayız. Özellikle içinde yer aldığımız örgüt ya da gruplardaki çatışmaların çözülmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğini bilmek zorundayız. Çünkü örgütsel çatışmaları çözümlenmek, örgüt başarımını olumlu yönde etkilemekte, örgütteki işgörenlerin sağlıklı bir ruh durumuna erişmelerine yardımcı olmaktadır. Bu durumda çatışmadan kaçmak, onu görmezlikten gelmek yerine, ona egemen olmak için çatışmayı yönetmeliyiz.

Sonuç olarak, bilgisayar bölümündeki çatışmaların temelinde, kaynakların sınırlılığı, iş bölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu, amaç farklılığı ve örgüt içi güç mücadelesi yatmaktadır. Ancak bölümde çatışmanın nedeni, görünüşte K.S'nin çok şey bilmesi, A.D'nin az şey bilmesidir. Ve çatışma, daha çok iki kişi arasındaymış gibi görünmektedir.

Bu durum karşısında müdür çatışmayı yönetmek gibi bir tutum içinde değildir. Klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak çatışmayı görmezden gelmekte ya da yok saymaktadır. Oysa müdür, çatışmayı işlevsel hale getirmek için çaba harcamalıydı. Ancak o zaman okulunu, dolayısıyla bilgisayar bölümünü daha etkili hale getirebilirdi.

## KAYNAKÇA

- Açıklalın, Aytaç (1998). **Okul Yöneticiliği**. Ankara : Önder Matbaacılık.  
Akat, İler; Budak, Gönül (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.  
Aydın, Mustafa (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara : Hatipoğlu Yayınevi.

- Başaran, İ, Ethem (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış** Ankara : Kadiođlu Matbaası.
- Bolman, Lee G. ; Deal, Terrence E.(1984). **Modern Approches to Understanding and Managing Organizations**. San Fransisco : Jossey-Bass Puplichers.
- Bush, Tony (1995) **Theories of Educational Management**. London : Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cohen, Louis; Manion Lawrence (1996), **Research Methods İn Education**, London: Rotledge .
- Erdoğan, İrfan (1998), **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler**, Ankara: Emel Matbaası.
- Eren, Erol (1993) **Yönetim Psikolojisi** İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertekin, Yücel (1982). **Örgütsel Çatışma**. Yönetim Psikolojisi II. Ankara : TODAİE Yayın No : 201.
- Gibson, L. J, Ivancevich, M, J. (1988). **Organization Behavior Structure Processes**. U. S. A. Printed İn The U. S. A
- Güven, Sami (1996), **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Ezgi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, Orhan` (1979). **Felsefe Sözlüğü**. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Hunt, John W. (1993) . **Yöneticiler İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu** (Çeviren : Mesut Odman) Ankara : Açı Yayıncılık, Öteki Yönetim Dizisi.
- Karip, Emin (1999). **Çatışma Yönetimi**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (1993). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım Ař.
- Kongar, Emre (1979). **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeđi**. Ankara : Bilgi Yayınevi.
- Newstrom, John W. ; Davis, Keith (1997) **Organizations Behavior**. Boston : Mc. Grow Hill, İnc.
- Owens,Robert G. (1981). **Consepts of Organizational Behavior in Education**. Englewood, Cliff,N. J.Prentice-Hall.
- Robins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. Ayře Öztürk). Eskiřehir : ETAM Ař.
- Robson, Colin (1996). **Real World Research**, Oxford: Blackwell Puplichers Ltd.
- Sarpkaya, Ruhi. (1996). **Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri** . (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Wright, Patrick M.; Noe, Raymand A. (1996). **Management of Organizations**, Chicago : Von Hoffmann Press, Inc.