

Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki Çatışmalarının Nedenleri, Çatışmaların Önlenmesi İçin Yapılması Gerekenler ve Bu Çatışmaların Öğretmenlere Etkisi

Aysun KOÇYİĞİT¹ ve Soner POLAT²

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenlerini, çatışmaların önlenmesi için yapılması gerekenleri ve bu çatışmaların öğretmenlere etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma türünde olup, olgubilim (fenomenoloji) araştırma deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli ilinin İzmit ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan, amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine göre seçilmiş 5 okul müdürü, 7 müdür yardımcısı olmak üzere 12 okul yöneticisi ile, 12 branş öğretmeni oluşturmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiş, içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın birinci alt probleminde yöneticilerin kendi aralarındaki çatışma nedenlerinin; görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın ikinci alt probleminde yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmaların önlenmesi için alınacak önlemlerin; çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemler, görev ve sorumluluklar ile ilgili alınacak önlemler ve iletişim ile ilgili alınacak önlemler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın üçüncü alt probleminde ise, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlerin motivasyonları ile görev ve sorumlulukları üzerinde olumsuz yönde çok sayıda farklı etkilerinin bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Çatışmaları, Çatışma Nedenleri, Öğretmen Motivasyonu

Causes of School Administrators' Conflicts Among themselves, What Should Be Done to Prevent Conflicts and The Effects of These Conflicts on Teachers

Abstract

The aim of the study is to reveal the reasons for school administrators' conflicts among themselves, what needs to be done to prevent conflicts, and the effects of these conflicts on teachers. The research is in the type of qualitative research and was carried out in the phenomenology research design. In the 2021-2022 academic year, 12 school administrators and 12 branch teachers, who were selected according to the maximum diversity sampling among the purposeful sampling methods, in Kocaeli province İzmit district participated in the study. The data were obtained with a semi-structured interview form and analyzed using content analysis. According to the results of the research, the causes of conflict; Causes of conflict arising from duties and responsibilities, reasons of conflict arising from differences in purpose, ideas and opinions, and reasons of conflict arising from communication. Measures to be taken to prevent conflicts between managers; These are the precautions to be taken regarding ignorance of conflict management, the precautions to be taken regarding duties and responsibilities, and the precautions to be taken regarding communication. It has been determined that conflicts have different effects on the motivation, duties and responsibilities of teachers.

Key Words: Administrative Conflicts, Causes of Conflict, Teacher Motivation


Atf İçin / Please Cite As:

Koçyiğit, A. ve Polat, S. (2022). Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri, çatışmaların önlenmesi için yapılması gerekenler ve bu çatışmaların öğretmenlere etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1339-1359.


Geliş Tarihi / Received Date: 27.02.2022

Kabul Tarihi / Accepted Date: 03.06.2022

¹ Öğretmen - Milli Eğitim Bakanlığı, aysunkocuyigit@gmail.com

 ORCID: 0000-0001-6015-1239

² Prof. Dr. - Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi, spolat@kocaeli.edu.tr

 ORCID: 0000-0003-2407-6491

Giriş

Eğitim örgütlerinde çalışanlar, okul ile ilgili iş ve işlemleri gerçekleştirirken genellikle ortak hareket ederler, faaliyetleri etkileşimli olarak yürütürler. Okullarda yönetici ve öğretmenlerin ortak amaçlar çerçevesindeki bu birliktelikleri bazen birçok nedene bağlı olarak sorunları ve anlaşmazlıkları beraberinde getirir. Farklı düşünce, bakış açısı, politika ve uygulamalardan kaynaklanan bireylerarası çatışmalar, çoğu zaman eğitim örgütünün işleyişini olumsuz yönde etkiler. Bu demektir ki, belirli amaçları gerçekleştirilmeye çalışan bütün örgütler, örgüt içinde yaşanan sorunları çözmek durumundadır (Aydın, 2018, s. 312). Gelişimin ve verimliliğin sağlanmasında, işlevsel olmayan anlaşmazlıkların önlenmesinde en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir.

Eğitim örgütleri içerisinde birçok sebeple ast-üst arasında dikey çatışmalar çıkabileceği gibi, örgütte eş düzeyde bulunan yöneticiler ve birimler arasında yatay çatışmalar da olabilmektedir. Okullarda yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmaları okul müdürü-müdür yardımcıları ya da müdür yardımcısı- müdür yardımcısı şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin kendi aralarında çıkabilecek çatışmaların birçok nedeni vardır. Amaç ve çıkar farklılıkları, olayları algılama ve yorumlama farklılıkları, yetki ve sorumlulukların açık şekilde belirtilmiş olmaması, farklı kişilik özellikleri, iletişim becerileri, kaynak paylaşımı bu nedenler arasında sayılabilmektedir (Aydın, 2018, s. 314). Eğitim örgütlerinde iyi bir yönetici, yöneticiler arasında, işlevsel olmayan içsel çatışmaları en aza indirip ve içsel koordinasyonu kolaylaştırarak takım çalışması yaratır. İşlevsel çatışmaları problemlerin çözülmesi için bir araç olarak görerek, örgütün verimliliğini ve gelişimini arttırmada faydalı olmasını sağlar. Böylece, sorunların karşılıklı tartışılma olanağı ve açıklığa kavuşturulma imkânı sağlanır. Ayrıca farklı bakış açıları ile yeni ve yapıcı fikirlerin ortaya çıkması örgüte katkı sağlar (Robbins ve Judge, 2019, s. 478). Yöneticiler arasında yaşanan, işlevsel olmayan olumsuz yöndeki çatışmaların ise, okul çalışanlarına yansımaları kaçınılmaz olmaktadır. Çatışmanın negatif sonuçları, tahrip edici ve eğitim kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyici şekilde etki yaratabilmektedir.

Eğitim örgütlerinin verimliliğinin artması ve gelişiminin sağlanmasında öğrenme-öğretme sürecinin en önemli öğeleri öğretmenlerin donanımı, duygusu, heyecanı, coşkusu büyük önem taşımaktadır. Eğitim öğretimin en önemli unsuru olan öğretmenlerin, içinde buldukları eğitim kurumunda tüm ihtiyaçlarının karşılanması, onların görevlerinde motive olmalarını doğrudan etkilemektedir (Baygül ve İnam, 2006, s. 92-100). Bu nedenle eğitimde amaçlanan başarıyı yakalamak için en önemli unsur öğretmenin performansıdır. Öğretmenin performansını doğrudan etkileyen en önemli faktör ise, görevlerinde motivasyonlarının sağlanmasıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009, s. 507). Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin görevlerinde motive olmaları ile elde edilen başarı arasında sıkı bir ilişki olduğundan, görevlerinde motive olabilen öğretmenlerin başarısı artacaktır (Yazıcı, 2009, s. 35).

Bir okulda meydana gelen çatışmalar, okulun gelişimini sağlayacak yönde yönetilmediğinde, bu durum okul çalışanlarının motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Seval, 2006, s. 251). Yöneticiler arasında çıkan ve doğru yönetilemeyen çatışmalar, eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmedeki en önemli faktör olan öğretmenlerin motivasyonlarına yansımaktadır. Eğitim öğretim ortamında ortak amaçların gerçekleştirilmesinde, yönetici ve veli ile iş birliği sağlanmasında, öğrenci performansının artırılmasında en önemli etken öğretmendir. Öğretmenlerin motivasyonunun ve başarısının artmasında ise en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede onların görevlerine ve örgüte bağlılığının artması yönünde bir tutum içerisinde olması gerekir (Aydın, 2018, s. 293). Okul yöneticilerinin görevi, bir ülkenin eğitim politikası içerisinde yer alan eğitim öğretimin ortak amaçlarının gerçekleştirilmesinde, yönetici konumunda bulunduğu eğitim kurumunun en iyi şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Bu bağlamda etkin bir yönetici, örgüt çalışanları ile etkili şekilde iletişim kurar, onların taleplerine duyarlıdır, sıcak, destekleyici, yardım edici, sempati duygusuyla iletişim kurmaya özen gösterir. Eğitim kurumlarındaki iş ve işlemlerde, kendi aralarında çatışmacı bir tavır izleyen, aralarındaki anlaşmazlıkları fırsata dönüştürmüyüp, çatışmayı örgüt menfaatleri doğrultusunda kullanamayan yöneticilerin, örgütün mevcut durumuna ve geleceğine zarar vermeleri kaçınılmaz olmaktadır. Kendi aralarında çatışan yöneticiler arasındaki iletişim eksikliği, okulda öğretmenlere ve öğrencilere de yansımaktadır. Eğitim kurumlarındaki paydaşların ortak amaçlar etrafında buluşmaları, bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi, takım ruhuyla iş birliği içinde hareket edilmesi, sağlıklı iletişim kurulmasına bağlıdır (Şendur, 2006, s. 56). Bu doğrultuda çatışma kaynaklı iletişim sorunu yaşayan okullardaki işlerin aksaması kaçınılmaz olmakta, eğitim örgütünün amaç ve hedeflerine ulaşması zorlaşmaktadır.

Bütün bunlar göz önüne alınarak yapılan araştırmada, örgütlerde çatışma kavramsal olarak incelenmiş, yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri ve çatışmaların önlenmesi için yapılması gerekenler araştırılmış, bu çatışmaların öğretmenleri nasıl etkilediği araştırılarak ilgili bulgular ortaya konulmuştur. Çatışma olgusu günümüzde antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerinin yoğun bir şekilde incelediği konular arasındadır. Örneğin; Deutsch çatışmayı psikoloji bilimi içerisinde incelemiş, çatışmayı, 'bir kişinin müdahale etme, tıkama, başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme isteği' şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold, 1989, s. 43). Yapılan çalışmalarda çatışma kavramı, farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde incelendiği için ortak bir tanım yapılması zorlaşmıştır. Alanyazın incelendiğinde, çatışmanın birçok tanımının olduğu görölmektedir. Genel olarak çatışma; iki veya daha fazla gurup ya da birey arasındaki anlaşmazlıklar şeklinde tanımlanabilmektedir (Özalp, 2013, s. 161). Çatışma, bireyler ya da guruplar arasında karşılıklı olumsuz ilişki ya da birbirine karşı koyma anlamına gelerek, kaynakların ve gücün yetersizliği ile farklı değer yargılarına dayanır (Robbins ve Judge, 2019, s. 454). Çatışmanın, bireyin istemediği durumlar ile karşılaşması ve bir seçenek ya da durum için zorlanması halinde gösterdiği davranış ve duygusal durum şeklinde tanımlanması doğru olmaktadır. Modern yönetim ve örgüt anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır ve örgütlerin gelişiminin ve sürekliliğinin sağlanması için belirli seviyede çatışma olması da gereklidir. Çatışmanın bulunmadığı örgütlerde istenilen yeniliğe, değişime, yaratıcılığa ve performansa ulaşılamayacağı gibi, sürekli ve büyük çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların sağlıklı alınamaması veya gecikmesi, sorunlara çözümler bulunamaması gibi nedenlerle yine örgütsel verimliliğin sağlanması zorlaşacak, hatta örgütün varlığını sürdürmesi sağlanamayacaktır (Avcı, 2020, s. 16). Örgütlerde meydana gelen çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel çatışmalar; fonksiyonelliğine göre, çatışmaya taraf olanlara göre, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılabilir (Luthans, 1992, s. 370; şimşek, 2002, s. 294-300).

Çatışma nedenleri; amaçlardaki farklılıklardan, örgüt içi bağlılıklardan ve algılama farklılıklarından kaynaklı gerekledebilmektedir. Çatışma nedenleriyle ilgili literatür incelendiğinde çatışma sebeplerinin; iş bölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar vermek, kaynakların sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğu, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri şeklinde sıralandığı görölmektedir (Aydın, 2018, s. 313-314). Çatışma nedenlerinin tespitinin doğru yapılması, çatışmanın sebep olacağı kötü sonuçların önüne geçilmesinde etkilidir. Çatışmanın kaynağının ne olduğunu bilmek, şiddete varabilecek çatışmayı ve bu çatışmanın sebep olabileceği yıkıcı sonuçları önleyebilmektedir. Çağdaş yönetim kuramları çerçevesinde, çatışmanın nedenleri; iletişim, örgütün büyüklüğu, iş bölümü, kaynakların sınırlılığı, bireysel farklılıklar, örgütsel değişim ve yenilik, yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, görev ve sorumlulukların karmaşıklılığı şeklinde sıralanabilir.

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumlu etkilerine bakıldığında; örgütlerde çatışmanın örgütün verimliliğinin ve gelişiminin sağlanmasında etkili olduğu, günümüzde kabul görmektedir. Örgütte çalışanların yaratıcılığını geliştirerek yeni fikir ve bakış açılarının ortaya çıkmasının sağlanması, tarafsız kalan ve görüş belirtmek istemeyen çalışanları fikir belirtmeye zorlaması, örgütte uzun süredir çözümlenmiş olan kurumsal ya da bireysel sorunların çözümlenmesi çatışmanın yararlarındandır. Ayrıca çatışma sayesinde bireyler kendi düşüncelerini ve yaptıkları çalışmaları örgütte kabul ettirmek adına daha çok çalışma, araştırma yapma ve yeni fikirlere ulaşma gibi durumlarda bulunabilirler. Örgütte çıkan çatışmalara çözümler bulunabilmesi için, örgütte var olan sorunlar derinlemesine incelenecek ve bu durum örgütte gerilimi azaltacaktır (Eren, 2000, s. 610). Çatışma, örgütte iletişimin kendiliğinden başlayarak, herkesin fikrini ifade etmesine olanak sağlayabilir. Örgüt içi saydamlılığın oluşmasıyla kaliteli iletişimi destekleyebilir. Kendiliğinden oluşan iletişim kanallarıyla sorunların tartışılması, sorunlara çözümlerde yeni ve yaratıcı fikirlerin oluşması, bireylere söz hakkı verilmesi ve bireylerin kendilerini örgütle özleştirmeleri sağlanır. Örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görölmeye kadar değişen bir süreçten geçtiği görölmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004, s. 485-489).

Çatışmanın örgüt üzerindeki olumsuz etkilerine bakıldığında ise; çatışmaların uzun sürmesi ve çatışmaya müdahale edilmemesi, çalışanlar arasında iletişimin kopmasına sebep olur. Böylece ortak amaçlar gerçekleştirilirken birlikte faaliyet gösteren birey ve gurupların performansı azalır, iş birliği, uyum ve takım çalışması bozulur, kutuplaşmalar artarak zararlı ve yıkıcı sonuçlar doğar. Örgütte uzun süren çatışmaların yarattığı gerilim, örgüt çalışanları üzerinde stres, öfke, tansiyon ve moral bozukluğu yaratır. Çalışanlar fiziksel ve ruhsal olarak yıpranırlar. Bu olumsuz durumlar örgütte bireylerin moral düzeylerini düşürerek işe gitme ve işe yerinde verimli olma motivasyonlarını azaltır (Robbins ve Judge, 2019, s. 478). Böylece

örgütün verimliliği düşerek örgüt bağlılığı azalır ve personel devamsızlığında artış gözlenir. Zamanla örgütte iş gören devir hızı artar.

Yönetici çatışmalarının nedenleri ve çatışmaların önlenmesi ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında; Bayar (2015) tarafından, “Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri “adlı araştırma makalesinde, okullarda meydana gelen çatışmaların nedenlerine yönelik okul müdürlerinin görüşleri derinlemesine incelenmiş ve “Okullarda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmaya göre çatışmaya katılan okul müdürleri çatışmaların sebepleri ile ilgili; iletişim sorunları, kaynak sınırlılığı, ortak amaçların olmaması, örgütün büyüklüğü, yönetim şeklindeki farklı uygulamalar, statü, rol ve bireysel farklılıklar şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca çalışmada okul müdürleri çatışmaları önlemeye yönelik uyguladıkları yöntemlerin en çoktan en aza doğru kaçınma, taviz verme, karşılıklı ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma ve pazarlık şeklinde olduğunu söylemiştir. Bunlarla birlikte araştırmada okul müdürlerine, çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi, çatışmanın normal bir olgu olduğu fikrinin kazandırılması, çatışmada farklı yöntemlerin kullanılması ve çatışmalara karşı sabır gösterilmesi önerilerinde bulunulmuştur. Ceylan, Ergün ve Alpan (2011) tarafından “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi” adlı araştırma makalesinde çatışma yönetimine katkıda bulunmak amacıyla, çatışmanın genel çerçevesi, türleri, sebepleri ve yönetimini incelemek amaçlanmıştır. Anket çalışması sonuçlarına göre, ankete katılan çalışanların %70 oranında çatışmaların en büyük sebebinin görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik olduğu görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Örgüt büyüdükçe görev, yetki ve sorumluluklar artmakta, yeterli görev dağılımı yapılamadığında meydana gelen karmaşıklık sebebiyle çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yapılan anket çalışmasında çatışmaların en büyük ikinci sebebinin ise iletişim eksikliği olduğu belirlenmiştir. Çatışmaların önlenmesi için yapılması gerekenler konusunda çıkan anket sonuçlarına göre; işlevsel çatışmalarda faydalanma yoluna gidilip, işlevsel olmayanların giderilmeye çalışılmasının bir yol olarak izlenebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışanların görüşlerine başvurulabilmesi, maddi imkanların iyileştirilmesi yoluna gidilmesi görüşleri ön plana çıkmıştır. Anket çalışmasına katılanlardan yaş ilerledikçe maddi imkanların iyileşmesi gerekliliği fikri, yaş azaldıkça ise çalışma ortamının güvenli hale getirilmesi fikri ağır basmaktadır. Şendur (2006) tarafından “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi (Mersin İli örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, örgütlerde yaşanan çatışmaların temeline inilerek altta yatan sebeplerin neler olduğu ve çatışmaları önlemek için uygulanabilecek yöntemleri örnek olaylardan faydalanarak incelemek amaçlanmıştır. Örnek olaylar sonucu ortaya çıkan sonuçlar göstermiştir ki, zamanında fark edilip çözülmemeyen çatışmaların olumsuz sonuçları giderek artmakta, verimliliğin düşmesine ve psikolojik olarak yıpranmalara sebep olmaktadır. Çatışmaların sebepleri ve önlenememelerinde, çatışmaların analizi ve yönetimi konularında yeterince donanıma sahip olunmaması, bu sebeple çatışmaları çözümlenmek için uygun yöntemin kullanılamaması etkili olmaktadır. Bu sebeple çatışma konusunda örgüt çalışanları eğitilmeli, yeterli donanıma sahip olmaları sağlanmalıdır. Özmen ve Aküzüm (2010) tarafından yazılan “Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul müdürlerinin liderlik davranışı” adındaki araştırma makalesinde, yönetici görüşlerine göre, örgüt içinde çatışmalara yönelik bakış açılarını ortaya koymak ve bu çatışmaların yönetiminde okul müdürlerinin liderlik davranışını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, okullarda çatışmalara genellikle iyi gözle bakılmadığını, çatışmaların en çok kültürel nedenlerle çıktığını göstermektedir. Ayrıca dedikodu, disiplinsizlik, eşitsizlik ve kişisel çıkarlar gibi sebeplerle çıkan çatışmaların iyi yönetilmediği taktirde okul kültürünü yıpratmasının kaçınılmaz olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri en çok “uzlaşma” ve “tümleştirme” çatışma yaklaşımlarını kullandıklarını, daha az sayıda “hükmetme” ve “kaçınma” stratejilerini kullandıkları görülmektedir.

Yönetici çatışmalarının öğretmenlere etkileri ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında; Sütü (2007) tarafından “Örgütsel Çatışma ve İş gören Üzerine Etkileri” adındaki yüksek lisans tezinde, örgütsel çatışmanın örgüt çalışanlarının iş tutumu, motivasyon ve stres düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda örgütlerde yaşanan çatışmaların, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonunu azaltan, stresi arttıran bir kavram olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın sonucuna göre, iyi yönetilen çatışmaların örgütün lehine sonuçlanabileceği belirlenmiştir. Kocabaş ve Karaköse (2005) tarafından yazılan “Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi “adındaki araştırma makalesinde; okul müdürlerinin örgüt içindeki olumlu ve olumsuz davranışlarını belirleyerek, bu davranışların öğretmen motivasyonuna etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Anket çalışması yapılarak elde edilen verilere göre; okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarının, liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna anlamlı şekilde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim becerileri, iletişim becerileri, çalışanları taktir ve fark etme

yönünden, özel okul yöneticileri devlet okulu yöneticilerine göre daha başarılı bulunmuştur. Sözen (2002) tarafından “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” adındaki yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenler üzerinde yarattığı stresin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine bakıldığında, en fazla stres yaratan davranışın, ankette yer alan “Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapması” ifadesinin olduğu görülmüştür. En fazla stres yaratan yönetim stillerinin “hükmetme” ve en az stres yaratan yönetim stillerinin ise “uzlaşma” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tüfekçi (2018) tarafından “Örgütsel Çatışmanın Tükenmişliğe Etkisi, s. Bir Kamu Hastanesi Araştırması” adındaki araştırma makalesinde, örgütsel çatışmanın ve çatışmanın alt boyutlarının tükenmişliğe etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütlerde grup içi, gruplar arası ve kişiler arası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından birçoğunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma bulgularına göre, örgüt içindeki çatışmaların örgütü tehdit edecek birçok unsuru içinde barındırdığı, tehdit unsurlarının fırsata dönüştürülmemesi halinde örgüt çalışanlarını olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. İyi yönetilen çatışmaların tükenmişlik gibi çıkmazlara gidilmesini engelleyeceği, çatışma kaynağı olan unsurların bizzat yönetici tarafında tespit edilerek çözülmesi, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Ada, Akan, Ayık, Yıldırım, Yalçın (2014) tarafından “Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri” adındaki araştırma makalesinde, sınıf öğretmenlerini motive eden ve onların motivasyonunu bozan iç ve dış motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin motive olmaları ve başarıyı yakalayabilmeleri için, güçlü ve güven telkin edici yöneticilerin desteğine ve doyum verici insan ilişkilerine ihtiyaç duyduğu bulguları elde edilmiştir.

Eğitim-öğretimin en önemli unsuru olan öğretmenlerin, yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarından etkilenmeleri ve bunun öğretmenlerin motivasyonuna ve örgütün amaçlarına yansımaları kaçınılmazdır. Okul ortamında yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, pek çok sebeple aralarında çıkan çatışmalar, öğretmenler için mutsuz ve huzursuz bir ortam yaratabilmektedir. Huzurlu ve mutlu olan öğretmenlerin ise bu halleri örgüte yansıyacak ve bununla birlikte öğrencilerin de aynı şekilde mutlu olmaları sağlanacaktır (Çetin ve Polat, 2021, s. 172).

Yapılan araştırma, okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarını, bu çatışmaların nedenlerini, çatışmanın önlenmesi için yapılması gerekenleri ve çatışmaların öğretmenleri nasıl etkilediğinin bilinmesi bakımından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda ulusal alanyazın incelendiğinde, örgüt içerisindeki çatışmalarla ilgili yapılan araştırmaların genellikle, eğitim kurumlarının bir bütün olarak ele alınarak, okullarda yaşanan sorunlara ya da yönetici-öğretmen yani üst-ast arasındaki çatışmalara yoğunlaştığı görülmüştür. Alanyazında, yöneticiler ile öğretmenler arasında gerçekleşen çatışmalar ve yönetici-öğretmen çatışmalarının okulun geleceğine, ortak hedeflerine ve bu çatışmaların öğretmenlere etkilerini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Ancak, eğitim kurumlarında yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının derinlemesine incelendiği, bu çatışmaların nedenlerinin, önlenebilirliğinin ve bu çatışmaların öğretmenleri nasıl etkilediğinin irdelendiği çalışmanın bulunmaması, bu çalışmanın ulusal alanyazına katkı sağlayacağını düşündürmüştür. Yapılan çalışmada, okullardaki çatışmaların, yöneticiler arasında gerçekleşmesi durumuna odaklanılarak, bu çatışmaların nedenleri, önlenebilirliği ve yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarından öğretmenlerin nasıl etkilendiği ve bu etkinin derinlemesine araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulmuştur. Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenlerini, çatışmaların önlenmesi için yapılması gerekenleri ve bu çatışmaların öğretmenleri nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır, s.

1. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarını önlemeye yönelik neler yapılmalıdır?
3. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlere etkisi nasıldır?

Yöntem

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için görüşme ve içerik analizi veri toplama yöntemi ile insan davranışlarının ve sosyal olayların arkasında yatan sebeplerin anlaşılmasını sağlayan nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) araştırma deseni kullanılmıştır.

Katılımcılar

Bu araştırma, amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine göre seçilmiş, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında, Kocaeli ili İzmit ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan, 12 okul yöneticisi (5 okul müdürü, 7 müdür yardımcısı) ve 12 branş öğretmeni ile görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, evrende incelenen problem ile ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılmasını sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2020 , s. 93). Çalışmada veri toplamak için, yöneticilerden hem okul müdürleri ile hem de müdür yardımcıları ile görüşmeler yapılmış, öğretmenlerden ise görüşme yapmak için farklı branştan ve farklı hizmet süresi bulunan öğretmenlerden seçilmeye çalışılmıştır. 12 okul yöneticisi ve 12 branş öğretmeni araştırma kapsamına alınmıştır. Katılımcıların tamamı, olgubilim (fenomenoloji) desenine göre seçilen, Kocaeli ili İzmit ilçesindeki devlet ortaokullarında görev yapan 5 kadın, 7 erkek okul yöneticisi ile, 6 erkek, 6 kadın branş öğretmeninden oluşmaktadır. Yöneticilerin şu an görev yaptığı eğitim kurumundaki hizmet süresi en fazla 8 yıl, en az 2 yıl, öğretmenlerin ise en fazla 9 yıl, en az 2 yıldır.

Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1 ve Tablo 2 de sunulmuştur.

Tablo 1. Yöneticilere ait demografik bilgiler

Yönetici	Cinsiyeti	Görevi	Hizmet yılı	Aynı eğitim kurumunda yöneticilik yaptığı süre
Y1	Erkek	Okul Müdürü	15 Yıl ve Üzeri	8 Yıl
Y2	Erkek	Okul Müdürü	15 Yıl ve Üzeri	8 Yıl
Y3	Erkek	Okul Müdürü	15 Yıl ve Üzeri	6 Yıl
Y4	Erkek	Okul Müdürü	15 Yıl ve Üzeri	8 Yıl
Y5	Erkek	Okul Müdürü	15 Yıl ve Üzeri	7 Yıl
Y6	Kadın	Müdür Yardımcısı	10-15 Yıl	5 Yıl
Y7	Kadın	Müdür Yardımcısı	15 Yıl ve Üzeri	6 Yıl
Y8	Kadın	Müdür Yardımcısı	15 Yıl ve Üzeri	4 Yıl
Y9	Erkek	Müdür Yardımcısı	10-15 Yıl	8 Yıl
Y10	Kadın	Müdür Yardımcısı	10-15 Yıl	8 Yıl
Y11	Erkek	Müdür Yardımcısı	10-15 Yıl	2 Yıl
Y12	Kadın	Müdür Yardımcısı	15 Yıl ve Üzeri	5 Yıl

Tablo 2. Öğretmenlere ait demografik bilgiler

Öğretmen	Cinsiyeti	Branşı	Hizmet yılı	Şu an görev yapılan eğitim kurumundaki görev süresi
Ö1	Kadın	Matematik	15 Yıl ve Üzeri	8 Yıl
Ö2	Erkek	İngilizce	5-10 Yıl	4 Yıl
Ö3	Erkek	Fen Bilimleri	5-10 Yıl	6 Yıl
Ö4	Kadın	Türkçe	10-15 Yıl	8 Yıl
Ö5	Erkek	İngilizce	5-10 Yıl	2 Yıl
Ö6	Erkek	Teknoloji Tasarım	10-15 Yıl	5 Yıl
Ö7	Kadın	Fen Bilimleri	15 Yıl ve Üzeri	9 Yıl
Ö8	Kadın	Bilişim	1-5 Yıl	2 Yıl
Ö9	Erkek	Fen Bilimleri	10-15 Yıl	8 Yıl
Ö10	Kadın	İngilizce	10-15 Yıl	8 Yıl
Ö11	Erkek	Sosyal Bilgiler	1-5 Yıl	2 Yıl
Ö12	Kadın	Türkçe	15 Yıl ve Üzeri	7 Yıl

Veri Toplama

Araştırma verilerinin toplanması için görüşme yapılmadan önce, her katılımcıdan randevu alınmıştır. İlk olarak, katılımcı yönetici ve öğretmenlere gizlilik haklarına saygı duyulacağı ve bu sebeple kaygı duyulmaması gerektiği konularında bilgi verilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların uygun oldukları zamanlarda planlanarak, rahat bir şekilde kendilerini ifade etmeleri sağlanmıştır. Görüşme soruları sorulmadan önce, yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri kayıt altına alınmıştır. Yönetici ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanan görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Verilerin sağlıklı toplanması ve veri kaybı olmaması adına, katılımcıların onayı ile bazı görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı vermek istemeyen görüşmecilerin cevapları not tutulmuştur. Yapılan görüşmeler yaklaşık 20'şer dakika sürerek toplam olarak yaklaşık 425 dakika görüşme yapılmıştır. Görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada yapılan gürüşmelerde elde edilen ses kayıtları dinlenmiş ve alınan notlar düzenlenerek, yönetici ve öğretmenlerin verdiği cevaplar ayrı ayrı ve tek tek kağda dökülmüştür. Görüşmede sorulan sorulara tam ve belirgin bir şekilde verilen yanıtlar analize dahil edilmiş, eksik veri ve bilgi içeren yanıtlar araştırma dışında tutulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesinde, nitel veri analizi tekniklerinden içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân sunan bir tekniktir. Belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir ve bir mesajın belli özelliklerinin objektif ve sistematik bir şekilde tanınmasına yönelik çıkarımların yapıldığı bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2020 , s.259). Deşifre edilen ses kayıtları ve düzenlenen notlar, araştırmacı tarafından teker teker incelenmiştir. Araştırmada, literatüre ve görüşme formuna uygun olarak kodlar oluşturularak yönetici ve öğretmenlerin verdiği yanıtlar ayrı ayrı kategorilere ayrılmış ve elde edilen kategorilerin ortak noktaları bulunarak temalara ilişkin alt temalar oluşturulmuştur. Bu kategorilere, tema ve alt temalara uygun olarak, hem yöneticilerin, hem de öğretmenlerin verdiği yanıtlar doğrudan alınarak, tabloların altına birebir aktarılmıştır. Yönetici ve öğretmen rumuzları, aktarılan cümlelerin sonuna eklenmiştir. Son olarak yapılan betimlemeler açıklanarak yorumlanmış, birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

Bulgular

Hem yönetici hem de öğretmenlerin verdiği cevaplara göre çatışmalara sebep olabilecek çok sayıda faktör bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri teması ile ilgili elde edilen veriler aşağdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 3).

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki Çatışmalarının Nedenleri

Alt Temalar	Kategoriler	Katılımcılar
Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri	İş bölümünün adaletli yapılmaması	(Y7, Y9, Ö6, Ö11,)
	İş yoğunluğu	(Y5, Y6, Y8, Y9, Ö2)
	Görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesi	(Y1, Y3, Y7, Ö4, Ö5)
	Örgüt büyüklüğüne bağlı sorumluluğuun fazlalığı	(Y8)
	Yönetmeliklerin iyi planlanmaması	(Y9, Y11, Ö9)
	Evrak işlerinin fazlalığı	(Y5, Ö2)
	Üst kurumların yapılmasını istediği acil işlerden kaynaklanan iş yoğunluğu	(Y8)
Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri	Kıskançlık gibi sebeplerle en iyi yönetici olmak için edilen olumsuz rekabet	(Y10)
	Yönetmeliklerin ihmal edilmesi	(Y3, Ö6, Ö7)
	Okul müdürlerinin müdür yardımcılara sert davranması	(Y12)
	Uzmanlığa güvenin eksikliği	(Y12, Ö9, Ö12)
	Çatışma yönetiminin bilinmemesi	(Y4)
Amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri	Eşgüdüm eksikliği	(Y1, Y12, Ö8, Ö12)
	Kendi fikrini kabul ettirmeye çalışma ve baskı kurma	(Y2, Y12, Ö1, Ö7, Ö8, Ö10)
	Yenilik ve değişime kapalılık	(Ö1)
	Amaç farklılığı	(Ö5)
	Öğrenci kılık kıyafeti, saç düzeni gibi konulardaki hassasiyet	(Ö8)
İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri	Ortak amaçların net bir şekilde belirlenmemiş olması	(Y1, Y4, Y6, Ö5)
	Kişilik özellikleri	(Y1, Y2, Y4, Ö7, Ö8, Ö12)
	Paydaşlar ile fikir alışverişi yapılmaması	(Y10, Y12, Ö1, Ö9, Ö10)
	Amaçların net bir şekilde ifade edilmemesi	(Y2, Y7, Ö5)
	Görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmemesi	(Y4, Y5, Y7, Ö1, Ö4, Ö8, Ö12)
	Yüksel stres ve moral bozukluğu	(Y1, Y3, Y6, Y8, Y9)
	Ben merkezci yaklaşımlar	(Y2, Ö3)
	İş yoğunluğu konusunda empati eksikliği	(Y5, Ö11)
	Kişilik özellikleri sebebiyle iletişim eksikliği	(Y9, Y11, Ö8, Ö12)

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri teması; görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri alt temalarından oluşmaktadır.

Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri alt temasının içeriğinde; iş bölümünün adaletli yapılmaması, iş yoğunluğu, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesi, örgüt büyüklüğüne bağlı sorumluluğuun fazlalığı, yönetmeliklerin iyi planlanmaması, evrak işlerinin fazlalığı, üst

kurumların yapılmasını istediği acil işlerden kaynaklanan iş yoğunluğu, kıskançlık sebebiyle en iyi yönetici olmak için edilen olumsuz rekabet, yönetsel görevlerin ihmal edilmesi, okul müdürlerinin müdür yardımcılarında sert davranması, uzmanlığa güvenin eksikliği, çatışma yönetiminin bilinmemesi, eşgüdüm eksikliği kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...iş bölümü adaletli yapılmadığında, iş yükü fazlalığı, aramızda sorunlara yol açıyor. Bir yöneticinin işi fazla, birinin işi az olduğunda, stres ve moral bozukluğu oluyor. Bir de yeterince planlama yapılmadığında yaşanan karışıklık çatışmalara yol açıyor(Y9).

...birbirine saygı duyan, empati kurana, takım ruhuyla çalışan yöneticilerin varlığında, çatışmalar yok denecek kadar az oluyor. Karşılıklı güven ilişkisi içerisinde yapılan işlerde aksama olmadığından anlaşmazlık da olmuyor(Y12).

...yöneticilerimiz sık sık fikir ayrılıklarına düşüyorlar. Biri için hassas olan bir durum, diğeri tarafından önemsenmiyor. Aralarında birlik bulunmuyor. Örneğin; okul müdürümüz öğrencilerin kılık kıyafetlerine çok dikkat ediyor, kız öğrencilerin saçlarının mutlaka bağlı olmasını istiyor. Bu konuda sürekli öğrencileri uyarıyor. Müdür yardımcımız için ise bu durum önemsiz bir konu olduğu için gerekli uyarı öğrenciye yapılmadığından, okul müdürü ile anlaşmazlık durumu yaşıyor(Ö8).

...bizlerden istenen evrak işi o kadar çok ki, bazen evrak yetiştirebilmek için asıl görevimiz olan derslerimizi bile aksattığımız oluyor. İdarecilerimiz evrakları toplama işinden bezmiş durumda. Kendi aralarında sırf evrak işlerine yetişememekten dolayı stres yaşadıklarını duyuyorum. Okul müdürümüz de evrak işlerini çok sıkı tuttuğundan, yöneticilerimizin arasında çatışmalar yaşanıyor(Ö2).

Amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri alt temasının içeriğinde; kendi fikrini kabul ettirmeye çalışma ve baskı kurma, yenilik ve değişime kapalılık, amaç farklılığı, öğrenci kılık kıyafeti ile saç düzeni gibi konularda hassasiyet, ortak amaçların net bir şekilde belirlenmemiş olması, kişilik özellikleri kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...eğitim kurumları olarak okulda gerçekleştirmemiz gereken hedefler var. Maalesef bazen bu hedeflerden uzaklaşarak, kişisel hırslar ve istekler ağır bastığında, kıskançlık gibi eğitim ortamında olmaması gereken duygular yaşandığında, anlaşmazlıklar oluyor. Bazen de görev ve sorumluluğunu yerine getirmede geciken yönetici arkadaşım ile aramızda tartışma yaşanabiliyor. Birlikte yönetim görevini üstlendiğimiz müdür yardımcılardan, özellikle kadın olanlar çok farklı kişisel özelliklere sahip olabiliyorlar. Özellikle duygularından dolayı hassas davranmaları, ufak sıkıntıları sorun etmelerine sebep oluyor ve anlaşmazlık yaşıyoruz(Y2).

...şunu söylemeliyim ki; ülkemizde maalesef yönetici yetiştirme programlarında büyük açıklar var. Yöneticiler yeteri kadar donanımlı yetişmiyor. Özellikle okulda yaşanan kriz ortamını yok etmede ya da sorunlar büyümmeden çözmede yetersiz kalıyor. Bu konuda yöneticilere hizmet içi eğitim verilebilir(Y4).

...okul müdürleri kararları tek başına aldığında, kimsenin fikrini almadığında kendimizi değersiz ve önemsiz hissediyoruz. Yöneticiler arasında da durum aynıdır. Birbirlerinin fikirlerine değer vermeyen yöneticiler arasında çatışma da kaçınılmaz olur(Ö10).

...yöneticiler ortak amaçlarda buluşmadıkları ve birbirleriyle iyi iletişim kuramadıklarında, takım ruhuyla hareket edemiyorlar. Bu durum okuldaki tüm paydaşlara yansıyor. Güven ortamı zedeleniyor, işler aksıyor ve yöneticiler anlaşmazlıklara düşüyorlar. Ayrıca farklı hayat görüşü, fikir yapısına sahip yöneticiler de çoğu zaman birbirleriyle kaliteli iletişim kurmakta zorlanıyorlar(Ö12).

İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri alt temasının içeriğinde; paydaşlar ile fikir alışverişi yapılmaması, amaçların net bir şekilde ifade edilmemesi, görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmemesi, yüksek stres ve moral bozukluğu, benmerkezci yaklaşımlar, iş yoğunluğu konusunda empati eksikliği, kişilik özellikleri sebebiyle iletişim eksikliği kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...açık konuşmak isterim, bazen birlikte çalıştığım müdür yardımcısı arkadaşlarım kendilerine verdiğim ya da beraber kararlaştırdığımız görevleri aksattıklarında, yaşanan gecikmeler karşısında kendimi gergin hissediyorum. Bu gerginlik yüzüme ve hareketlerime yansıdığından yardımcılarım çatışmalar kaçınılmaz oluyor (Y3).

...yöneticiler arasında bireysel farklılıklar bulunuyor. Bu bireysel farklılıklar göz ardı edilmezse, yöneticiler arasındaki mesafeler iyice açılıyor. O vakit, işlerin yürütmesi zorlaşıyor. Yöneticiler profesyonel olarak, okulun işlerine odaklanmalılar. Zaten okullarda yöneticilerin sorumluluğu ve evrak işleri çok fazla. Bu sebeple de iş yükünün meydana getirdiği stres, çatışmaları kaçınılmaz hale getiriyor(Y5).

...bazen okul müdürünün ısrarla kendi fikrini diğer yöneticilere kabul ettirmede ısrarcı olduğunu görüyoruz. Ortak aklı kullanma yerine hükmedici bir tavır, yöneticilerin aralarında çatışmalara dönüşüyor. Yeniliğe ve değişime kapalı olan yöneticiler de anlaşmazlık yaşamalarının diğer sebeplerinden(Ö1).

...bazı yöneticilerin çok egolu olduğunu düşünüyorum. Her şeyi ben bilirim, be-nim dediğim olur, en iyi benim gibi düşünceler beni rahatsız ediyor. Eminim yöneticiler arasında da kendini belli eden bu durum, onların da aralarında çatışmalara sebep oluyordur(Ö3).

Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri alt temasında, yönetici ve öğretmenlerin çoğunun dile getirdiği kategoriler, iş bölümünün adaletli bir şekilde yapılmaması, görevlerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesi, iş yoğunluğu ve eşgüdüm eksikliği kategorileridir. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarının da fikirlerini alarak, birlikte adaletli bir şekilde iş bölümü yapması önem teşkil etmektedir. Ayrıca görev ve sorumlulukların da net şekilde ifade edilmesi, yöneticiler arasında eşgüdümü arttırmaktadır. Görev uzmanlığı konusunda yöneticiler birbirlerine güvenmek istemektedirler. Görevlerin yöneticiler tarafından ihmal edilmesi de çatışma yaşanması konusunda bir diğer etkidir. Yapılacak işlerin önceden uygun şekilde planlanması önemli olmaktadır. Amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenlerine bakıldığında; hem yöneticiler hem de öğretmenler yöneticilerin, özellikle de okul müdürlerinin hükmedici yönetim tarzını doğru bulmamaktadır. Okuldaki işlerin karşılıklı fikir alışverişiyle yürütülmesi gerektiği, bu konuda baskıcı yönetim tarzının doğru bir yaklaşım olmadığı görüşünün hakim olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetici ve öğretmenler bireysel farklılıkların yönetici çatışmalarındaki etkisinin büyük olduğu düşüncesine sahiptir. İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri alt temasına bakıldığında ise, paydaşların fikir alışverişi yaparak okulun amaçlarını net bir şekilde ifade etmemelerinin, görev ve sorumluluklarla ilgili görüşmeler yaparak net kararlar almamalarının, kişilik özelliklerini dikkate alarak iletişime geçmek istememelerinin büyük ölçüde çatışmalara neden olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılara göre, çatışmaların önlenmesinde özellikle yöneticilere büyük görev düşmektedir. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarını önlemeye yönelik yapılması gerekenler teması ile ilgili elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 4).

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki Çatışmalarını Önlemek İçin Yapılması Gerekenler.

<i>Alt Temalar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Katılımcılar</i>
Çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemler	Çatışma yönetimi ile ilgili yöneticilere verilecek eğitimler	(Y1, Y4, Y5, Y6, Ö2, Ö3, Ö6, Ö12)
	Çatışmaların her zaman zararlı olduğu düşüncesinin önlenmesi	(Y7, Y4, Y12, Ö1, Ö3, Ö6)
	Çatışmaların fırsata dönüştürülmesi	(Y3, Y4, Y7, Ö6, Ö12)
	Yöneticilerin çatışma konusunda donanımlı yetiştirilmesi	(Y3, Y6, Ö2, Ö3, Ö12)
Görev ve sorumluluklar ile ilgili alınacak önlemler	Görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi	(Y2, Ö7)
	İş bölümünün adaletli yapılması	(Y5, Y11)
	Ortak amaçların net bir şekilde belirlenmesi	(Ö4, Ö9, Ö11)
	Yönetimsel işler ile ilgili planlamanın zamanında yapılması	(Ö7)
	Evrak işlerinin azaltılması	(Y9, Ö10)
	Üst kurumlardan beklenen acil işlerin azaltılması	(Y8, Y9, Ö10)
İletişim ile ilgili alınacak önlemler	Yöneticilerin görev bilincine sahip olmaları	(Y2, Y4, Y5)
	Yöneticilerin uzmanlık konusunda karşılıklı güven ilişkisi içinde bulunmaları	(Y4)
	Okulun ortak amaçlarının net bir şekilde ifade edilmesi	(Y2, Ö4, Ö9, Ö11)
	Görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmesi	(Y2, Ö7, Ö9, Ö11)
	Kararlar alınırken fikir alışverişinde bulunulması	(Y1, Y4, Y5, Y7, Y12, Ö1, Ö2, Ö3, Ö6)
	Yenilikçi fikirlere açık olunması	(Ö1)
	Benmerkezci yaklaşımların ortadan kalkması	(Y6, Ö1, Ö2, Ö5, Ö8)
	Yöneticilerin hükmedici yönetim tarzını kullanmaması	(Y1, Y4, Y5, Y12, Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8)
	İş yoğunluğu konusunda empati yapılması	(Y8, Y9, Ö2)
	Yönetimsel işler için iletişim kurulurken bireysel farklılıkların önemsenmemesi	(Ö4, Ö9)
Okul müdürünün müdür yardımcılarına sert davranmaması	(Y10, Ö2)	

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarını önlemeye yönelik yapılması gerekenler teması; çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemler, görev ve sorumluluklar ile ilgili alınacak önlemler ve iletişim ile ilgili alınacak önlemler alt temalarından oluşmaktadır.

Çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemler alt temasının içeriğinde; çatışma yönetimi ile ilgili yöneticilere verilecek eğitimler, çatışmaların her zaman zararlı olduğu düşüncesinin önlenmesi, çatışmaların fırsata dönüştürülmesi, yöneticilerin çatışma konusunda donanımlı yetiştirilmesi kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...müdür yardımcılarının çatışma ile ilgili en zayıf yönü, kriz yönetimini bilmemeleri. En ufak bir anlaşmazlık yaşadığımızda bu durumu fırsata çevirmeyi bilmiyorlar ve çekişmeler devam ediyor. Bazen bu çekişmeler çok uzuyor ve çözümlenemez bir hale geliyor(Y3).

...aslında aramızda yaşadığımız anlaşmazlıkların çoğu okulun yararı ile ilgili durumlar. Sadece farklı şeyler düşündüğümüz için tartışıyoruz bazen. Bu anlaşmazlıkların okulun gelişimine katkı sağladığını bilsek, olaylara daha yapıcı bakarız(Y7).

...çatışmaların önlenmesi konusunda, yöneticilerin eğitim almaları gerekir. Ayrıca saygı, hoşgörü, empati, farklı fikirlere açık olunması çatışmaları yok etme konusunda önemlidir(Ö2).

...aslında yöneticilerin, anlaşmazlıkların bir okul için kazanç olduğunu özümsemeleri gerekir. Çünkü yaşanan anlaşmazlıklar sayesinde sorunlar çözümlenebilir, daha sağlıklı kararlar alınabilir. Yöneticilerin, özellikle de de okul müdürlerinin çatışma yönetimi bakımından eğitimi önemlidir(Ö12).

Görev ve sorumluluklar ile ilgili alınacak önlemler alt temasının içeriğinde; görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, iş bölümünün adaletli yapılması, ortak amaçların net bir şekilde belirlenmesi, yönetsel işler ile ilgili planlamanın zamanında yapılması, evrak işlerinin azaltılması, üst kurumlardan beklenen acil işlerin azaltılması, yöneticilerin görev bilincine sahip olmaları, yöneticilerin uzmanlık konusunda karşılıklı güven ilişkisi içinde bulunmaları kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...yapılacak işlerde görevleri net şekilde belirlediğimizde herhangi bir tartışma yaşamıyoruz. Görevini bilen yönetici, eğer görev bilincine sahipse zaten işler aksamıyor. Fakat görev bilinci yoksa, yapılmayan görevler için tartışmalar yaşayabiliyoruz (Y2).

...üst kurumlardan gelen yazılar ve bizden beklenen resmi yazışmalar işimizi çok yoğun hale getiriyor. Şöyle ki bazen okulumuzun kendi işlerine yetişemiyoruz. Yoğun olunca haliyle iş stresimiz de artıyor. Bu stres bazen yönetici arkadaşımızla ilişkimize yansıyor. Bu sebeple üst kurumlardan gelen ve ortak amaçlarımızdan uzak olan beklentiler ve yazışmalar mutlaka azaltılmalıdır (Y9).

...okuldaki öğretmenler arasında olduğu gibi, yöneticiler arasında da bireysel farklılıklar çok fazla. Bazen yöneticiler farklı amaçları, okulun ortak amaçlarından üstün tutuyorlar, farklı amaçları önemsiyorlar. Bence birlik ve takım ruhu oluşması için, amaçlarını net bir şekilde belirlemeleri gerekir (Ö9).

...okullarda yöneticilerin ortak amaçlara yoğunlaşmaması, farklı amaçlar için uğraşmak istemeleri, farklı şeyleri önemsemeleri ve peşine düşmeleri anlaşmazlıkları doğurur. Yöneticilerin bir araya gelip birbirlerine ortak amaçları ifade etmeleri, fikir birliğine sahip olmaları çatışma yaşanmaması için önemli (Ö11).

İletişim ile ilgili alınacak önlemler alt temasının içeriğinde; okulun ortak amaçlarının net bir şekilde ifade edilmesi, görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmesi, kararlar alınırken fikir alışverişinde bulunulması, yenilikçi fikirlere açık olunması, benmerkezci yaklaşımların ortadan kalkması, yöneticilerin hükmedici yönetim tarzını kullanmaması, iş yoğunluğu konusunda empati yapılması, yönetsel işler için iletişim kurulurken bireysel farklılıkların önemsenmemesi, okul müdürlerinin müdür yardımcılarında sert davranmaması kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...biz yöneticilerin kararları alırken, mutlaka paydaşlarımızla iletişime geçerek, onlarla istişare yapmamız gerekir. Tek başına karar almak, kuruma fayda sağlamaz, çalışanları değersiz hale getirir, okulu geliştirmez (Y1).

...görevler doğru, adaletli şekilde dağıtıldığında ve her kes görev bilinci ile çalıştığında çatışmalar önlenecektir. Çatışmalardan fayda sağlamak için de yöneticilerin karşı fikirlere açık olması gerekir. Daha farklı bakış açılarıyla sağlıklı kararlar almak yönünden çatışmalar olumlu hale getirilebilir (Y5).

...yöneticiler arasında çatışmalar yaşanmaması için öncelikle okul müdürlerinin her şeyi ben bilirim, hep benim dediği olur tavrından vazgeçmesi gerekir. Okul müdürü farklı fikirlerle, yeniliklere açık olmalıdır (Ö1).

...okullarda yöneticilerin ortak amaçlara yoğunlaşmaması, farklı amaçlar için uğraşmak istemeleri, farklı şeyleri önemsemeleri ve peşine düşmeleri anlaşmazlıkları doğurur. Yöneticilerin bir araya gelip birbirlerine ortak amaçları ifade etmeleri, fikir birliğine sahip olmaları çatışma yaşanmaması için önemli (Ö11).

Yöneticilerin çoğunluğu, yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve donanıma sahip olmadıklarını düşünmektedir. Bu konuda hizmet içi eğitimlerin verilebileceği fikri de öne çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çoğunun çatışmaları bir tehlike olarak gördüğu, çatışmaların okulun gelişimi için bir fırsat olarak düşünülmesi gerektiğinin farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Çatışmaların önlenmesinde yönetsel görevlerde adaletli iş bölümü yapılması, görevlerin net şekilde belirlenmesi yönetici ve öğretmen görüşlerine göre önem arz etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin çoğu, okullarda evraklarla ilgili iş yükünün fazla olduğunu düşünmektedir. Özellikle üst kurumlardan beklenen acil yazıların, öğretmenlerden istenen evrakların, okullardaki iş yükünü arttırmakta olduğu görüşünün hakim olduğu anlaşılmaktadır. Bu iş yoğunluğunun yöneticiler arasında yüksek stres ve moral bozukluğuna sebep olurken, enerjinin de boşa harcandığı düşünülmemektedir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre çatışmaların önlenmesinde iletişim konusu önemlidir. Ortak amaçların, görev ve sorumlulukların net bir şekilde yöneticiler arasında ifade edilmesinin, kararlar alınırken, karşılıklı fikir alışverişiyle alınmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler birbirleriyle iletişim kurarken karşılıklı saygı ilişkisinin, okul müdürlerinin müdür yardımcılarında sert tavırda bulunmalarının, iletişimde bireysel farklılıkların önemsenmemesinin doğru olacağı anlaşılmıştır.

Yönetici çatışmalarının öğretmenleri birçok farklı yönden etkilediği anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlere etkisi teması ile ilgili elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 5).

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki Çatışmalarının Öğretmenlere Etkileri.

Alt Temalar	Kategoriler	Katılımcılar
Yönetici çatışmalarının öğretmenlerin motivasyonuna etkileri	Stres ve moral düzeyine etkileri	(Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y12, Ö2, Ö3, Ö8, Ö9, Ö10)
	Sınıf ortamında derslerin işlenişine etkileri	(Y1, Y12, Ö1, Ö2, Ö4, Ö10)
	Öğrencilere etkileri	(Y1, Y12, Ö1, Ö2, Ö9, Ö10)
	Fiziksel ve ruhsal yıpranmalara sebep olması	(Y12, Ö1)
	Tükenmişliğe sebep olması	(Y6, Ö1, Ö6, Ö9, Ö10)
	Okula bağlılığa etkisi	(Y4, Y6, Ö3, Ö4, Ö7, Ö10)
	Enerjinin boşa tüketimine sebep olması	(Y1, Y6, Ö1, Ö2, Ö4, Ö6)
Yönetici çatışmalarının öğretmenlerin görev ve sorumlulukları üzerindeki etkileri	Gerginliğe ve negatif enerjiye sebep olması	(Y2, Y6, Y7, Y12, Ö3, Ö8, Ö9, Ö10)
	Yapılan işlerde tatminsizlik	(Y6, Ö1)
	Okul ile ilgili yapılması gereken görevlerin gecikmesi	(Y1, Y5, Y6, Y7, Y12, Ö5, Ö6, Ö9)
	Yapılacak işlerde yöneticiye güven eksikliği	(Y3, Ö9, Ö10)
	Yapılacak işlerde zaman kaybına sebep olması	(Y1, Y6, Y7, Y12, Ö5, Ö6, Ö9)
	Okulun verimliliğine ve gelişimine etkisi	(Y10, Ö6, Ö7, Ö10, Ö12)
	Okulun iş gücü devrine etkisi	(Y4, Ö7)
	İşlerin planlanamamasına sebep olması	(Y7, Ö6)
	İşler ile ilgili alınacak kararların gecikmesi	(Y1, Y5, Y6, Y7, Ö5, Ö6)
	Eşgüdüm eksikliği	(Y2, Y12, Ö3, Ö9)
	Ortak amaçların gerçekleşmemesi	(Ö2, Ö6)
	İş düzensizliğine sebep olması	(Y7, Ö6)
Okul işlerinde iletişim kurulamamasından kaynaklanan bilgi eksikliğine sebep olması	Okul işlerinde iletişim kurulamamasından kaynaklanan bilgi eksikliğine sebep olması	(Y7, Ö6)
	Çalışma ortamının gerginliğine sebep olması	(Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y12, Ö3, Ö8, Ö9, Ö10)
	Öğretmenler arası kutuplaşmalara sebep olması	(Y2, Y12, Ö3, Ö9, Ö10)
	Yöneticilerin öğretmenlere sert tavırlarına sebep olması	(Y3, Ö8)
	Öğretmenlerin görevler konusunda tutarsız olmasına sebep olması	(Y9, Ö12)

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlere etkileri teması; yönetici çatışmalarının öğretmenlerin motivasyonuna etkileri ve yönetici çatışmalarının öğretmenlerin görev ve sorumlulukları üzerindeki etkileri alt temalarından oluşmaktadır.

Yönetici çatışmalarının öğretmenlerin motivasyonuna etkileri alt temasının içeriğinde; stres ve moral düzeyine etkileri, sınıf ortamında derslerin işlenişine etkileri, öğrencilere etkileri, fiziksel ve ruhsal yıpranmalara sebep olması, tükenmişliğe sebep olması, okula bağlılığa etkisi, enerjinin boşa tüketimine sebep olması, gerginliğe ve negatif enerjiye sebep olması, yapılan işlerde tatminsizlik kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...şunu söylemeliyim ki, bir okul ortamının huzurlu olmasında, yöneticilerin iyi anlaşması, takım ruhuyla çalışmaları çok önemli. Okuldaki gerginliğin, çalışan personele kadar herkese yansımaları var. Yeri geliyor yaşadığımız stres, öğrenciye bile yansıyor. Tabii ki okulun en önemli paydaşları olan öğretmenlere yansımaları çok doğaldır. Bu sebeple yöneticiler, kendi problemlerini okuldaki iş ve işlemlere yansıtılmamalıdır. Olumsuz olacak her türlü anlaşmazlığı okulun yararına çevirmeye çalışmalıdır (Y2).

...aramızda yaşadığımız çatışmaları elbette öğretmenlere olumsuz etkileri olacaktır. Okul müdürü olarak bizizat yaşadığım olayda, iki kadın müdür yardımcım, aralarında anlaşmazlık yaşıyorlardı. Bu onların görevlerini yaparlarken stresli ve üzgün olmalarına sebep oldu. Öğretmen arkadaşlarımla işleri hallederken daha sert ve stresli olduklarına şahit oldum ve hatta bazı öğretmenlerden bu konu ile ilgili müdür yardımcılarım için şikâyet aldığım bile oldu. Bu durum okuldaki güven ortamını zedeler (Y3).

...yöneticilerimiz anlaşamadıklarında bunu neredeyse ilk hissedilen biz oluyoruz. Durum yüzlerine yansıyor. Hatta aynı ortamda birbirleriyle konuşmadıklarına, birbirlerine söylemek istedikleri şeyleri bizim aracılığımızla, bize söylemeye çalışmaları hiç doğru olmuyor. Asıl yapmamız gereken işlere değil de böyle şeylere enerji harcamak, öğrenciye bile yansıyor çünkü kafamızda böyle şeylerle derse girmek bizi ruhsal olarak da yıpratıyor, işimizde tatmin olmamıza da yol açıyor (Ö1).

...okul ortamında, tüm çalışanlar arasında dayanışma olmadığında, birlik beraberlik bulunmadığında, iş ortamı keyifsiz bir hal alıyor. Bu keyifsizlik işimize yarıyor, verim düşüyor. Öğrencilere karşı da bazen, okuldaki olumsuz havadan dolayı tahammülümüz bile azalıyor. Yöneticiye etkileşim, dayanışma, beraberlik bakımından güvenemediğimizde, okul iklimi bozuluyor (Ö9).

Yönetici çatışmalarının öğretmenlerin görev ve sorumlulukları üzerindeki etkileri alt temasının içeriğinde; okul ile ilgili yapılması gereken görevlerin gecikmesi, yapılacak işlerde yöneticiye güven eksikliği, yapılacak işlerde zaman kaybına sebep olması, okulun verimliliğine ve gelişimine etkisi, okulun iş gücü devrine etkisi, işlerin planlanamamasına sebep olması, işler ile ilgili alınacak kararların gecikmesi, eşgüdüm eksikliği, ortak amaçların gerçekleşmemesi, iş düzensizliğine sebep olması, okul işlerinde iletişim kurulamamasından kaynaklanan bilgi eksikliğine sebep olması, çalışma ortamının gerginliğine sebep olması, öğretmenlerin fikirlerini daha rahat bir şekilde dile getirebilmeleri, öğretmenler arası kutuplaşmalara sebep olması, yöneticilerin öğretmenlere sert tavırlarına sebep olması, öğretmenlerin görevler konusunda tutarsız olmalarına sebep olması kategorilerine ulaşılmıştır. Bu konuda aşağıda bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan verilmiştir:

...yönetici çatışmaları elbette öğretmenleri de etkiler. Her şeyden önce okuldaki huzur ortamı kaybolur. Öğretmenler huzursuz ve stresli bir ortamda derse girdiklerinde, bu huzursuzluk öğrenciye de yansır. Görevler noktasında, işler aksayacağından, öğretmenlerle ilgili işlerde boşa zaman kaybı söz konusu olur (Y1).

...okul müdürü olarak yaşadığım stres, iki müdür yardımcımın birbirleriyle iletişimi koparması yüzünden çok büyüktü. Ne kadar bu durumu öğretmenlere belli etmemeye çalışsam da, bu huzursuzluk onları da etkiledi. Her şeyden önce yapılacak görevlerde aksamalar, gecikmeler olduğu için, öğretmenlerde stres ve moral bozukluğu yarattı. Okul müdürü olarak benim açımdan olumlu yanı şöyle oldu. İki müdür yardımcım, daha iyi olabilmek, benim gözüme girebilmek için bir rekabete girdiler. Bu çatışmanın tek olumlu yönü bu olmasına rağmen, hiç olmamasını tercih ederdim (Y5).

...görev yaptığım eğitim kurumunda, yöneticilerimizin yaşadığı şahsi sorunlar bizi moral yönünden çok etkiledi. Ego, kıskançlık, çekememezlik gibi eğitim öğretim ortamına yakışmayacak tarzda olumsuz durumlar yaşadık. Özellikle şahsi problemlerin ortak amaçlarımızın çok çok önüne geçtiğine tanık olduk. Asıl işimizi öğrenci yetiştirmekken, suratı asık yöneticiler verimimizi düşürdü. Birbirine saygılı davranmayan yöneticilerimiz yüzünden okula bağlılığımız azaldı (Ö2).

...yönetici çatışmaları, belirli sınırlara kadar normal kabul edilebilir. Fakat bu çatışmalar eğitim öğretim ortamına zarar verecek boyutlara ulaşabiliyor. O zaman tüm paydaşları ekiliyor. Her şeyden önce okuldaki işler aksıyor ve gecikiyor (Ö5).

Yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlerin stres düzeyini arttırdığı ve moral bozukluğu ile çalışma ortamında gerginlik yarattığı anlaşılmaktadır. Bu gerginliğin boşa enerji harcanmasına ve zamanla tükenmişliğe sebep olacağı görölmektedir. Ayrıca huzursuz bir ortamda derse giren öğretmenin ders içi performansının etkilendiği ve bu durumun öğrencilere yansımalarının olacağı düşünölmektedir. Yönetici çatışmalarının öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına etkileri konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerine bakıldığında ise; çoğunlukla bu çatışmaların okuldaki işleri geciktireceği ve aksatacağı görüşü hakim olmaktadır. Dolayısıyla bu durumun okulun gelişimine ve verimliliğine etki edeceği anlaşılmaktadır. Ayrıca işlerin zamanında planlanmamasının, iş düzensizliğinin, eşgüdüm eksikliğinin zamanla okulda iş gücü devrini arttıracacağı düşünölmüştür. Yöneticiler arasında eşgüdüm olmayacağından, öğretmenlerin de görevlerinde tutarsızlıklar göröleceği, aralarında kutuplaşmalar olacağı ve bu durumun okulda birlik beraberliği olumsuz yönde etkileyeceği anlaşılmıştır. Yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların tek olumlu tarafı olarak bildirilen görüşe göre; öğretmenler yöneticilerin çatıştıkları ortamda bu durumdan cesaret alarak, fikirlerini özgürce söyleme fırsatı bulabileceklerdir. Bu görüşe göre her zaman aralarında anlaşılan yöneticiler, öğretmenlerden gelen ve kendilerine zıt olarak ifade edilen farklı görüşlere açık olmak istemeyebileceklerdir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarının nedenleri nelerdir?” sorusuna yönelik elde edilen bulgular; görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri olmak üzere üç alt tema olarak belirlenmiştir.

Görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışma nedenlerinden birincisi, iş bölümünün adaletli yapılmamasıdır. Yöneticiler arasında, yapılacak işlerin adaletli olarak dağıtılmaması, bazı yöneticilere fazla yük yüklemektedir. İş yükü fazlalığı bulunan yönetici, yüksek stres ve moral bozukluğu yaşamakta, bazı durumlarda görev yetiştirmemesine bağlı olarak yöneticiler arasında anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. İkincisi; iş yoğunluğudur. Özellikle öğretmen ve öğrenci potansiyeli fazla olan eğitim kurumlarında iş yoğunluğu ve yönetici sorumluluğu fazladır. İş yoğunluğu sebebiyle yapılacak işlerin aksaması ve yetiştirilmesinde zorlanılması sonucu yöneticiler arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Üçüncüsü; görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesidir. Görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesi, yöneticiler arasında görev karmaşasına sebep olmaktadır. Her yöneticinin görev alanının net belirlenmemesi sonucu, birbirlerinin görev alanlarına müdahale etmeleriyle çatışmalar yaşanmaktadır. Dördüncüsü; yönetsel işlerin iyi planlanmamasıdır. Bu durum işlerin düzenli ve zamanında yürütölmesine engel teşkil etmektedir. Ayrıca işlerle ilgili zamanında ve doğru planlama yapılmadığında, boşa zaman kaybı ve iş gecikmeleri yaşanmakta ve bu durum çatışmalara yol açmaktadır. Beşincisi; evrak işlerinin fazlalığıdır. Yöneticilere fazlasıyla yüklenen evrak işleri, okullardaki asıl amaçlara odaklanmayı güç hale getirirken, evraklara bağlı iş yoğunluğundan dolayı, yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkları da arttırmaktadır. Altıncısı; üst kurumların yapılmasını beklediği acil işlerden kaynaklanan iş yoğunluğudur. Yönetici görüşlerine göre, üst kurumlardan son dakikada gelen ve acil yapılması istenen işler, yetişmesi gereken yazılar, yöneticilerde yüksek stres yaratmakta ve zaman zaman aralarında gerilime sebep olmaktadır. Yedincisi; en iyi yönetici olmak için edilen olumsuz rekabettir. Yöneticiler arasında kıskançlık gibi sebeplerden dolayı en iyi olma ve kendini ön plana çıkarma gereği hissedenden, bu sebeple diğer yöneticinin görev alanına girerek okul müdürünün gözüne girmeye çalışan yöneticilerin yarattığı olumsuz rekabet, çatışmalara sebep olmaktadır. Sekizincisi, yönetsel görevlerin ihmal edilmesidir. Bazı yöneticiler, kendilerine verilen görev ve sorumluluk konusunda gerekeni yapmamakta, bu durum okuldaki işleri aksatırken, diğer yöneticilere fazla yük bindirmektedir. Bu dengesizlik de yönetici çatışmalarına sebep olmaktadır. Dokuzuncusu; okul müdürlerinin müdür yardımcılarına sert davranmasıdır. Bazı okul müdürleri, müdür yardımcılarını ile kurdukları bireysel iletişim ortamlarında ya da kurul toplantısı gibi öğretmenlerin bulunduğu ortamlarda müdür yardımcılarını azarlar şekilde sert bir tavırla konuşmaktadır. Bu durumu kabul etmek istemeyen müdür yardımcılarını ile okul müdürleri arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Onuncusu; uzmanlığa güvenin eksikliğidir. Birbirlerinin uzmanlığına güvenmeyen yöneticilerin, birbirlerinin görev alanlarına müdahale etmeleriyle çatışmalar yaşanmaktadır. On birincisi; çatışma yönetiminin bilinmemesidir. Mevcut sorunların erken fark edilerek çözümlenmemesi, çatışmaların her zaman olumsuz olarak görölmesi ve çatışmaların okulun yararına dönüştürölmemesi, yöneticiler arasındaki çatışmaların büyümesine ve bazı olumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır. Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda gerekli donanıma sahip olup, çatışmaları okulun gelişmesine katkı sunacak şekilde dönüştürmesi önemlidir. Sonuncu

neden ise; eşgüdüm eksikliğidir. Yöneticilerin okulun amaçları ve işleri konusunda takım ruhu, birlik beraberlik ve dayanışma içinde olmaları çatışmaları önlemektedir.

Amaç, fikir ve görüş ayrılıklarından kaynaklanan çatışma nedenlerinden ilki; kendi fikrini kabul ettirmeye çalışma ve baskı kurmadır. Kendi amaçlarını kurum amaçlarından üstün gören yöneticiler, diğer paydaşlarla anlaşmazlık yaşamaktadır. Ayrıca kendi fikirlerinden başka fikirleri önemsemeyen, değer vermeyen, kendi düşüncesini kabul ettirmeye çalışan, hükmedici yönetim tarzını benimseyen yöneticiler ile diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanmaktadır. İkincisi; yenilik ve değişime kapalıdır. Yöneticilerin, içinde bulunduğumuz çağın gereklerine göre yeniliklere ve değişime açık olması gerekir. Yeniliği özümseyemeyen yöneticiler, eğitim kurumunun gelişimine engel olmaktadır. Üçüncüsü; amaç farklılığıdır. Okulun gelişimi ve verimliliği, paydaşların ortak amaçlar etrafında buluşmalarına bağlıdır. Ortak amaçlar etrafında eşgüdümü sağlayamayan ve kişisel amaçlarını, kurumun amaçlarından üstün tutan yöneticilerin varlığı, anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Dördüncüsü; öğrenci kılık kıyafeti, saç düzeni gibi konularda hassasiyettir. Yöneticilerin hassas olduğu durumların farklılık göstermesi, bu hassasiyetlerin ortak amaçların önüne geçmesi çatışmalara sebep olmaktadır. Örneğin; öğrenci kılık kıyafeti, saç düzeni gibi konularda gereğinden fazla hassas davranan bir okul müdürünün aynı hassaslığı diğer yöneticilerden de beklemesi çatışmalara neden olmaktadır. Beşinci bulgudaki gibi ortak amaçlar net şekilde belirlenmediğinde, farklı amaçlar ve hassaslıklar görülebileceğinden çatışmalar da kaçınılmaz olacaktır. Son olarak belirlenen çatışma nedeni ise; kişilik özellikleridir. Her eğitim örgütünde olduğu gibi farklı eğitim, donanım, duygu durumu gibi kişisel özelliklere sahip yöneticilerin varlığı da anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Bu gibi bireysel farklılıklara, eğitim kurumunun ortak amaçlarından uzaklaşacak şekilde anlam yüklenmesi, çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir.

İletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerinden birincisi; paydaşlar ile fikir alışverişi yapılmamasıdır. Fikir alışverişinde bulunmadan karar almak yani demokratik olmayan bir yönetim anlayışını benimsemek, paydaşların kendini değersiz ve gereksiz hissetmelerine sebep olmaktadır. İkincisi; ortak amaçların net bir şekilde ifade edilmemesidir. Eğitim kurumunun ortak amaçları ve yapılacak işlemler, yöneticilerin bir araya gelerek, olumlu iletişim kanallarıyla, net bir şekilde ifade edilmediğinde, amaçlardan habersiz yalnızca verilen görevlerin yerine getirilmesine sebep olmaktadır. Bu durum eğitim kurumlarında asıl yapılması gerekenin özümsemesine engel olurken, ortak amaçları gerçekleştirmeye çalışan yöneticiler ve diğerleri arasında anlaşmazlıklar kendini göstermektedir. Üçüncüsü; görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmemesidir. Yöneticiler arasında iş bölümü yapılırken ya da okulda yapılması gereken ortak işlerde, yöneticilerin bir araya gelerek görev ve sorumlulukları görüşüp net bir şekilde ifade etmeleri çatışmaları önleyebilmektedir. Dördüncüsü; yüksek stres ve moral bozukluğudur. Eğitim kurumlarındaki iş yoğunluğunun etkisiyle yaşanan yüksek stres ve moral bozukluğu çatışmaları tetiklemektedir. Beşincisi; ben merkezci yaklaşımlardır. Egosu yüksek, ben ne dersem o olur anlayışında ve yalnızca kendi fikirleriyle hareket etmek isteyen yöneticilerin varlığı, eğitim öğretim ortamını germekte, diğer yöneticilerin kendisini değersiz hissetmesine ve kuruma bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır. Altıncısı; iş yoğunluğu konusundaki empati eksikliğidir. Özellikle okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının görev ve sorumluluk yüklerken, gerçekleştirilebilme konusunda empati kurmadan iş yüklemesi, bu yoğun işlerin zamanında bitirilmesini bekleyip, bitirilmediğinde memnuniyetsiz tavırlar sergilemesi, müdür ve müdür yardımcılarının çatışmalara sebep olmaktadır. Son olarak; kişilik özellikleri nedeniyle iletişim eksikliğidir. Okullarda bireysel farklılıklar sebebiyle, paydaşlarının birbirleriyle iletişim kurmak istememesi, birbirlerinin görüşlerine, donanımlarına, duygu durumlarına önem vermemesi, eğitim kurumlarında birlik ve beraberliği bozmakta, yöneticilerin eşgüdüm içinde çalışmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

Araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili ulaşılan bulgulara bakıldığında, eğitim kurumlarında, özellikle evrak işleri ve üst kurumlardan beklenen yazılar iş yoğunluğunu arttırmakta ve bu durum yöneticiler arasında iş yetiştirmeye çalışmaktan doğan yüksek strese bağlı çatışmalar meydana getirmektedir. Ayrıca aynı eğitim kurumunda görev yapan yöneticiler arasında, kıskançlık sebebiyle, ortak amaçlardan uzaklaşarak olumsuz rekabet içerisine girilmesi kutuplaşmalara varacak kadar büyük sorunlara sebep olabilmektedir. Yöneticilerin birbirlerinin uzmanlığına güvenmeyip, birbirlerinin görev alanlarına girmeleri, okul müdürlerinin gerek birebir iletişimde, gerekse kurul toplantıları gibi ortamlarda müdür yardımcılarının azarlar şekilde sert davranışları, okul müdürlerinin iş yoğunluğuna bağlı olarak empati yapmayıp, her işin anında gerçekleşmesini beklemeleri ve yetişmeyen işlerde gerilim yaratmaları da yöneticiler arasında çatışma meydana getirmektedir.

Konu ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Bayar (2015) tarafından, "Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul

müdürlerinin görüşleri “adlı araştırma makalesinde, çalışmaya katılan okul müdürleri çatışmaların sebepleri ile ilgili; iletişim sorunları, kaynak sınırlılığı, ortak amaçların olmaması, örgütün büyüklüğü, yönetim şeklindeki farklı uygulamalar, statü, rol ve bireysel farklılıklar şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ceylan vd., (2011) tarafından “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi” adlı araştırma makalesinde çatışmaların en büyük sebebinin görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik olduğu tespit edilmiştir. Örgüt büyüdükçe görev, yetki ve sorumluluklar artmakta, yeterli görev dağılımı yapılamadığında meydana gelen karmaşıklık sebebiyle çatışmalar ortaya çıkmaktadır. En büyük ikinci sebebinin ise iletişim eksikliği olduğu belirlenmiştir. Şendur (2006) tarafından “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi (Mersin ili örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, örgütlerde yaşanan çatışmaların temeline inilerek altta yatan sebeplerin neler olduğu araştırılmıştır. Örnek olaylar sonucu ortaya çıkan sonuçlar göstermiştir ki, zamanında fark edilip çözümlenmeyen çatışmaların olumsuz sonuçları giderek artmaktadır. Çatışmaların analizi ve yönetimi konularında yeterince donanıma sahip olunmaması, bu sebeple çatışmaları çözmek için uygun yöntemin kullanılmaması çatışmaların en büyük sebeplerindedir. Özmen ve Aküzüm (2010) tarafından yazılan “Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul müdürlerinin liderlik davranışı” adındaki araştırma makalesinde, okullarda çatışmalara genellikle iyi gözle bakılmadığı, çatışmaların en çok kültürel nedenlerle çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazın incelendiğine yapılan araştırmalarda, bu araştırma ile benzer ve yönetici çatışmalarının sebepleri olarak; iletişim sorunları, görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik, adaletli görev dağılımı yapılmaması (Eşitsizlik), yönetsel görevlerin ihmal edilmesi (Disiplinsizlik), ortak amaçların olmaması, örgütün büyüklüğü, yönetim şeklindeki farklı uygulamalar, statü, rol ve bireysel farklılıklar, yenilik ve değişime kapalılık çatışmaların analizi ve yönetimi konularında yeterince donanıma sahip olunmaması çatışma sebepleri olarak rastlanılan bulgulardandır. Ayrıca alanyazındaki araştırmalarda, bu araştırmadan farklı olarak yöneticilerin çatışma nedenlerinin arasında kaynakların sınırlılığı ve kültürel nedenler ve kişisel çıkarların da olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada ise, alanyazındaki araştırmalardan farklı olarak; evrak işlerinin fazlalığı, üst kurumların yapılmasını istediği acil işlerden kaynaklanan iş yoğunluğu, kıskançlık sebebiyle en iyi yönetici olmak için edilen olumsuz rekabet, okul müdürlerinin müdür yardımcılarına sert davranması, uzmanlığa güvenin eksikliği, iş yoğunluğu konusunda empati eksikliği bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan, “Okul yöneticilerinin kendi aralarındaki çatışmalarını önlemeye yönelik neler yapılmalıdır?” sorusuna yönelik elde edilen bulgular; çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemler, görev ve sorumluluklar ile ilgili alınacak önlemler, iletişim ile ilgili alınacak önlemler olmak üzere üç alt tema olarak belirlenmiştir.

Çatışma yönetiminin bilinmemesi ile ilgili alınacak önlemlerden birincisi; çatışma yönetimi ile ilgili yöneticilere verilecek eğitimlerdir. İnsanın olduğu her yerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da çatışmalar kaçınılmaz olduğundan, yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili gerekli eğitimleri almaları, çatışmaları okulun yararına görerek fırsata çevirmelerinin sağlanması bakımından önemlidir. İkincisi; çatışmaların her zaman zararlı olduğu düşüncesinin önlenmesidir. Çatışmaları okul için her zaman tehlikeli gören ve ne olursa olsun bastırılması gerektiği fikrini taşıyan yöneticiler arasında çatışmalar devam etmektedir. Üçüncüsü; çatışmaların fırsata dönüştürülmesidir. Yöneticiler arasında farklı fikir ve bakış açıları, okulun verimliliği ve gelişimi konusunda fırsatlar yaratabilmektedir. Son olarak ise; yöneticilerin çatışma konusunda donanımlı olarak yetiştirilmeleridir. Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda gerekli eğitimi alarak görev başına gelmeleri gerekmektedir. Çatışma yönetimini bilmeyen yöneticilerin varlığı, okullardaki sorunları daha büyütme ve çözümlenemez bir hale getirmektedir.

Görev ve sorumluluklarla ilgili alınacak önlemlerden birincisi; görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesidir. Görev ve sorumlulukların yöneticiler arasında net bir şekilde belirlenmesi, görev karmaşasından kaynaklanan çatışmaları önleyecektir. Görev sınırları çizildiğinde, görev alanına müdahale ortadan kalkmakta, görev sorumluluğu bilinci artmakta ve görev karmaşasının önüne geçilmektedir. İkincisi; iş bölümünün adaletli yapılmasıdır. Yöneticiler arasında iş bölümü adaletli olduğunda, iş yükü dengesizliğinden kaynaklanan çatışmaların önüne geçilecektir. Üçüncüsü; ortak amaçların net bir şekilde belirlenmesidir. Ortak amaçlarda buluşan yöneticiler arasında eşgüdüm sağlanarak, birlik olma ve takım ruhu bilinci oluşması ile çatışmaların önüne geçilebilmektedir. Dördüncüsü; yönetsel işler ile ilgili planlamanın zamanında yapılmasıdır. Zamanında planlanan işlerde gecikme ve aksama olmayacak, işlerin daha düzenli olması sağlanacaktır. Beşinci ve altıncı olarak; evrak işlerinin azaltılması ve üst kurumlardan beklenen acil işlerin azaltılması birlikte değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinden yapılan her işin evrak ile belgelenmesi ve yazılara acil dönüş yapılması isteklerinin azaltılmasının, her kurumun iş yoğunluğunu

azaltarak, ortak amaçlara odaklanmanın sağlanmasında, ayrıca iş yoğunluğu sebebiyle yönetici çatışmalarının önlenmesinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yedincisi; yöneticilerin görev bilincine sahip olmalarıdır. Kendilerine verilen görevlerle ilgili sorumlulukları yerine getirme konusunda sıkıntı yaşamayan yöneticiler arasında çatışmalar önlenmektedir. Son olarak; yöneticilerin birbirlerinin uzmanlıkları konusunda karşılıklı güven ilişkisi içerisinde işleri yürütmelerinin çatışmaları önleyeceği sonucuna ulaşılmaktadır.

İletişim ile ilgili alınacak önlemlerden birincisi; okulun ortak amaçlarının net bir şekilde ifade edilmesidir. Yöneticilerin eğitim kurumlarının gelişimini sağlayabilmek amacıyla, ortak amaçlar etrafında buluşmaları gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin iletişime geçerek, kurumun amaçlarını net bir şekilde ifade edip fikir birliği yapmaları, aralarındaki anlaşmazlıkların önüne geçilmesinde etkili olacaktır. İkincisi; görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmesidir. Yöneticilerin görev ve sorumluluklar ile ilgili bir araya gelerek net sınırlar çizmeleri, görev karmaşasına sebebiyet vermeden işlerin yürütülmesini sağlayacaktır. Üçüncüsü; kararlar alınırken fikir alışverişinde bulunulmasıdır. Yöneticilerin okulun işleri ve sorunları ile ilgili aralarında fikir alışverişinde bulunmaları, birbirlerinin görüşlerine değer vermeleri, ortak akıl yoluyla sorunlara çözüm bulmaları çatışmaların önlenmesinde etkili olmaktadır. Dördüncüsü; yöneticilerin yenilikçi fikirlere açık olmasıdır. Karşılıklı konuşulup tartışılan yenilikçi fikirler, örgüte dinamizm katacak, örgütün gelişimine katkı sağlayarak, fikir ayrılığı yaşayan yöneticilerin olumsuz tutumlarına engel olacaktır. Beşincisi; ben merkezci yaklaşımların ortadan kalkmasıdır. Baskıcı ve hükmedici yönetim tarzının benimsenmemesi, özellikle okul müdürlerinin “benim dediğim olur”, “kararları ben alırım” şeklindeki yönetim anlayışından vazgeçmeleri çatışmaların yaşanmaması için önemli bir etkidir. Altıncısı; iş yoğunluğu konusunda empati yapılmasıdır. Yöneticiler arasında yapılan görev dağılımlarında, okul müdürlerinin empati kurarak, kısa sürede yetiştirilemeyecek işleri müdür yardımcılarında çok kısa sürede beklememesi ve yetişmeyen işlerde anlayışlı davranması doğru bir yaklaşım olmaktadır. Yedincisi; yönetsel işler için iletişim kurulurken bireysel farklılıkların önemszenmemesidir. Yöneticilerin fikir ayrılığına düştüğü ya da eğitim, donanım, duygu durumu gibi özellikleri bakımından kendilerine benzemeyen yöneticilerle yeterince iletişime geçmek istememeleri, okuldaki işlerin aksamasına sebep olacağı gibi anlaşmazlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple yöneticilerin okulun ortak amaçlarını ön planda tutarak, bireysel farklılıkları göz ardı etmeleri gerekmektedir. Son olarak ise; okul müdürlerinin müdür yardımcılarıyla iletişim kurarken gerek bireysel gerekse diğer çalışanların yanında sert tavırlarından vazgeçmeleri, ilişkilerde karşılıklı saygı ilişkisi kurulması çatışmaları önlemektedir.

Eğitim kurumlarında yöneticiler arasında doğru ve adaletli iş bölümü yapıldığında, işler zamanında planlandığında ve yöneticiler görev bilincine sahip olduklarında çatışmalar büyük ölçüde azalacaktır. Ayrıca okullarda evrak işi fazlalığı ve üst kurumların beklediği acil yazıların, iş yoğunluğunu fazlasıyla arttırması sebebiyle yüksek strese ve dolayısıyla yöneticiler arasında çatışmalara sebep olduğu için azaltılması faydalı olmaktadır. Bunun yanında okul müdürlerinin iş yoğunluğu konusunda empati yapmaları, yetişmeyen işler konusunda müdür yardımcılara sert davranma yoluna gitmemeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin değişim ve gelişime açık olmaları, okulla ilgili kararlarda ben merkezci yaklaşımlardan uzak durmalarının ve paydaşlarla fikir alışverişi yapmalarının çatışmaların önlenmesinde faydalı olmaktadır. Ayrıca okulun ortak amaçlarına ulaşılması için eşgüdüm içerisinde çalışılması gerekirken, bu konuda bireysel farklılıkların önemszenmemesi gerekmektedir.

Konu ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Tüfekci (2018) tarafından “Örgütsel Çatışmanın Tükenmişliğe Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Araştırması” adındaki araştırma makalesinde, iyi yönetilen çatışmaların tükenmişlik gibi çıkmazlara gidilmesini engelleyeceği, çatışma kaynağı olan unsurların bizzat yönetici tarafında tespit edilerek çözülmesi, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Bayar (2015) tarafından, “Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri” adlı araştırma makalesinde, okul müdürlerinin çatışmaları önlemeye yönelik uyguladıkları yöntemlerin en çoktan en aza doğru kaçınma, taviz verme, karşılıklı ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma ve pazarlık şeklinde olduğu belirtilmiştir. Bunlarla birlikte araştırmada okul müdürlerine, çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi, çatışmanın normal bir olgu olduğu fikrinin kazandırılması, çatışmada farklı yöntemlerin kullanılması ve çatışmalara karşı sabır gösterilmesi önerilerinde bulunulmuştur. Ceylan vd., (2011) tarafından “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi” adlı araştırma makalesinde çatışmaları önlemek için, işlevsel çatışmalarda faydalanma yoluna gidilip, işlevsel olmayanların giderilmeye çalışılmasının bir yol olarak izlenebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışanların görüşlerine başvurulabilmesi, maddi

imkanların iyileştirilmesi yoluna gidilmesi g6r6şleri 6n plana 6ıkmıştır. Yaş ılerledik6e maddi imkanların iyileşmesi gerekliliği fikri, yaş azaldık6a ise 6alışma ortamının güvenli hale getirilmesi fikri ağır basmaktadır. şendur (2006) tarafından “6rg6tsel 6atışma ve 6atışma Y6netimi (Mersin ili 6rneği)” adlı y6ksek lisans tezinde 6atışmaların analizi ve y6netimi konularında yeterince donanıma sahip olunmasının, 6atışmaları 66z6mlemek i6in uygun y6ntemin kullanılmasının 6atışmaları 6nlemede etkili olacağı sonucuna ulaşılmıştır. 6atışma konusunda 6rg6t 6alışanlarının eğitilmesinin, yeterli donanıma sahip olmalarının sağlanmasının 6nemi vurgulanmaktadır. Kapıcı ve Radmard (2016) tarafından yazılan “Eğitim 6rg6tlerinde 6atışma ve 6atışma y6netimi 6zerine bir araştırma (İzmir Bal6ova 6rneği) adlı araştırma makalesinde, 6atışmaların y6netilmesi konusundaki en b6y6k etkenin y6neticiler olduğu, 6atışmaların 6nlenmesinde y6netici ve 6ęretmenlerin kendi aralarında iş birliği ve uyum i6inde olmaları gerektiği, 6atışmaları 6nlemede seminerlerin etkili olabileceği, kullanılan 66z6m yollarının 6alışanların y6nlendirilmesi, teşvik edilmesi ve 6rg6tsel bağlılığının oluşması bakımından 6nemli olduğu belirlenmiştir. 6zmen ve Ak6z6m (2010) tarafından yazılan “Okulların k6lt6rel yapısı i6inde 6atışmalara bakış a6ısı ve 6atışma 66z6m6nde okul m6d6rlerinin liderlik davranışı” adındaki araştırma makalesinde, 6atışmaların 6nlenmesinde okul m6d6rlerinin en 6ok “uzlaşma” ve “t6mleştirme” 6atışma yaklaşımlarını kullandıkları, daha az sayıda “h6kmetme” ve “ka6ınma” stratejilerini kullandıkları sonu6larına ulaşılmıştır.

Alanyazında yapılan araştırmalarda, bu araştırma ile benzer olarak, y6neticilerin kendi aralarındaki 6atışmalarının 6nlenmesi i6in yapılması gerekenler ile ilgili; 6atışma y6netimi ile ilgili y6neticilere eğitimler verilmeli, yeterli donanıma sahip olmaları sağlanmalı, 6atışmaların her zaman zararlı olmadığı fikri kazandırılmalı, uygun 6atışma y6ntemlerinin kullanılması sağlanmalı, 6atışmalardan faydalanma yoluna gidilmeli, g6rev ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmeli, iş b6l6m6 adaletli yapılmalı, ortak ama6lar net bir şekilde belirlenmeli, yenilik6i fikirlere a6ık olunmalı, iletişim s6re6leri iyileştirilmeli, y6neticilerin kendi aralarında eğg6d6m i6inde olmaları sağlanmalı bulguları elde edilmiştir. Ayrıca bu 6alışmadan farklı olarak alanyazında 6atışmalara karşı sabır g6sterilmesi, maddi imkanların iyileştirilmesi ve 6alışma ortamının güvenli hale getirilmesi bulgularına rastlanmıştır. Yapılan araştırmada ise, alanyazındaki araştırmalardan farklı olarak ulaşılan bulgular; y6netsel işler ile ilgili planlamalar zamanında yapılmalı, evrak işleri ve 6st kurumlardan beklenen acil yazı işleri azaltılmalı, y6neticiler g6rev bilincine sahip olmalı, y6neticiler uzmanlık konusunda birbirlerine g6venmeli, ben merkezci yaklaşımlar ortadan kalkmalı, iş yoğunluğu konusunda empati yapılmalı, okul m6d6rleri m6d6r yardımcılarında sert davranmamalı bulgularındır.

Araştırmanın 66c6nc6 alt problemi olan, “Okul y6neticilerinin kendi aralarındaki 6atışmalarının 6ęretmenlere etkisi nasıldır?” sorusuna y6nelik elde edilen bulgular; y6netici 6atışmalarının 6ęretmenlerin motivasyonuna etkileri ve y6netici 6atışmalarının 6ęretmenlerin g6rev ve sorumlulukları 6zerindeki etkileri olmak 6zere iki alt tema olarak belirlenmiştir.

Y6netici 6atışmalarının 6ęretmenlerin motivasyonuna etkilerinden biri; stres ve moral d6zeylerine etkisidir. Y6netici 6atışmalarının okulda yarattığı huzuruz ortam, 6ęretmenlerin morallerini olumsuz y6nde etkilemekte, stres d6zeylerini arttırmaktadır. Gergin iş ortamı ve aksayan işler sebebiyle 6ęretmenler fiziksel ve ruhsal yıpranmalar yaşamaktadırlar. Y6ksek stres ve moral bozukluğu yaşayan y6neticiler, 6ęretmenlerle yaptıkları işlerde daha sert ve agrasif tavırlar sergileyebilmekte, bu durum 6ęretmen motivasyonunu bozmaktadır. Zamanla 6ęretmenlerde t6kenmişlik meydana gelmekte, yapılan işlerde tatminsizlik kendini g6stermekte ve enerji boşa harcanmaktadır. 6ęretmenlerin motivasyonuna etkilerinden diğeri ise sınıf ortamında derslerin işlenişine ve 6ęrencilere etkileridir. Okuldaki y6ksek stres ve 6z6nt6 ortamında derse giren 6ęretmenlerin olumsuz enerjileri 6ęrencilere de yansımaktadır. Enerjinin boşa harcanması, ders işleyişine ve asıl ama6 olan 6ęrenci yetiştirmeye odaklanılmasını g66 getirmektedir. Zamanla okulun verimliliğinde azalma meydana gelmekte, okulun gelişimi olumsuz y6nde etkilenmektedir.

Y6netici 6atışmalarının 6ęretmenlerin g6rev ve sorumlulukları 6zerindeki etkilerinden birisi; okulla ilgili yapılması gereken g6revlerin gecikmesidir. 6atışma yaşayan y6neticilerin aralarındaki iletişimin kopması sebebiyle yaşanılan g6rev karmaşası işleri geciktirmektedir. Dolayısıyla boşa zaman kaybı yaşanmakta, bu durum işler ile ilgili alınacak kararların gecikmesine sebep olmaktadır. Diğer bir etki, okuldaki işlerin planlanamamasıdır. 6atışma yaşayan y6neticiler arasında iletişim ve bilgi eksikliği olduğundan, planlanamayan işler d6zensiz bir hal almaktadır. Işlerin d6zensiz olması, eğitim kurumunda ama6ları ger6ekleştirmeyi zorlaştırmakta ve okulun verimliliğine ve gelişimine olumsuz y6nden etki etmektedir. Eğg6d6m i6erisinde 6alışmayan y6neticiler ortak ama6lardan uzaklaşmakta ve okulda birlik, beraberlik ile dayanışma ortamı yok olmaktadır. Y6netici 6atışmalarının 6ęretmenler 6zerindeki diğer etkisi, okul ortamında kutuplaşma meydana getirmesidir. 6atışan y6neticilerin bazı 6ęretmenleri kendi taraflarına

çekerek taraftar toplaması kutuplaşmalara sebep olmaktadır. Bu da gösteriyor ki; okuldaki mevcut sorunlara çözüm bulunamaması, başka sorunları doğurmaktadır. Bazı yönetici çatışmalarında, şahsi problemlerini kurumun ortak amaçlarının üzerinde tutan yöneticiler, diğer yönetici ile olumsuz yönde rekabet etmek ve kendini üstün göstermek adına öğretmenleri kullanmaktadır. Bazı öğretmenleri kendi tarafına çekmeye çalışarak, taraftar toplayan yöneticiler sayesinde, okul ortamında öğretmenler arasında da kutuplaşmalar meydana gelebilmektedir. Bu kutuplaşmalar birlik ve beraberliği, takım ruhunu ortadan kaldırarak zamanla okul iklimini çatışmacı hale getirmektedir. Kutuplaşmalar sebebiyle öğretmenler arasında birbirlerine karşı saygı azalmakta ve tahammülsüzlük artmaktadır. Etkileşim ve dayanışmanın eksik olduğu eğitim kurumunda bulunmak istemeyen öğretmenlerde aidiyet duygusu azaldığı için, eğitim kurumunun iş gücü devri artmaktadır. Bu durum eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlere bir diğer etkisi ise; görevler konusunda karmaşa yaşayan ve tutarsız davranan yöneticilerin bu durumlarının, öğretmenlerin kendi görevlerini yapmaları konusunda onlara örnek teşkil edecek olmasıdır. Yöneticilerin çatışmalarının fırsat bilinmesiyle, öğretmenler de bazı görevleri aksatma yoluna gidebilmektedirler. Son olarak yönetici çatışmalarının öğretmenler açısından faydalı olabileceğine dair bir bulguya rastlanmıştır. Bu çatışmalar sebebiyle öğretmenler fikirlerini özgür bir şekilde dile getirme fırsatı bulabilmektedirler. Her zaman fikir birliğine varan yöneticilerin varlığı, bazen öğretmenlerin kendi fikirlerini dile getirmesine engel olabilmektedir.

Yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmaları sonucunda iletişim ağının kopması sebebiyle işlerin planlanamaması, görevlerin ve alınacak kararların gecikmesi, bunlara bağlı olarak zaman kaybını da beraberinde getirecektir. Yüksek stres ve moral bozukluğu yaşayan öğretmenlerin okulda huzursuz ve gergin bir ortamda ders girdiklerinde, moral bozukluğu ve stresin ders işleyişine ve öğrencilere yansıtacağı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bu huzursuz ortamda çalışmak istememeleri, okulun iş gücü devrini arttırabilir. Ayrıca çatışma yaşayan yöneticiler, kendilerine taraftar toplamak için öğretmenleri kullanabilmekte ve bu durum okulda kutuplaşmalara sebep olmaktadır. Kutuplaşmalar eşgüdümü azaltacağından, okulun ortak amaçlara ulaşmasının zor olacaktır. Stres yaşayan yöneticilerin öğretmenlere sert tavırları ve öğretmenlerin de bu çatışmaları kullanarak görevlerinde tutarsız davranışlar sergileyebileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenler üzerindeki olumlu etkisinin ise; öğretmenlerin yöneticilerin çatıştıkları ortamda bu durumdan cesaret alarak, fikirlerini özgürce söyleme fırsatı bulabildikleridir. Yani her zaman aralarında anlaşan yöneticiler, öğretmenlerden gelen ve kendilerine zıt olarak ifade edilen farklı görüşlere açık olmak istemeyebileceklerdir.

Konu ile ilgili alanyazında yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Sütü (2007) tarafından “Örgütsel Çatışma ve İş gören Üzerine Etkileri” adındaki yüksek lisans tezinde, okullarda yaşanan çatışmaların, örgüt çalışanlarının iş doyumunu ve motivasyonunu azaltan, stresi arttıran bir kavram olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Kocabaş ve Karaköse (2005) tarafından yazılan “Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi” adındaki araştırma makalesinde; okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarının, çatışma yönetimlerinin, liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonuna anlamlı şekilde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Sözen (2002) tarafından “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” adındaki yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenler üzerinde yarattığı stresin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine bakıldığında, en fazla stres yaratan davranışın, “Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapması” davranışı olduğu görülmüştür. En fazla stres yaratan yönetim stillerinin “hükmetme” ve en az stres yaratan yönetim stillerinin ise “uzlaşma” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tüfekçi (2018) tarafından “Örgütsel Çatışmanın Tükenmişliğe Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Araştırması” adındaki araştırma makalesinde, örgütlerde grup içi, gruplar arası ve kişiler arası çatışmaların tükenmişlik boyutlarından birçoğunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma bulgularına göre, örgüt içindeki çatışmaların örgütü tehdit edecek birçok unsuru içinde barındırdığı, tehdit unsurlarının fırsata dönüştürülmemesi halinde örgüt çalışanlarını olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. İyi yönetilen çatışmaların tükenmişlik gibi çıkmazlara gidilmesini engelleyeceği, çatışma kaynağı olan unsurların bizzat yönetici tarafında tespit edilerek çözülmesi, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Ada vd., (2013) tarafından “Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri” adındaki araştırma makalesinde, öğretmenlerin motive olmaları ve başarıyı yakalayabilmeleri için, güçlü ve güven telkin edici yöneticilerin desteğine ve doyum verici insan ilişkilerine ihtiyaç duyulduğu bulguları elde edilmiştir.

Alanyazında yapılan araştırmalarda yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarının öğretmenlere etkisi ile ilgili benzer bulgular; stres düzeylerini arttırması, motivasyonlarını azaltması, tükenmişliklerini arttırması, iş tatminlerini azaltması, okula bağlılıklarını azaltması, fiziksel ve ruhsal yıpranmalarına sebep olması, gerginlik, huzursuzluk ve negatif enerjiye sebep olması, enerjinin boşa harcanması, yöneticilere güven eksikliğine sebep olması, sınıf ortamında dersleri ve öğrencileri etkilemesi, iş gücü devri, okulun gelişimini engellemesi ve başarıyı azaltması, eşgüdüm eksikliği bulgularıdır. Yapılan araştırmada ise, alanyazındaki araştırmalardan farklı olarak; bilgi eksikliğine bağlı olarak işlerin gecikmesi ve zaman kaybı, işlerin planlanamaması ve kararların gecikmesi, öğretmenlerin fikirlerin daha rahat bir şekilde dile getirilebilmeleri, öğretmenler arasında kutuplaşmalara sebep olması, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert tavırlarına sebep olması, öğretmenlerin görevleriyle ilgili tutarsız davranışlar göstermeleri bulgularına ulaşılmıştır.

Yaşanılan anlaşmazlıklarda, uygun çatışma yönteminin kullanılması için yöneticilere çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir. Okullarda evrak işlerinin ve üst kurumlardan beklenen yazı işlerinin azaltılması, yöneticilerin iş yükü sebebiyle yaşadıkları yüksek stres ve moral bozukluğunu azaltacağından, çatışmaların da azalmasında etkili olabilir. Okul müdürlerinin kendi fikirleriyle görev dağılımı yapmak yerine, diğer yöneticilerin de fikirlerini alarak, her yöneticinin daha yetenekli ve istekli olduğu işlere göre görev dağılımı yapması yaşanılan çatışmaları azaltabilir. Yöneticilere görevlerinde uzmanlıkları konusunda verilecek kapsamlı hizmet içi eğitim faaliyetleri faydalı olabilir. Yöneticilerin okulun işleri ve yapılması gereken görevlerle ilgili kendi aralarında sık sık ve düzenli toplantı yaparak fikir alışverişinde bulunmaları, öğretmenlerle ilgili olmayan yönetsel sorunları öğretmenlere yansıtılmaları, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi için yönetici ve öğretmenlere seminerler verilmesi uygun olabilir. Okul müdürlerinin, işlevsel olan çatışmaları fırsata çevirmesi, işlevsel olmayanları ise yok etmesinde büyük lde sabırlı davranması faydalı olabilir. Okul ortamındaki huzursuzluğu, gerilimi azaltmak için ve öğretmenlerin düşen motivasyonlarını arttırmak için okul müdürlerinin önderliğinde belirli aralıklarla tüm okul çalışanlarının katılımlarıyla gerçekleşecek gezi, yemek, eğlence gibi organizasyonlar faydalı olabilir.

Etik Beyan

“Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki atışmalarının Nedenleri, çatışmaların önlenmesi için Yapılması Gerekenler ve Bu çatışmaların ğretmenlere Etkisi” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 28.12.2021 tarih ve 2021/17 sayılı toplantısında alınmıştır.

Kaynakça

- Ada, ř., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2834/38590>
- Avcı, A. (2020). Örgütlerde i çatışmalar ve yönetimi . *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 6-17. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/farabi/issue/55179/719183/>
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayar, A. (2015). *Bir rgt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin grişleri*. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3): 130-141.
- Baygl, B. ve İnam, . (2006). *Kurum içi iletişim: Çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir alışma*. 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006 (s. 92-100). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü.
- Bykztrk, ř., Kılıç akmak, E., Akgün, .E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2011). atışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2): 39-50.
- etin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul ğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182. doi: 10.33206/mjss. 800081/
- Eren, E. (2000). *rgtsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Gürbüz, S. ve şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: SekinYayıncılık.
- Kapıcı, S. ve Radmard, S. (2016). Eğitim rgtlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova rneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 55-79.
- Karadeniz, B. C. ve Yavuz, C. (2009). Sınıf ğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9): 507-509.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 79-93.

- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kreitner, R. ve Angelo, K. (2004). *Organizational behavior*. New York: Mcgraw Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behaviour* (Sixth Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. (1.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Yayım.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul müdürlerinin liderlik davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Elazığ*, 2(2) ISSN: 1309 -8012 (Online)
- Robbins, S. P. ve Timothy A. J. (2019). *Örgütsel davranış* (Çev: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49951/640214>
- Sözen, D. (2002). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi* (Yüksek lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tjosvold, D. (1989). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve güç: Lider ilişkisi üzerine bir çalışma. *Yönetim Dergisi*, 15(1), 49-62. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1177/014920638901500105>
- Tüfekci, N. (2018). Örgütsel çatışmanın tükenmişliğe etkisi: Bir kamu hastanesi araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 413-429.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49070/626125>

EXTENDED ABSTRACT

When the conflicts in a school are not managed in a way that will ensure the development of the school, this affects the motivation and performance of the school staff negatively (Seval, 2006, p. 251). Conflicts between administrators that cannot be managed properly are reflected in the motivations of teachers, who are the most important factors in achieving the goals of educational institutions. The most important factor in the realization of common goals in the education and training environment, in cooperation with the administrators and parents, and in increasing the student's performance is the teacher. The most important task in increasing the motivation and success of teachers falls to the administrators. Managers should have an attitude towards increasing their commitment to their duties and the organization in influencing and directing the thoughts, feelings, value judgments, beliefs and behaviors of the personnel they manage (Aydın, 2018, p. 293). The duty of school administrators is to ensure that the educational institution in which he is the manager is managed in the best way in the realization of the common goals of education in a country's education policy. In this context, an effective manager should be an individual who can communicate effectively with the employees of the organization, be sensitive to their demands, be warm, supportive, helpful, and take care to communicate with a sense of sympathy. It is inevitable that the administrators, who follow a conflicting attitude among themselves, do not turn the disagreements between them into an opportunity and use the conflict in line with the interests of the organization, harm the current situation and future of the organization in the work and transactions in the educational institutions.

In order to realize the purpose of the research, phenomenology research design, interview and document analysis data collection method, which is one of the qualitative research designs that enable the understanding of the reasons behind human behaviors and social events, was used. The research was conducted with 12 school administrators (5 school principals, 7 assistant principals) and 12 branch teachers working in state secondary schools in Kocaeli province Izmit district, in the 2021-2022 academic year, by choosing according to the maximum diversity sampling from the purposive sampling method types. In order to collect data in the research, interviews were conducted with both school principals and assistant principals, and teachers with different branches and service periods were tried to be selected for the interview.

According to the results of the analysis obtained, the theme of the reasons for the conflicts of school administrators among themselves; The causes of conflict arising from duties and responsibilities, reasons of conflict arising from differences of purpose, ideas and opinions, and causes of conflict arising from communication are sub-themes. The theme of what should be done to prevent school administrators' conflicts among themselves; It consists of the sub-themes of measures to be taken regarding ignorance of conflict management, measures to be taken regarding duties and responsibilities, and measures to be taken

regarding communication. The theme of the effects of the conflicts among the administrators on the teachers; The effects of manager conflicts on teachers' motivation and the effects of manager conflicts on teachers' duties and responsibilities consist of sub-themes.

Unlike the studies in related spheres, this research conducts the reasons of conflicts among managers; The findings of the study revealed that the excess of paperwork, the workload caused by the urgent work required by the higher institutions, the negative competition to be the best manager due to reasons such as jealousy, the harsh behavior of the school principals to the assistant principals, the lack of trust in the expertise, the lack of empathy in the workload. Unlike the studies in related spheres, what needs should be done to prevent conflicts among managers: planning for managerial work should be done on time, paperwork and urgent clerical work expected from higher institutions should be reduced, managers should have a sense of duty, managers should trust each other in expertise, egocentric approaches should be eliminated. It has been found that empathy should be made about workload, school principals should not be harsh with vice principals. In contrast to research in the field, the study concluded that due to lack of knowledge, work is delayed and time is wasted, work cannot be planned and decisions are postponed, teachers can express ideas more comfortably, cause polarization between teachers, cause harsh attitude of administrators to teachers, demonstrate inconsistent behavior of decommunization in relation to their duties.

In the light of this information, in-service training on conflict management can be given to managers in order to use the appropriate conflict method in conflicts. Reducing the paperwork in schools and the writing work expected from higher institutions can be effective in reducing conflicts, as it will reduce the high stress and demoralization experienced by administrators due to the workload. Instead of assigning tasks to school principals with their own ideas, taking the opinions of other administrators and allocating tasks according to the jobs for which each administrator is more talented and willing can reduce the conflicts. Comprehensive in-service training activities to be given to managers on their expertise in their duties may be beneficial. It may be appropriate to give seminars to administrators and teachers so that administrators can exchange ideas with each other about the school's work and tasks that need to be done, to exchange ideas with each other, not to reflect administrative problems that are not related to teachers and to improve communication processes. It may be beneficial for school principals to be patient in turning functional conflicts into opportunities and eliminating dysfunctional ones. In order to reduce the uneasiness and tension in the school environment and to increase the motivation of teachers, organizations such as trips, meals, entertainment, which will be held with the participation of all school staff at regular intervals under the leadership of school principals, can be beneficial.