



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları Arasında Yaşanan Çatışmaların İncelenmesi Analysis of Conflicts Between School Principals and Deputy Principals

Mehmet Ali AKIN

Doç. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
akina7215@hotmail.com
Orcid ID: 0000-0002-9387-0149

Halil KARADAŞ

Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Çocuk Gelişimi Bölümü
halil.karadas@hotmail.com
Orcid ID: 0000-0003-0855-3702

Ahmet KILIÇ

Müdür, Milli Eğitim Bakanlığı, Siirt / Kurtalan - Cumhuriyet İlkokulu
murat1979_kilic@hotmail.com
Orcid ID: 0000-0001-5479-2582

Öz: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin algılarına göre okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışma alanlarını, nedenlerini, etkilerini ve çözüm yollarını değerlendirmektir. Araştırmanın çalışma grubunu, Batman, Mardin ve Siirt illerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 18 okul müdürü ve 24 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma olarak tasarlanan çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış, veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların birden çok kaynağının olduğu, çatışma kaynakları konusunda okul müdür ve müdür yardımcıları algılarının ayrıştığı ve yöneticilerin mesleki tecrübelerinin çatışmaların azaltılmasında önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Araştırma sonucuna göre, okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmalar okul kültür ve iklimini olumsuz etkilemekte ve okul başarısını düşürmektedir. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların yıkıcı etkisi göz önüne alındığında, çatışmaların azaltılmasına yönelik önlemler alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı, Çatışma, Okul

Abstract. The aim of this research is to evaluate the conflict areas, causes, effects and solutions between school principals and vice principals according to the perceptions of school administrators. The study group of the research consists of 18 school principals and 24 deputy principals working in primary, secondary and high schools in Batman, Mardin and Siirt provinces. Maximum variation sampling technique was used to determine the study group. The data of the study, which was designed as a qualitative research, were collected with a semi-structured interview form and the data were analyzed by content analysis method. According to the research findings, it can be said that there are multiple sources of conflicts between school principals and vice principals, the perceptions of school principals and vice principals about the sources of conflict differ, and the professional experience of administrators has an important role in reducing conflicts. According to the results of the research, conflicts between school principals and vice principals negatively affect school culture and climate

Geliş Tarihi:26.11.2023

Kabul Tarihi:24.07.2023

Yayın Tarihi:31.08.2023

Atıf: Akın, M.A., Karadaş, H. & Kılıç, A. (2023). Okul müdür ve müdür yardımcıları arasında yaşanan çatışmaların incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 320-338. Doi: 10.33437/ksusbd.1210315

and reduce school success. Considering the devastating effect of conflicts between school principals and vice principals, it is thought that it would be beneficial to take measures to reduce conflicts.

Keywords: School Principal, School Assistant Principal, Conflict, School

GİRİŞ

Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da çalışanlar arasında çatışmaların yaşanması doğaldır. Nitekim okullarda, okul yöneticileri, öğretmenler, veliler ve öğrenciler; öğretmenler ile öğrenciler ve okul yöneticilerinin kendi aralarında çatışma yaşadıkları bilinmektedir. Bu çatışmaların etkili bir şekilde yönetilememesi öncelikle okulların temel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Okulun temel amaçlarından birinin de insan yetiştirme ve geliştirme olduğu gerçeği ile eğitimin sürekliliği ilkesi bir bütün olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin temel yeterlilik alanlarından birinin de çatışmaları yönetebilme becerisi olduğu söylenebilir (Açıkalin, 1998). Yöneticilerin örgütü amaçlarına ulaştırabilmesi için, paydaşlar arasında ve farklı düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların temel kaynaklarını belirlemesi ve alternatif çözüm yollarını geliştirmesi önemlidir. Bu durum hem çatışma yönetiminin etkililiği hem de örgüt içi krizlerin önlenmesi bakımından önemlidir (Yeniçeri, 2009).

Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan ve hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilen çatışmalar, sosyal bir yaşam alanı olan okullarda sürekli olarak varlığını devam ettirir. Okul yöneticilerinin sorumluluğu ise okulun verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek çatışmaları mümkün olduğunca azaltmalarıdır (Doğrul, 2015; Sakızlı, 2007). Bu nedenle birer okul yöneticisi olarak hem okul müdürleri hem de müdür yardımcılardan beklenen temel davranış, okul ortamında ortaya çıkan uyuşmazlıkları veya çatışmaları yönetmektir. Okullardaki çatışma durumlarının konu edildiği araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmaların okul yöneticileri ile öğretmenler arasında ortaya çıkan çatışmalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Ören, 2021; Köz, 2016; Kapıcı, 2015). Öte yandan okul müdür ve müdür yardımcıları arasında çatışmaların oluşması beklenebilen bir durum iken literatürde konu ile ilgili araştırmalara rastlanılmamaktadır. Bu araştırmanın, okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaları analiz etmeyi amaçlaması açısından da ayrıca önemlidir.

Çatışma Kavramı

Çatışma, farklı amaçlara sahip olan en az iki bireyin kendi amaçlarına ulaşmaya yönelik yaklaşımlarının ya da eylemlerinin birbirlerini engellediği veya sınırladığı durumdur (Kökdemir ve Sığırı, 2021). Çatışma; biri diğerini dışarıda bırakabilecek derecede, birbirine zıt olan olay ve davranışların benzerlerinin oluşturduğu durum, bir veya birden fazla bireyin inanç ve eylemlerinin başkaları tarafından kabul edilmemesi ve buna karşı konulması olarak da tanımlanabilir (Karakaş, 2017).

Örgütlerde yaşanan sorunlar örgütsel verimliliği etkileyen önemli bir unsurdur. Bu unsurlara dikkat edildiğinde toplumsal bir örgüt olan okul yöneticilerinin yaşanan sorunları çözebilme ve bunlara ilişkin fikir geliştirme becerilerine sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu sorunlar ve sorunları çözebilme becerileri çatışma kavramına ilişkin tartışmaların doğmasına yol açmıştır (Göçer ve Şahin 2022). İnsanların bir arada bulunduğu veya birbirleri ile iletişim halinde olduğu hemen her yerde ortaya çıkması muhtemel olan çatışma kavramına literatürde; barbarlık, mantıksızlık, kontrolü kaybetme gibi olumsuz anlamlar yüklense de yaratıcılık, yenilik, gelişme, diyalektik düşünme gibi olumlu anlamlar da yüklenmiştir (İpek, 2000).

Zıtlasma, uyumsuzluk, anlaşmazlık gibi temel unsurları yapısında taşıyan çatışma kavramı, örgütlerin iç ilişkilerinde de önemli bir yer işgal etmekte ve örgütlerin verimliliğine zarar verebilmektedir (Korkmaz, 2013). Nitekim örgüt içi çatışmalar, genel olarak, daha önceden ortaya çıkan çatışma durumlarının veya gizli çatışmaların çevresel koşullar ile yeniden etkileşime girmesiyle oluşmaktadır (Sakızlı, 2011). Ancak örgüt içi gizli çatışmaların veya bu çatışmaların temel nedenlerinin belirlenmesi oldukça güçtür. Çünkü bireyler tarafından hissedilen çatışma veya algılanan çatışma, örgüt içi "çatışma çözüm mekanizmalarına ve örgütün stratejik durumlarına" göre farklı şekillerde biçimlenir.

Çatışma üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, çatışma kavramının farklı alanlarda farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Öte yandan günümüz örgütsel yaşamın getirmiş olduğu karmaşıklık ve amaç farklılıkları, farklı çatışma türlerinin ortaya çıkmasına ve çatışma kavramının farklı yaklaşımlar ile ele alınmasına neden olmuştur (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Koçel (2013), çatışma türlerini; fonksiyonelliğe, ortaya çıkış şekline, çatışmanın taraflarına ve örgüt içerisindeki yerine göre olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Buna karşın Bursalıoğlu (2010) çatışma kavramını, örgütsel yapı temelinde “açık çatışma” ve “kapalı çatışma” gibi iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bursalıoğlu’na göre açık çatışma, örgüt yöneticileri tarafından planlı olarak ortaya konulan ve yöneticilerin çatışma durumundan tamamen haberdar oldukları çatışma türüdür. Buna karşın kapalı çatışma, örgüt üyeleri arasında var olan, ortaya çıkmayan ve yöneticiler tarafından farkına varılmayan çatışmadır. Bunun yanında örgütsel yaşam içerisinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çatışmaların, fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki başlık altında da incelendiği görülmektedir (Göçer, 2021).

Bireysel ve örgütsel alanda ortaya çıkan çatışmaların nedenlerinin bilinmesi, çatışmanın yıkıcı etkilerinin bertaraf edilmesi ve çatışma çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Nitekim bireylerin veya yöneticilerin çatışmaları etkili bir şekilde yönetmesi, çatışmaya ait nedenlerin bilinmesine bağlıdır (Ağaoğlu, 2017; Bildir, 2018).

Çatışmanın temel nedenlerinin katı bir farklılık gösterdiği kuramların başında psikokültürel çatışma kuramı gelmektedir. Psikokültürel çatışma kuramına göre çatışmaların temel kaynağı, psikolojik ve kültürel farklılıktır. Bu nedenle hem grupların hem de bireylerin içsel dünyası çözümlenerek çatışmaların temel kaynağı tespit edilebilir. Buna karşın toplumsal yapısal çatışma kuramına göre çatışmaların temel kaynağı, grupların birbirinden farklı amaçlar taşıması ve bu amaçların rekabet halinde olmasıdır. Bu durumda gruplar, çıkarlarını korumak amacıyla hareket eder ve grubun amacını korumaya yönelik eylemler ödüllendirilirken, grubun temel çıkarlarına aykırı davranışlar cezalandırılır. Psikokültürel çatışma kuramı ve toplumsal yapısal çatışma kuramı arasında, çatışmanın kaynakları konusunda farklı açıklamaların olmasının temel nedeni, söz konusu kuramların “çatışmanın yaşandığı düzeye” ilişkin yaklaşım farklarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile psikokültürel çatışma kuramı ise çatışmayı, bireyin içsel dünyası temelinde ve bireyler düzeyinde incelerken; toplumsal yapısal çatışma kuramı, çatışmayı, gruplar arası çatışma düzeyinde incelemektedir (Sakızlı, 2007).

Psikokültürel çatışma kuramı ve toplumsal yapısal çatışma kuramı tarafından kabul edilen çatışma kaynaklarından ilki, “etkili ve yeterli düzeyde” iletişimin kurulamaması veya uygun bir geri bildirim olmamasıdır. Nitekim, iletişim eksikliği veya geri bildirimde yaşanan eksiklik ya da aksaklıklar bireylerin hem isteklerini hem de motivasyon düzeylerini olumsuz etkiler. Bunun sonucunda da bireylerin davranışlarında ve tutumlarında değişiklikler meydana gelir ve çatışma kaçınılmaz olur. Örgütsel düzeyde ele alındığında bu durum, örgüt içerisindeki bölümlerde yaşanan iletişimsizlik sonucunda örgüt üyelerinin beklentilerinin iyi tanımlanmamasını beraberinde getirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, örgüt içerisinde ortaya çıkan belirsizlikler de örgüt içerisindeki formal iletişim kanallarının yetersizliğinden kaynaklanabilir (İpek, 2000).

Çatışmaların bir diğer nedeni de “çatışmanın ekonomik yönü” olarak ifade edilen sınırlı kaynakların paylaşımı sorunudur. Bu durumda çatışmanın temel nedeni; kişilerin elde etmeyi planladıkları veya düşündükleri “getirinin” karşıdaki kişinin veya kişilerin tutum, inanç veya davranışları nedeniyle azalması veya bu “getiriye” hiç ulaşılamamasıdır. Bu tür çatışma durumlarında kişiler, çatışma sonucundaki kazanç odaklanmaktadır (Kökdemir ve Sığı, 2021).

Bireylerin elde etmeyi düşündükleri kazanç ile sonucun farklı olması durumunda ortaya çıkan çatışma, gözlemlenebilir bir durumdur. Buna karşın, kişilerin duygusal veya psikolojik ihtiyaçların karşılanamaması durumunda ortaya çıkan çatışmanın gözlemlenmesi zordur. Nitekim kişilerin duygusal veya psikolojik ihtiyaçları söz konusu olduğunda, kazanan taraf, “öz saygısını arttırmak, kendisini güçlü ve iyi hissetmek, çatışmadan psikolojik bir galibiyetle ayrılmak” gibi bazı kazançlar elde eder. Bu durumda, olası herhangi bir çatışma durumunda kişilerin yaşayabileceği temel korku, “yenilmiş” olmaktır (Hamurcu ve Sargın, 2011). Örgütsel ortamda ortaya çıkan çatışmalar incelendiğinde de çatışmaların temel kaynaklarının yukarıda değinilen unsurlardan oluştuğu, bununla

birlikte “örgüt içi iletişimsizlik, rutin işler” gibi ek çatışma kaynaklarının olduğu görülmektedir. Ancak örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalar örgütün yapısına ve üyelerin psikolojik ihtiyaçlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Üngören ve arkadaşları, 2009).

Eğitim Kurumlarında Çatışma Kavramı

Okullar birçok farklı kültürden ve sosyo-ekonomik çevreden gelen, farklı istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunan müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, okul çalışanları, öğrenciler ve velilerden oluşan, bu nedenle insan ilişkilerinin karmaşık olduğu kurumlardır (Boyras, 2015). Okullar, çatışmaların yoğun olduğu örgütler arasında yer almaktadır. Nitekim okul yöneticilerinin okullardaki çatışmalar hakkındaki düşüncelerinin incelendiği araştırmalarda, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%90) okullarında çatışmaların yaşandığını belirtmişlerdir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Bu durum, okul ortamında çatışmaların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu yansıtmaktadır. Ancak okul yöneticileri, okul ortamında meydana gelen çatışmaların doğal olduğunu kabul ederek söz konusu çatışma alanlarının azaltılması ve okullarda yaşanabilecek olası sorunların belirlenmesi için çaba sarf etmelidir. Bu kapsamda okul yöneticileri, okullardaki çatışmalar ve içerikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Övün, 2007).

Okulun temel özellikleri hakkında bilgi sahibi olan okul yöneticileri, okul ortamında ortaya çıkabilecek çatışma alanlarını tahmin ederek durumu kontrol altında tutabilirler. Ancak okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde başarılı olabilmeleri “çatışma” konusunda yetkin olmalarına bağlıdır. Çatışma konusunda yetkin olabilmenin ön koşulu ise okul ortamında ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarının belirlenmesidir. Sakızlı (2007) okul ortamında meydana gelen çatışmaların temel kaynaklarını; iş bölümü, görev ve sorumlulukların karmaşık olması, kaynakların sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim, okulun büyüklüğü, kişisel farklılıklar, denetim biçimi, bireysel özellikler şeklinde sıralamıştır. Öte yandan Bayar (2015), okul ortamındaki çatışmaların temel kaynaklarının belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırmada, okul ortamındaki çatışmaların en önemli üç kaynağının; örgütün büyüklüğü, iletişim problemleri ve yönetim farklılığı olduğunu tespit etmiştir.

Okul ortamında ortaya çıkan çatışmaların büyük çoğunluğu okul yöneticileri ile öğretmenlerin taraf olduğu çatışmalardır. Bu çatışma durumlarında öğretmenler, bilgi ve becerileri ile çatışmanın bir tarafı olurken okul yöneticileri, hiyerarşik konumundan dolayı çatışmanın karşı tarafında yer almaktadır (Kayhan, 2014). Okul ortamındaki çatışmaların etkili bir şekilde yönetilememesi sonucunda, etkili bir şekilde yönetilemeyen çatışma durumları, okul ortamındaki klikleşmeleri veya kutuplaşmaları beraberinde getirerek; okul ortamındaki güven duygusunun zedelenmesine neden olur. Nitekim okul yöneticilerinin temel görevi, yasa ve yönetmelikleri uygulamakla birlikte olumlu bir okul iklimi oluşturmaktır (Arslantaş ve Özkan, 2021). Olumlu bir okul iklimi için de okul paydaşları arasında güven ortamı ve etkili bir iletişim sistemi bulunmalıdır.

Bu araştırmada okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışma alanları, nedenleri, etkileri ve olası çözüm yollarının analizi ele alınmaktadır. Bu araştırmada farklı okul kademelerinde çalışan yöneticilerinin, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasında ortaya çıkan çatışma alanları, nedenleri ve olası çözüm önerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, okul müdür ve müdür yardımcılarının arasında oluşan anlaşmazlıkların belirlenmesi, sebeplerinin ortaya konması ve olası çözüm önerilerinde bulunulması bu araştırmayı daha da önemli kılmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, temel nitel araştırma deseni ile tasarlanıp yürütülmüştür. Nitel çalışmalar, olay ve olguların gözlemlenmesini ve bütüncül bir süreç içerisinde izlenmesini kapsayan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Temel nitel araştırmalar, olayların doğal ortamında keşfedilmesini ve bütüncül bir bakış açısı ile izlenmesini olanaklı kılan çalışmalardır. Olguların ve olayların buldukları ortama olan duyarlılığı ve bütüncül bir şekilde incelenmesi göz önüne alındığında nitel araştırmaların kendine has bir özellik taşımasını sağlamaktadır (Merriam, 2013). Bu araştırmada okul müdür ve müdür yardımcıları arasında ortaya çıkan "çatışma durumlarının" derinlemesine incelenmesi amaçlandığından, araştırmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama amacıyla görüşme yöntemi tekniği kullanılmıştır. Bilimsel araştırmalarda görüşme yöntemi tekniği, üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış açılarını ve anlam dünyalarını ortaya çıkarma, dünyaya onların gözüyle bakabilme amacına hizmet etmektedir (Cemaloğlu, 2014). Görüşme tekniği kapsamında, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme sorularının önceden hazırlandığı, görüşme sırasında katılımcılara esneklik sağlayarak soruların yeniden düzenlenmesini ve tartışılmasını sağlayan tekniktir (Ekiz, 2017).

Araştırmada, görüşme yöntemi ile okul müdürleri ve müdür yardımcıları arasındaki çatışma alanları, nedenleri ve olası çözüm önerileri irdelenmiştir. Katılımcılara sorulan sorular geliştirilmeden önce, “okullarda çatışma” konusunda literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili araştırmalar gözden geçirilmiştir. Literatür taraması sonrasında “okullarda çatışma” konusunda sorular belirlenmiştir. Ardından, eğitim bilimleri alanında uzman olan 3 araştırmacıdan alınan görüşler doğrultusunda 6 soru seçilerek bu sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmada kullanılan sorular aşağıda verilmiştir.

1. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasında ne tür sorunlar/çatışmalar yaşanmaktadır, örneklerle açıklayabilir misiniz?
2. Herhangi bir konuda müdür/müdür yardımcınızla aranızda bir uyuşmazlık/anlaşmazlık çıkması durumunda ne düşünürsünüz?
3. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların çözümüne ilişkin neler yapılmalıdır, örneklerle açıklayabilir misiniz?
4. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların okul kültürü ve iklimine etkilerini örneklerle açıklayabilir misiniz?
5. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların okulun genel başarısı üzerindeki olumsuz etkilerini örneklerle açıklayabilir misiniz?
6. Sizce okul müdür/müdür yardımcılarının mesleki tecrübeleri ile aralarında çıkan çatışmalar arasında bir ilişki var mıdır?

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Mardin, Batman ve Siirt illerindeki resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimlerde görev yapan okul müdür ve müdür yardımcıları arasından amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile ulaşılan 18 okul müdürü ve 24 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, çok çeşitliliğe sahip ana temaların belirlenmesini, açıklanmasını ve konuya birçok açıdan bakılmasını kapsayan örneklemedir (Çobanoğlu, 2020). Maksimum çeşitlilik örnekleme kapsamında farklı okullar, öğretim kademeleri ve iller bazındaki paydaşlardan veriler toplanmıştır. Araştırılacak konu hakkında kendi içerisinde benzer durumların belirlenmesi amacına hizmet eden maksimum çeşitlilik örneklemesinin diğer örnekleme yöntemlerinden farkı, bilgi çeşidinin artmasını sağlamak amacıyla çeşitli durumların araştırmaya yansımalarının sağlanmasıdır (Büyüköztürk vd., 2014). Araştırma kapsamında, görüşme yapılacak okul müdür ve müdür yardımcıları belirlendikten sonra, katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin başlangıcında her katılımcıya kod isimler verilmiş ve kod isimler yarı yapılandırılmış görüşme formlarına kaydedilmiştir. Katılımcılara kod isimler verilirken, katılımcıların müdür veya müdür yardımcısı oldukları belirtilerek, bu unvanlarının sonuna takma isimler eklenerek, gerçek isimleri gizlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler

Demografik Özellikler	Grup	f
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	35
Yöneticilikteki Hizmet süresi	0-10 yıl	18
	10 yıldan fazla	24
Görev Yapılan Öğretim Kademesi	Okulöncesi	5

Demografik Özellikler	Grup	f
	İlkokul	12
	Ortaokul	14
	Lise	11
	Toplam	42

Tablo 1. incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre katılımcıların 7'sinin kadın ve 35'inin erkek olduğu; yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların 18'inin 1-10 yıl arası, 24'ünün ise 10 yıldan fazla bir yöneticilik deneyimine sahip olduğu; görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre ise katılımcıların 5'inin okul öncesi, 12'sinin ilkök, 14'ünün ortaokul ve 11'inin ise ortaöğretim kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama süreci görüşmelerden önce etik kurul izni alınmıştır. Görüşmeler için okul müdür ve müdür yardımcılarında randevu alınmış ve görüşmeler okul ortamında yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce okul müdür ve müdür yardımcılarında araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve katılımcılara onam formu verilmiştir.

Araştırmada, katılımcılara altı soru sorulmuştur. Okul müdür ve müdür yardımcılarında alınan cevapların analiz edilmesinde, okul müdür ile müdür yardımcılarında arasındaki farklı bakış açıların veya benzerliklerinin tespit edilmesi ve araştırma bulgularının daha nesnel bir şekilde analiz edilmesi amacıyla katılımcılara takma isimler verilmiştir. Okul müdür ve müdür yardımcılarında kod isim verme işlemi, görüşmenin başlangıcında yapılmıştır. Görüşme sonrasında okul müdür ve müdür yardımcılarında vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda veri seti oluşturulmuştur. Veri setinde yer alan cevaplar kategorize edilmiş ve ardından alt temalar dikkate alınarak bölümlendirilmiştir. Son aşamada, alt temalar ve kategoriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Çözümlemede, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarında "okul müdür ve müdür yardımcılarında arasındaki çatışmalar" hakkındaki benzer ve farklı düşüncelerinin belirlenmesine dikkat edilmiştir. Bu nedenle araştırmada frekans değerlerine ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları

Bir bilimsel araştırmanın değeri, araştırmanın geçerliliğine ve güvenirliliğine bağlıdır. Nitel araştırmalarda geçerlilik belli bir plan doğrultusunda izlenen sürecin sonunda elde edilen bilginin, üzerinde çalışılan konu hakkında gerçekliği ortaya çıkarabilme yeterliliğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırmalar, araştırma konusu hakkında, bilinmeyen durumlara yönelik olarak sorun ne nerede ne zaman, niçin ve nasıl sorularıyla ilgilenir (Turgut, 2014: 228). Bu bakımdan nitel araştırmalarda güvenirliliğin sağlanmasında, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ön planda yer alır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021).

Bu kapsamda, araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliğinin artırılması amacıyla, "okul ortamında çatışma" konusunda yapılmış araştırmalar incelenmiş ve uzman desteği alınmıştır. Sonrasında okul müdür ve müdür yardımcılarında ile yapılacak görüşmede sorulacak sorulara son şeklinin verilebilmesi amacıyla örnek görüşmeler yapılmıştır. Örnek görüşmeler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alacak sorular gözden geçirilmiş ve ölçülmek istenen konuya uygun sorular belirlenmiştir. Araştırmanın geçerliliğinin sağlanması amacıyla öncelikle, okulların sosyo-ekonomik çevreleri göz önüne alınarak farklı özelliklerdeki farklı eğitim kademelerinde çalışan okul müdür ve müdür yardımcılarında çalışma grubu olarak seçilmiştir. Öte yandan, araştırmanın geçerliliğinin artırılması amacıyla görüşmeler samimi bir ortamda yapılmış ve katılımcılarında mevcut durumu rahat bir şekilde aktarmaları sağlanmıştır. Katılımcılarında görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için yarı yapılandırılmış görüşme formlarında görüşme yapılan okul müdür ve müdür yardımcılarında isimleri belirtilmemiş, katılımcılara kod isimler verilmiştir. Öte yandan araştırma verileri, nitel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde kategorize edilip temalandırılmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırmada 11.08.2021 tarihli ve 2021/7-5 sayılı kararlar Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu onayı alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmalar hakkında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ve katılımcılara sorulan soruların sırasına göre verilmiştir.

Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları Arasında Yaşanan Çatışmalara İlişkin Bulgular

Okul müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelere göre, yöneticilerin birden çok konuda çatışma yaşadıkları bulgulanmıştır. Okul müdür ve müdür yardımcıları arasında yaşanan çatışmaların başlıcaları olarak *“saygı ve anlayışın gösterilmemesi, iletişim problemi, yetki devrinin olmaması, birbirlerinin kararlarına saygılı olmama ve sorumluluktan kaçınma, inisiyatif almaktan sakınma, yetkiyi kullanmaktan kaçınma, görev ve yetkiyi kullanmama”* gibi konular şeklinde özetlenebilir. Ancak, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların kaynakları bunlarla sınırlı değildir. Detaylı bulgulara ilişkin temalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. *Müdür ve müdür yardımcılarında göre çatışma kaynakları*

Çatışma kaynakları	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Saygı ve anlayışın gösterilmemesi	11	21	32
İletişim problemi	12	16	28
Yetki devrinin olmaması	9	16	25
Birbirlerinin kararlarına saygılı olmama	5	17	22
Sorumluluktan kaçınma	8	13	21
İnisiyatif almaktan kaçınma	9	11	20
Yetkiyi kullanmaktan kaçınma	11	8	19
Yıllık izin kullanımında problem yaşama	2	14	16
Görev ve yetkiyi kullanmama	11	4	15
Emredici tutum	2	12	14
Yönetimde çift başlılığın olması	8	6	14
Öne çıkmaya çalışma	9	5	14
Kararların uygulanmasında tutarsızlık	5	9	14
Görüş farklılığının olması	5	7	12
Görev dağılımının adil olmaması	2	9	11
Öğretmenlere karşı olumsuz tutum	3	6	9
İdareciler arasındaki siyasi görüş farklılığı	4	3	7

*n müdür = 18, n müdür yardımcısı = 24

Tablo 2’de yer alan bulgulara bakıldığında **“çatışmanın kaynakları”** temasına ilişkin müdür ve müdür yardımcılarında bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Birbirlerine saygı göstermeme en büyük çatışma sebebidir. Müdür, müdür yardımcısının fikirlerine, önerilerine ve çabasına saygı duymadığında; müdür yardımcısı da müdürünün kararlarına, yönetim şekline ve konumuna saygı duymamakta ve böylece çatışmalar yaşanır” (Müdür Yardımcısı Ali).

“Çatışmanın sebebi genelde; müdür yardımcısının yetki ve sorumlulukları konusunda tam bir bilinç düzeyine sahip olmamasıdır. Müdür yardımcısının müdürünün bir adım önünde durmaya çalışması, sorunların kaynağı olabiliyor. Müdür, yetki devretmeyen bir kişiliğe sahipse, engellenen müdür yardımcısı

okul içerisinde müdürü ve eğitim atmosferini yıpratıcı davranışlarda (dedikodu gibi) bulunabilir” (Müdür Banu).

“Okul Müdürleri genellikle tüm angarya işleri ve iş bölümüyle yapılacak olan işleri müdür yardımcılara yaptırmakta ve bu durum müdür yardımcılara ile okul müdürü arasında tartışmalara ve sıkıntılara sebebiyet vermektedir” (Müdür Yardımcısı Hasan).

“Müdür yardımcısı yetkisini kullanmayı bilmeyince birtakım işleri okul müdürüne bırakabilmektedir. Bazen tüm sorumluluğun okul müdüründe olduğu düşüncesiyle sorumluluk ya almaktan çekinme durumları yaşanmaktadır. Bunun dışında müdür ve müdür yardımcılara arasında iletişim konusunda sorunlar da yaşanmaktadır” (Müdür Ayhan.)

Çatışma Sonrasında Gösterilen Tepkilere İlişkin Bulgular

Katılımcılara göre, “çatışma sonrasında gösterilen tepkiler” temasına ilişkin katılımcıların önemli bir bölümünün “çözüm odaklı olmaya çalışma, uzlaşmaya çalışma, iletişim kurarak sorunları çözmeye çalışma, empati kurma, içine atma, görmezden gelme ve çalışma isteğinin azalması” gibi tepkiler şeklinde özetlenebilir. Ancak, okul müdürleri ile müdür yardımcılara arasındaki çatışmalardan sonra gösterilen tepkiler bunlarla sınırlı değildir. Detaylı bulgulara ilişkin temalar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Çatışmalar sonrasında gösterilen tepkilere ilişkin bulgular

Çatışma Sonrası Gösterilen Tepkiler	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Çözüm odaklı olmaya çalışma	3	13	26
Uzlaşmaya çalışma	4	11	15
İletişim kurarak sorunları çözme	4	10	14
Empati Kurma	4	8	12
İçine atma	2	8	10
Görmezden gelme	3	6	9
Çalışma isteğinin azalması	1	6	7
Okul değiştirmeyi planlama	0	7	7
Problemleri başka okuldaki yöneticileri aktarma	1	5	6
Başkaları önünde tartışmaların yaşanması	2	2	4
Üst yöneticilere sorunları yansıtma	0	3	3

*n müdür = 18, n müdür yardımcısı = 24

Tablo 3’te yer alan bulgulara bakıldığında “çatışma sonrasında gösterilen tepkiler” temasına ilişkin müdür ve müdür yardımcılardan bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Okul Müdürü ile müdür yardımcısı arasında uyumsuzlukların süreklilik arz etmesi durumunda problemler ortaya çıkar. Çatışmaların sürekli olması durumunda ilişkiler gerilir, sürtüşmeler başlar ve bu durum okul iklimine olumsuz bir şekilde yansır. Bazen bu durum öğretmenler ve diğer personeller tarafından kullanılmaya müsait hale gelir” (Müdür Ümit).

“Anlaşmazlık konusunu anlamaya çalışarak anlaşmazlık konusunun haklı tarafını açıklayarak bir çözüm bulma yoluna gitmeye çalışırım. Haksız durumda isem okul müdürü ile istişare ederek sorunu ortadan kaldırırız” (Müdür Yardımcısı Tolga).

“Fikirlerimin ve düşüncelerimin önemsenmediği düşüncesine kapılıyorum ve çalışma isteğim düşer” (Müdür Yardımcısı Hale). “Müdürümle çıkan anlaşmazlıkta bana karşı güvenin azaldığını ya da bittiğini, kendisinden beklediğim takdirin de azaldığını düşünürüm. Maalesef bu da görevimde gerekli motivasyonun eksikliğine sebep olur.” (Müdür Yardımcısı Tülay).

“Okul müdürünün söylediklerinin kanunlara veya yönetmeliklere uygun olması durumunda yerine getirilmesi ve benzer çatışmalardan uzak durulması” (Müdür Yasemin).

"Okul müdürü ile müdür yardımcıları arasında yaşanılacak bir uyuşmazlık sonucunda yapıcı ve çözüm odaklı, söz konusu durum üzerine ayrıntılı bir değerlendirme yapılarak doğru kararın verilmesine katkı sağlanmalı" Müdür Yardımcısı Teoman).

Çatışmaların Çözümüne Yönelik Çözüm Önerilere İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan okul müdür ve müdür yardımcılarının, çatışmaların çözümüne ilişkin öneriler konusundaki düşünceleri bazı durumlarda benzerlik gösterirken; bazı durumlarda da farklılık göstermektedir. "Çatışmaların çözümüne yönelik çözüm önerileri" temasına ilişkin katılımcıların önemli bir kısmının "konuşarak çözüm bulma, müdürlerin kendi yardımcılarını seçmelerine izin verilmesi, dürüst ve samimi olunması ile yetki dağıtımının sağlanması" şeklinde çözüm önerilerini dile getirmişlerdir. Ancak, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların çözümüne ilişkin çözüm önerileri bunlarla sınırlı değildir. Detaylı bulgulara ilişkin temalar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Çatışmaların azaltılmasına yönelik düşüncelere ilişkin bulgular

Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Düşünceler	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Konuşarak çözüm bulma	5	12	17
Müdürlerin kendi yardımcılarını seçmelerine izin verilmesi	6	10	16
Dürüst ve samimi olunması	4	7	11
Yetki dağıtımının sağlanması	2	8	10
Karışıklıkla güvene dayalı bir ilişki kurulması	4	5	9
Empati kurma	3	5	8
Sorunları bazen görmezden gelme	2	6	8
Görev tanımlarının net olması	1	6	7
Kararların istişare ile alınması	1	5	6
Liderliğe ve yöneticiliğe ilişkin seminerlerin alınması	1	1	2

*n müdür = 18, n müdür yardımcısı = 24

Tablo 4'te yer alan bulgulara bakıldığında "**çatışmaların çözümüne yönelik öneriler**" temasına ilişkin müdür ve müdür yardımcılarında bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

"Müdür yardımcılarını kesinlikle kendisi seçmelidir. Seçtiği gibi azletme hakkı da olmalıdır. Ben sınav kazandım bu okula atandım zoraki nikâh gibi birliktelik doğru değil. Yönetim ekip işidir"(Müdür İlhan).

"Okullarda müdürlerin kendi ekiplerini kurmaları yani müdür yardımcılarını seçecekleri bir yönetici seçme sistemi oluşturulması halinde okul yönetimi arasındaki çatışmaların azalacağı ve verimin artacağını düşünüyorum" (Müdür Yardımcısı Demet).

"Okul müdürlerine yöneticilik sınavlarını kazanan adaylardan kendi okul kültürüne yakın adayları kendileri seçme imkânı verilirse çatışmaların önlenilebileceğini düşünüyorum. Ayrıca okul ile ilgili karar alma noktasında okul müdürlerinin müdür yardımcılarıyla istişareli ve ortak hareket etmeleri durumunda çatışmaları asgari seviyeye iner" (Müdür Yardımcısı Nihat).

"Müdür yardımcısı, okul müdürünün amiri olduğunu unutmamalı, okul müdürü de astlarına karşı her zaman anlayışlı ve hoşgörülü olmalıdır. İki taraf arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı açık bir iletişim olmalıdır. Okul Müdürü alacağı kararlarda müdür yardımcısının, öğretmenlerinin ve diğer paydaşlarının görüşlerini alarak gerekli ve uygun kararlar verebilmelidir" (Müdür Ümit).

"Çatışma, anlaşmazlık, uyuşmazlık gibi durumlarda en medeni ve demokratik koşulların sağlanması için konuşarak çözüm bulma en iyi seçenektir" (Müdür Yardımcısı Halit).

"Çatışmaların azaltılması için, tarafların yöneticilik, liderlik kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekir, Şöyle ki: Emri altındaki personeli, öğretmenleri profesyonel şekilde yani resmi kurullarla yönetemeyen bir

idareci kişisel ilişkilerini devreye koyar ve bu zamanla beraberindeki personeline karşı gereksiz samimiyetler doğurur ve kuralların uygulanmasında tavizler doğurur" (Müdür Yardımcısı Ayşe).

Çatışmaların Okul Kültürü ve İklimine Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılar "çatışmaların okul kültür ve iklimine etkileri" temasına ilişkin "okuldaki tüm çalışanları olumsuz etkilemesi, öğretmen ve öğrencilerin huzurunun bozulması, öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olması, çalışanların okuldan ayrılmalarına yol açması" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre, iyi yönetilemeyen çatışmaların okul kültürü ve iklimine zarar vereceği söylenebilir.

Çatışmaların okul kültür ve iklimine etkilerine ilişkin bulguların ayrıntılarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Çatışmaların okul kültürü ve iklimine etkilerine ilişkin bulgular

Çatışmaların Okul İklimine Etkileri	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Okuldaki tüm çalışanları olumsuz etkilemesi	8	15	23
Öğretmen ve öğrencilerin huzurunu bozması	10	11	21
Öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olması	7	13	20
Çalışanların okuldan ayrılmalarına yol açması	10	9	19
Yönetimin işlevsizliğine yol açması	8	6	14
Yöneticilere karşı güvensizliğe yol açması	5	8	13
Öğretmenlerin motivasyonunu düşürmesi	7	4	11
Okulda disiplinsizliğe sebebiyet vermesi	4	6	10
Velilerin okul yönetimine güvenmemesine yol açması	5	4	9
Okulda kişisel çıkar ve çatışmalar artar	2	4	6
Yönetimin aldığı kararlarının önemini yitirmesi	1	3	4

*n müdür = 18, n müdür yardımcısı = 24

Tablo 5'te yer alan bulgular baz alındığında "çatışmaların okul kültür ve iklimine etkileri" temasına ilişkin müdür ve müdür yardımcılardan bazı katılımcı görüşleri aşağıya alınmıştır.

"Müdür ve müdür yardımcıları arasında çıkabilecek bir sorunun öğretmenlere oradan da öğrencilere yansıtacağı için, nihayetinde o kurumun asıl amacından sapıp, söz konusu öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerinden mağdur olacağı kaçınılmazdır. Dolayısıyla öğretmen huzursuz olacağından öğrenci de bundan nasibini alacaktır" (Müdür Yardımcısı Halit).

"Müdür-müdür yardımcısı arasındaki çatışmalar öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemektedir. Motivasyon düşüklüğü veya yüksek motivasyon düzeyi okulun huzur ortamını etkilemektedir. Örneğin huzurlu bir okul ortamında öğretmen yeni bir güne büyük bir sevinç ve hevesle başlamaktadır" (Müdür Yardımcısı Şahin).

"Çıkan çatışmaların üretmiş olduğu huzursuzluktan dolayı öğretmen ve diğer personelde isteksizliğe, başarısızlığa başka çatışmalara sebebiyet verir. Örneğin veli öğretmen ile çatışabilir, veli öğrencisini başka okula götürebilir, veli sınıf değişikliği talep edebilir" (Müdür Yardımcısı Kemal).

"Öğretmenler arasında gruplaşmaların oluşmasına yol açar. Öğretmenler okul yönetiminden uzaklaşır. Yönetime karşı öğretmenlerin güveni azalır. Okul idaresine karşı tavır geliştirmelerine sebebiyet oluşturur. Velilerin okul yönetimine karşı ilgileri de azalır ve güven kaybına yol açar. Öğrenci devamsızlığı da artar" (Müdür Bülent). "Çatışmaların okul kültürüne etkileri olumsuz olacaktır. Bundan öğretmen ve öğrenciler olumsuz etkilenecek dolayısıyla akademik başarının yerini kişisel çıkar ve çatışmalar alacaktır" (Müdür Samet).

"Devamlı kendi fikrinin doğru olduğuna inanan bir okul müdürü ile bunu yanlış bulan bir müdür yardımcısının olduğu bir okulda öğretmenler arasında da gruplaşma olası bir durumdur. Böyle bir

ortamda enerjisini okuluna, öğrencisine vermesi gereken müdür ve müdür yardımcısı birbirlerinin açığını bulmak için yarışacaklardır" (Müdür Osman).

"İdareci ve öğretmen arasında iletişim kopar, idare ile iletişimi zayıflayan öğretmen idareden sağlıklı bilgi alamadığı gibi velisine ve öğrencisine de sağlıklı bilgi ulaştıramaz. Bu çatışma veli ve öğrenciye de yansır" (Müdür Yardımcısı Kemal).

"İdareciler arasındaki sorunlar okul ortamına yansıtıldığında öğretmen ve öğrencilerde bir başıboşluk durumu oluşturur. İşler aksamaya başladığı için başarıya ilişkin verim de düşer. Öğretmen, veli ve öğrencilerin bu durumu kullanmasıyla da öğretim faaliyetleri aksar" (Müdür Hulusi).

Çatışmaların Okulun Akademik Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular

Okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların, "okulun başarısına etkisi" temasına ilişkin katılımcıların önemli bir kısmı "çatışmaların başarı düşüklüğüne yol açması, yöneticilerin akademik başarıya odaklanamaması, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemesi ve öğretmenlerin öğrencilerle daha az ilgilenmesine yol açması" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çatışmaların okulun başarısına etkisine ilişkin bulguların ayrıntılara Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Çatışmaların okulun akademik başarısına etkisine ilişkin bulgular

Çatışmaların Okulun Başarısına Etkisi	Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Çatışmaların başarı düşüklüğüne yol açması	10	8	18
Yöneticilerin akademik başarıya odaklanamaması	9	8	17
Öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemesi	7	9	16
Öğretmenlerin öğrencilerle daha az ilgilenmesine yol açması	8	7	15
Öğretmelerde akademik başarı odaklı isteksizliğe yol açması	6	8	14
Öğretmenlerin çalışmalarını olumsuz etkilemesi	7	6	13
Çatışmaların zaman kaybına yol açması	5	7	12
Okulda dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşması	4	7	11
Okulun dışarıdan görünen imajını zedelemesi	4	6	10
Velilerin çocuklarını başka okula almasına yol açması	3	4	7
Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını zayıflatması	3	3	6
Öğretmenlerin okuldan ayrılmak istemeleri	2	3	5

*n müdür = 18, n müdür yardımcısı = 24

Tablo 6'da yer alan bulgular baz alındığında "çatışmaların okulun başarısına etkisi" temasına ilişkin müdür ve müdür yardımcılarında bazı katılımcı görüşleri aşağıya alınmıştır.

"Okul yönetimi ve öğretmenler birbiriyle uyumlu bir şekilde üstlendikleri görevleri yaptıklarında okul genel olarak başarılı olur. Fakat müdür ve müdür yardımcıları arasında sürekli anlaşmazlıklar yaşanırsa okul yönetimi öğrencilerin daha başarılı olması için neler yapılabileceği üzerine düşünemez. Yeni fikirler ve çalışmalar ortaya konmadığı için, okulda çalışanların birbirine selam vermediği ve gülümsemediği olumsuz bir ortam oluşur. Öğretmenlerin bu ortamda motivasyonları düştüğü için, söz konusu durum öğrencilere ve akademik gelişim süreçlerine olumsuz yansımaktadır" (Müdür Yardımcısı Beyza Nur).

"Okul müdürü ve müdür yardımcısı arasındaki çatışmalar okulun genel başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Örneğin kurul toplantılarında ortak alınan bir kararın yöneticilerden birisi tarafından çığnemesi, derse geç girmeler, velilerin yanında birbirlerini eleştirmeler ve öğretmenlerle birlikte dedikodu faaliyetlerine girişmeler akademik başarıya odaklanmaya engel olmaktadır" (Müdür Yardımcısı Rukiye).

"Olası çatışmalarda okul çalışanlarında stres, kaygı, aidiyetten uzaklaşma gibi duygular okulu başarıdan uzaklaştırır. Çatışmaların yaşandığı okullarda başarı kişisel, tesadüfi ve süreksiz bir hale gelir" (Müdür Yardımcısı Ayşe).

"Öğrenci başarılarında sistematik bir düşüş yaşanır. Üniversitelere yerleştirme oranı ve sayısı düşer. Okulun dışarıdan imajı iyi görünmeyince öğrenci ve velilerin okula karşı ilgileri çok azalır. Bu durumda okula tercih ve kayıt noktasında sayı ve oran çok kötü düşer" (Müdür Yardımcısı Kemal).

"Okulu bir masa olarak düşünebiliriz. Bir masanın 4 ayağı vardır ve bu ayaklardan biri olmazsa masa işlevsiz hale gelir. Başarının da 4 temel ayağı vardır. Öğrenci, öğretmen, veli ve idare. Bunlardan herhangi birinin aksaması başarısızlıkla sonuçlanır" (Müdür Ümit).

Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Mesleki Tecrübeleri ile Çatışmalar Arasındaki İlişkinine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin mesleki tecrübelerinin artması, onların hem iletişim yeteneklerini hem de olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilme yeteneğini arttırmaktadır. Bu nedenle mesleki tecrübe arttıkça çatışmalar azalabilmektedir. Zira katılımcı görüşleri de bu doğrultuda ortaya çıkmıştır. Mesleki tecrübenin çatışmaları engellemedeki veya azaltmadaki rolüne ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıya alınmıştır:

"Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının mesleki tecrübelerinin oluşabilecek çatışmalara ancak olumlu etkisi olabilir. Tecrübeli bir yönetici öngörülü ve yapıcı olur. Oluşabilecek sorunları da tecrübesiyle en olumlu şekilde çözüme kavuşturur" (Müdür Ahmet).

"Mesleki tecrübe ile çatışmalar ters orantılıdır. Tecrübe arttıkça sorun azalır. Tecrübeli idareci sorunu nasıl çözeceğini bilir; tecrübesiz idareci her sorunda tıkanır, kalır. Hayatta karşılaşılan her bir durum insana tecrübe olarak yansır. Yeni göreve başlayan bir öğretmenle 10 yıl görev yapmış öğretmeni bir tutamayız. Tecrübeli bir okul müdürüyle bir müdür yardımcısının önemli sorun yaşamayacağı kanısındayım (Müdür Yardımcısı Sinan).

"Mesleki deneyimi olan bir idareci okulda yaşanan bir olaya karşı ne yapılması gerektiği konusunda deneyimli olur, müdahale etme konusunda gerekli inisiyatif alır ve olayı çözüme kavuşturma da rol alır. Meslek deneyimi olmayan bir idarecinin olaylara yaklaşımı daha acemice olup, olayı çözüme kavuşturmada sorunlar yaşayabilir " (Müdür Samet)

"Mesleki tecrübe önemlidir ancak yeterli değildir. Mesleki yeterlilik okullarda, yöneticilerde daima olması gereken bir unsurdur. Mesleki yeterliliğe sahip olmayan idarecilerin ve özellikle liyakat ile atanmayan müdür ve yardımcıların kendi aralarında sorun yaşamaları kaçınılmazdır" (Müdür Yasin).

"Mesleki tecrübe ile çatışmalar azaltılabilir ancak tek başına o kadar da etkili olduğunu düşünmüyorum. Müdür veya müdür yardımcıının büyük çoğunluğunun merkeze tayin olabilmek için yöneticiliği seçtiği, bunların tamamına yakını da hiçbir eğitim almadan müdür veya müdür yardımcılığına görevlendirildikleri göz önüne alındığında, bilgi eksikliği sonucu meydana gelen sorunların kişisel çatışmalara neden olduğu ve mesleki tecrübeye iyi olanın diğerini aşağıladığı ve desteklemediği ortaya çıkmaktadır"(Müdür Yaren).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada resmi okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim (lise) kurumlarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışma nedenleri, alanları, etkileri ve olası çözüm önerilerinin analizi amaçlanmıştır. Araştırmanın birinci sorusuna yönelik olarak elde edilen bulgulara göre okul müdür ve müdür yardımcıları arasında farklı konularda sık sık çatışmalar yaşanmaktadır. Müdür yardımcıları; iletişimsizlik, çift başlı sistem, görev dağılımındaki belirsizlikler, yaş farkı ve tecrübesizlik gibi çatışma kaynaklarına vurgu yapmaktadır. Okul müdürleri ise yaş farkı, görev dağılımı, okul işlemlerinin aksamaması, yönetsel tecrübesizlik gibi çatışma kaynaklarının üzerinde durmaktadır. Buna göre hem okul müdürleri hem de müdür yardımcıları; iletişimsizlik, yaş farkı, tecrübesizlik ve görev dağılımının çatışmaların temel kaynakları olduğunu düşünmektedirler.

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların pek çok kaynağı bulunmaktadır. Söz konusu kaynakların ise farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Özkalp ve Kirel (2010) örgütlerde yaşanan çatışmaların temel kaynaklarını; kişisel değişkenler, yapı ve iletişim olmak

üzere üç grup altında incelemiştir. Özkalp ve Kirel (2010) bu sınıflandırmada, örgüt içerisinde dikey veya yatay iletişim eksikliklerinin çatışmalara neden olabileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, örgüt içerisinde dikey veya yatay yönlü olarak iletilen bilgilerin saptırılması, aktarılan bilginin farklı yorumlanması veya örgüt içerisinde ortaya çıkan iletişim eksikliği çatışmaları beraberinde getirmektedir. Özkalp ve Kirel (2010) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ile bu araştırmadan elde edilen “iletişimsizlik veya iletişim eksikliği okul müdür ve müdür yardımcıları arasında çatışmalara neden olmaktadır” bulgusunun benzer olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Eshraghi ve Salehi (2010), Üngören, Cengiz ve Algül (2009), İpek (2009), Ertürk (2001) ve Özgan (2006)’ın araştırmalarında da örgüt içi iletişim eksikliğinin çatışmalara neden olduğu tespit edilmiştir.

Özkalp ve Kirel (2010) tarafından yapılan sınıflandırmada “yapı” başlığı adı altında yer alan konuların başında; kurum büyüklüğü, grup büyüklüğü ve çalışanların genç olması gelmektedir. Buna göre, okul müdürleri ve müdür yardımcıları tarafından çatışmaların kaynakları arasında gösterilen “yaş farkı ve tecrübesizlik” kaynakların bu araştırmada elde edilen bulguların, Özkalp ve Kirel (2010) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgularla benzer olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Uysal (2004), Kilmann ve Thomas (1978) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Nitekim Kilmann ve Thomas (1978) tarafından yapılan araştırmada hem içsel hem de dışsal sorunların çatışmalara neden olabileceği tespit edilmiştir. Buna göre örgüt içerisinde yer alan bireylerin “bireysel farklılıklarının” çok olması, örgüt içerisindeki çatışmaların kaçınılmaz olmasını beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda Kilmann ve Thomas tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ile bu araştırmadan elde edilen “yaş farkı ve tecrübesizlik çatışmanın kaynakları arasında yer almaktadır” bulgusu arasında paralellik vardır. Nitekim hem yaş farkı hem de tecrübesizlik okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki bireysel farklılıkların başında yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre hem okul müdürleri hem de müdür yardımcıları “görev dağılımındaki belirsizliklerin çatışmalara yol açtığını” düşünmektedirler. Alanyazında bu bulguya paralel olarak benzer bulguların yer aldığı araştırmalar mevcuttur. Örneğin Kreitner ve Kinicki (2001) tarafından yapılan araştırmada, örgüt içerisinde, açık olmayan görev tanımlarının ve yetersiz iletişimin hiyerarşik yapı içerisinde karışıklığa neden olduğunu, bunun da beklentilerin karşılanamamasına yol açtığı ve çözülemeyen birçok sorunu beraberinde getirdiği tespit edilmiştir (Koçak, 2012).

Araştırma bulgularına göre, “çift başlı sistem” ve “okul işlerinin aksaması” okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmalara kaynaklık etmektedir. Buna göre müdür yardımcıları, okul örgütlerinde müdür ve müdür yardımcısının aynı anda görev yapmasını “çift başlı” sistem olarak ifade etmekte hem okul müdürünün hem de müdür yardımcısının birbirlerine bağımlı olmasına rağmen “karar merci” olduklarını ve bu durumun çatışmalara kaynaklık ettiğini düşünmektedirler. Buna karşın okul müdürleri de okul işlerinin aksamasının çatışmaların kaynağı olduğunu düşünmektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular, Rahim (2002) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada, birbirlerine bağlı veya bağımlı olarak iş yürüten tarafların birbirlerinin işini etkilediğini ve bu durumun çatışmaları beraberinde getirdiğini tespit etmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdür ve müdür yardımcıları arasındaki çatışmalarında empati eksikliğinin var olduğunu düşünmelerine rağmen sorunların çözümü için çaba sarf etmektedir. Okul müdürleri ve müdür yardımcılarının kendi aralarında çıkan çatışmaları sonlandırmak için başvurdukları yöntemler ise, empati kurma, diyalog kurmaya çalışma ve ikna etme çabası olmuştur. Bu durum, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının çatışmaları sona erdirmek için farklı yöntemler kullanabildiklerini göstermektedir.

Literatürde çatışma yönetim stilleri farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte Karip (2003) çatışma yönetim stillerini; tümleştirme, ödün verme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma olmak üzere beş başlık altında incelemiştir. Buna göre, çatışmaları yönetmede tümleştirme stili, tarafların duygularının ön planda olduğu çatışmaların sona erdirilmesinde kullanılır (Acar, 2006). Uzlaştırma stili ise “bireylerin karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerini belirtmesi sonucunda, bazı isteklerden vazgeçilmesi ve karşıdakinin bazı isteklerinin kabul edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Erol, 2009). Çatışmaları yönetmede kullanılan hükmetme stili ise, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutması ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının önemsenmemesidir (Solmuş, 2001).

Buna karşın, çatışmaları yönetmede kullanılan ödün verme stili, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermesi ve kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vererek çatışmaları yönetmesidir. Çatışma yönetiminde kaçınma stili ise; çatışma taraflarının çatışmaları göz ardı etmesi, çatışma konusuyla ilgilenmemesi, sorunlar ile ilgilenmekten kaçınmasıdır (Karip, 2003). Buna göre, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının çatışmalardan sonra empati kurma çabası içerisinde girmeleri, birbirlerini ikna etmeye çalışmaları ve diyalog kurma çabaları okul yöneticilerinin çatışmaları sona erdirmeye yönelik ve uzlaştırma stillerini uygulamaktadır.

Alanyazında, araştırmadan elde edilen bu bulguya benzer bulguların elde edildiği araştırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Nitekim Erol (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetim Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” başlıklı araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin çatışmaları sona erdirmek için en çok tümleştirme ve uzlaştırma stilini tercih ettiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Gümüşeli (1994), Ural (1997), Kaya (1998), Uğurlu (2001), Öztay (2008), Öztaş ve Akın (2009), Özmen ve Aküzüm (2010), Abacıoğlu (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin çatışmaları sona erdirmeye yönelik ve uzlaştırma ve bütünleştirme stillerini uyguladıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara göre okul müdür ve müdür yardımcıları, çatışmaların “mümkün olan en kısa” sürede çözülmesi gerektiğini, çatışmaların çözüme kavuşturulamaması durumunda olumsuz etkisinin okulun bütün paydaşlarına yayılacağını düşünmekte ve çatışmalardan rahatsız olmaktadır. Okul müdür ve müdür yardımcılarının çatışmaları “mümkün olan en kısa sürede” çözmeye istekli olmaları, çatışma yönetim stillerinden “kaçınma stiline” kullanılmaya elverişli olmadığını düşündükleri veya söz konusu çatışma yönetim stilini uygulamadıklarını yansıtmaktadır. Nitekim yukarıda da değinildiği gibi çatışma yönetim stillerinden kaçınma stili, çatışma taraflarının çatışmalar ile ilgilenmemesi, sorunlar ile ilgilenmekten kaçınması olarak ifade edilmektedir. Literatürde bu bulguya paralel bulguların tespit edildiği araştırmaların olduğu görülmektedir. Örneğin Acar (2006) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede “kaçınma stilini” çok az düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde Gümüşeli (1994) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede “kaçınma stilini” ara sıra uyguladıkları tespit edilmiştir. Ancak Ural (1997) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede “kaçınma stilini” yaygın bir şekilde kullandıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul müdür ve müdür yardımcılarının çatışmalardan sonra; güven zedelenmesi, kendini değersiz hissetme, motivasyon düşüklüğü, can sıkıntısı, üzüntü gibi duygular yaşadıkları görülmektedir. Literatürde, bu bulguya koşut olarak elde edilen bulgulara ilişkin araştırmaların olduğu görülmektedir. Örneğin Karip (2000), Acar (2006) ve Erol (2009) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların örgüt üyelerinin olumsuz duygular hissetmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Türkel (2000) tarafından yapılan araştırmada da örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmaların üyelerin beden ve ruh sağlıklarını bozabileceği, can sıkıntısı ve üzüntü gibi yıpratıcı duyguların ortaya çıkmasında etkili olabileceği tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmalar okul iklimini olumsuz etkilemektedir. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları, çatışmaların otorite boşluğu oluşturduğunu, eğitimin sürekliliğine zarar verdiğini ve kişisel çıkarlarını ön plana alan gruplaşmaların ortaya çıkmasına neden olduğunu, öğretmenlerin olumsuz duygulara kapıldığını, bu unsurların ise okul iklimini olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Bu bulgu, Canlı (2016) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Güveninin Okul İklimine Etkisi” başlıklı araştırmada elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Canlı (2016), söz konusu çalışmada hem öğretmenlerin hem de okul müdürlerinin görüşlerine yer vererek olumsuz okul ikliminin temel özelliklerini belirlemiştir. Araştırma sonucunda hem öğretmenlerin hem de okul müdürlerinin olumsuz okul iklimini betimlerken “çatışma, gerginlik, anlaşmazlık, gruplaşma, iletişimsizlik, çıkarıcılık, güvensizlik” kavramlarından yararlandığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Tepe ve Yılmaz (2020) tarafından yapılan ve okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını konu alan araştırmada, olumsuz bir okul ikliminde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının yoğun olduğu, bunun en temel göstergelerinden birinin de çatışmalar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre olumsuz okul ikliminde;

çıkarıcılık, değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal durumlar yer almakta ve söz konusu durumlar ile çatışmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmalar, başta öğretmenler olmak üzere velileri, öğrencileri ve diğer eğitim paydaşlarını olumsuz etkilemektedir. Nitekim okul müdür ve müdür yardımcıları, çatışmaların öğretmen performansını olumsuz etkileyeceğini ve motivasyonunun düşmesine neden olacağını, bu nedenle çatışmaların okul başarısını düşürdüğünü düşünmektedirler. Literatürde bu bulguyu destekler nitelikte birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Örneğin Sarpkaya (2002), Karip (2003) tarafından yapılan araştırmalarda, çatışmaların çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Kara (1995) tarafından yapılan “Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada, okullardaki çatışmalar sonucunda öğretmen performansının ve ders veriminin düştüğü tespit edilmiştir. Öte yandan Sakızlı (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin okuldaki çatışmaları; okulun huzurunu, öğretmenlerin performansını ve eğitimin temel kalitesini olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdür ve müdür yardımcılarının mesleki tecrübeleri çatışmaların ortaya çıkmasında, yönetilmesinde ve sona ermesinde etkili olabilmekte; ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Bu durumun bir nedeni, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının “kıdem” veya “çalışma süresi” gibi kavramların tek başına mesleki tecrübe kavramına karşılık gelmediğini düşünmeleri olabilir. Nitekim okul müdür ve müdür yardımcıları, okul yöneticilerinin liyakat sistemi temelinde atanmalarının, hizmet içi eğitim kurslarına katılmalarının ve kişisel gelişime önem vermelerinin mesleki tecrübeyi arttıracığını düşünmektedirler. Bu kapsamda, okul müdürleri ve müdür yardımcıları mesleki tecrübenin artışı ile birlikte empati kavramının ön plana çıkabileceğini, daha hoşgörülü bir okul kültürü ve iklimini oluşturulabileceğini düşünmektedirler. Başka bir ifade ile okul müdür ve müdür yardımcıları mesleki tecrübe arttıkça sorunların daha rahat çözülebileceğini düşünmektedir. Literatürde bu bulguya benzer bulguların tespit edildiği araştırmaların olduğu görülmektedir. Örneğin Bağdatlı (2015) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmada, mesleki tecrübesi (kıdem) 16 yıl ve üzeri olan yöneticilerin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdiği ve çatışmaları daha uygun yönettiği hususu tespit edilmiştir. Öte yandan Özmen ve Aküzüm (2010) tarafından yapılan araştırmada, okul ortamındaki çatışmaların daha iyi yönetilmesi için yöneticilerin mevzuata hâkim olmalarının, adaletli davranmalarının ve empati kurmalarının önemli bir unsur olduğu ve bu vasıfların da “sürekli öğrenme arzusu, mesleki gelişim, deneyim kazanma, deneyimleri paylaşma” kavramları ile yakından ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler

Araştırmada, okul müdür ve müdür yardımcıları arasında çatışmaların yaşandığı ve çatışmaların farklı kaynaklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların azaltılması amacıyla etkin önlemler alınabilir. Bu kapsamda öğretmenlikten müdür yardımcılığına geçişte hem öğretmenlikte geçirilen süreye ek olarak eğitim yöneticiliği alanında lisansüstü mezuniyete sahip olunmak daha fazla ön planda tutulmalıdır. Ayrıca müdür yardımcılığından okul müdürlüğüne geçişte de bu kriterler göz önüne alınabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, görev dağılımındaki belirsizlikler okul müdür ve müdür yardımcılar arasındaki çatışmalara kaynaklık edebilmektedir. Bu kapsamda, okul müdür ve müdür yardımcılarının görevlerini, kapsamını belirleyen yasal düzenlemeler yapılabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, “iletişimsizlik” veya “eksik iletişim” okul müdür ve müdür yardımcıları arasında ortaya çıkan çatışma kaynaklarından biri olabilmektedir. Bu nedenle, okullarda, formal ve informal iletişim kanallarının etkin kullanılmasına yönelik hizmet içi eğitimler ve seminerler verilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının mesleki tecrübelerinin artması, çatışmaların azaltılmasında veya etkin yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda hem okul müdürlerinin hem de müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini sağlamaya

yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri arttırılmalı veya söz konusu yöneticilerin yüksek lisans ve doktora eğitimi almalarını teşvik edici düzenlemeler yapılabilir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmalar hem okul kültürü ve iklimini olumsuz etkilemekte hem de okul başarısını düşürebilmektedir. Okullarda, okul müdür ve müdür yardımcıları arasında ortaya çıkan çatışmaların “mümkün olan en kısa sürede” çözülmesi için “okul yönetici toplantıları”, “okul gündem toplantıları” vb. isimler ile toplantılar yapılabilir veya mevcut toplantı sayısı arttırılabilir.

Okul müdür ve müdür yardımcılarının, çatışmaların önlenmesinde olumlu bir tutum sergiledikleri araştırmadan elde edilen bulgular arasındadır. Buna göre okul yöneticilerinin çatışmaları sona erdirmede olumlu tutum sergilemeleri, çoğu çatışmanın kaçınılmaz olarak ortaya çıktığını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, okul müdür ve müdür yardımcıları arasında ortaya çıkan çatışmaların kapsamının belirlenmesi amacıyla örneklem sayısı arttırılmış araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırma, Türkiye’de okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasındaki çatışmaların incelendiği ilk araştırmadır. Bu nedenle benzer araştırmalar yöntem değişikliğine gidilerek yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abacıoğlu, M. (2005). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Ağaoğlu, A. (2017). *Çağdaş okul yönetiminde eğitimciler arasındaki çatışmanın iletişime etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslantaş, İ & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.

Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayınları.

Bağdatlı, F. (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.

Baykal, K. & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38

Bildir, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen-yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kültür Üniversitesi.

Boyraz, S. (2015). *Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F.(2014), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayınları.

Canlı, S. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlere güveninin öğretmenlere etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi.

Cemaloğlu, N. (2014). *Veri toplama teknikleri: nitel- nicel* (Edit. Abdurrahman Tanrıöğren). Bilimsel araştırma yöntemleri (s. 129- 160). Anı Yayıncılık.

Çobanoğlu, İ. H. (2020). *Araştırma örnekleminin belirlenmesi* (Edit. Ebru Oğuz). Eğitimde araştırma yöntemleri (s. 119- 140).

Doğrul, A. (2015). Meslek liselerinde yöneticiler ile öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlâna Üniversitesi.

Ekiz, D. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Anı Yayıncılık.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.

Erol, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve bu çatışma yönetim stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi.

Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (Genişletilmiş 4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş

Eshraghi, H. & Salehi, L. (2010). The effect of organizational communications system on interpersonal conflict in physical education offices of İsfahan province, IRAN. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (66). 683-689.

Göçer, O. (2021). *Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alaaddin Keykubat Üniversitesi.

Göçer, O., & Şahin, A. (2022). Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 44-61.

Gülşen, C & Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hamurcu, H. & Sargın, N. (2011). Lise öğrencilerinin boyun eğme davranışları ile psikolojik ihtiyaçları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(31), 171-187.

İpek, C. (2000). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları (Ed. C. Elma, K. Demir), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar* (s. 219-242), Ankara: Anı Yayıncılık.

Kapıcı, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.

Kara, İ. (1995). *Orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi.

Karakaş, S. (2017). *Prof. Dr. Sirel Karakaş psikoloji sözlüğü*. <https://www.psikolojisoslugugu.com/conflict-catisma> (Erişim Tarihi: 07.09.2021).

Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kavrayıcı, C. & Kesim, E. (2021). Covid-19 salgını sırasında okul yönetimi: Nitel bir çalışma. *Eğitim Yönetimi: Teori ve Uygulama*, 27 (1), 1005-1060.

Kaya, O. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzzet Baysal Üniversitesi.

Kaya, S. (1992). Hastanelerde örgütsel çatışmanın nedenleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 1 (1), 71-99.

Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki Gaziantep il örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1978). Four perspectives on conflict management: an attributional framework for organizing descriptive and normative theory. *The Academy of Management Review*, 3(1), 59-68.

Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü- öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi.

Koçel T. (2001). *İşletme yöneticiliği-yönetici geliştirme organizasyon ve davranış*, Beta Yayın.

Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.

Korkmaz, A. (2013), *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi.

Kökdemir, D. ve Sığı, Ü. (2021). *Çatışma Teorisi* (Edit. Yeşilirmak A., Kekeç E. K. ve Bulur A.) Temel Araboluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı (s. 11- 24). Ankara: Arcs Matbaacılık.

Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S.Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik (2014). Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete, Sayı: 29034, 18 Haziran 2014.

Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi.

Övün, Y. (2007). *Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi* (Gebze örneği). [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Özgan, H. (2006) *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi* (Gaziantep Örneği) [Doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

Özkalp, E & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayın Dağıtım.

Özmen, F. & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-75.

Öztaş, U. & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9- 24.

Öztay, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (bağcılar ilçesi örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Sakızlı, İ. (2007). *Okul müdürü öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterlilikleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 414-429.

Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar ve yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni* (20), 40-49.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2008). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Eğitim Kitabevi Yayınları.

Tepe, N. & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Opus international Journal of Society Resarches*, 15(25). 3360-3381.

Topaloğlu, C. & Boylu, Y. (2006). Örgüt içi çatışmaların türleri: otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir inceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.

Turgut, Y. (2014). Verilenin kaydedilmesi, analizi, yorumlanması: Nitel ve Nicel (Edit. Abdurrahman Tanrıöğen). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 190- 248). Anı Yayıncılık.

Türkel, A. (2000). *Grup dinamiği ve çatışma yönetimi* (1. Baskı). Türkmen Kitabevi.

Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışma yönetme yöntemleri*, [Doktora tezi]. İzzet Baysal Üniversitesi.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Üngüren, E., Cengiz, F & Algür, S. (2009). İş tatminine örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27), 36- 56.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yurdunkulu, A. (2016). *İlkokul okullarındaki öğretmenlerin çatışa durumları ve çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi* (Düzce, merkez ilçe örneği). İzzet Baysal Üniversitesi.