

## OKULLARDA ALGILANAN YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN ÇATIŞMASI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

PERCEIVED ADMINISTRATOR-TEACHER CONFLICT IN SCHOOLS AND SUGGESTIONS FOR ITS SOLUTIONS

**Emre İMAMOĞLU**



Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı, emre.imamoglu@hotmail.com

10.33537/sobild.2022.14.1.5

### Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 15.12.2022  
Kabul edildiği tarih: 01.01.2023  
Yayınlanma tarihi: 31-01-2023

### Article Info

Date submitted: 15.12.2022  
Date accepted: 01.01.2023  
Date published: 31-01-2023

### Anahtar sözcükler

Çatışma, Çatışma yönetimi,  
Yönetici, Öğretmen, Okul.

### Keywords

Conflict, Conflict management,  
Administrator, Teacher, School.

### Öz

İnsanoğlu hayatının hemen hemen her kademesini çeşitli örgütlere dâhil olarak geçirmektedir. Biyolojik, sosyolojik ve psikolojik açıdan karmaşık bir yapısı olan insan, mensubu olduğu örgütlerde de bu yapının bir parçası olmaktadır. Örgütlerin, bireylerin sadece iş yaşamlarına değil hayatlarının bütününe etki ettiği göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Örgüt ve örgütleşmenin yarattığı birtakım olumlu ve olumsuz durumlar vardır. Bu durumlardan birisi de çatışmadır. Çatışmanın her alanda olduğu gibi, önemli bir örgüt olan okullarda da etkisi büyüktür. Eğitim örgütlerinde çatışmanın yaşanmayacağı bir ortam neredeyse yoktur. Bu noktada önemi vurgulanması gereken nokta, çatışmaların doğru bir şekilde algılanarak, örgüt hedeflerini gerçekleştirecek şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. Çatışmanın varlığıyla birlikte yöneticilerin bu durumu diğer bir deyişle, çatışmanın doğasını doğru şekilde algılayıp, çözüm üretmeleri örgüte yarar sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı, okullarda öğretmen ile yönetici arasında yaşanan çatışmaları ve çözüm yöntemlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma grubunu Ankara ilinde özel bir eğitim kurumunda görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşleri görüşme yöntemi tekniğinden faydalanılarak elde edilen veriler nitel veri analizi tekniğinden yararlanılarak çözümlenmiştir.

### Abstract

The human being, who has a complex sociological and psychological structure, becomes a part of this structure in the organizations he is a member of. It is an undeniable fact that organizations affect not only the business life of individuals but also their entire lives. There are some positive and negative situations created by the organization and the organization. One of these situations is conflict. Conflict has a great impact on schools, which is an important organization, as it is in every field. In educational organizations, there is almost no environment where conflict does not occur. At this point, the point that should be emphasized is that the conflicts should be perceived correctly and resolved in a way that will achieve the goals of the organization. With the existence of the conflict, it will be beneficial for the organization if the managers perceive this situation, in other words, the nature of the conflict correctly and produce a solution. The aim of this research was to investigate the conflicts between teachers and administrators in schools and their solution methods. The research group consists of 10 teachers working in a private educational institution in Ankara. The data obtained by using the interview method technique of the opinions of the administrators and teachers were analyzed by using the qualitative data analysis technique.

**Giriş**

İnsan sosyal bir varlıktır düşüncesinden hareketle, insanın yaşamının neredeyse çok önemli bir bölümünü sosyal ilişki ve etkileşim içerisinde geçirmekte olduğu söylenebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Sosyal etkileşimin olduğu her yerde muhakkak ki çatışmanın oluşması da kaçınılmazdır. Sosyal etkileşimin doğal ve kaçınılmaz sonucu olan çatışma olgusu, Schein'in ortak hedefler, iş bölümü, sorumluluk hiyerarşisi etrafında gönüllü olarak bir araya gelerek toplanan bireyler (Schein, 1978: 11) olarak tanımladığı örgütlerin de tam olarak bir parçasıdır. Literatürde çatışma kavramına bakıldığında pek çok farklı tanım ile karşılaşmak mümkündür. Çatışma, sosyal bir bütünlük içerisinde bulunan canlılar arasında yaşanan anlaşmazlık, tartışma, zıtlasma, uyumsuzluk veya farklılık sonucu ortaya çıkan (Rahim ve Psenicka, 1986: 302-326; Surdick, Otto Wood ve Budd, 2012: 18-22) ve olumlu yönetilemediği zaman bireyleri ve örgütü büyük zararlara uğratan bir olgudur (Gümüseli, 1994). Bireyler üyeleri oldukları örgüt içerisinde ortak amaç, zaman, enerji ve emek noktasında birlikte hareket ederler. Bu ortak amaçlı hareketin yanı sıra bir taraftan da birçok nedene bağlı olarak çatışma yaşayabilirler. Çatışmalar toplum yaşamının bir parçası iken örgüt içerisinde de çok önemli bir yere sahiptir ve çeşitli seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin eğitim noktasında önemli bir ayağı olan ve toplumların aynası olarak nitelendirilen okullarda da çatışmaların yaşanması doğal bir durum olarak nitelendirilebilir. Üstelik diğer örgütlerin aksine okulların hem girdisi hem de çıktısının insan olması çatışma kavramını somut anlamda daha hissedilebilir kılmaktadır (Sarpkaya, 2002: 425). Çatışmanın sonucunda ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar örgütler açısından önemli olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmalar yönetim teorileri açısından değerlendirildiğinde farklı biçimlerde ele alınmışlardır. Kapalı sistem anlayışını temel alan ve çevresi ile etkileşimde olmayan klâsik ve neo-klâsik yaklaşımlara göre çatışma, örgütün düzenini ve işleyişini bozan bir olgu olarak görülür ve bu durumun en kısa sürede ve en etkin biçimde ortadan kaldırılmasının gerektiğini belirtmektedir. Klâsik ve neo-klâsik yaklaşımın aksine açık sistem anlayışını temel alan modern yönetim ve organizasyon yaklaşımına göre ise çatışma kaçınılmazdır ve örgütlerin daha etkin, verimli ve sürdürülebilir olabilmeleri için çatışmanın belli bir ölçüde olması gerektiğini belirtmektedir (Koçel, 2020: 660). İyi bir şekilde yönetilen çatışmanın örgütün verimliliği, etkililiği ve etkinliğini artıracığı yönünde bir inanış söz konusudur. Bireysel ve kültürel boyuttaki değerlerde, yaşam biçimlerinde, inanç sistemlerinde ve kişisel algı farklılıklarının sonucu olarak bireyler arası ya da örgüt içerisinde anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıkların olması doğal ve kaçınılmazdır (Karip, 2000). Bu sebeplerden dolayı pek çok örgütün yaşamlarının değişik periyotlarında çatışma yaşanabileceğini söylemek mümkündür. Çatışmanın olmadığı bir örgütte farklı fikir,

düşünce, etkileşimin ve etkili bir iletişimin olamayacağını söylemek mümkündür. Sağlıklı bir örgüt yapısında, örgütün çalışanlar ve organizasyonel açıdan gelişiminin sağlanabilmesi için çatışmanın belli düzeyde olması beklenmektedir. Çatışma ve çatışma sürecinin doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi bütün örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Girdi ve çıktısı insan olan okullarda da çatışma ve çatışma yönetimi oldukça önemlidir. Sosyal hayat içerisinde büyük önem arz eden okullar bireysel ve sosyal açıdan değerlendirildiğinde, açık sistem anlayışına göre, sistem içerisinde yer alan diğer tüm örgütleri direkt ya da indirekt olarak etkilemektedir (Nural, Ada ve Çolak, 2012: 197-210).

Sosyal bir toplumun temel yapı taşı olanı oluşturan ve eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda yönetim, koordinasyon ve uyum okul yöneticileri tarafından sağlanmaktadır. Okul içerisindeki tüm örgütsel faaliyetler okul yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Örgütlenme faaliyetleri okul yöneticisi tarafından gerçekleştirilirken yönetici okulda bulunan öğretmenler, idari personeller, öğrenciler, veliler, okul-aile birliği ve diğer yakın paydaşlar ile bir etkileşim içerisinde dir. Bu etkileşim sürecinde yönetici örgüt içi veya örgüt dışı çatışmalar yaşamaktadırlar. Çoğu kez yöneticinin de taraf olduğu örgüt içerisindeki çatışmaları okul yöneticileri de her yönetici gibi yönetmek zorundadır. Durum her ne olursa okul yöneticisi çatışmayı doğru bir şekilde algılamak ve okulun amaçları ve yararına olacak şekilde hareket etmek zorundadır (Koçel, 2020: 671). Aksi takdirde okullarda yaşanan çatışmalar doğru bir şekilde algılanıp ve yönetilemediğinde örgütün bütün elemanları bu durumdan olumsuz etkilenenlerdir. Çatışmalar boyutunu artırarak daha da şiddetli bir hale dönüştüğünde ise örgüt çalışmaz ve iş göremez hale gelerek bir örgütün esas var olma nedenleri arasında yer alan "amaçlarını gerçekleştirme" fonksiyonunu yerine getiremeyecektir. Topluma çağdaş ve nitelikli bireyler kazandırma amacı güden okullarda çatışmaların iyi yönetilememesi sonucunda gelecek nesillerin bu istenmeyen durumdan olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Örgütlerde yaşanan çatışmaların tamamen ortadan kaldıramayacağı bilinen bir gerçektir ancak yöneticiler tarafından doğru bir şekilde algılanan, tanımlanan ve yönetilen çatışmaların örgüt yararına katkılar sağlayacağını da göz ardı etmemek gerekir.

Bu çalışmada öncelikle çatışma, çatışmanın örgütlerdeki önemi ve bununla ilgili yaklaşımlar, örgütlerde çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve sonuçları incelenecektir. Bu kapsamda okullarda yönetici-öğretmen arasında yaşanan çatışmalar ve çözümüne yönelik bir araştırma yapılarak sonuçları ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu bilgiler önderliğinde, araştırmaya yönelik 5 adet araştırma problemi oluşturulmuş olup, araştırma problemleri Ankara ili Çankaya ilçesindeki özel bir okulda karşılaşılan çatışma nedenleri ve çözümlerine yönelik bağlamda değerlendirilerek sonuçları tartışılacaktır.

**LİTERATÜR****Çatışma Kavramı**

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle hayatta var olabilmesinin nedenleri arasında insanlarla sürekli etkileşim içerisinde yer alması da vardır. İnsanın var olduğu her yerde çatışma kavramı karşımıza çıkmaktadır. Etkileşim sürecinde bireyin bulunduğu örgüt içerisinde uyumluluk olabildiği kadar, uyumsuzlukla birlikte ortaya çıkan çatışmaların olması da doğaldır. İnsan ögesinin olduğu bir platformda çatışmanın yaşanmaması zordur. Sosyal ilişkilerde süregelen sorunlar bir süre sonra çatışma yaratabilir. Sosyal ilişkilerin yanı sıra iş ilişkilerinde de çatışmaların çok sık bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Özellikle iletişim kopukluklarının yaşandığı örgütlerde çatışma olgusu karşımıza çıkmaktadır. İletişimde yanlış anlaşılmalarda olabilir ve bu durum çok hızlı bir şekilde büyüyüp daha büyük sorunları da doğurabilir. Çatışmanın yaşamımızın her alanında ve her anında olması ondan uzak durabilmemize engel olmaktadır. Literatüre bakıldığında çatışmanın pek çok farklı tanımı olduğunu görmekteyiz. Bu tanımlara bakılacak olursa Can'a göre çatışma, "Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülük karşılığı ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarındaki bozulmadır (Can, 2002). Eren'e göre çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkan sorunlara ve olağan fiillerin sonlanmasına veya daha kompleks bir duruma gelmesine sebep olaylardır (Eren, 2012). (Kılınç, 1996) çatışmayı, etkileşim ve iletişim halinde olan kişilerin bazı anlaşmazlık veya uyuşmazlık neticesinde yaşanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü üzere çatışma daha çok olumsuz yönleri ve örgütler tarafından çok da istenmeyen bir durum ile birlikte anılan bir kavramdır. Çatışmanın olumsuz yönünün vurgulandığı tanımlamalar her ne kadar doğru olsa da kimi çatışmalar örgütler tarafından doğru yönetilme biçimi ile desteklenmektedir (Kılınç, 1985: 103-124). Çatışma, bireyler arasındaki ilişkilerden başlayan ve bireyin kişilik, davranış ve tutum bileşenlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011). Bireysel ya da örgütsel amaçların uyum noktasında çatıştığı nedenlerinden ve farklı tanımlarından yola çıkılarak çatışmayı tanımlayacak olursak, örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında belli nedenlerden dolayı ortaya çıkan uyumsuzluk, anlaşmazlık, düşmanlık, kavga şeklinde tanımlanabilir.

**Çatışmanın Örgütlerdeki Önemi ve Yaklaşımlar Bağlamında Değerlendirilmesi**

Çatışma önemi ve boyutuna göre mikro ve makro nitelikte olabilmektedir. Makro boyutta incelendiğinde ülke, enerji, büyük krizler vb. şekillerde olabileceği gibi mikro boyutta ise insanlar, gruplar ve örgütlerde de çatışmalar olabilmektedir. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütlere birçok yarar sağlamaktadır. Tam

tersi durum söz konusu olduğunda ise, yani çatışma yönetici tarafından doğru bir şekilde algılanıp yönetilemediğinde daha büyük sorunlara sebep olmaktadır. Örgütlerde bireylerin karşılıklı ilişkilerinde oluşan çatışmalar da örgütü bütünüyle etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan bu çatışmaların, kurumun işlerliğini pozitif yönde etkileyecek biçimde yönetilmesi önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için örgüt içerisindeki çalışmaların uyum ve koordinasyon çalışmalarını sağlayacak düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu noktada çatışmaya neden olan kaynakların tespiti ve etkin çatışma yöntemlerinin kullanılması örgüt performansını artırması yönünden hayati bir öneme sahiptir (Sakızlı, 2007: 28). Yönetici konumunda olan bireyin önemli görevlerinden birisi de karar almaktır. Etkin bir yönetici kararlarını net bir şekilde ifade edilen unsurlar ve birbirini izleyen süreçler çerçevesinde, düzenli bir etkileşim ile alır (Kardam, 2001). Yönetici bu kararları alırken, karar verebilmeyi kolaylaştırabilmek adına örgüt içerisinde yaşanan çatışmalardan da faydalanabilir (Çürük, 2014: 5). Çatışmalar yönetici tarafından iyi yönetildiği takdirde hem örgütün genel iklimine hem de örgütün en önemli öğeleri olan öğretmenlere olumlu bir etkide bulunur. Bu nedenle çatışmanın önemine tekrardan vurgu yapılabilir. Çatışma iyi yönetilemezse örgüt ve örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlara ve paydaşlara büyük zararlar da verebilir. Özellikle çatışmaların olumsuz sonuçlandığı durumlarda çalışanlar üzerlerinde büyük baskı hissedebilirler. Hatta uzun süren çatışmalar çalışanlarda psikolojik etkilerini artırarak birey üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir örneğin, tükenmişlik sendromu, kalp rahatsızlıkları vb. Yine bir diğer önemli etki olarak, çalışanların motivasyonunu ve güvenini azaltır. Bu durumda çalışanların yaptıkları işler ve örgütün verimliliği olumsuz etkilenir.

Çatışmanın öneminin örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 1991):

- Çatışma sonrasında taraflar haklı olduklarını ortaya çıkarabilmek adına tüm yaratıcılıklarını ön plana çıkaracaklar ve ortaya çıkaracakları orijinal ve iyi fikirlerden örgütler de faydalanma imkânı bulabileceklerdir.
- Yalnızca bireysel yaratıcılık ön plana çıkmayacaktır. Aynı zamanda örgütte yeni yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimi de artacaktır.
- Uzun zamandır çözüm bulunamamış sorunların kaynağı araştırılacak ve çözüme kavuşturulabilmesi için bu sorunlar üzerine odaklanılacaktır.
- Tarafsız kalan, görüş bildirmekten kaçınan bireylerin sorunların çözümünde görüşlerini bildirmeleri sağlanacaktır.
- Örgüt içerisindeki iklimi uzun zamandır olumsuz şekilde etkileyen her şeyin ortaya çıkarılması sağlanacak ve böylelikle motivasyon artacaktır.

- Çatışan bireyler kendi içlerinde öz değerlendirme yapabilme imkânı bulabilecek ve bu değerlendirme sonucunda eksik ve hatalı taraflarını görerek bunları çözüme ulaştırabilme fırsatı yakalayabileceklerdir.
- Çatışmalar dayanışma noktasında denge kaynağı olabilir. Küçük çıkar çatışmaları özendirip, sistemi düzeltmeye yardımcı olacak ve böylelikle örgütte gizli düşmanlıkların birikmesine engel olacaktır (Coser, 1956).
- Çatışmalar bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir. Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçların revize edilmesine katkıda bulunabilir. Çatışma örgütte yenileşmenin can damarlarından birisidir (Başaran, 1992).

Çatışma kavramı yönetim kuramları açısından farklı açılardan değerlendirilmiştir. Bazı yönetim kuramları çatışmayı örgüt içerisinde kesinlikle olmaması gereken ve eğer varsa en kısa sürede ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak ele alırken bir diğer uçta yer alan anlayışa göre ise çatışmanın kaçınılmaz olduğu, örgüt içerisinde kontrollü olarak ve belli bir düzeyde bulunması gerektiği yönündeki bakış açılarıdır. Çatışmanın örgütsel anlamda nasıl anlaşıldığı ve kabul gördüğüne dair kabul görmüş farklı yaklaşımlar üç başlık altında incelenebilir (Kılınç, 1985: 107):

#### **Geleneksel Yaklaşım**

Çatışma konusu kapalı sistem olarak adlandırdığımız ilk yaklaşımlar tarafından kötü bir kavram olarak varsayılmıştır. Çatışma tamamen olumsuz olarak görülmüş ve bu olumsuzluğu pekiştirmek için şiddet, yıkım ve rasyonel olmayan gibi terimlerle bir arada ve eş değerde kullanılmıştır (Robbins, 1993: 43). Dolayısıyla geleneksel yaklaşıma göre çatışma örgüt içerisinde olmamalı ve önlenmesi gerekmektedir.

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma;

- 1- Stres ve sıkıntı yaratır ve bu etkilerle karar almaya çalışan yönetici yanlış karar verebilecektir.
- 2- Bireyler arasında fiziki ve iletişim kopukluklarına ve gruplar arasında yalnızlık oluşmasına neden olur.
- 3- Örgüt yöneticisi çatışmayı algılama ve çatışmanın ortadan kaldırılmasını sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için "çatışma yönetimi"ne yönelik yöntemler geliştirmek zorundadır ve bu da yönetici için zaman ve yetenek kaybına neden olur.

#### **Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşıma göre çatışma bütün gruplar ve örgütler için doğal bir oluşumdur görüşündedir. Çatışmanın kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ve bu gerçeğin kabul edilmesinin gerektiğini savunmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre, çatışma ortadan asla tamamen kaldırılamaz ve hatta kimi durumlarda örgüt ve örgütten yer alan bireyler yararına olabilecek şekilde seyredebilmektedir (Robbins, 1993: 444).

#### **Etkileşimci Yaklaşım**

Çatışmanın günümüzdeki ve en yeni ele alınış biçimi etkileşimci yaklaşım bakış açılarıdır (Özkalp ve Kirel, 2011). Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul ederken, etkileşimci yaklaşım ise uyum ve işbirliği içerisinde çatışmayı teşvik etmektedir (Robbins, 1993: 445).

Etkileşimci yaklaşımı en yalın hali ile özetlemek gerekirse;

- 1- Örgütlerin çatışmadan kaçınmayacağını ve onun varlığını kabul eder.
- 2- Çatışmaya karşı direnişi destekler.
- 3- Çatışma yönetimini, motivasyon ve çözüm yöntemlerini de içerisine alacak şekilde tanımlar.
- 4- Çatışma yönetimini yöneticilerin temel sorumluluk alanı olarak görür (Kılınç, 1985: 108).

**Tablo 1.** Çatışmanın Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar Açısından Karşılaştırılması

<b>Geleneksel Yaklaşımlar (Geleneksel ve Davranışsal Yaklaşım)</b>	<b>Modern Yaklaşımlar (Etkileşimci Yaklaşım)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çatışmadan kaçınabilir</li> <li>- Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve yönetimin hatalarından kaynaklanmaktadır.</li> <li>- Çatışma örgütün performansını olumsuz biçimde etkiler.</li> <li>- Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</li> <li>- Örgütün optimal performans başarımı için çatışma ortadan kaldırılmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çatışma kaçınılmazdır</li> <li>- Çatışma örgüt yapısındaki ve amaçlardaki farklılıklar, yönetici-çalışan arasında yaşanan algı farklılıklarından kaynaklanmaktadır.</li> <li>- Çatışma örgütün performansını artırabileceği gibi olumsuz biçimde de etkileyebilir.</li> <li>- Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</li> <li>- Örgütün optimal performans başarımı için çatışma yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir.</li> </ul>

**Kaynak:** Robbins, 1998.

### Örgütlerde Çatışma Nedenleri

Örgütlerde sayısız nedene bağlı olarak çatışma yaşanabilmektedir. Burada önemli olan, çatışma nedenlerini bulabilmek ve bunlara yönelik doğru çözüm stratejileri geliştirebilmektir. Çatışmanın algılanması, yönetilmesi ve çözüm odaklı hareket edilmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır. Çatışmaya neden olabilecek etkenler pek çok yazar tarafından değişik biçimlerde ifade edilerek literatüre katkı sağlamıştır. Örgütün yapısı, yönetim tarzı ya da çalışanların kişiliklerinden kaynaklı çatışmalar meydana gelebilmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların hangi sebeplere bağlı olarak oluştuğunun bilinmesi çözüm üretilebilmesi noktasında oldukça önemlidir (Şendur, 2006: 7). Yöneticilerin çatışmayı etkin bir biçimde yönetebilmeleri için çatışma nedenlerine yönelik tam bilgiye sahip olmaları gerekir. Çatışmaların nedenlerine ilişkin ortak görüşe sahip yazarlar olduğu gibi daha farklı bakış açıları olan yazarlar da bulunmaktadır (Gümüşeli, 1994: 36-44).

March ve Simon (1979) örgütsel çatışma ve kaynağı olan faktörleri üç başlık altında toplamışlardır (Erol, 2001):

- Örgüt içi bağlılıklardan kaynaklı çatışmalar
- Amaçlardaki farklılıklardan kaynaklı çatışmalar
- Algılama farklılıklarından kaynaklı çatışmalar

Bir arada yaşamak durumunda olan insanların etkileşim halinde bulunduğu her ortamda çatışma yaşanabilmesi son derece olağan bir durumdur. Çatışma, insan unsurunun olduğu her ortamın doğal bir sonucudur. Çatışmanın pek çok nedeni olabilmektedir. Robbins çatışma nedenlerini üç başlık altında toplamıştır (Gümüşeli, 1994):

- İletişimden kaynaklı çatışmalar
- Örgütsel yapıdan kaynaklı çatışmalar
- Bireysel davranışlardan kaynaklı çatışmalar

Çatışma nedenlerine ilişkin literatürde pek çok etken belirtilmesiyle birlikte genel olarak uzlaşılan başlıca çatışma nedenleri şunlardır (Aydın, 2007; Can, 2005; Eren, 2008; Başaran, 2004; Karip, 2003):

**Tablo 2.** Başlıca Çatışma Nedenleri

<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş bölümü</li> <li>- İşlevsel bağımlılık</li> <li>- İletişim sistemi</li> <li>- Bürokratik nitelikler</li> <li>- Personel farklılığı</li> <li>- Denetim biçimi</li> <li>- Amaçlarda farklılıklar</li> <li>- Yenilikler ve belirsizlik</li> <li>- Yönetim biçimindeki farklılıklar</li> <li>- Algılama farklılıkları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ortak karar vermemek</li> <li>- Kaynakların sınırlılığı</li> <li>- Yeni uzmanlıklar</li> <li>- Örgütün büyüklüğü</li> <li>- Bireysel davranış etkenleri</li> <li>- Örgütte yapılan değişiklikler</li> <li>- Görev tanımlarının belirsiz olması</li> <li>- Ödüllendirme sistemleri</li> <li>- Statü ve güç farklılıkları</li> </ul>
---	---

**Kaynak:** Tanrıverdi, 2008: 18.

Çatışmanın doğru biçimde tanımlanması ve tahrir edici etkilerinin yok edilebilmesinin ilk basamağı, çatışma nedeninin doğru olarak belirlenmesidir. Çatışmanın nedenlerini tamamen ortadan kaldırmak güçtür. Çatışma nedeninin bilincinde olmak, şiddete kadar varabilecek potansiyel bir çatışmayı ve bu çatışmanın iki taraf için doğurabileceği tahrir edici sonuçları önleyebilir (Karip, 2015).

### Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, ortaya çıkan çatışma nedeninin belli bir sonuca ulaştırılması noktasında çatışan taraflar arasında uzlaştırıcı rolünü üstlenen üçüncü bir tarafın, çözüme yönelik bir takım öneriler ve eylemler üretmesi durumunu ifade etmektedir. Uzlaştırıcı tarafından üstlenilen bu rol tamamen çatışmanın nedeninin ortadan kaldırılmasına yönelik olabileceği gibi azaltılarak çözüme gidilmesi yönünde de olabilir. Çatışan taraflar arasında çatışmaya yönelik bir tarafın üstünlük kazanma isteğinde olabileceği gibi uzlaşma yolu ile çatışma tamamen ortadan da kaldırılabilir (Karip, 2015). Çatışmanın etkin bir şekilde çözüme ulaştırılması noktasında, çatışmaya neden olan unsurların mümkün olduğunca azaltılması çatışmanın geleceğine olumlu yön veren unsurların ise artırılması gerekmektedir. Bu

durumda çatışma yönetiminin olumlu bir gidişat kazanması ve doğru bir şekilde çözümlenmesi için kazan-kazan mantığının benimsenmesi önem arz etmektedir (Akkirman, 1998: 1-11). Çatışmaların her zaman olumlu bir şekilde sonuç vermesi olanaklı değildir. Kimi zamanlar çatışmaya taraf olanlar üstünlüklerini birbirlerine kabul ettirme gayretine girişebilirler. Çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi açısından çalışan ve yöneticilerin çatışmanın çözülebilmesine yönelik algı, bilgi ve becerilerini artırmaları gerekmektedir (Murphy, 1997).

Murphy çatışma yönetimine yönelik ana becerileri dört başlık altında incelemiştir (Uysal, 2012):

**Entelektüel Beceriler:** Tanımlama, sezgileme, kararlılık, sorunları tanımlama ve nesnellik gibi kavramları içerir.

**Duygusal Beceriler:** Öz disiplin, kararlılık, girişkenlik ve sonuca yönelik olma gibi öğeleri içerir.

**Bireyler arası beceriler:** Etkin dinleme, iletişim, duyarlılık, ikna edebilme gibi beceriler ilişkilerin pozitif biçimde sürdürülebilmesi için önemlidir.

**Yönetmel beceriler:** İş bölümü, rehberlik edebilme, görevlendirme yapabilme, motive edebilme gibi becerileri içermektedir.

#### Okullarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Okullarda meydana gelen çatışmalar genel olarak incelendiğinde çatışmaların çoğunlukla okul yönetimi ve okul öğretmenleri arasında geliştiği görülmektedir. Çatışmaların temelinde ise okulun amaçları ile öğretmenlerin amaçları arasındaki farklılıkların neden olduğu söylenebilir. Mevzubahis çatışmaların çözüme kavuşturulabilmesi noktasında tarafları ortak paydada buluşturabilecek öğelere odaklanmak gereklidir. Çatışmaların çözümlenememesinin altında ise, okul yöneticilerinin yöneticilik noktasında başarılı adımlar atamaması ve okulların olması gerekenden daha fazla bir şekilde kurumsallaşması yatmaktadır (Bursalıoğlu, 2010 akt. Demirkaya, 2012). Bununla beraber problemlerin meydana gelmesini, neticelendirilmesini ve çatışmanın ortaya çıkışını gösteren bazı değişkenler vardır. Çatışmaların çözümlenmesine ve çözülememesinde etkili olan bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin bilinmesi okullar için fayda sağlayacaktır (Schwartz, 1997, akt. Karip, 2015):

1. İletişim döngüsünde yaşanan motivasyon düşüklüğü
2. Sebepsiz sinir veya kızgınlık
3. Verimliliğin sürekli düşüşte olması
4. Moral çöküntüleri
5. Rapor alma ve hastalık nedeniyle iş devir hızının düşmesi
6. Hatalar ve iş kazalarının artması
7. Düşünce ayrılıkları olması

Okullar açısından çatışmaların faydaları da vardır. Çatışmalar, öğretmenlerin farklı çözümler üretmesi ve farklılıkların tetiklenmesi noktasında da önem arz etmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinin etkili ve doğru hamlelerle çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, çatışmaları doğru yöneterek okul ve öğretmenlerin lehine gelişecek şekilde yol izlemeleri etkili olacaktır. Okul içerisinde gelişim sağlanabilmesi için okul müdürlerinin çatışmalara fırsat tanınması, bu çatışmaları doğru bir şekilde yönetebilmesi ve çatışma sonuçlarından etkin bir şekilde yararlanması okul içerisindeki ahengin sağlanabilmesi için önemlidir (Demirkaya, 2012: 12). Okul yöneticilerinin okullarda aktif bir şekilde çatışmaya hazır bir duruş içerisinde olmaları da önemli olan bir başka unsur olarak ele alınmaktadır. Buna sebep olarak, okullarda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan güç dengesizliği çatışmalara zemin oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışmaları algılaması ve bu çatışmaları çözüme kavuşturabilmesi gereklidir. Çatışmalar uzlaşma, egemen olma ve birleştirme olarak üç başlık altında yorumlanabilir. Uzlaşma bağlamında her iki tarafın da fedakârlık içerisinde anlaşabilmesine rağmen sorun süregelmektedir. Egemen olmada, taraflardan sadece bir tarafın ön planda olarak yorumlanması söz konusudur. Bu sebeple başarısızlık kaçınılmazdır. Birleştirme ise, çok etkili olmasına rağmen her zaman kullanılmayan bir metottur. Bu metotta ilk olarak çatışmadan söz edilmesi ve sonrasında çatışmayı meydana getiren etkenlerin ortadan kaldırılması söz konusudur. Okullarda meydana gelen çatışmaların çözümlenebilmesi için kullanılacak metod birleştirme olmalıdır. Birleştirme metodunun kullanılması mümkün değilse uzlaşma metodu denenmelidir (Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticilerinin çatışmayı çözüme kavuşturabilmelerinde başarılı olabilmeleri için, okulda çalışan öğretmenlerin bilgi ve becerilerinden faydalanması ve okulun vizyonu ile paralellik sağlayan bir anlayışı benimsemeleri gereklidir. Okul yöneticisinin öğretmenleri etkileyebilme kabiliyetlerinin olması ve bu kabiliyetiyle öğretmenleri harekete geçirecek etkiye sahip olması önemlidir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin alternatif planları harekete geçirme misyonuna sahip olması ve elindeki mevcut veriler üzerinden çözüme kavuşturulamayan mevzular ile ilgili olarak karizmasından faydalanması gerekmektedir. Okul yöneticisi okulun işlerliği ile ilgili amaçları saptamalı ve bu amaçları gerçekleştirecek düzeni sağlamalıdır. Okul yöneticisinin okuldaki çatışmaları çözüme kavuşturabilmesi için elde edilen başarıları öğretmenler ile paylaşması ve öğretmenlerin de amaçlar doğrultusunda kendisine eşlik edebilmesine fırsat sağlaması gerekmektedir. Yönetici okulun gelişebilmesi için alternatif çözümlere imkân vermelidir. Okul yöneticinin konumunu sadece kâğıt üstünde değil, ayrıca okul içerisinde de hissettirmelidir. Yöneticinin sorumlulukları ve görevleri gerekli olduğunda paylaştırabilmesi, yetkisini kendi beceri ve emeğiyle kazanması önemlidir. Yönetici, öğretmenlerin ihtiyaçları

ile okulun amaçlarını birlikte düşünmeli ve bu ihtiyaçlar ile amaçlar arasında köprü vazifesi üstlenebilmelidir (Erdoğan, 2014).

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama süreci, aracı, teknikleri ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir. Araştırma nitel çalışma şeklinde gerçekleştirilmiştir.

### Araştırma Modeli

Bu araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan özel bir okulda yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma, çatışmanın ana nedenlerinin ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerinin belirlenebilmesi amacıyla maksimum çeşitleme örnekleme ile seçilen bir grup öğretmenin görüşleri kapsamında ele alınarak sonuçlarının ortaya konulabilmesi amacıyla durum çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.

### Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 2020-2021 öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesindeki özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. 2020-2021 öğretim yılı Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre Ankara ili Çankaya ilçesinde 201 müdür, 1 müdür başyardımcısı, 353 müdür yardımcısı 2876 öğretmen bulunmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2022).

### Araştırma Örnekleme

Araştırmaya ilişkin bulguların, gerçekleri bilimsel çerçevede yansıtabilmesi amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği temel alınarak Ankara ili Çankaya ilçesinde özel bir lisede görev yapan 10 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Örnekleme ilişkin tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3.** Görüşme Yapılan Öğretmenlerin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	6	%60
Erkek	4	%40
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>%100</b>

### Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmalarda verilerin elde sürecinde doğrudan gözlem, görüşme tekniği ve doküman analizi yöntemleri kullanılarak süreç ilerlemektedir (Legard vd., 2003: 145). Yapılan bu araştırmada veri toplama sürecinde görüşme tekniği kullanılmıştır. (Patton, 1990)'a göre araştırmaya katılanların düşünce, duygu ve algılarını belirlemede kullanılabilecek en uygun teknik görüşmedir. Görüşme tekniği, katılımcı nazarında tutarlılık sağlar, görüşme sürecinde oluşabilecek değişkenliği en aza indirger, benzer araştırmaların yapılabilmesine imkân sağlar ve

yöntem sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecinde araştırmacıya avantaj sağlar. Görüşme tekniği, diğer katılımcıların bakış açılarını görmemizi amaçlar.

Yapılan bu araştırmada görüşme formu oluşturulmadan önce konu ile ilgili detaylı literatür incelemesi yapılmıştır. Görüşme formu 5 adet araştırma problemi referans alınarak, 10 soru olacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaların neler olduğu, bu çatışmaları çözmede izledikleri yollar ve yöneticileri ile yaşadıkları bu çatışmalardan ne şekilde etkilendikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda araştırmaya ilişkin notlar alınmış ve alınan notlar konu ile ilgisine göre tasnif edilerek bilgisayar ortamına aktararak bir sonraki aşama olan analiz süreci için hazır hale getirilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırma katılımcıları ile yapılan görüşme neticesinde onlara gerçekleştirilen çalışmanın amacı ve kapsamı anlatılmış olup, yapılan görüşmeler sonrasında elde edilecek verilerin yalnızca bu çalışma özelinde kullanılacağı açıkça belirtilmiştir. Bu bağlamda eğer isterlerse (gönüllü değilirse) görüşmeden çekilme haklarının olduğu, katılımcıların kod isimle araştırmada belirtileceği ve katılımcının kimliğini ifşa edecek herhangi bir bilginin paylaşılmasının söz konusu olmadığı katılımcılara belirtilmiştir. Görüşmeler yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Daha sonrasında, araştırmacı tarafından elde edilen görüşme notları ve görüşmelere ilişkin bilgiler incelenmiştir. Sonuç olarak, katılımcılara çeşitli kod isimleri verildikten ve görüşmeye katılanların isimleri ya da kimliğini ifşa edebilecek tüm unsurlar gizlendikten sonra oluşturulan verilerle analiz sürecine geçilmiştir.

### Verilerin Analizi

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen bilgilerin yorumlanmasında ihtiyaç olan kavramları ve aralarındaki ilişkiyi belirleme maksadıyla kullanılır. Olgu bilim modeli temel alınarak gerçekleştirilen çalışmaların temel amacı, verilerin analizi olguları ve bu olguların anlamlarını belirlemektir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz ile elde edilen veriler kavramsallaştırılarak incelenen çatışma kavramını tanımlayacak temalar oluşturulmuştur. Analiz sonuçları betimsel bir perspektif ile sunulmaya çalışılmıştır. Araştırma bağlamında elde edilen bulgular katılımcıların beyanlarına dayanılarak, doğrudan alıntılara yer verilerek yorumlanmıştır. Bu araştırma modeline göre gerçekleştirilen çalışmalarda veri toplama aracı görüşme tekniği temel alındığı için bulgular genellikle sözcüklerden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırmada incelenecek her kelime, tümce ve paragrafın önemi oldukça büyüktür. Çünkü her farklı tema kendi içerisinde farklı anlam ve yükümlülükleri barındırmaktadır. Dolayısıyla incelenen her verinin

kodlanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 52). Bu bilgiler ışığında, araştırmaya ilişkin notlar okunmuş, tasnif edilmiş ve düzenlenmiştir. Araştırma katılımcılarının kimlik bilgilerine ilişkin bilgiler 6698 sayılı “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” gereğince açık olarak verilmemiştir.\* Bunun yerine katılımcılara ilişkin veriler çiçek isimleri ile kodlanmış ve araştırma bunu takiben gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ve öğretmenler ile yapılan görüşmeler notlar alınmış ve tüm öğretmenlerin görüşleri Office Word programına yazı olarak aktarılmıştır.

**Not:** \* Verilerin sunulmasında öğretmenlerin gerçek isimleri kullanılmamış olup takma isimler kullanılmıştır.

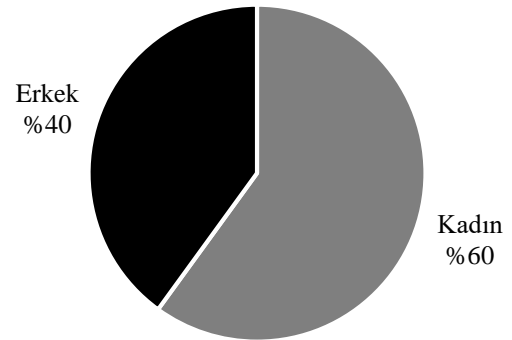
## BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde görüşmelere dayalı araştırma bulguları daha önce belirlenen alt problemler ışığında ayrı ayrı ele alınacaktır.

**Tablo 4.** Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Kod	Unvan	Cinsiyet	Meslekteki Deneyim (Yıl)	Okulda ki Deneyim (Yıl)
Papatya	Yönetici	Kadın	13	8
Gül	Öğretmen	Erkek	9	8
Lale	Öğretmen	Kadın	10	6
Sümbül	Öğretmen	Erkek	20	5
Orkide	Öğretmen	Kadın	8	2
Menekşe	Öğretmen	Kadın	11	4
Sardunya	Öğretmen	Kadın	17	4
Nilüfer	Öğretmen	Erkek	18	6
Zambak	Öğretmen	Erkek	19	8
Karanfil	Öğretmen	Kadın	11	7

**Grafik 1.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Yönelik Grafik Dağılımı



Tablo 4'te ve Grafik 1'de görüldüğü üzere, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların cinsiyetlerinin neredeyse dengeli olarak dağıldığı söylenebilir. Görüşmeye katılanların %60'ını kadınlar oluştururken, %40'ını erkekler oluşturmaktadır. Bir diğer demografik özellikte ise, tüm öğretmenlerin en az 8 yıldır öğretmenlik mesleğinde çalıştıkları, öğretmenlerin çoğunluğunun ise 5 yılın üzerinde araştırmaya konu olan okulda görev yaptıkları görülmektedir.

### Alt Problem 1: Öğretmenlerin Yöneticiye Yükledikleri Anlam

Bu alt problemde görüşmede soru sorulan öğretmenlerin yöneticilerinden beklediği özellikler ele alınmıştır. Görüşme yapılan tüm öğretmenlerin yöneticilerinden beklediği özellikler sorumluluk ve vicdan sahibi olmaları, iletişimlerinin kuvvetli olması, anlayışlı ve hoşgörülü olmaları, çözüm odaklı olmaları ve bir yöneticide olması gereken karizmaya sahip olmalarına yöneliktir. Örneğin, Orkide Öğretmen “Öğretmen de olsak zaman zaman bazı istisnai durumlarımızın olabileceğini ve bu tür durumlarımızın yöneticimiz tarafından hoşgörü ile karşılanması gerektiğini” şu şekilde ifade etmiştir: “Bir gün okulda çok hastalanmıştım. Fazla sayıda dersim olmasına rağmen müdürüm eve gidip dinlenmemi ve derslerimi düşünmememi, dersin telafisinin olabileceğini ama hastalığın telafisinin olamayacağını söyleyerek beni anlayışla karşılamıştı ve bana destek olmuştu. Bu benim için çok kıymetliydi.” Zambak Öğretmen de tıpkı Orkide Öğretmen gibi, yöneticilerinin çok anlayışlı ve yardımsever birisi olduğunu söylemiştir. “Bazen izin almam gereken durumlar olabiliyor ve yöneticimin odasının kapısını tıklayarak rahatça kendisine ulaşabiliyorum. Durumumu izah ettikten sonra yöneticim beni anlayışla karşılıyor.” Lale Öğretmen ise önceki çalıştığı okuldaki yöneticisinin çok agresif ve anlayışsız olduğunu söyleyerek şunu dile getirmiştir: “Bazen selam vermeye bile çekiniyorduk. Çünkü biliyorduk ki mutlaka canımız sıkılacak. Yanına gidip halimizi anlatamazdık. Bir yönetici olarak biz öğretmenlerle iletişim kurmazdı. Kendisiyle iletişim kurduğumuz yegâne yer yapılan toplantılardı. Bu



okuldaki yöneticim gerçekten çok anlayışlı. Biliyorum ki her sıkıntımızda bize yardımcı olur.”

### **Alt Problem 2: Yönetici-Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışma Türleri**

Öğretmen ile yönetici arasında yaşanan çatışma boyutu psikolojik olabilmektedir. Özellikle günümüzde yaşanan sözel saldırı ve mobbing en önemlileridir. Papatya Öğretmen “Gün içerisinde 12 saatlik dersim oluyor ve bunun yanı sıra da nöbetim. Teneffüslerde 10 dakika lavaboya bile gidemiyorum. Yöneticim beni her gördüğünde bana nöbetimi ve nöbet yerinden ayrılırsam ne gibi sıkıntılar yaşayabileceğimi hatırlatıyor.” Nilüfer Öğretmen “Bazen trafik dolayısıyla birkaç dakikalık geç kalmalar yaşayabiliyorum ama daha okula girer girmez beni kapıda karşılayan yöneticim saati işaret ediyor ve sonrasında okulun kamerasının sürekli kayıta olduğunu ve kamera ile sürekli izlendiğimizi söylüyor.” Karanfil Öğretmen ise yaşadığı tatsız bir durumu şu şekilde aktarıyor: “Bir gün yönetici odasına çağırdım. İçeri girdiğimde bir öğrencimin anne ve babası karşımda duruyordu. Yöneticim beni velilerimin önünde azarladı. Hâlbuki ne olursa olsun ben öğretmendim ve velilerimin önünde asla küçük düşürülmemeliydim. Bu yaşadığım durum beni çok incitmişti ve kesinlikle bunun bir mobbing olduğunu düşünüyorum.” Psikolojik çatışma türleri ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin sözel saldırılarda bulduklarını ve mobbing uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Yaşanan idari sıkıntılar da birçok öğretmen için önem arz etmektedir. Zambak öğretmen “Bazen istisnai nedenler dolayısıyla derse ufak tefek gecikmeler yaşayabiliyoruz ama daha bir dakika geçmeden yönetici koridorda ses tonunu yükseltiyor. Bazen öğrencilerimin önünde küçük çocuk gibi azarlanmak motivasyonumu azaltıyor.” demiştir. İdari çatışma türleri noktasında araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin bazen gereksiz yerde rahatsız edici uyarıcılarda bulduklarını ve bu durumun çok rahatsız edici olduğunu dile getirmişlerdir. Bir diğer çatışma türü ise, öğretmen ile yönetici arasındaki iletişimsizliktir. Nilüfer Öğretmen “Yöneticileri ile hiç iletişim kurmadığını, yöneticinin kendisini tanımadığı halde başka öğretmenler ile kendisi hakkında konuştuğunu duymuş ve bunun doğru olmadığını ifade etmiştir.” Zambak Öğretmen ise “Öğretmenlerin yöneticileri hakkında, yöneticilerin de öğretmenler hakkında konuşmalarının çok çirkin olduğunu” dile getirmiştir. Yöneticilerinin “Sınıfta hiç soru çözmüyor ki, anca bacak bacak üstünde öğrencilerle oturuyor. Bir öğretmen böyle ders mi anlatır?!” demesine şahit olmuştur. Bir öğretmenin ise öğretmenler odasında “Yöneticiler sanki iş mi yapıyor. Tek yaptıkları şey kameradan bizleri izlemek ve sadece uyarıda bulunmak.” demesini işitmiştir. Öğretmen ile yönetici arasında yaşanan çatışmalar bazen fiziksel boyuta da ulaşabilir. Menekşe öğretmen bununla ilgili yakın zamanda yaşadığı bir diyalogu şöyle aktarmıştır: “Geçenlerde bir velimiz okulumuzun rehber öğretmenine ulaşmış ve bazı

derslerde yazılı sorularının verildiğini şikâyet etmiştir. Bunun üzerine yönetici, ilgili öğretmeni odasına çağırması ve bu konu üzerine konuşmak istemiştir. Yönetici odasının her yeri cam kaplı ve içerisi açık şekilde gözüküyor. O katta nöbet görevim olduğu için yönetici odasını rahat şekilde görebiliyordum. Yönetici ile ilgili öğretmenimiz konuşurken öğretmenimiz bir anda oturduğu koltuktan ayağı kalktı ve yöneticinin yüzüne parmağını uzatarak kimse benim öğretmenliğimi sorgulayamaz. Ben senelerdir bu işi yapıyorum, bir velinin şikâyetiyle kendimden ve onurumdan ödün vermeyeceğim” diyerek istifa etmek istemiştir.

### **Alt Problem 3: Çatışmanın Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Olumsuz Etkiler**

Çatışmanın öğretmen üzerindeki en önemli etkileri moral bozukluğu, öğretmenlerin iş yapma heveslerinin tükenmesi, kötü hislere kapılma, aşırı hassasiyet, enerji düşüklüğü, bıkkınlık, tahammülsüzlük, iş sorunlarının eve yansıtılması, evde tartışma, performans düşüklüğü, endişe ve gerginlik hissi, motivasyon, iş kaybı ve birtakım sağlık sorunları (baş ağrıları, mide ağrıları, vb.) olarak ele alınabilir. Öğretmen ve yönetici arasında yaşanan sıkıntılar öğretmenleri psikolojik olarak oldukça olumsuz yönde etkilemektedir. Orkide Öğretmen yöneticileri ile yaşadığı sıkıntının kendisine ve çevresine nasıl etki ettiğini şu şekilde aktarıyor: “Kendisini görmek bile istemiyorum. Gördüğüm yerde selam vermemek için köşe bucak kaçıyorum. Bu his beni çok etkiliyor ve maalesef öğrencilerime de yansıyor” şeklinde ifade ederken, Zambak Öğretmen “Geçenlerde yaşadığımız sıkıntı üzerine yaklaşık bir ay kadar kendisiyle hiçbir şekilde iletişim kurmadık ve bu durum beni psikolojik olarak çok olumsuz etkiledi.” demiştir. Nilüfer Öğretmen ise, “Görmek bile istemiyorsunuz. Yanından hızlıca geçmek istiyorsunuz ama sonuçta okulda yöneticiniz ve maalesef kafanız hiç rahat olmuyor. İdare ile yaşadığım sıkıntılar beni çok olumsuz etkiliyor, sorunları görmezden gelemiyorum.” demiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri ile yaşadıkları çatışma sonrasında psikolojik olarak daha çok moral bozukluğu ve kötü hissetme durumlarını yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler yöneticileri ile yaşadıkları çatışmalar sonrasında fiziksel açıdan da birçok zorlukla karşılaşabilmektedirler. Zambak Öğretmen “Geçen seneden beridir tansiyon sıkıntısı yaşıyorum ve bu sene tansiyon ilacına başladım. Sıkıntıları atlatabilmek için çok çaba sarf ediyorum ama belli zaman sonrasında vücudum sinyal veriyor ve kaldırmıyor.” şeklinde ifade etmiştir. Orkide Öğretmen ise, “Yaşadığım sıkıntılar bana gerçekten ağır geliyor artık. Neredeyse sağlığımdan olacağım. Bitip tükenmek bilmeyen baş ağrılarım ve migrenim... çok yoruldum.” demiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler yaşanan çatışmaların fiziksel etkilerine yönelik sağlık problemleri noktasında neler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatışmaların en önemli etkilerinden birisi de sosyal yaşama olan etkilerdir. Özellikle ikili ilişkilerin olumsuz şekilde etkilenmesi, arkadaş gruplarından kendini

soyutlama, gerçekleştirilecek aktivitelere katılmama ve yalnız kalma isteği vb. bunlar en açık olarak görülen etkilerdir. Bununla ilgili Sardunya Öğretmen şunları aktarıyor: “Arkadaşlarımla görüşmek istemiyorum. Hatta mesaim bittikten sonra canım hiçbir şey yapmak istemiyor. Kendimi bir an önce eve atmak ve kendimle baş başa kalmak için can atıyorum. En sevdiğim arkadaşlarımla bile reddediyorum ve hiçbir programa dâhil olmuyorum.” Karanfil Öğretmen ise “Her ne kadar profesyonel davranmamız gerektiğini bilsek ve söylesek de maalesef her zaman buna uygun şekilde hareket edemiyoruz. Örneğin ben, okulda yaşadığım sorunları okulda bırakamıyorum. O sorunlar kafamda, benimle birlikte gittiğim her yere geliyorlar. Ve yaptığım hiçbir şeyden keyif almıyorum.” demiştir. Yaşanan çatışmaların öğretmenlerin sosyal hayatlarına olan etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin daha çok içe dönük oldukları ve kimseyle görüşmek istemedikleri düşünceleri ön planda olmuştur. Öğretmen ve yönetici arasında yaşanan çatışmaların en önemlilerinden birisi de aile yaşamına olan etkilerdir. Sardunya Öğretmen şöyle ifade etmiştir: “Okulda yaşadığım her sıkıntı mutlaka eve yansıyor ve aileme anlatmak zorunda kalıyorum. Gerginliğim, kaygılarım ve mutsuzluğum benimle birlikte bütün ailemi de oldukça olumsuz yönde etkiliyor.” Gül Öğretmen: “Bazen kendimi açmak ve yaşadığım her şeyi anlatmak istiyorum ama karşımda beni anlayan birilerinin olmadığını görünce daha çok yıpranıyorum. “Keşke öyle demeseydin, keşke o şekilde davranmasaydın...” gibi tepkiler beni daha da geriyor.” Sümbül Öğretmen ise: “Ne zaman okulda yöneticim ile tartışma yaşasam, evde de mutlaka eşimle tartışma yaşıyorum. Zaten canım sıkın bir şekilde eve gidiyorum ve gerginliğim mutlaka evin havasına da yansıyor.” Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaların aile yaşamlarını daha çok bıkkınlık, stres, sıkıntıların eve yansıtılması ve evdeki bireylerle de tartışma şeklinde etkilediğini ifade etmişlerdir.

#### Alt Problem 4: Çatışma Çözümü ve Öğretmenlerin Yöneticiden Beklentileri

Öğretmen ile yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların çözümü noktasında öğretmenlerin yöneticilerden birtakım kişisel beklentileri vardır. Bu beklentileri görüşmeye katılan öğretmenler şöyle ifade etmişlerdir: Lale Öğretmen “Yöneticilerin öncelikli olarak gerekli bilgi ve tecrübeyi edinmiş olmaları gerekmektedir. Bir yönetici önce sınıf yönetimine, sonrasında okul yönetimine hâkim olabilmelidir.” demiştir. Sümbül Öğretmen “Okul yöneticileri idareci unvanını hak etmek için çözüm odaklı, idareci, anlayışlı ve gerçekten adil, vicdanlı olmalıdırlar.” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Yapılan görüşme sonrasında öğretmenlerin çoğunluğunun yöneticiden beklentileri adil, vicdanlı, hoşgörülü ve anlayışlı olmaları yönündedir. Çatışmaların çözüme ulaştırılmasında birtakım örgütsel beklentiler de ifade edilmiştir. Bununla ilgili olarak örneğin, Zambak Öğretmen “Okullar belli ilke

ve kurallara göre yönetilmelidir. Ben de okulda çalışan bir öğretmen olarak okulun ilke ve kurallarına uymak durumundayım. Yöneticinin bilgili, zeki, kabiliyetli olması gerekmektedir. Yönetici kriz anını yönetebilmeyi, sıkıntıları önceden kestirebilmeyi ve çatışmaları zamanında çözüme ulaştırabilmeyi bilmelidir.” demiştir. Nilüfer Öğretmen: “Biz öğretmenlerin yöneticilerimiz ile aramızdaki ilişkilerin daha net ve şeffaf olması çok istediğimiz bir şeydir. Görev dağılımı net şekilde yapılırsa, sorumluluklar daha şeffaf olursa çatışmaların azalması mümkündür.” şeklinde ifade etmiştir. Görüşme sonrasında öğretmenlerin yöneticilerin “kurumsal yönetim ve işletme yöneticiliği” konusunda eğitim almalarının önemli olduğuna ve örgüt içi iletişimin dikey bir şekilde olmadığı daha esnek bir iletişim yapısının olduğu, hiyerarşinin ise sıfır hiyerarşiye yakın, açık ve şeffaf bir şekilde yapılmasının önemine değindikleri söylenebilir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki ince çizgiden de sıklıkla söz edilmiştir ve bir yöneticinin kesinlikle liderlik vasıflarına haiz olması gerektiğini, iki ögenin aynı payda da bütünleştirildiği bir yönetim tarzının benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

#### Çatışma Yönetimine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Çatışma yönetimi stratejilerine yönelik stratejiler Koçel’in “Başlıca Çatışma Çözümleme ve Yönetimi Yolları” (Koçel, 2020: 668) gruplandırması ile ele alınarak katılımcı görüşleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

**Tablo 5.** Başlıca Çatışma Çözümleme ve Yönetimi Yolları

Çatışma ve Kişisel Tepkiler	Örgütsel Çatışma Yönetimi Yolları
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çekilme ve kayıtsız kalma</li> <li>- Saldırgan olma</li> <li>- Olgun olmayan davranışlar gösterme</li> <li>- Rasyonelleştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaçınma ve bağlanmama</li> <li>- Problem çözüme yaklaşımı</li> <li>- Yumuşatma</li> <li>- Güç kullanma</li> <li>- Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme</li> <li>- Taviz verme</li> <li>- Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme</li> <li>- Örgütsel ilişkileri değiştirme</li> <li>- Çoğunluk oyu</li> <li>- Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması</li> </ul>

**Kaynak:** Koçel, 2020: 668.

Koçel’in kişisel ve örgütsel bağlamda iki grup şeklinde incelediği çatışmanın çözümlenmesine yönelik yöntemler araştırma grubu ile yapılan görüşmeler neticesinde şu şekilde değerlendirilmiştir: kişisel tepkiler bağlamında değerlendirildiğinde katılımcıların çatışmayı çözümleme noktasında daha çok bu yöntemlerde yoğunlaştığı

gözlemlenmiştir. Özellikle çatışmanın algılanmasına ve çözülmesine dönük bir adımın yönetici tarafından atılmadığı süreçte çatışmaya taraf olan katılımcıların sorunlarını açıkça dile getirmeye ve bu açmaza bir çözüm geliştirilmesine dair beklentileri oluşmaktadır. Ancak yöneticilerin kimi zaman çatışmaya hiç taraf olmadıkları ve çatışmanın kendiliğinden çözülmesini beklediklerini belirtmişlerdir. Kimi zaman ise öğretmenlerin profesyonel bakış açılarından çıkarak öğretmen kimlikleri ile örtüşmeyen davranışlar gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler ise “Nasil olsa bir çözüm üretilmeyecek, üretilse bile tekrar eskiye dönecek.” düşüncesi ile yaşadıkları çatışmaları bir mantığa oturttuklarını (rasyonelleştirdiklerini) belirtmişlerdir. Saldırgan bir tavra bürünme noktasında ise, bu tip bir davranışı kendilerine yakıştırmadıkları ve asla yaşamak istemedikleri bir durum olduklarını belirtmişlerdir. Çatışma çözümüne yönelik yöntemler örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise, katılımcıların giderek kişisel tepki ve kişisel çözümleme yöntemlerine kaydıkları söylenebilir. Çünkü yöneticilerinden özellikle bekledikleri “problem çözme” yaklaşımını göremediklerinde tepkilerinin kişiselleştiği ve bu kişisel tepkiler ile çözüme ulaşmaya çalıştıkları söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİ

### Sonuç

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri bağlamında değerlendirildiğinde, kadın katılımcıların baskın olduğu görülmüştür. Çatışma çözümleme yöntemleri noktasında ise “problem çözme” ve “rasyonelleştirme” yöntemlerinin diğer yöntemlerden daha ağır bastığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yöntemler çatışma çözümünde kısmen etkili olsa da çoğunluk oyu noktasında anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Çatışmanın çözülmesinde ve yönetiminde kadın öğretmenlerin daha çözüm odaklı, kontrollü ve empati kurabilen katılımcılar olduğu söylenebilir. Çatışmaların çözülmesi noktasında, yönetici ve öğretmenlerin de rehberlik öğretmeni ve rehberlik kanalının oldukça önemli olduğu ortak paydasında birleşmişlerdir. Kadın öğretmenler çatışmanın şiddetinin tahammül edilemez ve çözülemez seviyeye geldiği noktada yasal yollara başvuracaklarını belirtirken, erkekler durumu daha çok rasyonelleştirme ve kontrol altında tutarak yönetme yaklaşımını benimsediklerini belirtmişlerdir. Çatışmadan kaçınma ve çatışmayı öteleme noktasında kadın ve erkek öğretmenler aynı görüşte birleşmektedirler. Çatışma taraflarının uzlaşarak çatışmayı çözebilmeleri noktasında kadın ve erkek öğretmenler yine görüş birliğine sahiptir. İş görme değişkeni ile değerlendirildiğinde yöneticilerin kontrol etme ve yönetme güdülleri nedeni ile öğretmenlere daha çok hükmetme, kontrol odaklı olma ve kimi zamanlarda daha da kontrolü artırdıkları bir yol izlediklerini belirtmişlerdir. Öğretmen katılımcıların hemen hemen hepsinin çatışmayı uzlaşarak çözmeye yönelik hareket ettiği ve ayrıca iş görme bağlamında elde edilen bulgularda ise çatışma nedenini çözme yönünde adımlar

attıkları ancak iş kaybetme korkusu ile daha fazlasını yapmaya çekindikleri ve çatışmaya uyma eğiliminde oldukları bulgusuna rastlanılmıştır. Cinsiyet ve iş görme değişkenlerine ilişkin değerlendirmede ise çatışmaya uyum gösterme bulgularına rastlanmıştır. Okul yöneticisinin öğretmenler ile emir komuta zinciri oluşturarak gizli bir itaat ilişkisi geliştirmek istediği ve bu şekilde davranarak yaşanan çatışmaları çözebileceği sonucunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin çatışmaları problem çözme şeklinde çözüme ulaştırmak istedikleri görülürken, yöneticinin ise çatışmaları daha çok rasyonelleştirdiği ve taviz verdiği söylenebilir. Cinsiyet bağlamında değerlendirme yapıldığında, kadın katılımcıların daha iletişim odaklı olduğu görülürken, erkek katılımcıların daha rasyonel davrandıkları ve çatışmayı içselleştirdikleri söylenebilir. Yine empati kurma noktasında, kadın katılımcıların yaşanan çatışmaları bir vaka çalışması niteliğinde kurgusal bir akış mekanizması ve empati ile değerlendirdikleri görülürken, erkek katılımcıların empati noktasında daha zayıf oldukları söylenebilir. Özellikle kadın öğretmenlerin çatışmanın çözülebilmesinde iletişimin ve empati kurmanın önemini sıklıkla vurguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan yönetici-öğretmen çatışmasında öğretmenlerin fikir ve işbirliği yapmaları gerektiği vurgulanmış olup, bu birliğin sağlanmasında okulun rehberlik öğretmeni ve rehberlik biriminin önemli bir köprü vazifesi üstlendiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, hem cinsiyet hem de iş görme bağlamında iletişim ve empati kurma yöntemlerinin çatışmanın çözülmesinde önemli bir adım olduğu görülmüştür.

### Öneri

Bu araştırma özel bir lisede yapılmış durum çalışmasıdır. Araştırma tek bir lisede yapıldığı için aşağıda yer alan önerilerin tüm öğretmen ve okullara genellenebilir öneriler olarak düşünülmemesi gerekmektedir.

- Öğretmen ile yönetici arasında yaşanan çatışmaların önlenmesi noktasında yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit, adil, tarafsız bir yaklaşım göstermeleri çok önemlidir.
- Okul yöneticilerinin çatışmaları önleyebilmeleri ve çatışmalar karşısında başarılı olabilmeleri konusunda iletişim becerilerini artırmak için çatışma alanında uzman kişiler tarafından yönetici ve öğretmenlere yönelik düzenlenmiş seminerlere katılmaları gerekmektedir.
- Okula ait kuralların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmekte olup, bu kuralların uygulanmasıyla ilgili tüm öğretmenlere eşit ölçüde yaklaşımda bulunulmalıdır.
- Okul yöneticilerinin çatışmalar karşısında yetki ve güçlerini kullanarak çözüm bulmaları değil, uzlaştırıcı ve birleştirici bir tavır sergilemeleri gerekmektedir.
- Okul yöneticilerinin anlayışlı, hoşgörülü olmaları ve öğretmenler arasında ayırım ve kayırma

yapmadan adil bir yaklaşım sergilemeleri oldukça önemlidir.

- Çatışmalar yönetici tarafından önlenemiyor ve çözüme ulaştırılmıyorsa üçüncü mercilere başvurulması gerekmektedir.
- Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açılacak hizmet içi kurslardan çatışma yönetimi konusunda eğitim alınması önerilebilir.

#### **Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ileride yapılacak olan araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:**

- Bu araştırmada yalnızca (özel bir okulda) öğretmen ve yönetici arasında yaşanan çatışmalar incelenmiştir. Çatışmaların diğer personeller ve öğrenciler üzerindeki etkisi de araştırılabilir.
- Bu araştırmada sadece nitel veri analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Anket uygulaması veya bir başka yöntem kullanılarak nicel veri tekniklerinden de yararlanılabilir.
- Araştırma yalnızca özel okulda yapılmıştır. Devlet okullarında da araştırma yapılarak öğretmen ve yönetici arasındaki çatışmalar karşılaştırmalı olarak incelenip değerlendirilebilir ve farklı bulgular elde edilebilir.
- Bu araştırma sırasında öğretmenler çatışma boyutları konusunda öğrenci ve veli sorunlarından da bahsetmişlerdir ancak araştırma yalnızca öğretmen ve yönetici arasında yaşanan çatışmalar ile ilgili olduğu için bu sorunlara yer verilmemiştir.
- İleride yapılacak araştırmalarda öğretmen, yönetici, veli ve öğrenci çatışmaları da derinlemesine incelenebilir.
- Araştırmada okullardaki rehberlik servislerinin öneminden bahsedilmiştir. Bu noktada okullardaki rehberlik servisleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapılabilir.

#### **Kaynakça**

- Abas, N.A.H., Surdick, R., Otto, K., Wood, S. ve Budd, D. (2012). Emotional intelligence and conflict management styles. *Leipzig University*, 18-22.
- Akgöz, E.E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (22)7, 60-84.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (13)11, 1-11.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Başaran, E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coser, L.A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Free Press.
- Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 5.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, 12.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Erol, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Beta Basım ve Yayın.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 36-44.
- Kardam, A. (2001). *Karar Alma*. Harvard Business Review.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (14)1, 103-124.
- Kılınç, T. (1996). *Çatışma İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Legard, R. Keegan, J. ve Ward, K. (2003). *In-dept interviews. In J. Ritchie & J. Lewis 77 (Ed.), Qualitative Research and Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers içinde.* London, SAGE Publications, 139-169.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 197-210.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods.* London: Sage Publications.
- Rahim, M.A. ve Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Robbins, P.S. (1993). *Organizational Behaviour.* Prentice Hall, International Inc.
- Sakızlı, İ. (2007). *Okul Müdürü Öğretmen Çatışması ve Okul Müdürlerinin Bu Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 28.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 414-429.
- Schein, E. (Çev: Tosun, M.) (1978). *Örgüt Psikolojisi.* Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schwartz, S.H. (1997). *Values and Culture.* London: Routledge.
- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 7.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin Okul iklimi Alguları Arasındaki İlişki: Bursa Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 18.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

#### İnternet Kaynakçası

- Milli Eğitim Bakanlığı 24.02.2022 tarihinde <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24/> adresinden erişildi.