

YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MENSUPLARININ OKULLARDAKİ ÇATIŞMA SONUÇLARINA YÖNELİK TAVIR ALIŞLARI

According To The Views Of School Principals, The Attitudes Of
The School Members Towards The Results Of The Conflicts

Fatma ÖZMEN¹
Cemal AKÜZÜM²
Leyla AKÜZÜM³

Özet

Çatışmalar okul yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bireysel özelliklerin, geçmiş yaşantıların, algıdaki farklılıkların doğal bir neticesi ve kişilerarası etkileşimin bir ürünü olarak çatışmalar sosyal yaşamda kaçınılmaz hale gelmektedir. Çoğu insan çatışmaların sağlıklı, istenilmeyen ve her durumda kaçınılması gereken bir olay olduğunu düşünmektedir. Ancak çatışmanın doğası anlaşıldığında ve çatışma iyi yönetildiğinde bireysel ve örgütsel gelişime götürebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, yönetici görüşlerine göre, okullarda kişilerin çatışma sonuçlarına ilişkin tavır alışlarını ve okul yöneticilerinin başvurdukları çatışma yönetme tarzlarını belirlemektir. Araştırma grubunu Diyarbakır il merkezindeki 30 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilerin görüşleri, görüşme yöntemi aracılığı ile alınmıştır. Elde edilen veriler, nitel veri analizi tekniğinden yararlanarak çözümlenmiştir.

Araştırma bulguları, örgüt iç çatışmaların genellikle olumlu sonuçlandığı ve bu sonuçların okul mensupları tarafından iyi karşılandığını; okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini, ancak çatışma yönetiminde genellikle baskılara maruz kaldıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, çatışma yönetme tarzından hoşnut olmayan okul yöneticileri de bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlar eşliğinde birtakım önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Yöneticisi, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Sonuçları

Abstract

Conflicts are the inevitable part of the school life. As a product of the interpersonal interactions and a natural result of the differences in the perceptions, of the past experiences and individual features, conflicts become unavoidable side of the social life. Many people think of conflicts that as an unhealthy and undesirable event to be avoided on every occasion. However, when the nature of the conflict is understood and it is managed well, it can lead to individual and organizational development.

The main goal of this research is, according to the views of the principals, to determine the current conflict situation and the attitudes of the school members towards the results of the conflicts at schools; and to clarify the

¹ Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 23119-Elazığ, fozmen@firat.edu.tr

² Arş.Gör., Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, 21280 Kampüs- Diyarbakır, cemalakuzum@hotmail.com

³ Öğretmen, Alipaşa İlköğretim Okulu, 21010-Diyarbakır, leylaakuzum@yahoo.com

conflict management styles of the principals. The research group comprises 30 school principals in the centre of Diyarbakır. The views of the principals were taken through interview technique. The obtained data were analyzed through qualitative techniques.

The findings of the research revealed that most of the intra-organizational conflicts affirmatively resulted; and these results were welcomed by the school members; the principals generally preferred the integration and cooperation styles in the conflict management, however they were generally exposed to some kinds of coercions as well. Meantime, some of the principals have not satisfied with their own conflict management styles. Some recommendations were made according to the obtained results.

Key Words: School, Principals, Conflict, Conflict Management, Consequences of the Conflicts

GİRİŞ

Eğitim örgütleri, ürünü değer ağırlıklı ve kültürel havası ile hiyerarşik fakat aynı zamanda esnek örgüt özellikleri bakımından kendine özgü örgüt yapısı olan açık sistemlerdir (Evan, 1976:100-101). Bu sistemlerde etkililiği ve verimliliği etkileyen çok fazla değişken bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, başta insan kaynağı olmak üzere yönetim stratejileri, amaçlar, sosyal çevre ve müşteri beklentileridir. Okulun etkililiğini sağlamada önemli unsurlardan birisi de örgütsel çatışmalar ve çatışmaların yönetimi tarzıdır (Mirzeoğlu, 2005:82).

En genel anlamda çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların eşlik ettiği, sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001:7). Çatışma, dahil olan kişi veya kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen, bireysel veya grup performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen kişiler arası dinamik bir süreçtir (Lin, 2003:17). Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar araştırmacının çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995:33).

Çatışma öncelikle duygusal bir terimdir. Sosyal yönü ise, taraflardan ve çatışmayla ilgili stratejik seçimlerinden kaynaklanmaktadır. Çatışma bağımlı bir ilişki olmakta ve çatışan taraflar arasında birbirine bağlantılık söz konusu olmaktadır (Bodtker ve Jameson, 2001:260-261). Çatışma kavramına, günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkıcılık, düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir. Ancak çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelik de gösterebilir (Karip, 1999:1-2).

Modern yönetim ve örgüt anlayışına göre, çatışmalar kaçınılmazdır ve örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenileşme, değişim, yaratıcılık ve performans bakımından olumsuzluk yaşanacağı gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. gibi nedenlerle yine örgütsel etkililik sağlanamayacak, hatta örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (Koçel,1999:490).

Bununla birlikte çok ve şiddetli çatışmalar örgüt için fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabileceğinden çatışmaların örgütsel yararı sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekli görülmektedir (Jones ve Charles, 1985:154). Bu açıdan, çatışmayla etkili şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir (De Cenzo, 1997:40; Everard ve diğ., 2004:99; Gibson, ve diğ., 2000:225). Uygun bir çatışma yönetimi çatışmaların yıkıcı etkilerini azaltacak, maliyeti düşürecek ve olumlu sonuçları artıracaktır. Bu nedenle batılı örgütlerde çatışma yönetiminin liderlerin sorumluluk alanlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Kim ve diğ., 1999:130).

Çatışmaların çözümü için birçok yazar ve araştırmacı farklı yaklaşımlar öne sürmüştür. Rahim ve Bonoma (1979), bireyin kendisine ve başkalarına olan ilgisi boyutları temelinde, *tümleştirme*, *uzlaşma*, *ödüün verme*, *hükmetme* ve *kaçınma* şeklinde belirtilen beş çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Rahim, 2001:27). Bununla birlikte, her durum için geçerli olabilecek tek bir çatışma tarzının tüm çatışma türleri, kaynakları, rolleri ve katılanları için uygun olmadığına işaret edilmekte ve seçilecek çatışma yönetimi tarzının durumsal koşullardan etkileneceği belirtilmektedir (Moberg, 1998:259).

Tümleştirme- Çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 1999:61). Çatışan tarafların her biri için geçerli olabilecek sorun çözmeye dayalı yollar önemli görülür (Polat ve Arslan, 2004:436).

Uzlaşma-Çatışmada karşılıklı olarak tarafların birtakım çıkarlarından vazgeçerek, orta yolda buluşmalarıdır (Rahim, 2001:30). Genellikle, ortak bir karara ulaşılamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda tercih edilebilir (Gümüseli, 2001:17).

Ödüün Verme-Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi durumudur. Bu stratejide fedakarlık ve özveride bulunma vardır (Rahim, 2001:29; Robbins, 1991:452).

Hükmetme-Çatışan tarafların kendi çıkarlarını düşünerek karşı tarafa üstün gelme durumudur. Genellikle bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi şeklinde sonuçlanır (Rahim ve diğ., 2000:11). Ancak, özellikle kaybeden taraf için, çatışma yıkıcı etkiler yaratabilir veya daha şiddetli çatışmaların ileride yaşanmasına zemin hazırlayabilir.

Kaçınma- Çatışan tarafların her ikisinin veya bir tarafın hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterdikleri, çıkarlarını fazla dikkate almadıkları bir eğilim içinde olmaları durumudur. Çatışma görmezden gelinir. Bu strateji, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir (Karip, 1999:64-65).

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Diyarbakır İli merkezinde 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticilerin görüşleri temelinde, okullarda, çatışmaya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak; çatışma sonuçlarına ilişkin kişilerin tavır alışlarını belirlemek ve ulaşılan sonuçlar eşliğinde önerilere yer vermektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Çatışmaların örgütte doğurduğu sonuçlar nelerdir?
2. Okul mensuplarının çatışma sonuçlarına karşı tutumu nasıldır?
3. Okul yöneticilerinin, kendi çatışma yönetimine yönelik görüşleri nasıldır?
4. Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde baskılara maruz kalma durumu nasıldır?
5. Yaşanan çatışmaların kurumu güçlendirme durumu nedir?
6. Çatışma açısından kurumdan beklentiler nelerdir?
7. Çatışmaları olumlu bir biçimde yönetebilmek için neler yapılabilir?

YÖNTEM

Bu araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı, araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma desenini gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çerçevede, okul yöneticilerinin okullarda yaşanan çatışmalara yönelik görüşleri betimlenmeye ve içerik analizi yöntemiyle belli temalar altında gruplanarak çözümlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada çalışma grubunu, Diyarbakır İli Merkezinde bulunan ilköğretim okulları içinden rastgele yöntemle seçilen 30 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış sorular, çalışma grubunda bulunan 30 görüşmecinin tamamına, yüz yüze görüşme sürecinde sorulmuş, alınan yanıtlar, araştırmacılar tarafından yazılarak kaydedilmiştir.

Çalışmada, çatışma konusuna yönelik alan yazın taraması yapılmış ve konu ile ilgili önemli hususlar belirlenmiştir. Bu kapsamda görüşme yapılan kişilere yedi soru yöneltilmiştir. Görüşmede yer alan sorular, alanyazın eşliğinde ve uzman görüşlerine başvurularak belirlenmiştir. Bu sorular, *çatışma sonuçlarına ilişkin mevcut durum, okul mensuplarının sonuçlandırılan çatışmalara ilişkin tavır alışları; çatışmaları yönetme tarzına yönelik tutumlar; çatışma yönetiminde baskılara maruz kalma durumu ve nedeni; yaşanan çatışmaların*

kurumu güçlendirme durumu; çatışma açısından kurumdan beklentiler ve çatışmaları olumlu bir biçimde yönetebilmek için öneriler ile ilişkilidir.

Görüşme yapılan kişilere yöneltilen sorulara alınan yanıtlar, betimlenerek içerik analizine tabi tutulmuş ve belirlenen temalar eşliğinde çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde nitel veri analizi (NVivo 8) bilgisayar paket programından yararlanılmıştır.

BULGULAR

Okul yöneticilerinin görüşleri temelinde, verilerin analizi ile elde edilen bulgular aşağıda yöneltilen sorulara ilişkin başlıklar altında yer almaktadır.

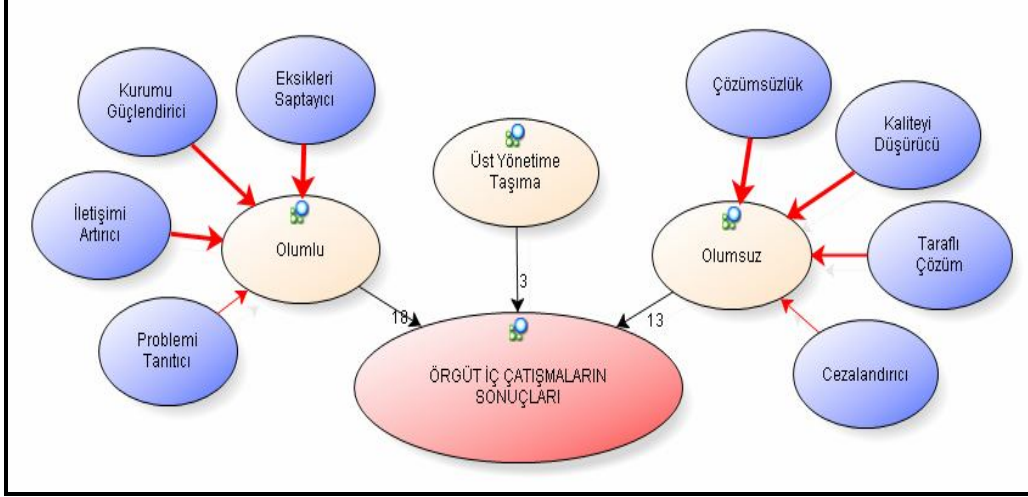
1. Örgüt İçi Çatışmaların Sonuçları

Okullarda yaşanan çatışmaların örgütteki sonuçlarına yönelik yönetici görüşleri üç sınıflama içinde ele alınmıştır. Çatışmaların, eksikleri saptayıcı, kurumu güçlendirici, iletişimi artırıcı, problemi tanıtıcı yönde sonuç doğurduğunu belirten görüşler “olumlu” sonuç sınıflaması içinde gösterilmiştir. Diğer yanda, çatışmaların, çözümsüzlük, eğitim kalitesinde düşme, taraflı çözümler, cezalandırıcı sonuçlar doğurduğu yönündeki görüşler ise, “olumsuz” olarak nitelendirilmiştir. Çatışma çözümünün üst yönetimlerde (İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri) arandığı yönündeki görüşler ise, “üst yönetime taşıma” olarak sınıflandırılmıştır (Tablo 1). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Okulda meydana gelen çatışmalar, okul olarak eksik olan yönlerimizi saptamamızda yardımcı olduğu gibi problemi çözme aşamasında iletişimi artırıcı yönde bir etki yarattığı da bir gerçektir” (Yönetici, 10).

“Okul personeli açısından bakıldığında, çatışmalara uzak duran personelimiz olduğu sürece çatışmaları istenilen yönde çözemediğimiz gibi çözümsüz kaldığımız durumlar çok daha fazla olmaktadır” (Yönetici, 13).

“Çatışmalarda okul mensuplarının sorunu algılama biçimleri ve bireysel isteklerde çözümsüzlüğü getirdiğinden, problemin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne veya İl Teftiş Kuruluna taşınmasına neden olmaktadır. Bu da çözüm sürecini uzatmakta ve çatışma atmosferinin devam etmesi anlamına gelmektedir” (Yönetici, 16).

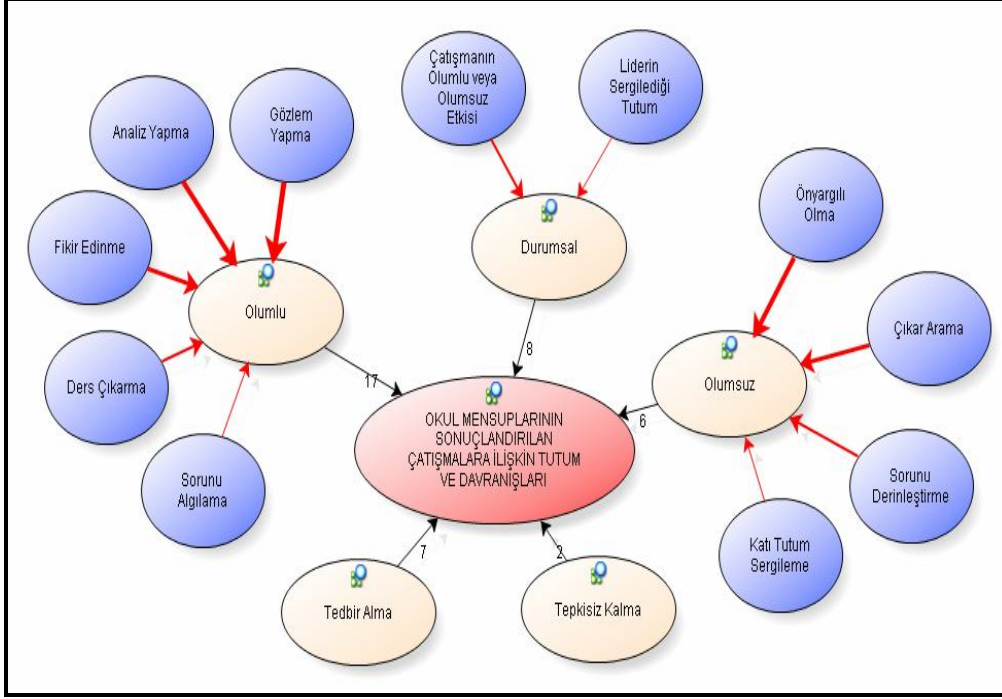
Tablo 1. Örgüt iç çatışmaların sonuçları

2. Okul Mensuplarının Çatışma Sonuçlarına İlişkin Tutumları

Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının sonuçlanan çatışmalara dair tutum ve davranışları, bir önceki temaya paralel olarak çatışmalar en çok “olumlu” sonuçlandığı için kişiler yine ilk sırada “olumlu (gözlem yapma, analiz yapma, fikir edinme, ders çıkarma, sorunu algılama)” tutum ve davranış sergilemektedirler. Diğer tutum ve davranışların ise “durumsal (çatışmanın olumlu veya olumsuz etkisi, okul liderinin sergilediği tutuma göre)”; “olumsuz (önyargılı olma, çıkar arama, sorunu derinleştirme, katı tutum sergileme)” ve “tedbir alma” olduğu görülmektedir. Ayrıca çatışmalar her ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın kişilerin “tepkisiz (görmezlikten gelme, çatışmaya bulaşmama) olduğu” durumlar da söz konusudur (Tablo 2). Yöneticilerin bu temaya ilişkin görüşleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

“Okul personelimiz, yaşanan çatışmaların yasa ve yönetmelikler çerçevesinde sonuçlandırılmasını daha adil görmekle birlikte, aynı konuda bir daha çatışmanın yaşanmaması için durumu iyi bir analiz sürecinden geçirdiklerini söyleyebilirim” (Yönetici, 9).

“Okul mensupları arasındaki gruplaşmalar çatışma durumunda, çatışmaya konu olan durumla ilgili çözüm üretmek yerine başta karşıt grubu olmak üzere okul idaresini de zorda bırakmak için sorunu derinleştirme çabası içine girmektedirler” (Yönetici, 6).

Tablo 2. Okul mensuplarının sonuçlandırılan çatışmalara ilişkin tutum ve davranışları

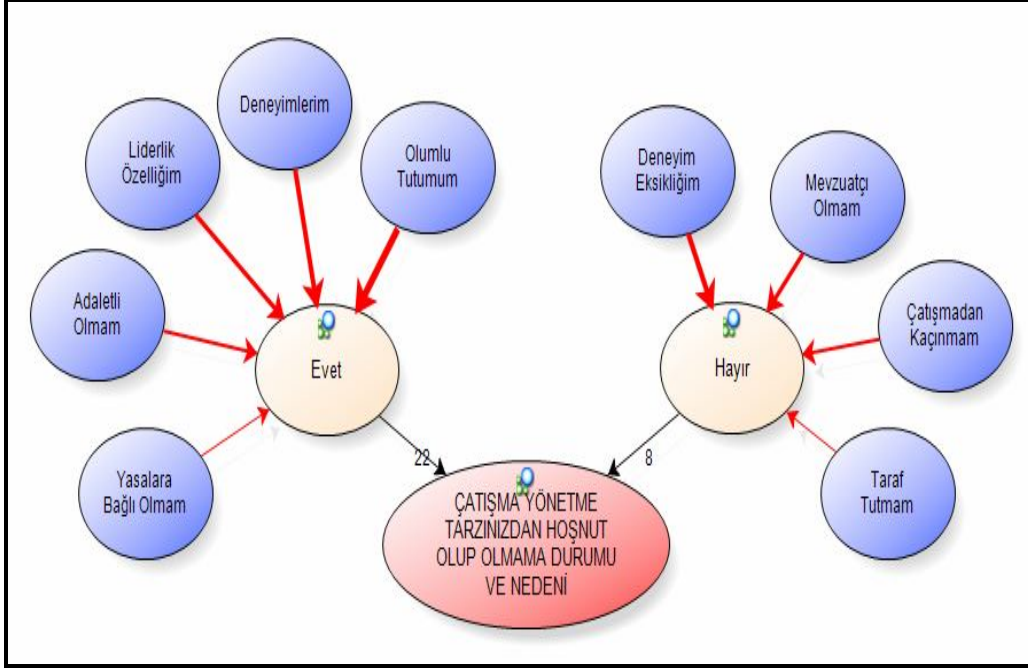
3. Yöneticilerin Kendi Çatışma Yönetme Tarzına Yönelik Görüşleri

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları çerçevesinde şekillenen bu temada, çatışma yönetiminde uygulamış oldukları stratejilerden, 22 yönetici hoşnut iken, 8 yönetici hoşnutsuzluğunu ifade etmiştir. Çatışma yönetim tarzından hoşnut olan yöneticiler “olumlu tutumum, deneyimlerim, liderlik özelliğim, adaletli olmam ve yasalara bağlı olmam” gibi sınıflandırmaları gösterirken; hoşnut olmayanlar “deneyim eksikliğim, mevzuatçı olmam, çatışmadan kaçınmam ve taraf tutmam” şeklinde görüş belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerine yönelik vermiş oldukları bu yanıtlar, çatışmaları yönetim tarzları açısından bir sınıflandırmaya tabi tutulursa; “evet” yanıtını veren okul yöneticilerinin daha çok “tümleştirme” ve “uzlaşma” çatışma yönetim tarzlarını, “hayır” yanıtını verenlerin ise “hükmetme” ve “kaçınma” yönetim tarzlarını benimsedikleri söylenebilir (Tablo 3). Benzer bir durum, Abacıoğlu (2005); Şahan (2006) ve Övün (2007)’nün yapmış oldukları araştırmalarında da görülmektedir. Yöneticilerin bu temaya ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

Evet, çatışmayı okulun temel görevi olan eğitim-öğretim yapısını ve personel dokusunu geliştiren bir unsur olarak görüp bu amaçla çatışmaya yaklaştığımdan, çatışma yönetim tarzından hoşnutum (Yönetici, 7).

Hayır, deneyim eksikliğimden kaynaklanan nedenlerle, orta veya yüksek seviyeli çatışmalarda aşırı tepkisel davrandığımdan bu tür çatışmaları yönetme tarzımı beğenmiyorum (Yönetici, 8).

Tablo 3. Çatışma yönetme tarzınızdan hoşnut olup olmama durumu ve nedeni



4. Çatışma Yönetiminde Baskılara Maruz Kalma Durumu

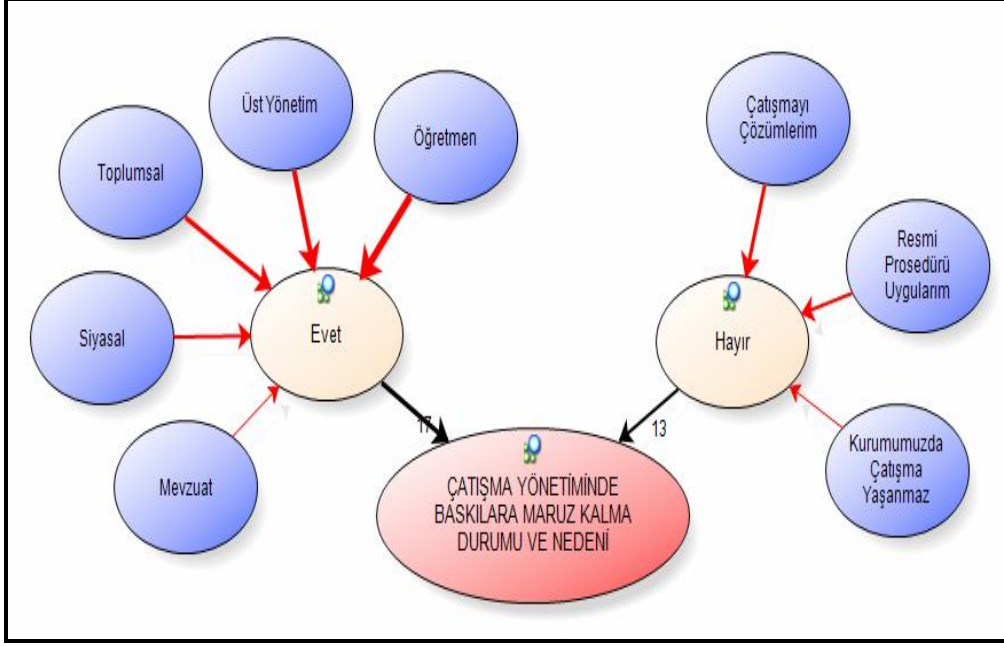
Okulda meydana gelen çatışmaları yönetmede, 17 okul yöneticisi baskılara maruz kaldığını ifade ederken, 13 yönetici ise herhangi bir baskıya maruz kalmadığını ifade etmiştir. Yapılan baskılara ilişkin görüşler incelendiğinde, bu baskıların en çok öğretmen ve üst yönetim (İlçe veya İl Milli Eğitim Müdürlükleri) baskısı olduğu; ayrıca toplumsal, siyasal ve mevzuatın getirdiği baskıların da olduğu görülebilir. Çatışma yönetiminde herhangi bir baskıya maruz kalmayan yöneticiler, bu durumu, herhangi bir çatışma yaşanmamasına veya yaşanan çatışmalarda çatışmayı çözme becerilerine ve resmi prosedürü uygulamalarına bağlamaktadırlar (Tablo 4). Yöneticilerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Evet, özellikle çalışma saatleri dışında görüştüğüm kişilerle olan samimiyetimizi iş ortamında disipline dönüştüremediğimden, okul mensupları, yaşanan çatışmalarda benden daha olumlu tepki vermeme veya bazı kararlarda taraf olmamı istedikleri zaman kendimi çok fazla baskı altına alınmış gibi hissediyorum (Yönetici, 13).

“Evet, okulumuzda yaşanan çatışmaları yönetirken, verdiğimiz kararlar açısından sürekli gözetim altındayız ve bunların çözüm aşamasında mevzuat ve yönetmeliğin gerekliliğini yerine getirmek zorunda olduğumuzdan üzerimde bir mevzuat baskısı hissetmekteyim” (Yönetici, 8).

“Hayır, okulun işleyişiyle ilgili veya bireysel anlamda bir problemle karşılaştığımızda bunu tam anlamıyla bir çatışmaya dönüşmeden çözümlendiğimizden, dolayısıyla görev yaptığım okulda çatışma yaşanmadığından, üzerimde hiçbir baskı görmüyorum” (Yönetici, 12).

Tablo 4. Çatışma yönetiminde baskılara maruz kalma durumu

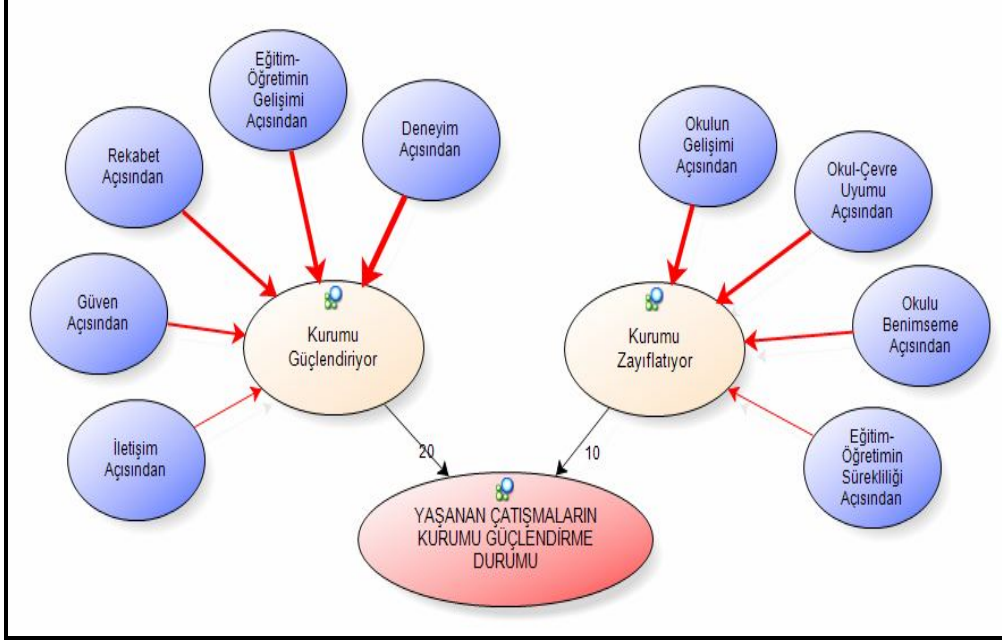


5. Yaşanan Çatışmaların Kurumu Güçlendirme Durumu

Okul yöneticilerinin, çatışma yönetme tarzları ve kişilerin çatışmalara ve sonuçlarına ilişkin tutumları doğrultusunda bu temaya ilişkin 20 okul yöneticisinin çatışmaların farkında olup çatışmaların kurumu güçlendirdiğini (deneyim kazandırması, eğitim-öğretimin gelişimine yardımcı olması, rekabet ortamı yaratması, güven oluşturması, iletişimi artırması bakımlarından) belirtmesi oldukça dikkat çekicidir. Buna karşın 10 okul yöneticisi çatışmaların kendi kurumlarını zayıflattığını (okulun gelişimini engellemesi, okul-çevre uyumunu zayıflatması, personelin okulu benimseyememesi, eğitim-öğretimin sürekliliğini engellemesi bakımlarından) belirtmiştir (Tablo 5). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

“Kurumu güçlendiriyor, çünkü her çatışma beraberinde bir sorunun farkındalığını da getirdiğinden bence yaşamış olduğumuz çatışmalar deneyim kazanmamız açısından kurumumuzu güçlendirmektedir” (Yönetici, 15).

“Kurumumuzu zayıflatıyor, çünkü okulumuzda genellikle seviyesi yüksek çatışmalar yaşandığından bunların çözümü de güç olmakta bu sebeple kurumsal bir durağanlık yaşamaktayız ve kurumumuzun gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir” (Yönetici, 2).

Tablo 5. Yaşanan çatışmaların kurumu güçlendirme durumu

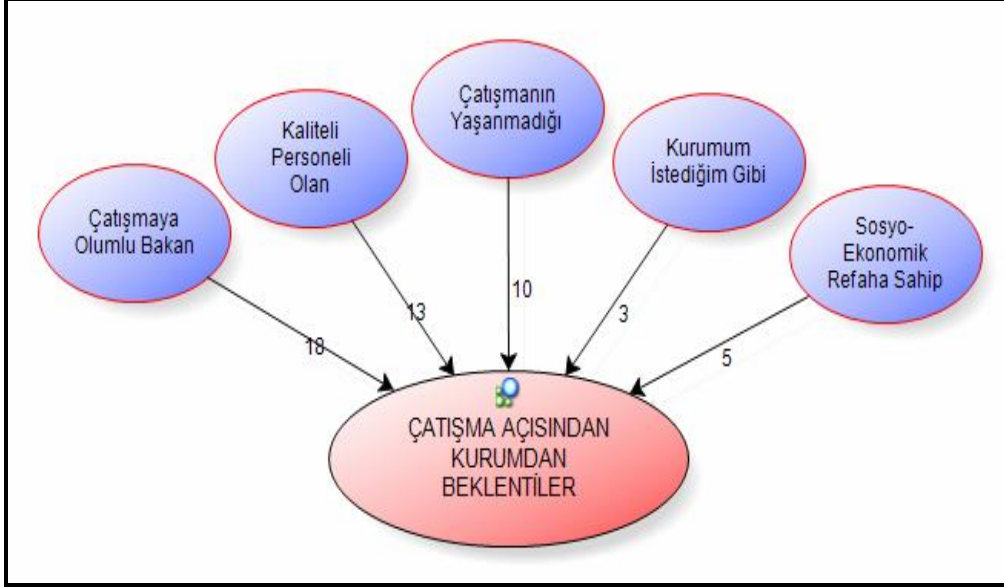
6. Çatışma Açısından Kurumdan Beklentiler

Okul yöneticileri, görev yaptıkları kurumların en çok çatışmaya olumlu bakıldığı bir kurum olmasını, çatışmaya bakış açısı ve çözüme katkısı bakımından kaliteli personele sahip olma yönündeki arzularını açıklamışlardır. Diğer bazı yöneticiler ise çatışmaların yaşanmadığı ve sosyo-ekonomik refaha sahip kurum olmaları yönünde arzularını dile getirmişlerdir. Ayrıca az sayıda yönetici, çatışma açısından, kurumlarının olmasını istedikleri bir konumda olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Burada, okul yöneticilerin çatışmadan kaçınmak yerine çatışmalara olumlu bakmaları ve kurumlarının kaliteli personele sahip olmalarını istemesi de bir lider olarak okul yöneticilerinin çatışmalara karşı olumlu bir tutuma sahip olduklarını gösterebilir. Bununla birlikte, örgütlerinde hiç çatışma yaşanmamasını isteyen yöneticilerin bulunması, aslında geleneksel örgüt yönetimi anlayışının devam ettiğinin de bir göstergesi olarak görülebilir (Tablo 6). Okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda örneklendirilmiştir:

“Sürekli çatışmanın yaşandığı bir kurumda çalışmayı isterdim. Çünkü çatışmanın olduğu yerde yenilik vardır, kişinin, kurumun kendisini yenilemesi vardır. Ayrıca bunu ilke edinen kalifiyeli elemanlara da sahip olmak, bir kurumda aradığım en önemli niteliklerdir” (Yönetici, 5).

“Okulda ciddi çatışmalar bulunmamaktadır, bu sebeple çatışma açısından kurumum olmasını istediğim noktadadır” (Yönetici, 2).

Tablo 6. Çatışma açısından kurumdan beklentiler



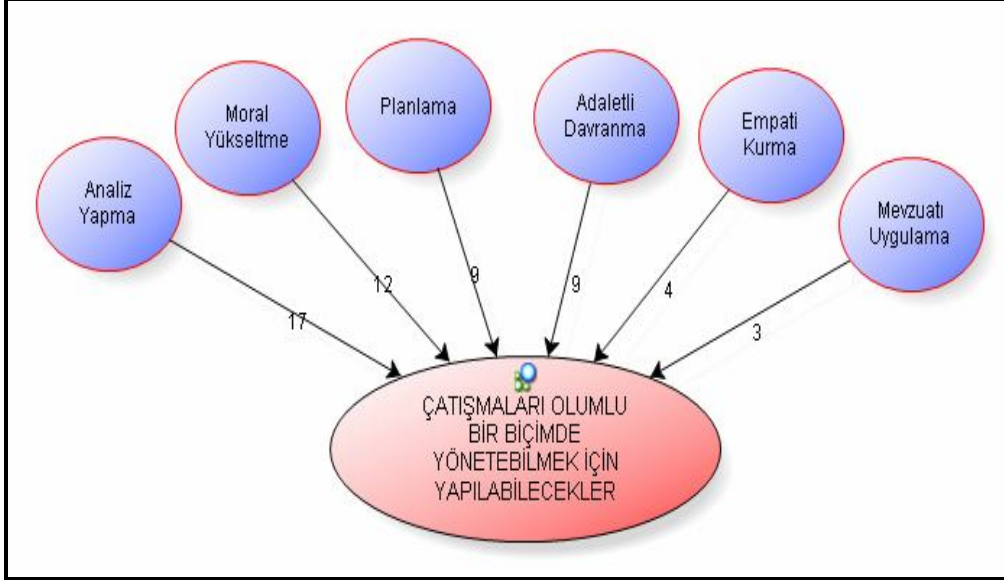
7. Çatışmaları Olumlu Bir Biçimde Yönetebilmek İçin Yapılabilecekler

Okul yöneticilerinin çatışmaların okulun etkililiğine katkı sağlayacak şekilde yönetilebilmesi için yaptıkları önerilerde, önceliğin çatışma nedeninin araştırılmasına yönelik analize (17) verildiği görülmektedir. Ayrıca, kişilerin morallerinin yüksek tutulması (12); planlama yapılması (9); çatışma yönetiminde çatışan taraflara adaletli davranılması (9); empati kurulması (4); ve mevzuatın uygulanmasındaki gerekliliği (3) vurguladıkları görülmektedir (Tablo 7). Bu konuda okul yöneticilerinin görüşlerinden şu örnekler verilebilir:

“Çatışma kadar, çatışmayı doğuran nedenlere de gerektiği kadar özen gösterip ve bu nedenleri analiz yapma imkânımız olursa bir sonraki aşamada hem çatışma önlenmiş olur hem de var olan çatışma daha olumlu çözüme kavuşturulabilir” (Yönetici, 5).

“Görevin getirdiği yetkilerin sınırları iyi bilinmek kaydıyla çatışma durumunda her iki tarafa da adil davrandığınız oranda çatışmaları olumlu yönetmiş olursunuz” (Yönetici, 13).

“Bence çatışma kaçınılmazdır, ancak okulun her evresinde iyi bir planlama yaparsak çatışmaları daha etkin ve daha olumlu yönetebiliriz” (Yönetici, 18).

Tablo 7. Çatışmaları olumlu bir biçimde yönetebilmek için yapılabilecekler

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetici görüşlerine göre, okullarda meydana gelen çatışmaların sonuçları genellikle olumlu algılanmaktadır. Bununla birlikte, sonuçların olumsuz olduğunu gösteren yönetici görüşleri de azımsanmayacak bir orandadır. Olumlu sonuçlanan çatışmalar, okulun durumunu analiz etme bakımından bir fırsat oluşturduğu gibi, kişilerarası iletişimi artırıcı bir unsur olarak da görülmesi yani çatışmanın bir fırsat olarak algılanması çağdaş çatışma yaklaşımları bağlamında önemli bir sonuçtur. Yöneticilerin, çatışmaların olumsuz sonuçlanmasına ilişkin görüşleri ise, hammaddesi insan olan ve insanı işleyen eğitim kurumlarının kalitesini düşürücü, örgüte bağlılığı ve adanmışlığı zayıflatıcı, iletişimi zayıflatıcı olduğu yönündedir. Bu durum, çatışmadan doğabilecek zararların derinden hissedildiğini göstermektedir.

Yaşanan çatışmaların sonuçlanma biçimi, okul mensuplarının çatışmalara ve çatışma sonuçlarına ilişkin tutum ve davranışlarını şekillendirmesi beklenen bir sonuçtur. Bu doğrultuda yönetici görüşlerine göre, okulda yaşanan çatışmalar genellikle olumlu sonuçlandığı için, okul mensuplarının tutum ve davranışlarının da daha çok olumlu olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetme tarzlarından genellikle hoşnut oldukları ve bunu da, olumlu tutumlarına, deneyimlerine ve liderlik özelliklerine dayandırdıkları görülmektedir. Bazı okul yöneticilerinin ise, çatışmadan kaçınmaları ve taraf tutma gibi tutum ve davranışlarından dolayı çatışma yönetme tarzlarından hoşnut olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin kendilerine karşı yansıtıcı bir değerlendirme içinde olduklarını ve öz eleştiri yapabildiklerini de ortaya

koymaktadır. Bu durum, aynı zamanda, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda yetiştirilmeleri gerektiği yönündeki bir ihtiyacı da ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetme tarzlarına ilişkin olarak, en çok “tümleştirme ve uzlaşma”, en az ise “hükmetme ve kaçınma” tarzına başvurdukları anlaşılmaktadır.

Araştırmada, kişilerin çatışma sonuçlarına ilişkin tutumlarına ve yöneticilerin çatışma yönetme tarzlarına bakıldığında genellikle olumlu bir çatışma ikliminin hakim olduğu görülmeye karşın, okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının çatışma yönetiminde baskılara maruz kaldıklarını belirtmesi de oldukça düşündürücüdür.

Çatışmalar olumlu bir biçimde yönetildiğinde istendik yönde sonuç alındığını dolayısıyla çatışmaların kurumu güçlendirdiği konusunun, görüşme yapılan yirmi okul yöneticisi tarafından vurgulanması önemli bir bulgudur. Bu sonuç, okul etkililiğini sağlayabilme açısından yeğlenen bir durumdur. Bununla beraber, yöneticilerin üçte biri tarafından çatışmaların, okulun gelişimi, eğitim-öğretimin sürekliliği ve kişilerin okul ortamını benimsemeleri açısından kurumu zayıflattığını ileri sürmesi ise, çatışma yönetiminde yeterince etkili olunamadığını da ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin çatışma açısından kurumdan en çok beklentileri, çatışmalara olumlu bakılması ve çatışmalara yaklaşım tarzı bakımından nitelikli personelinin olması yönündedir. Burada, okul yöneticilerinin çatışmayı okulun örgütsel yapısını güçlü kılan bir etmen olarak görüp çatışmaya olumlu yaklaşımları çağdaş örgüt yönetimi açısından istenen bir durumdur. Bununla birlikte, yine on yöneticinin çatışma olmaması yönünde görüş belirtmesi, çatışmalardan örgütsel ve bireysel yarar elde edecek şekilde yönetilebilmesi için yetiştirilmeye ihtiyaç olduğunu da göstermektedir.

Yöneticiler, çatışmaları olumlu bir biçimde yönetebilmek için en çok çatışmanın nedenlerinin araştırılmasının önemini vurgulamakla birlikte planlama yapma ve resmi prosedürü uygulamayı önermekte; kişilerin moral düzeyini yükseltme, kişilerle empati kurma ve adalet konularına ağırlık vermektedirler. Bu anlamda yöneticilerin, insan unsurunu ön plana çıkararak eğitimde verimliliği sağlamaya ve çatışmaların yıkıcı etkilerinden korunmaya çalıştıkları söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

- Okulda meydana gelen çatışmalar genelde olumlu sonuçlanmış gibi görünse de olumsuz sonuçlanan veya çözümsüz kalan çatışma sayısı da azımsanmayacak bir orandadır. Bu bakımdan çatışmaların olumsuz sonuçlanmasını etkileyen iç ve dış etkenlerin tespitinde okul yöneticilerinin daha titiz davranması gerekir.
- Okul mensuplarının çatışma sonuçlarına ilişkin tutumlarını daha olumlu kılmak için okul yöneticilerinin, çatışmaların çözüm aşamasında veya karar alma sürecinde, çatışan tarafların yer almalarını sağlaması daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Araştırma sonuçları her ne kadar okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde uzlaşma ve işbirliğine dayalı çatışma yönetimi tarzlarını

tercih ettiklerini gösterse de, bazı okul mensuplarının çatışma sonuçlarına genellikle olumsuz baktığı yönündeki görüşler, aslında çatışmaların iyi yönetilemediğinin de bir göstergesidir. Bu bakımdan, Okul yöneticileri kadar diğer okul mensuplarının çatışma yönetimi alanında hizmet içi eğitimler aracılığı ile eğitilmeleri sağlanmalıdır. Özellikle yöneticilerin bir kısmının kendi çatışma yönetimi tarzını beğenmemeleri, çatışma yönetimi alanında duyulan ihtiyacı da ortaya koymaktadır. Kuramsal bilgiler yanında, örnek olayların incelendiği, yorumlandığı delillere dayalı sorun çözme yaklaşımlarını ön planda tutan yetiştirme programlarının eşlik ettiği hizmet içi eğitimler gerçekleştirilmelidir.

- Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde baskılara maruz kalması da çatışmaların aslında olumlu sonuçlanmadığı veya iyi yönetilemediği düşüncesini doğurmaktadır. Burada önemli bir husus da, okul kültürüdür. Yöneticiler çatışma yönetiminde baskıya maruz kaldıklarını dile getirmeleri, o örgütün kültürel yapısının demokratik çözümlere pek uygun düşmediğini ortaya koymaktadır. Bu tür zora dayalı örgüt kültürünün değiştirilebilmesi için, okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Etkili liderlik tarzları ile yöneticiler örgütsel kültürün daha demokratik yönde gelişmesini sağlayabilirler.

KAYNAKLAR

- Abacıoğlu, M. (2005). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, D. C. (1995). "Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction." *Ph.D Thesis*, Gallaudet University.
- Bodtker, A. M. and Jameson, J. K. (2001). Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management, *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.
- De Cenzo D. A. (1997). *Human relations personel and professional development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Evan, W. M. (1976). *Organizational Theory-Structures, Systems and Environment*. New York: John Willey & Sons.
- Everard, K. B., Morris G. and Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M. and Donnelly, J. H. Jr. (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes* (Tenth Edition). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Bahar, 1(1).
- Jones, R. E. ve Charles, S. W. (1985). Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, And Task Effectiveness, *Group & Organization Studies*, 10 (2), Jun., 152-165.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kim, N. H., Sohn, D. W. and Wall, J. A. Jr. (1999). Korean Leaders' (and subordinates') Conflict Management, *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 130-153.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Lin, S. (2003). "Relationships Among Conflict Management Styles, Employees' Job Satisfaction and Team Effectiveness-A Comparison Between Public and Private Hospitals in Taiwan." *Ph.D Thesis*, Nova Southeastern University.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model, *The International Journal of Conflict Management*, 9 (3), Jul., 258-285.
- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 430-457.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisor? What Justice Perceptions, Precisely?, *International Journal Of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (Third Edition). Quorum Books Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Robbins, S. P. (1991). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev: Öztürk, A.S.), New York: Prentice-Hall inc.
- Sirivun, U. (2001). "An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managers and College Students in Thailand." *Ph. Thesis*, Nova Southeastern University.
- Şahan, İ. (2006). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Övün, Y. (2007). "Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği)." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.