



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education
Yıl/Year: 2024 ♦ Cilt/Volume: 8 ♦ Sayı/Issue: 14, s. 207-223

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLER ARASI ÇATIŞMA NEDENLERİ

Harun ÇINAR

MEB, Öğretmen, hcinar33@hotmail.com

Orcid: 0009 0007 3904 8932

Cumali ENGİN

MEB, Öğretmen, cumalien@hotmail.com

Orcid: 0009 0007 6669 4382

Özet

Bu çalışma, Mersin İli Tarsus İlçesinde kamuya ait ilkök ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenlerini belirleme çalışmasıdır. İnsanlar hedeflerine ulaşmak amacıyla, karşılıklarına çıkan fiziki, biyolojik ve toplumsal zorlukları aşmak için diğer insanlarla ortak hareket etmek zorundadır. Bu amaçla örgütler oluşur. İnsanların oluşturduğu örgütlerde tüm gayretlere rağmen çatışmaları engellemek çok zordur. Örgütte bulunana kişilerin amaçları, istekleri, yeterli bilgiye sahip olup-olmamları, deneyimleri, alaka duydukları alanları, kabiliyetleri, umutları herkeste çeşitlilik göstermesi nedeniyle örgütlerde çatışma olasılığı çok yüksektir. Örgüt içinde çatışmalar başarılı bir şekilde komuta edilmediği durumlarda, üretkenliğin engellenmesine, güdülemenin azalmasına, verimsizliğe, kişisel ve grupsal olarak başarısızlığa, mutsuzluğa neden olabilir. Lakin teşkilat içinde oluşan her çatışma olumsuz nedenler oluşturmaz. Bazı çatışmalar örgüt içerisinde üretkenliği ve verimliliği artırır. Bazı çatışmaların ise örgüte yapıcı ve olumlu etkisi hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple örgütlerde kişiler ya da gruplar arasındaki münasebetler ve bu münasebetlerin randımanlı işleyişi çatışmanın başlangıcı olarak görülmeli, örgüt içinde oluşan çatışmaların varlığı tehlikeli bir durum olarak kabul edilmemelidir. Örgütsel olarak yapılan eğitim kurumu olan okullar, içinde buldukları cemiyetler için değeri çok yüksek olan kurumlardır. Bu kurumlar içinde buldukları ülkelerin geleceği olan nesilleri yetiştirirler. Okulların kurumsallaştıkları zamandan günümüze toplumun ihtiyaçlarını gidermek için mesleklerin artması ve bu mesleklerin daha bilimsel bilgi ve gelişmiş teknoloji kullanması eğitimin değerini arttırmıştır. Okullar toplumun ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken kendi bünyesinde bürokratik ve ekonomik olmak üzere değişik problemler yaşarlar. Okullarda yaşanan bu problemlerden biri de yaşanan çatışmalardır. Bu çalışmamızda okullarda yaşanan yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenlerini belirleme çalışmasıdır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin İli Tarsus İlçesinde kamuya ait 76 ilkök ve 63 ortaokulda görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2021-2022 eğitim öğretim yılı Bahar yarıyılında bu okullarda görev yapmakta olan 1337 erkek öğretmen ve 1569 kadın öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ve çatışma nedenlerini belirleme anketi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Öğretmenler, Çatışma, Çatışma nedenleri.

REASONS FOR CONFLICTS BETWEEN ADMINISTRATORS AND TEACHERS WORKING IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS

Abstract

It is a study to determine the causes of conflict between administrators and teachers working in public primary and secondary schools in Mersin Province Tarsus District. People cooperate with other people to achieve their goals and to overcome the physical, biological and social obstacles they encounter. Organizations are formed for this purpose. Despite all efforts in organizations, it is not easy to prevent conflicts. Conflict can occur in organizations because individuals' knowledge and experience, interests, abilities and expectations are different from each other. If conflicts are not managed well, it can cause death of creativity, decrease in motivation, inefficiency, individual and organizational failure, and unhappiness. However, not all conflicts in organizations may lead to negative consequences. The constructive and positive role of conflicts in increasing creativity in the group should never be ignored. For this reason, the relations between individuals or groups in organizations and the efficient functioning of these relations should be seen as the source of conflict, and the existence of conflict in organizations should not be ignored. Schools, which are educational organizations, are very important for societies. Schools carry the future of the countries they are in. From past to present, the proliferation of professions to meet the needs of society and the use of more advanced technology and scientific knowledge by these professions have increased the value of education. While schools try to meet the needs of society, they experience economic and bureaucratic problems. One of these problems in schools is conflicts. In this research, it is

a study to determine the causes of conflict between administrators and teachers in schools. Scanning model was used in the research. The universe of the research consists of administrators and teachers working in 76 primary and 63 secondary schools in Mersin Province Tarsus District. The sample of the research consists of 1337 male teachers and 1569 female teachers working in these schools in the spring semester of the 2021-2022 academic year. In the research, demographic information form and a questionnaire to determine the causes of conflict were used as data collection tools.

Keywords: School Administrators, Teachers, Conflict, Causes of Conflict.

Giriş

Çatışma, insanoğlunun yaşam sürdüğü her alanda var olan bir algıdır. Çatışma kişilerin farklı düşüncelere sahip olması ve aynı ortamda bulunmalarından dolayı ortaya çıkan doğal bir olgudur. Çatışmanın yönetilmesi, doğru olarak algılanması organizasyonun performansının yüksek olmasının ölçüsüne bağlıdır (Başak, 2010: 58). Çatışmalar, çalışma ortamlarında doğru olarak yönetilemez ise ortaya çıkacak sonuçlar hem örgütleri hem de kişileri olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütlerde çatışmaların tamamıyla kaldırılmaya çalışılması veya kaldırılması örgütlerde monotonluğa yol açacağı için olumsuz etkiler oluşturabilir (Ertürk, 2009).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların yönetilmesi durumunda örgüt için yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı bir yapı oluşturarak, yeni düşüncelerin, görüşlerin, öngörülerin ortaya çıkmasını sağlaması, yaratıcılık, değişim, ilişkilerin ve iletişimin arttırması gibi yapıcı durumlar oluşturabilir. Buradan çatışmaların doğru şekilde algılanıp yönetilmesi durumunda örgütlerin gelişmesine, ilerlemesine ve değişimlerinin hızlanmasına katkıda bulunabilir (Akkirman, 1998). Çatışma kişilerin farklılıklarından meydana geldiği için hayatın her kademesinde görülebilir. Meydana gelen bu farklılıkları doğru anlamak, yenilikçi bir anlayışla oluşan çatışma ortamlarını değerlendirerek örgütün ilerlemesine ve gelişmesine yardımcı olabilir.

Çatışmalar bir şekilde yönetilebildiğine göre, bu yönetimin sonucunda çatışmanın ortaya çıkaracağı olumsuzlukların çatışmanın çıktığı örgütü büyütüp güçlendirdiği göz önünde bulundurulursa, çatışmanın yönetilmesindeki etkenlerin belirlenmesi önemlidir. Yapılan literatür taramalarına göre iyi yönetilen bir çatışma, örgütteki fikir ayrılıklarını gidermek ve gruptaki dinamizmi güçlendirmek açısından faydalı olabilmektedir. Bu bilgiler ışığında çatışmanın oluşmasını engellemek, meydana çıkan bir çatışmayı engellemek için girişimlerde bulunmak çatışmanın yönetilmesi açısından önemli yöntemlerden değildir (Ertürk, 2009: 1).

Örgütlerin içerisinde meydana gelen çeşitli boyutlardaki çatışmaların (anlaşmazlıklar, zıtlasmalar, sürtüşmeler) örgüt yöneticilerinin enerji ve zamanlarının büyük bir bölümünü almaktadır. Esas olarak farklılıkları yönetmekle meşgul olmak yöneticilerin görevidir (Koçel, 2011: 645). Çatışmanın birey ve örgüt için çok önemli olması nedeniyle, yöneticiler çatışmanın konusuyla ilgili yeterli bilgilere vakıf olmasıdır. Bu durum çatışma yönetilmesi bakımından önem arz etmektedir. Günümüzde yöneticilik, örgüt içi çatışmaların kaynağında insan davranışının bulunduğu, işletmelerin amaçlarına yönelik yapmış olduğu çeşitli olumsuz davranışları yönetme olgusu haline gelmiştir (Şimşek, 2002: 287).

Grubu oluşturan üyelerin meydana gelecek bir çatışma ortamında hangi çatışma stilini kullanmalarına yönelik saptamaları, çatışmaya karşı nasıl bir savunma yapacaklarını ifade edebilir. Bu girişimler çatışmanın nasıl bir yol alacağı, nasıl şekilleneceği hakkında bilgi verebilir. Çatışmaya karşı alınacak tedbirlerin sonucunda çatışma başlamadan bitebilir. Bundan dolayı çatışmaya taraf olanların çatışma ve çatışmayı yönetme stillerini bilmeleri önemlidir (Ertürk, 2009: 19). Örgütlerde meydana gelen çatışmaların sebeplerinin bilinmesi, çözümlerinin de bulunmasında önemli rol oynayabilir. Yöneticiler çatışmaları kontrol altında tutabiliyorsa, çatışmanın nelere sebep olacağını görebilir, gerekli tedbirleri alır ve yıkıcı etkilerini önleyebilir. Çatışmayı nasıl yöneteceğini bilen yöneticiler çatışmaları örgütü adına fırsata çevirebilir.

Bu durumda örgütlerin geleceğine yönelik gelişmelerinin sağlanmasında etkili ve kaçınılmazı mümkün olmayan çatışmanın, nedenlerini, özelliklerini ve çeşitli çözüm yollarını belirleyerek meydana gelebilecek her hangi bir çatışma için yöneticileri nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilinçlendirmektir (Koçel, 2011: 646).

En büyük örgütlerden biri de eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlarda çok farklı çatışmalar oluşmaktadır. Eğitim kurumlarında meydana gelecek çatışma olasılıklarına karşı yönetici ve öğretmenleri, bilgilendirmek, çatışmaya karşı çözümler geliştirebilmek, çatışmayı nasıl yönetebilecekleri, kontrol altında tutabilecekleri hakkında bilinçlendirmek gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan yöneticiler ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların hangi nedenlerden kaynaklandığını belirlemektir. Örgütler açısından çatışmalar kaçınılmaz bir olgudur. Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri yoğun olarak görülmektedir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu eğitim örgütlerinde farklı nedenlerle çok çeşitli çatışmalar yaşanabilir.

Çatışmalar örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çatışmanın etkili yönetilmesi çatışmanın örgüt için olumlu sonuçlara yol açması beklenir. Alanyazın tarandığında eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaları konu alan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalar çeşitli yöntemler kullanılarak farklı yönleri ile incelenmiştir. Bu araştırmada Mersin İli Tarsus İlçesi'nde görev yapmakta olan öğretmen görüşlerine göre, ilkokul ve ortaokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın öğretmenler ile okul yöneticileri arasında yaşanan çatışmalarının nedenlerini belirlenmesi açısından eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilere ve öğretmenlere olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

Çatışma ve Örgüt Kavramı

İnsanlara özgü olmayan çatışma davranışları, canlıların yaşamlarını sürdürmeleri için yeri geldiğinde çevreyle mücadele etmek, çatışmak zorunda kalırlar. Canlılar yaşamsal ihtiyaçlarını elde etmek için çalışırken bir zorlukla karşılaşırlarsa ortaya gerginlik ve sıkıntı doğabilmektedir. İnsanlarda ise çatışma sosyo-psikolojik yada fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinde ortaya çıkan gerginlik durumlarıdır (Eren, 2003: 609; Sarıgöz ve diğ., 2015: 360). Yapılan literatür taramalarında çatışmayla ilgili çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür.

Önder (2008), çatışmayı; bireylerin inançları, değerleri ve isteklerinin karşılanmasında etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları gruplarla kullanmış oldukları kaynakların veya gücün kullanımında önce kullanma isteğiyle gelişen, her zaman içerisinde şiddet olmayan bur durum olarak tanımlamıştır.

Bireyler arasında oluşan çeşitli sebeplerden dolayı meydana gelen anlaşmazlıkları çatışma olarak ifade edilebilir (Kaya, 2008:1). Karip (1999), çatışmayı; inançlar, statü, güç, kaynaklar, istekler ve diğer çıkarların bölüşülmesinde ortaya çıkan sorunları çatışma olarak tanımlamıştır. İki veya daha fazla bireylerin aralarında çeşitli nedenlerden dolayı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını çatışma olarak tanımlanabilir. Sözlük bakımından çatışma, uyumsuzluk, kavga, anlaşmazlık, fikir ayrılığı ve mücadele ile sözcüklerle ifade edilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 377). Ulaşılmada çeşitli sıkıntılar olan birden fazla isteğin arzulanması durumlarında çatışma ortaya çıkabilir (Cüceloğlu, 2002: 288).

Çatışmanın bireylerde çağrıştığı anlamlar mücadele, savaş, kavga gibi olumsuzlukları ifade etmektedir. Bu sebeplerden dolayıdır ki toplumlar içerisindeki birlik ve beraberliğin sağlanmasında iyi duyguların geçerli olması için büyük çabalar harcanmaktadır. Ama çatışma doğada ve toplumlarda sürekli mevcut olan bir durumdur (Sarpkaya, 2002: 416). Toplumlarda yaşanan örgütler, gruplar ve bireyler, gruplar ve örgütler yaşamış oldukları ortamdaki bireylerle etkileşim içerisinde dirler. Taraflar arasındaki bu ilişkilerde ve çıkarlarda meydana gelen

tutarsızlıklar sonucunda ortaya çatışmalar çıkabilmektedir. (Türk ve Süngü, 2004). Çatışmalar farklı nedenlerde, düzeylerde, şekillerde karşımıza çıktığı için tanımlanmasında zorlaşmaktadır. Çatışma ne şekilde olursa olsun, hangi seviyede ve şekilde ortaya çıkarsa çıksın tümünün ortak noktası taraflar arasındaki uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlıkların sonucunu tarafların kendi çıkar, ihtiyaç ve fikirlerinde kabul ettirmeye çalışmalarıdır (Ataman, 2001:471). Buradan çatışmanın temelindeki sorunun, tarafların zıt düşmesi, ters düşmeleri, aralarındaki uyumsuzluk ve zıtlık temel sebepleri olduğunu söyleyebiliriz (Fettahlıoğlu, 2012: 279). Çatışma, yaşamın doğasında var olan ve bireylerin bulunduğu ortamda kaçınılmaz bir durumdur (Erkuş, 2008: 164). Çatışmanın doğasında aynı ortamda çalışan değişik demografik ve yapıya sahip bireylerin ortak olan gereçlerin paylaşmasından kaynaklanmaktadır (Serin vd., 2014: 25).

Etkileşimlerden ortaya çıkan çatışmanın bireylerin olumlu, olumsuz yönleri, bireylerin farklı algılamaları, görüşlerinin farklı olması, isteklerinin değişik olmasından meydana gelen zıtlıklar, uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklardan meydana geldiğini söyleyebiliriz (Şentürk, 2006: 8). Birçok insan hayatı boyunca çok farklı şekillerde çatışmayla karşı karşıya gelmiştir. İnsanlar çoğu zaman günlük yaşantılarında ya da örgüt içi ilişkilerinde karşılaştıkları çatışmaların varlığının farkına bile varmamışlardır (Süküt, 2008: 10). Çalışmamıza konu olan çatışma türü örgütsel çatışma olmakla birlikte alanyazında anlatılmaya çalışılan örgütün ve örgütsel çatışmanın tanımı şu şekillerde yapılmıştır.

Örgüt tanım olarak, kuruluşların en kısa yoldan amaçlarını, ez az çabayla, en üst verimi elde etmek için, madde ve insan bakımından işlerin birleştirilmesini ve aynı amaçla bölünmesini sağlayan yapı şekillerinin oluşmasıdır (Süküt, 2008: 9).

Gündelik yaşantımızın her alanında karşımıza çıkan örgüt, birden fazla kişilerin eylem ve güç birliğini sağlamak için bilinçli bir şekilde meydana getirilen yapılanmadır. Örgüt başka bir ifadeyle bir işin yapılması için kişilerin yetkilerini, sorumluluklarını belirli bir amaç için bir araya getirmeleri olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 12-13). İnsanlık tarihinin ilk yıllarından beri örgütlü yaşam vardır. Örgütsel yaşamı gerekli kılan, insanların topluluk halinde yaşamaları ve doğa ile olan mücadeleleri olmuştur. Ortay çıkan bu oluşumlar olayların çözümünde kolaylık sağlamıştır (Arslantaş ve Özkan, 2012:231).

Örgütler toplumların işleyişinde ortaya çıkmış temel araçlardır. Örgütler içinde buldukları toplumların yaşam standartlarını sanayi, sağlık, savunma, eğitim gibi ihtiyaçları belirleyen gruplardır (Can., Azizoğlu ve Aydın, 2011: 15). Eğitim, bireyin yaşamış olduğu toplumdaki olumlu değerlerini, tutumlarını ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan bir süreçtir (Tezcan, 2012: 4). Eğitim sistemi, toplumda bireylerin davranışlarına olumlu bir şekil vererek, bireylerin toplumda yaşaya bilmeleri için hazırlar. Eğitimle, toplumun ihtiyacı olan kalkınma için nitelikli insanların yetiştirilmesi sağlanır. Eğitimin diğer işlevlerinden biri de kültürü zenginleştirip yaşatma, yeni nesillere aktarmaktır (Aküzüm ve diğ., 2016). Toplumların devamlılığının sağlanmasında önemli bir yeri olan eğitim, toplumların geleceği için önemli bir sosyal sistemdir (Süküt, 2008: 44).

Okul, toplumsal açık bir sistemdir. Bütün okullar, yapısal olarak diğer okullara benzemektedir. Bütün okullar, kendine özgü örgütsel iklimi, nitelikleri, hususiyetleri olan bir sistemdir (Başaran, 1982: 84). Formal örgüt modelleri toplumsal bir sistem olarak, okulların kurumsal çalışmaları içinde çok farklı şekillerde çatışmaların oluşabileceğini herkes tarafından tahmin edilmektedir. Örgütsel tüm kurumlarda, kurumların her alanında ve bu alanlar içinde çatışmanın doğması, oluşması olasıdır (Aydın, 2010: 235). Eğitim kurumları da birden fazla kişinin oluşturduğu bir örgüt modeli olduğu için çatışmanın olma olasılığı daha yüksektir (Konak ve Erdem, 2015). Eğitim kurumlarında, çok değişik düşünce yapılarına sahip olan kişiler etkileşim içinde(Baş ve Sarıgöz, 2018) olduğu için diğer örgütlere göre çok fazla çatışmalar yaşanabilmektedir (Özgan, 2006: 4). Eğitim örgütlerindeki çatışmalar okul örgütlerini geliştirdiği için, eğitimin enerjisini sürekli canlı tutmaktadır (Nural, Ada ve Çolak, 2012: 198).

Örgütsel Çatışma

Marry Parker Follet eğitim yönetiminde örgütsel çatışmalarla ilk dikkat çeken kişidir. Çatışmanın çok çeşitli modellerde tanımları yapıldığı için çatışma yönetiminden ibaret değil, psikoloji, sosyoloji, ekonomi üzerinde durulan bir görüştür (Özgan, 2006: 13).

İnsanlar arasındaki farklılıklar çatışmaların oluşmasındaki nedenlerin en önemlisidir. Kişilerin yaşantılarının bir sonucu olarak ortaya çıkan amaçları, beklentileri, algıları ve kişilik yapıları ve farklı kültüre sahip olmaları çatışmaların ortaya çıkmasındaki temel faktörlerdir. Bu durumda eğitim ve diğer örgütler içerisinde çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır (Akkirman, 1998: 2).

Örgütsel çatışmayı genel bir şekliyle ifade etmek gerekirse, örgüt içerisindeki grup ve bireylerin kendi içlerinde meydana gelen anlaşmazlıklardan, zıtlamalardan, uyumsuzlıklardan dolayı bir birlerine ters düştükleri etkileşim sürecidir (Erol, 2009: 7). Benzer bir başka tanımda çatışma, bireylerin aynı ortamda meydana gelen etkileşim sürecinde faaliyetlerin karışması, geciktirilmesi ve durdurulmasına sebep olan durumlardır (Eren, 2003: 609).

Örgütsel Çatışmanın ve Yönetiminin Önemi

Çatışma olgusu, zamanla birlikte yönetimle meydana gelen değişmelere paralel olarak değişik şekillerde de ele alınsa da, başta insanlar olmak üzere örgütlerin doğasında vardır. Çatışmanın yönetimi çatışmanın olgusundan daha kritiktir. Yönetim şekline bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel çatışma örgüt için faydalı veya faydasız olarak çift kutuplu bir yapıya sahiptir. Örgütsel yaşamın, eğitimin, öğrenmenin bulunduğu yerlerde çatışmaların yönetilmesi gereklidir (Tunç ve Kutanis, 2013: 34). Bu bakımdan insanların ihtiyaçlarının yönetimi, kriz, stres, güdüleme, başarı, örgütsel verimlilik bunun yanında işgörenlerin seçimi, kadrolama gibi durumlarda meydana gelen çatışmaların yönetimidir (Demir, 2010: 199).

Örgütsel çatışmalar; çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışan cihetlerin bireysel farklılıklarından, çatışma yaratan konudan, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmanın var olduğu toplumsal alandan, taktikler ile çatışmanın sonuçlarından, çatışmada tatbik edilen plan ve metotlarla etrafındaki büyük alana oluşumunu hissettiren bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2). Çatışmanın, olumlu ve yapıcı sonuçlarının yanında, örgüt ve bireyler için olumsuz ve yıkıcı sonuçları oluşturan bir olgudur. Meydana gelebilecek bir çatışmayı kazanıma ve işbirliğine dönüştürmek mümkündür. Çatışmanın kontrol altına alınması, yıkıcı etkisinin ortadan kaldırılması, yapıcı etkisinin öne çıkarılması için kontrollü yönetilmesi gereklidir. Örgütün verimliliğine ve etkinliğine yönelik çatışmayı kontrol altına almak çatışma yönetimi (conflict management) olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 378). Çatışma yönetimi algısı, çatışmaların, biçimsel, sosyal randımanın artırılması anlamını taşır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332).

Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkması, örgütlerin performanslarını sürekli artırmak istemesi çeşitli çatışmaların oluşmasına zemin hazırlamakta olup, bu çatışmaları yöneticilerin görüp iyi analiz etmeleri gerekli önlemleri almaları çatışmaların gelişip büyümemesi için önemlidir (Özmutaf, 2007: 59). Etkili lider, örgütlerde çatışmaya karşı olumlu bir bakış açısı geliştirip, çatışmayı örgütlerde vazgeçilmez bir unsur olarak görebilendir (Doğan, 2012: 227; Yavaş, 2022: 307).

Örgütlerde çatışmaların yoğun yaşandığı örgütlerden biride eğitim örgütleridir. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin oluşabilecek çatışmaları yönetebilmeleri, çözümleyebilmeleri, çatışmanın davranışlarını yönlendirebilmeleri eğitim açısından oldukça önemlidir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 296). Eğitimde meydana gelen çatışmalardaki sorunların temel kaynağının eğitim yönetiminden kaynaklı olduğu savunulmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009: 137). Eğitim örgütleri değişik kültür ve düşünceye sahip kişilerin bir araya gelmesinden dolayı çatışmaya meyilli olduğu için yöneticilerin diğer bir görevi de çatışma yönetimidir. Örgütte bulunanları çatışmalardan uzak tutarak, çalışanlarını yatıştırılmaya çalışarak çatışmalara engel olamaz, ancak çatışmaları iyi analiz ederek,

çatışmaları belirli bir düzeyde tutarak amacına ulaşabilir (Nurmi, 1998: 29-30; Akt. Durna, 2005).

Örgütlerin içerisinde çeşitli düzeylerde meydana gelen çatışmalar (zıtlasmalar, sürtüşmeler ve anlaşmazlıklar) örgüt yöneticilerinin zamanlarını ve enerjilerini önemli şekilde harcadıkları durumlardır (Koçel, 2011: 645). Bu gibi durumlarda yöneticilerin gerekli eğitimi almaları ve becerilerini geliştirmeleri gereklidir (Bozkurt, 1995). Yöneticilerin çatışma çözüm stratejilerini ve çatışma nedenleriyle ilgili çözüm yollarını bilmeleri örgütün geleceği ve performansı için önemlidir (Özbaş ve Akbaşlı, 2013: 72).

Çatışma Nedenleri

Çatışma yönetiminde, çatışmayı ortaya çıkan sebeplerin nelerden kaynaklandığını bilmek çatışmanın çözülmesinde en önemli etkenlerdendir. Örgütsel lider, bulunmuş olduğu örgütte çalışanlar arasında adil davranmalı, meydana gelecek bir çatışma ortamında çatışmaya dahil olan kişi veya gruplar arasında iletişime geçmeyi sağlamalıdır. Liderler, taraflar arasında açıklama ve yorum yapmak için bir ortam oluşturmalı, hatanın kaynağı belirlenerek, bundan sonraki süreci vurgulamalıdır (Apipalakul ve Kummoon, 2017). Çatışmanın sebeplerinin ve nedenlerinin bilinmesi, bundan sonra izlenecek yolda büyük önem arz etmektedir (Özkalp,1982). Araştırmacılar çatışmanın nedenlerini değişik şekillerde ifade etmektedir. Ramani ve Zhimin (2010) çatışmayı ortaya çıkaran nedenleri, bir grubun tutumlarının, değerlerinin, amaçlarının ve kabiliyetlerinin başka bir örgütle ters düşmesi, bunula birlikte ortak eylemlerde, grubun eylemleri, bireysel isteklerin öne çıkması ve işlerin birbirine bağlı olması, istekleriyle uyuşmayan bir uygulamada veya tercihlerde bulunulması, aynı çalışmaya katılan bireylerin ilgilerinin ve ihtiyaçlarının birbiriyle uyuşmaması, kıt kaynaklardan dolayı tatmin olunmaması olarak ifade etmektedirler. Arslan&Polat (2004)'e göre çatışma, yeteri kadar bilgi sahibi olunmaması, eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar, seçici algılama gibi çeşitli etkenler çatışmanın oluşmasında etkili olan faktörlerdir.

Örgütlerde Çatışmalara Sebep Olan Faktörler

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların sebeplerini, beslendiği kaynağın bilinmesi çatışmanın çözülmesinde kolaylık sağlayacaktır. Çatışmanın sebeplerini dört ana başlık altında toplaya biliriz (Yeniçeri, 2009).

- Çatışmanın bireylerden kaynaklanan sebepleri, kişilik farklılıkları, statülerin farklı algılanması, kıt kaynaklar için rekabetten doğabilmektedir.
- Amaçların ve çıkarların aynı olmaması, kaynakların kıt olması, amacı güç kazanma isteği ve hedeflerdeki deşismeler olarak dört başlık altında incelemek mümkündür.
- Yönetimden kaynaklanan çatışma sebepleri, yönetici görüşleri ve anlayışındaki farklılık, çözülmemiş uyumsuzluklar ve yetki ve görevlerindeki belirsizliktir.
- Örgütün işleyişinden meydana gelen çatışma nedenleri; örgüt yapısının birbirine bağlı olması, iletişim eksikliklerinin olması ve iletişim eksiklikleri olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin Çatışma Sürecinde Etkili İletişim Yöntemleri

Okul yöneticilerinin çatışmaların oluşumunda ve gelişmesinde almış oldukları davranışlar çatışmaların gidiş şeklini değiştirerek çatışmaya yön vermektedir. Okul yöneticisinin çatışmanın yönetiminde etkili olamaması, öğretmenlerin nasıl etkileyeceğini bilmemesi, yönetim ve çalışanların birlikte olması için etkili koordinasyon sağlayamaması bakımından yetersiz kalabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetim stratejisiyle kurumunun amaçlarını iyi bilmesi gereklidir (Toytok ve Açıköz, 2009: 2). Yönetici ve öğretmenler arasında iletişimin iyi kullanılmaması, çatışmanın kaynağını ve yönetim sürecini iyi yönetilmemesi çatışmanın büyümesine ve diğer çatışmalarında ortaya çıkmasına neden olabilir (Tezcan, 2012).

Yöntem

Araştırmada Mersin İli Tarsus İlçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin belirlenmesine yönelik tarama modeli kullanılmıştır. Betimleme, olayları, nesnelere ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. Betimsel tarama modelinde bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme ve kontrol edilen değişmez ilkeler üzerinde genellemelere ulaşma söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek,2000). Tarama modeli, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Amaç araştırmaya konu olan durumu doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir. Tarama modelleri betimsel araştırma desenleri içerisinde yer alan ve mevcut durumun çeşitli yönleriyle ortaya çıkarılmasını amaçlayan araştırma türleridir (Karasar, 2002). Karakaya (2012)'ye göre, betimsel tarama geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır.

Bu araştırmada yapılandırılmış anket tekniği kullanılarak öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Yapılandırılmış anket kısmı çalışmanın veri toplama aracı kısmını oluşturmuştur. Genellikle anketler nicel çalışmaların yoğun kullandığı verilerin elde edilmesinde, verilerin toplanmasında, bilgi elde etmek amacıyla kullanılır (Güler ve arkadaşları, 2013).

Katılımcılar

Araştırmanın evrenini Mersin ilinin Tarsus ilçesinde görev yapmakta olan 76 kamu ilkokulu ve 63 kamu ortaokulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2021-2022 eğitim öğretim yılı bahar yarıyılında bu okullarda görev yapmakta olan 1337 erkek, 1569 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin araştırmaya katılmalarında herhangi bir örnekleme yöntemi seçilmemiş olup bütün öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada random (yansız) örnekleme tekniğine başvurulmuş olup, araştırmaya katılımda gönüllülük esasına dikkat edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 173 erkek ve 134 kadın öğretmen olmak üzere 307 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri Toplama

2021-2022 eğitim öğretim yılı bahar döneminde öncelikle alanyazın incelemesi yaptık. Alanyazın sonucunda yapabileceğimiz konuları belirledik. Alanyazın taraması yaptıktan sonra çatışma nedenleri üzerine bir çalışma yapmaya karar verdik

Çalışmamıza ait konuyu 'İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri nelerdir?' olarak belirledikten sonra çatışma üzerine tekrar alanyazın taramasına başladık. Alanyazında çatışma ile ilgili daha önceden yapılmış birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Literatür çalışmamız sırasında çalışmamız ile ilgili öğretmen görüşlerine başvurmamız gerektiği kanısına vardık. Bu görüşlerin nitel mi yoksa nicel bir çalışma olması konusunda çalışmalarımızı yaptık. Çalışmamızın nicel bir çalışma olmasına , 'İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri nelerdir?' adlı bir anket ile öğretmen görüşlerini tespit etmeye karar verdik.

Çalışmamızı kapsayan daha önceden yapılmış anketleri inceledik ve bu anketlerin bizim çalışmamızı ışık tutmasına, kendi anketimizi oluşturmaya karar verdik. Öncelikle literatür taraması aşamasında oluşturduğumuz maddeleri bir araya getirdik. Madde sayımızın 34 olduğunu gördük. Bu maddeleri 5 boyut olmak üzere boyutlandırdık. Boyutları Yönetim Hizmetleri Alanı, İşgören Hizmetleri Alanı, Eğitim Öğretim Hizmetleri Alanı, İletişim Hizmetleri Alanı, Genel Hizmetler Alanı olarak belirledik.

Anketimizi kişisel bilgiler bölümü ve anket maddelerinin olduğu iki bölümden oluşturduk. Anket maddelerimiz oluşturduktan sonra Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda görev yapan 5 uzman görüşüne başvurduk. 5 uzman görüşlerimizden

aldığımız dönütlerden sonra 4 maddenin çıkarılmasına, 8 maddenin düzenlenerek kullanılmasına, diğer 22 maddenin aynı kalarak kullanılmasına karar verdik.

Anket iki kısım olarak incelenebilir, birinci kısım ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerini belirlerken, ikinci kısım ise ankete katılanların yönetici ve öğretmenler arası meydana gelen çatışmaları belirlemek amacıyla 30 adet soruya yer verilmiştir. 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda 5.Tamamen katılıyorum, 4.Katılıyorum, 3.Kararsızım, 2.Katılmıyorum, 1. Hiç katılmıyorum değerlendirme ölçeği olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmamda 2021-2022 eğitim öğretim yılı bahar döneminde veriler toplanmıştır. Ankete katılan katılımcıların, 1. Bölümde demografik özelliklerine ait soruları cevaplamaları, 2.Bölümde ise 30 sorudan oluşan ve 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan sorularda, 5.Tamamen katılıyorum, 4. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 2. Katılmıyorum, 1. Hiç katılmıyorum puanlama ölçülerine göre değerlendirme ölçeğine cevap vermeleri istenmiştir. Veriler analiz edilirken google formdan alınan veriler olan frekans(f) ve yüzde(%) istatistiki yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Güvenirlik değeri hesaplamasında sonra değişkenler arasında anlamlılık durumuna bakılmış ve T testi ile ANOVA testi yapılmıştır.

BULGULAR

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

	Cronbach Alfa	Madde sayısı
Çatışma ölçeği	,938	30

Öğretmenlere uygulanan ölçeğin güvenirlik analizi sonuçlarına göre çatışma ölçeği güvenirlik ($\alpha=938$) değerine sahip olup çok iyi derecededir. Ölçek 30 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 2. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Erkek	173	56,4
Kadın	134	43,6
Total	307	100,0
Okul türü	n	%
İlkokul	177	57,7
Ortaokul	130	42,3
Total	307	100,0
Medeni durum	n	%
Evli	262	85,3
Bekar	45	14,7
Total	307	100,0
Branş	n	%
Sınıf	161	52,4
Branş	146	47,6
Total	307	100,0
Öğrenim durumu	n	%

Lisans	264	86,0
Yüksek lisans	42	13,7
Doktora	1	,3
Total	307	100,0
Kıdem	n	%
0-5	68	22,1
6-10	209	68,1
11-15	30	9,8
Total	307	100,0

Araştırmaya 307 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde 173 öğretmenin (%56,4) erkek, 134 öğretmenin (%43,6) kadın olduğu; okul türü açısından 177 öğretmenin (%57,7) ilkokul, 130 öğretmenin (%42,3) ortaokulda görev yaptığı; medeni durum açısından 262 öğretmenin (%85,3) evli, 45 öğretmenin (%14,7) bekar olduğu; branş dağılımı açısından 161 öğretmenin (%52,4) sınıf öğretmeni, 146 öğretmenin (%47,6) branş öğretmeni olduğu; öğrenim durumu açısından 264 öğretmenin (%86,0) lisans, 42 öğretmenin (%13,7) yüksek lisans, 1 öğretmenin (%0,3) doktora mezunu olduğu; kıdem açısından da 68 öğretmenin (%22,1) 0-5 yıl, 209 öğretmenin (%68,1) 6-10 yıl, 30 öğretmenin (%9,8) 11-15 yıl kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 3. Katılımcıların çatışma algıları ve değişkenler açısından T testi sonuçları

Çatışma		N	\bar{X}	Ss.	F	t	df	P
Cinsiyet	Erkek	173	3,60	,63	1,317	-2,624	305	,009
	Kadın	134	3,78	,59				
Medeni durum	Evli	262	3,66	,64	1,773	-,850	305	,396
	Bekar	45	3,75	,51				
Okul türü	İlkokul	177	3,66	,58	2,895	-,634	305	,527
	Ortaokul	130	3,70	,67				
Branş	Sınıf	161	3,65	,60	1,205	-,895	305	,371
	Branş	146	3,71	,65				

Katılımcıların cinsiyet durumları ile çatışma tutumları arasında [$t(305)=2,624$, $p<.05$] anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=.009$). Başka bir anlatımla, öğretmenlerin cinsiyet durumu, çatışma tutumları açısından anlamlı bir belirleyici özellik taşımaktadır.

Katılımcıların medeni durumları ile çatışma tutumları arasında [$t(305)=,850$, $p>.05$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=.396$). Katılımcıların okul türü durumları ile çatışma tutumları arasında [$t(305)=,634$, $p>.05$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=.527$). Katılımcıların branş durumları ile çatışma tutumları arasında [$t(305)=,895$, $p>.05$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

($p=,371$). Başka bir anlatımla, öğretmenlerin medeni durumu, okul türü ve branş durumu, çatışma tutumları açısından anlamlı bir belirleyici özellik taşımamaktadır.

Tablo 4. Çatışma algıları ile değişkenler açısından betimsel istatistikleri ve ANOVA sonuçları

Kıdem	\bar{X}	s.	Varyans kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
0-5	8	,69	Gruplar arası	,729	2	,365	,933	,394
6-10	09	,69	Grup içi	118,784	304	,391		
11-15	0	,53	Toplam	119,513	306			
Öğr. durumu	\bar{X}	s.	Varyans kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Lisans	64	,65	Gruplar arası	1,649	2	,825	2,127	,121
Yüksek lisans	2	3,86	Grup içi	117,864	04	388		
Doktora		3,91	Toplam	119,513	306			

Katılımcıların kıdem durumu ile çatışma algıları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir [$F(2,304)=,933$, $p>.05$]. Kıdem gruplarındaki farklara bakıldığında 6-10 yıl kıdem gurubundakilerin ($X=3,69$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerin kıdem durumu ile çatışma algıları anlamlılık değeri $p=,394 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur. Ölçeğin alt boyutları ile de kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Katılımcıların öğrenim durumu ile çatışma algıları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir [$F(2,304)=,2,127$, $p>.05$]. Öğrenim gruplarındaki farklara bakıldığında doktora gurubundakilerin ($X=3,91$) diğer kategorilere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür. F testi sonucuna göre; öğretmenlerin öğrenim durumu ile çatışma algıları anlamlılık değeri $p=,121 >0,05$ bulunmuştur. Buna göre değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur. Ölçeğin alt boyutları ile de öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bulgular

Bu kısımda elde edilen bulguların kısaca açıklaması yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilkokullarında ve ortaokullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin arasında yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada altı alt probleme cevap aramıştır.

Katılanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğunu yine katılanların çoğunluğunu evlilerin oluşturduğu görülmüştür. Kıdem yılı olarak çalıştığımız bölgeye ilk atama çok az olması nedeniyle çalışma süresinin 10 yılın üzerinde olanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Branş olarak katılanların daha çok olduğu ancak ilkokulda çalışanların fazla olduğu görülme nedeninin bazı branşların ilkokullarda da çalıştığından dolayı olduğu düşüncesini öne çıkarmaktadır.

Yönetici ve öğretmenler arası yönetim hizmetleri alanında çatışmaya neden olan alanların öğretmen görüşüne göre incelemiş ve bunun en temel sebebi olarak, yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda gerekli bilgilendirmeyi zamanında yapmaması çatışma doğurur olarak tespit etmiştir.

Yönetici ve öğretmenler arası işgören hizmetleri alanında çatışmaya neden olan alanları öğretmenlerin görüşüne göre incelemiş ve bunun en temel sebebi olarak, okul yöneticilerinin

öğretmenleri ilgilendiren iş ve işlemleri (öğretmenler ile ilgili resmi yazıları, özlük işleri vb.) zamanında yapmamları yöneticiler ile öğretmenler arasında çatışmaya neden olur' olarak tespit etmiştir.

Yönetici ve öğretmenler arası eğitim öğretim hizmetleri alanında çatışmaya neden olan alanları öğretmenlerin görüşüne göre incelemiş ve bunun en temel sebebi olarak, yöneticilerin sınıfların şubeleri oluşturulurken şubelere göre öğrenci dağılımlarını eşit yapmamları öğretmenler ile yöneticiler arasında çatışmaya neden olur' olarak tespit etmiştir.

Yönetici ve öğretmenler arası iletişim hizmetleri alanında çatışmaya neden olan alanları öğretmenlerin görüşüne göre incelemiş ve bunun en temel sebebi olarak, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimde empatik iletişim eksikliği çatışmaya yol açar olarak tespit etmiştir.

Yönetici ve öğretmenler arası genel hizmetler alanında çatışmaya neden olan alanları öğretmenlerin görüşüne göre incelemiş ve bunun en temel sebebi olarak, okul yöneticilerinin kadın ve erkek öğretmenlere farklı davranışları çatışmaya yol açar olarak tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular; öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim kurumlarında çatışmanın kaçınılmaz olduğudur. İnsanların birlikte yaşadığı her yerde çatışmanın olması kaçınılmazdır. İnsan sosyal bir varlıktır. Sosyal ilişkilerin bulunduğu ortamların doğal bir sonucu olan çatışma, birlikte yaşayan insanların oluşturduğu örgütlerin yaşamının da bir gerçeğidir. Örgüt içinde çatışmanın var olduğunun kabul edilmesi ile kurumların çatışmayı bertaraf etme çalışmaları yerini zamanla, çatışma ile yaşamaya, çatışmayı kuruma yararlı bir hale getirmek için çalışmaların oluşmasına neden olmuştur. Çatışma konusuna olan bakış tarzının bu değişimi ile, önceleri örgüt için olumsuz bir neden olarak görülen çatışma, zamanla örgütün randımanını ve etkililiğini yükselten ve örgütün devamlılığına olumlu etkiye sahip olan bir vasıta olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu manada çatışmanın örgütün gelişmesinde ne derece fayda sağlayacağı, onun yönetilmesindeki başarılı çalışmanın durumuna göre değişir. (Uysal, 2004: 1-2). Çatışma, her örgüt için fayda oluşturmaz. Bazı örgütler için faydalı olabilirken bazı örgütler için sonuçları olumsuz etki yapabilir. Çatışma, örgütleri daha enerjik ve dinç tutar. Örgütlerin aktif olmasını sağlar. Eğer örgütlerde çatışma iyi yönetilmezse örgütün iklimini bozar. Örgüt içinde çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına neden olur.

Okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerin branşlarına, cinsiyetlerine, evli ya da bekar olma durumlarına, bulunduğu kurumda görev yapma süreçlerine göre okullarda yaşanan çatışma nedenlerinde manalı bir farklılık bulunmamıştır. Başak (2010) yılında çatışmada çözüm teknikleri ile medeni durum ve cinsiyet arasında ilişki olup olmadığı ile ilgili yapılan çalışmada pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmemiştir. Süküt (2008) tarafından, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin çalıştıkları okullardaki branşı, görev süresi ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan çalışmada da manalı bir fark olduğu görülmemiştir. Öztaş ve Akın (2009) çalışmasında cinsiyet ve çatışma yönetimi arasında manalı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış, bu sonuçta çalışmamızı destekler niteliktedir. Okullarda meydana gelen çatışmalarda medeni durum ve cinsiyet değişkenlerine göre; Arslantaş ve Özkan (2012) yapmış oldukları çalışmada manalı bir fark olduğu görülmemiştir.

Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik belirli aralıklarda etkinlikler düzenlenerek çatışma ortamının oluşmasına engel olunabilir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitimle ilgili keyfi uygulamalar yapmalarını engellemek için bakanlıklar tarafından kurallar belirlenebilir. Okulun her çalışanını ilgilendire görev dağılımının adaletli bir şekilde yapılarak çatışma ortamının oluşması engellenebilir. Okul içerisinde örgütsel aidiyeti artırma, grup oluşturma, bireyler arası etkileşimi artırma amaçlı, eğitim ve gezi programlarının düzenlenerek uygulanması ve bu uygulamaların okul yönetimi tarafından denetlenerek verimliliğinin artırılabilir. Devlet okullarındaki öğretmenlerin, birbirlerine rakip olacak uygulama ve çalışmalara engel

olunarak çatışma ortamı engellenebilir. Bakanlık personeli ve müfettişlerin okullara çatışma durumlarında denetime gidenlerin mutlaka çatışma stratejisi ve eğitimi hakkında bilgi sahibi ve uzman olması çatışmanın yorumlanarak sonlandırılmasında etkilidir. Her eğitim öğretim döneminde çatışma ortamına sebep olan, öğretmenlerin yıllık sınıf dağılımı, 23 Nisan vb... törenlerindeki format, boş derslerin doldurulması ve görev dağılımları konusunda, ölçülebilir, adil, denetlenebilir bir sistemin, tüm okullarda geçerli olacak şekilde, eğitim bakanlığı tarafından tüm eğitim kurumlarında uygulanabilmesi. Okul yöneticilerinin kurumlarında meydana gelen çatışmalarda insiyatif kullanma alanlarının geniş olması, gün içerisinde izin alma, okul geliş gidiş saatleri gibi uygulamaların bakanlıklar tarafından denetlenmesi, personel arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldıracaktır. Bu çalışma ve bunun gibi çalışmalar bölgesel olarak yapılmalı, bölgelere göre eğitim kurumlarındaki çatışmaların sebepleri tespit edilip, ortaya çıkan sorunlara göre tedbirler alınabilir. Her okullun iklimi, çevresi farklı olduğu için bunlara benzer çalışmaların yapılması teşvik edilebilir.

Kaynakça

- Acar, N. (2015). *İnsan ilişkileri iletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 13(11), 1-11.
- Aküzüm, C., Tan, Ç., Yavaş, T., ve Uçar, M. (2016). İlköğretim kurumları yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel kültür algılamalarına ilişkin bir analiz. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1).
- Apipalakul, C., & Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management Amongst Organizational Health Personnel. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216-1222.
- Arslan, H., ve Polat, S. (2004). Conflict Management Strategies of Administrators in Higher Education. *Educational Administration in Theory & Practice*, 39, 430-457
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 231-240.
- Ataklı, A. (1995). Eğitim Kurumlarında Çatışma, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 215, 24-26.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, K. (2001), Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 21-35.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Bal, H. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemi (1)*. Isparta: Fakülte Kitabevi Yayınları.
- Baş, M. ve Sarigöz, O. (2018). An examination of teacher candidates' attitudes towards teaching profession. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(4), 25-32.
- Başak, B. (2010). Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım- Yayın, İstanbul.

- Baysal, N. ve Ada, S. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Erzurum.
- Bozkurt, E. (1995). İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(2).
- Bumin, B. (1990). Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., ve Aydın, E.M. (2011). Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 1(2), 39-51.
- Cüceloğlu, D. (2002). Keşke'siz Bir Yaşam için İletişim Donanımları, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 199-211.
- Demirci, Y. (2002). İlköğretim Okullarında Yasanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ()le Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1(4), 226-233.
- Durna, U. (2005). Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 60(2), 72-96.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkuş, A. (2008). Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 163-176.
- Erol, E. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ertürk, E. M. (2009). Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama, (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Fettahlioğlu, Ö.O. (2012). Dağıtım Kanallarında Çatışma ve Yönetimi: Bir Alan Araştırması, 11.Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, K.S.Ü., İşletme Bölümü, Kahramanmaraş.
- Gross, M. A. & Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. The International Journal of Conflict Management, 11, 200-226.
- Güler, A. Halicioğlu, M.B., Ve Taşğın, S. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (1). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 30-36.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Ankara.

Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı). Konya: Mikro Basım- Yayım- Dağıtım.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara.

Karakaya, İ. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. A. Tanrıoğen (Edt). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı

Karcioğlu F. ve Alioğulları Z. D. (2012). Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 215237.

Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi. (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.

Karip, E. (1999). Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Kaya, F. (2008). Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri (İstanbul-Zeytinburnu Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Salih Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon içinde (s. 103-120). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılıç, S. (2006). Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kırel, Ç. ve Özkalp, E. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Koçak, S. Ve Atanur Başkan, G. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 44, 212-224.

Koçel, T. (1998). İşletme Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Konak, M., ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21(1), 69-91.

Korkmaz, A. (2013). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, M. (2000). Gruplararası İlişkiler ve Çatışma. Çağdaş Eğitim Dergisi, 25(261), 20-24.

Lee, K.L. (2008). An Examination Between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction, International Journal of Business and Management, 3(9), 11-25.

Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Meslek Yüksek Okulu, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), 51-56.

Önder, E. (2008). Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özbaş, M., ve Akbaşlı S. (2013). İlköğretim Okulları Yönetimsel Uygulamalarının Eğitim Yönetimi Bilim Alanı Yeterliklerine Uygunluk Düzeyine İlişkin Eğitim Denetçisi Algıları, Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(2), 71-87.

Özer, M. A. (2000). Ekin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi. Verimlilik Dergisi, 4, 17-46.

- Özkalp, E. (1982). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir: İİBF Akademik Yayınları.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 41-60.
- Özpolat, H. (2019). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki İletişim Engelleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ
- Öztaş, U., ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 9-24.
- Öztekin, A. (2010). Yönetim Bölümü. Ankara: Siyasal Yayınevi
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320.
- Rahim, A. (2004). Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of The Relationship Between Intragroup Conflict and Jjob Performance, Paper Presented at The Annual Conference of The International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA.
- Rahim, M. A. (2011). Managing Conflict in Organizations. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Ramani, K. & Zhimin, L. (2010). A Survey on Conflict Resolution Mechanisms in Public Secondary Schools: A Case of Nairobi Province, Kenya. Educational Research and Reviews, 5(5), 242-256.
- Robbins, P.S. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev. S. A. Öztürk). Eskişehir: Basım ve Yayım Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1991). Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1991.
- Sakızlı, İ. (2007). Okul Müdürü-Öğretmen Çatışması ve Okul Müdürlerinin Bu Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıgöz, O., Hacıcaferoğlu, S., Döngör, A., Cam, F., ve Koca, M. (2015). Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 360-373.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 31, 414-429.
- Serin, A.E., Balkan, M.O., ve Soran, S. (2014). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(50), 23-37.
- Sökmen A., ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 1-19.
- Süküt, S. (2008). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şekerci M., ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 133-160.
- Şendur, F.E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Şentürk, N. (2006). İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, M.Ş. (2002). Yönetim ve Oorganizasyon, Günay Ofset, Konya.
- Tezcan, M. (2012). Eğitim Sosyolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 6(1), 249-265.
- Toytok, E.H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 1(2), 24-36.
- Tunç, T., ve Kutanis, R. (2013). Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 16(1), 23-43.
- Turan, S. (2014). EğitimYönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Türk, Z., ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, Mevzuat Dergisi, 7(75), 1-12.
- Uysal, İ. (2004). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama" Uzmanlık yeterlilik tezi.
- Yavaş, T. (2022). The effect of self-efficacy beliefs of school administrators on sustainable leadership characteristics. *Education Quarterly Reviews*, 5(2), 306- 320.
- Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (7. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2000). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (5.Baskı). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu H., ve Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(2), 295-310.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi /Siyasal Bilimler Fakültesi, İstanbul.

Introduction

Determining which conflict style group members will use in a conflict environment can indicate how they will defend against the conflict. These initiatives can provide information about how the conflict will progress and how it will be shaped. As a result of the measures taken against the conflict, the conflict may end before it begins. Therefore, it is important to know the conflict and conflict management styles of the parties to the conflict (Ertürk, 2009: 19). Knowing the causes of conflicts that occur in organizations can play an important role in finding solutions. If managers can keep conflicts under control, they can see what the conflict will cause, take the necessary precautions and prevent its destructive effects. Managers who know how to manage conflict can turn conflicts into opportunities for their organization.

Method:

In the research, teachers' opinions were consulted using the structured survey technique. The structured survey part constituted the data collection tool part of the study. Generally,

surveys are used to obtain data, which is widely used in quantitative studies, to collect data and to obtain information (Güler et al., 2013).

Results:

The findings we obtained as a result of the research; According to teachers' opinions, conflict is inevitable in educational institutions. Conflict is inevitable in any environment where people interact. Conflict, which is a natural consequence of social interaction, is also a fact of organizational life. Acceptance of the reality of conflict has gradually replaced organizations' efforts to eliminate conflict by living with it and making the conflict work in favor of the organization. With this change in approach to the phenomenon of conflict, conflict, which was previously seen as a problem, began to be seen as an effective tool in increasing the efficiency and effectiveness of the organization and ensuring the continuity of the organization. In this sense, how effective the conflict will be depends on the degree of success in its management (Uysal, 2004: 1-2). While conflict is good for some organizations, its consequences may be bad for others. Conflict keeps organizations more energetic and vigorous. It enables organizations to be active. If conflict is not managed well in organizations, it will disrupt the climate of the organization. It causes deterioration in the morale and motivation of employees within the organization.

Discussion and Conclusion:

A conflict environment can be prevented by distributing tasks fairly and involving every employee of the school. Efficiency can be increased by organizing and implementing trip and training programs for the purpose of increasing organizational belonging, team building, and improving interpersonal relations within the school, and by supervising these practices by the school administration. Conflict can be prevented by preventing teachers in public schools from engaging in competing practices and studies. Ministry personnel and inspectors who go to schools to inspect schools in conflict situations are knowledgeable and experts about conflict strategy and training, which is effective in interpreting and ending the conflict. This study and similar studies should be carried out regionally, the causes of conflicts in educational institutions can be determined according to regions and measures can be taken according to the problems that arise. . Since the climate and environment of each school is different, similar studies can be encouraged.