



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

Lower Secondary School Principals' Opinions on Conflict and Conflict Management Strategies

Orhan GÖÇER

Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı orhan.gocer@yahoo.com

Orcid ID: 0000-0003-3020-7291

Ahmet ŞAHİN

Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, ahmet.sahin@alanya.edu.tr

Orcid ID: 0000-0002-1254-393X

Öz: Bu araştırmanın amacı ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çok durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubuna 7 ortaokul müdürü dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacı tarafından hazırlanmış 1 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 4 adet örnek olay formundan oluşmaktadır. Bu araştırmada veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Veriler nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Ortaokul müdürlerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla çatışmayı bir iletişim problemi olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul müdürleri taraf oldukları çatışmalarda çoğunlukla hükmetme stratejisini kullanırken, taraf olmadıkları çatışmalarda çoğunlukla uzlaşma stratejisine yönelmektedirler. Yaşanan çatışmaların şiddeti arttıkça hükmetme stratejisi daha çok kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Orta okul müdürü, çatışma, çatışma yönetimi, senaryo çalışması.

Abstract: The aim of this study is to determine secondary lower school principals' views on organizational conflicts and conflict management strategies. Holistic multiple case study design, which is among qualitative research methods, was used in the study. Criterion sampling method was used in determining the study group. Seven lower secondary school principals were included in the study group. The data collection tools used in the study consist of 1 semi-structured interview form and 4 case forms prepared by the researcher. In this study, data were collected through individual interviews. The data were analyzed using thematic content analysis method, which is one of the qualitative data analysis methods. When lower secondary school principals' views on conflict and conflict management were examined, it was concluded that the participants mostly saw conflict as a communication problem. Lower secondary school principals mostly use the strategy of dominating in the conflicts they are a party to, while they mostly turn to the strategy of compromising in the conflicts, they are not a party to. As the violence of the conflicts increases, the domination strategy is used more.

Keywords: Lower secondary school principal, conflict, conflict management, scenario study.

* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürütmüş olduğu "Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir..

Received:31.01.2022

Accepted:26.04.2022

Published:30.04.2022

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

10.33437/ksusbid.1065714

GİRİŞ

Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insan topluluklarıdır. İnsanlar ortak hedefe ulaşabilmek için bir örgüt çatısı altında birleşirler ve beraber çalışırlar. Ancak bu insanlar; ilgi, yetenek, algı, değer, beklenti, kişilik vb. bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli anlaşmazlıklar doğurması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar örgütün verimliliğine direkt olarak etki eden bir olgudur ve kontrol altında tutulması gerekir. Bu durum göz önüne alındığında diğer örgütlere oranla insan ilişkilerinin ağırlık kazandığı örgütler olan okullarda, okul yöneticilerinin bu anlaşmazlıklara dair deneyimleri ve bu anlaşmazlıkları yönetmekte kullandıkları stratejileri oldukça önem kazanmaktadır. Bu durum “çatışma” kavramının eğitim yönetimi alanyazınında önemli bir yer edinmesini sağlamıştır.

March ve Simon (1958) çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında yaşanan bir kırılma ya da birey ve grupların bir alternatif seçmede yaşadıkları zorluk olarak nitelendirmişlerdir (akt. Rahim, 2001, s. 17). Wall ve Callister (1995, s.517) çatışmayı “bir birey ya da grubun çıkarlarının başkaları tarafından engellenmesi ya da buna dair inancın oluşması sonucunda ortaya çıkan süreç” olarak tanımlamıştır. Çatışma; genellikle olumsuzluklar, savaşlar, acılar gibi olumsuz duygu ve durumlarla birlikte kullanılmış bir kavramdır. Ancak örgütsel çatışma kavramı olumlu veya olumsuz bir nitelik taşımamaktadır. Olumlu veya olumsuz durumlar çatışma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple önemli olan bir örgütte çatışma olup olmaması değil, bu çatışmaların nasıl sonuçlandığıdır (Ipek, 2012, s. 235). Çatışma hem bireysel hem de örgütsel bakımdan çeşitli negatif durumlar meydana getiren bir kavram olarak ele alınmasına rağmen etkili bir şekilde yönetilen çatışma durumlarının örgüte sağladığı olumlu sonuçlar “çatışma yönetiminin” önemini ortaya koymaktadır.

Bir örgütte çalışmak çatışma içinde olmaktır. Birlikte çalışmanın avantajlarından yararlanabilmek için çatışmaların iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Pek çok örgütte üyeler ve yöneticiler çatışmayı taraflardan birinin kazandığı diğerinin kaybettiği ölümcül bir mücadele olarak görmektedirler. Bu tutum ve varsayımlar çatışmaların üretken hale gelmesinin önünde engel teşkil etmektedir (Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 135). Mauren (1991) çatışma yönetme sürecini ilgili tarafların bir araya gelerek sorunu çözmek adına çalışmalarını olarak tanımlarken, Duryca (1992) tarafların gereksinimlerinin giderilmesine yönelik pazarlık süreci olarak tanımlamıştır (akt. Erem, 2008, s. 12). Hampton, Summer ve Weber (1982) çatışma yönetimini “örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi” olarak tanımlamışlardır. Çatışma durumları iyi yönetildikleri takdirde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur (akt. Eren, 2004, s. 563).

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Örgütlerde çatışmanın yönetilmesi hususunda pek çok yöntem izlenebilir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin çalışmaların çoğu çatışmayı bireysel bir düzlemde ve ikili bir boyutlandırma (iş birliği ve çıkarıcılık) ile ele almıştır. Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda farklı stratejilere vurgu yapıldığı belirlenmiştir ancak çatışma yönetimi stratejilerine dair en sık başvurulan sınıflandırma Blake ve Mouton’un öncülük ettiği, Thomas ve Rahim gibi çok sayıda araştırmacının başvurduğu beşli sınıflandırmadır (bkz. Şahin, 2007, s.81). Bu çalışmada Rahim’in (1983) sınıflandırması temele alınmış ve araştırma bu sınıflandırma üzerinden kurgulanmıştır. Rahim (1983; 2001)’e göre çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar gösterebilecekleri iş birliği ve çıkarıcılık eğilimlerine göre hükmetme, kaçınma, uyma, tümleştirme ve uzlaşma olmak üzere beş farklı tutum gösterebilirler.

Hükmetme: Bu stratejide taraflar çatışmadan kazançlı çıkabilmek için karşı taraf üzerinde zorlayıcı davranışlar sergilemeye eğilimindedir (Rahim, 2001, s.29). Açıkçası, çatışma içerisindeki kişinin kendi çıkarlarına yüksek, karşı tarafın çıkarlarına düşük ilgili olduğu durumlarda takındığı tutumdur. Bu tutum içerisindeki kişi kendi çıkarlarını hesaplarken karşı tarafa olan etkilerini göz ardı

etmektedir. Hükmedici bir tutum içerisinde olan birey kendi durum/pozisyonunun doğru olduğuna inanır ve ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 560).

Kaçınma: Bu stratejinin özünü geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma veya kenara çekilme davranışları oluşturur (Rahim, 2002, s.220). Kaçınan tutum takınan bireylerde iddialık yoktur fakat iş birliği de yapmak istemezler. Bireyler hiçbir tarafın görüşünü kabul etmezler (Nergiz, 2018, s. 44). Kaçınma stratejisi birey tarafından karşı tarafın pozisyonunun daha sağlam olduğunun fark edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Bu sayede kişi sakinleşip uzaklaşarak yeni bir bakış açısı geliştirmekte ve çatışmanın çözümündeki potansiyel çıkarlarını kaybetmemektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s. 128). Aynı zamanda çatışmada kaçınma davranışını sergileyen taraf, üstesinden gelinmesi gereken bir çatışma durumu olduğunu kabullenmez (Rahim, 2001, s.30).

Uyma: Boyun eğme olarak da adlandırılan bu stratejide taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2000, s. 63). Kişi, karşı tarafın beklentileri tatmin edebilmek için farklılıkları önemsiz göstermeye ve ortak noktaları vurgulamaya çalışır. Diğer tarafın beklentilerini karşılamak için kendi çıkarlarını görmezden gelir (Rahim, 2002, s.218). Daha çok astlar ile üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar üstü ile ilişkisini korumak amacıyla bu stratejiyi izlerler. Geleneksel bürokratik yapıya sahip ve astlarla üstler arasında güç mesafesinin uzak olduğu örgütlerde astların çatışmada üstlerin ilgi ve ihtiyaçlarına boyun eğme olasılığı yüksektir (Karip, 2000, s. 63).

Tümleştirme: Çatışmadaki taraflar her iki tarafın da çıkarlarını gözetiyorsa iş birliği ve fayda sağlayan bir sonuç arayışı vardır. Taraflar tüm seçenekleri değerlendirir ve görüş farklılıklarına odaklanırlar. Aranan çözüm tüm tarafların çıkarına yönelik olduğu için bu strateji kazan-kazan yaklaşımı olarak görülür. Farklılıklar kabullenilir ve herkesin ilgi ve gereksinimlerine çözüm getiren sonuçlara gidilir (Nergiz, 2018, s. 46). Problem çözme stratejisi olarak da bilinen tümleştirmede, taraflar kendisi ve diğer taraf için yüksek ilgi gösterir (Rahim, 2001, s.28). Prein (1976), bu stratejinin yüzleşme ve problem çözme olmak üzere iki ayırt edici unsuru olduğunu öne sürmüştür. Yüzleşme problem çözmenin yolunu açması gereken açık ve doğrudan iletişimi içerir. Sonuç olarak, problemlere yaratıcı çözümler üretilebilir (akt. Rahim, 1992, s. 372).

Uzlaşma: Bu stratejide, çatışan taraflar hem kendisine hem de diğerlerine orta düzeyde ilgi gösterir. Çatışan her iki taraf karşılıklı şekilde kabul edilebilir ortak karar verme arayışındadır ve bu süreçte her iki taraf da bir şeylerden vazgeçerler veya bir şeyleri paylaşırlar (Rahim, 2001, s.30). Esasen, bu strateji farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar çıkarlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşurlar. Böylece çatışmanın herhangi bir kazananı veya kaybedeni yoktur. Kimin ne kadar taviz vereceği ise tarafların gücüne bağlıdır. Çoğu zaman geçici bir çözüm yolu olarak görülür ve tarafların tekrar çatışması olasılığı yüksektir (Koçel, 2013, s. 657). Örgütsel açıdan uzlaşma stratejisi zayıf bir çatışma yönetme yoludur. Çünkü bu çözüm yolu örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine tarafların anlaştığı çözüm, iki tarafın birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu ortalama bir çözümdür (Şimşek, 2002, s. 305).

Okullardaki çatışmaların doğru yönetilmemesi durumunda okulların etkililiği ve verimliliği zarar gördüğünden bir örgüt lideri olarak okul müdürlerinin çatışma deneyimlerinin ve algılarının ortaya koyulması oldukça önem arz etmektedir. Yüksel (2020) tarafından 2096 öğretmen ve 76 okul müdürü üzerinde yürütülen ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; okul müdürlerinin tümleştirme ve ödün verme davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaptığı, hükmetme ve kaçınma davranışlarının ise öğretmenlerin motivasyonu üzerinde negatif etkiler yaptığı saptanmıştır. Durak (2010) tarafından 254 öğretmen ile yürütülen ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışmalara neden olan davranışlarının belirlenmesi ve bu çatışmaların örgütün performansına etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bir araştırmada; çatışma yaşayan öğretmenlerin performanslarının negatif şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada iş arkadaşları ve çalışanların bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedenleri arasında görülmektedir. Bu sebeple okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusundaki bilgi, beceri ve eğilimlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Alanyazın incelendiğinde

okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmaların çoğunluğunda nicel araştırma yöntemleri kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin çatışmaları yönetirken kullandıkları stratejiler okullarda yaşanabilecek örnek çatışma senaryoları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Senaryo yöntemiyle gerçek durumlar oluşturulabilir ve bu sayede bir olgu üzerine derinlemesine incelemeler yapılabilir (Alacapınar, 2015, s. 3). Okullarda ortaya çıkabilecek her türlü çatışma durumu okul yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerini yansıtabilecekleri birer durum olarak düşünülebilir. Bu bağlamda kullanılan senaryo durumları ile ortaokul müdürlerinin idealde kullanacakları çatışma yönetimi stratejilerinden çok, gerçeğe yakın durumlarda yönelecekleri ve kullanmayı tercih edecekleri stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle bu çalışma alanyazındaki diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu noktadan hareketle aşağıda verilen alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Ortaokul müdürleri çatışmaları nasıl tanımlamaktadır?
2. Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ilgili süreçler ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına dair açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin nasıl olduğunun ve okullarında yaşadıkları çatışmalarda hangi stratejileri kullandıklarının ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum çalışma deseni kullanılmıştır (Cressell, 2016; Yin, 2002). Çalışmada ortaokul müdürlerinin her biri bütüncül farklı bir durumdur ve her durumda aynı şeyler araştırılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışma grubunu, Antalya ilinin Alanya ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 7 ortaokul müdürü oluşturmaktadır. Creswell'e (2002, s. 21) göre nitel çalışmalarda çalışma grubunun 5 ile 13 arasında katılımcıdan oluşması idealdir. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar devlet ortaokullarında müdür olarak çalışmak ve en az 3 yıllık müdürlük deneyimine sahip olmak kriterlerini sağlayanlar arasından kırsalda/kent merkezinde bulunan bir okulda müdürlük yapıyor olmak, okuldaki personel sayısı 20'den az/fazla olan bir okulda müdürlük yapıyor olmak, öğrenci sayısı 300'den az/fazla olan bir okulda müdürlük yapıyor olmak durumları göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Farklı seçim ölçütleri sayesinde azami düzeyde okullarda yaşanan değişik çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle farklı özelliklere sahip okul müdürlerinin çalışmaya dahil edilmesine özen gösterilmiştir.

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1.'de verilmiştir (katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması amacıyla her bir katılımcı M1, M2, M3... şeklinde kodlanmıştır):

Tablo 1. Katılımcılara ait kişisel bilgiler

| Kod | Eğitim Düzeyi | Branş | Mesleki Deneyim(yıl) | Müdürlük Deneyimi(yıl) | Personel Sayısı 20'den | Öğrenci Sayısı 300'den |
|-----|---------------|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| M1 | Lisans | Teknoloji ve Tasarım | 13 | 4 | Az | Az |
| M2 | Lisans | Fen Bilimleri | 10 | 5 | Az | Az |
| M3 | Lisans | Teknoloji ve Tasarım | 22 | 10 | Fazla | Fazla |
| M4 | Lisans | Fen Bilimleri | 10 | 6 | Fazla | Fazla |
| M5 | Lisans | Sınıf | 22 | 12 | Az | Az |
| M6 | Yüksek Lisans | Teknoloji ve Tasarım | 14 | 8 | Fazla | Fazla |

| | | | | | | |
|----|--------|---------------|----|---|-------|-------|
| M7 | Lisans | Fen Bilimleri | 11 | 9 | Fazla | Fazla |
|----|--------|---------------|----|---|-------|-------|

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmacılar tarafından hazırlanmış olan 1 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 4 adet örnek olay formundan oluşmaktadır. Bu araştırmada veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu; açıklama bölümü, kişisel bilgiler bölümü ve ortaokul müdürlerinin çatışmaya ilişkin genel düşüncelerini ortaya koymalarına yönelik aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır:

1. Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
2. Okulunuzda yaşanan çatışmalara nasıl müdahale ediyorsunuz?
 - Sizin taraf olduğunuz çatışmalar
 - Sizin taraf olmadığınız çatışmalar

Araştırmacılar bu araştırmada kullanılan örnek olay formlarını oluştururken ortaokullarda sıklıkla yaşanan veya yaşanabilecek çatışma durumlarını göz önünde bulundurmuş ve bu durumları kurgulayarak örnek olay formlarını oluşturmuştur. Oluşturulan örnek olaylar bir ortaokul müdürü ile bir eğitim yönetimi alanı uzmanının incelemesine sunulmuş ve araştırmanın amacıyla uyumlu örnek olaylara yer verilip verilmediği teyidi alınmıştır. Örnek olaylar, uzman önerilerine göre tekrar gözden geçirilmiş ve devamında dil denetimine tabi tutulmuştur. Uygulama öncesi son adımda ise iki ortaokul müdürü ile ön uygulama yapılarak örnek olayların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Ön uygulama dönütlerine göre yine gerekli düzeltmeler yapılmış ve örnek olaylar uygulanabilir hale getirilmiştir. Örnek olay formları açıklama bölümü, kişisel bilgiler bölümü, örnek olay bölümü ve sorular bölümü olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan örnek olaylardan örnek olay 2 ve örnek olay 3 ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf oldukları, örnek olay 1 ve örnek olay 4 ise ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf olmadıkları şekilde kurgulanmıştır. Ayrıca örnek olay 2 ve örnek olay 4 çatışma şiddeti yüksek, örnek olay 1 ve örnek olay 3 çatışma şiddeti düşük olacak şekilde kurgulanmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olan örnek olaylar aşağıdaki gibidir:

Örnek Olay 1

İlçe merkezine 55 km'lik bir mesafedeki bir köy okulunda 4 yıllık görevimi tamamlamamın ardından yönetici atamaları ile ilçe merkezine daha yakın bir okula müdür olarak tayin oldum. Tayin istemedim önce okul ile ilgili yaptığım araştırmada okulun sekiz şubeli çok da kalabalık olmayan bir ortaokul olduğunu ve öğretmen kadrosunun genelde genç insanlardan oluştuğunu öğrenmiştim. Okulun fiziki olanakları kötü değildi ve okulun son üç yıl içerisinde geçirdiği fiziksel değişimin ünü, çok uzak bir köy okulunda çalışmama rağmen bana kadar ulaşmıştı. Ayrıca merkezi sınavlarda aldıkları sonuçlar hiç de fena değildi. İlçede bulunan 60 ortaokul arasında ilk 25 içerisindeydiler ve bu bir köy okulu için oldukça başarılı bir derecedi. Halbuki daha üç yıl önce ilçedeki okullar arasında son sıralardaydılar.

Yeni okuluma haziran ayında göreve başladım. Okulun kadrosu gerçekten çok gençti. Öğretmenlerin birçoğu henüz beş yılını doldurmamışken, on yılını doldurmuş sadece bir öğretmen vardı. Göreve başladığım ilk gün öğretmenlerin dinamizmine hayran kalmıştım. Yaz tatilinin ardından sene başındaki seminer döneminde yapılan toplantıda konu okulumuzda sekizinci sınıf okuyacak olan öğrencilerin sınava hazırlıkları için yapılacak çalışmaların planlanmasına geldiğinde ortamın gerildiğini sezebiliyordum. Bazı öğretmenler sekizinci sınıf öğrencilerinin tüm enerjilerini sınava hazırlık için harcamaları gerektiğini savunurken diğer kısmı ise buna şiddetle karşı çıkıyordu. Karşı çıkan gruptaki öğretmenlerin sanat ve spor dersleri öğretmenlerinin olduğunu fark etmem uzun sürmedi. Söz alan beden eğitimi öğretmeni Yakup Bey:

-Okulda sadece akademik başarı önemseniyor, bizler öğretmen olarak dahi görülüyoruz, öğrenciler sürekli birebir ders vermek üzere derslerimizden alınıyor, dedi. Konuşurken sık sık aynı zamanda bir fen bilimleri öğretmeni olan yardımcım Ercan Bey'e sert bakışlar atıyordu. Belli ki bu konu daha önce de onlar arasında problem olmuştu. Söz alan Türkçe öğretmeni Müslüm Bey ise:

-Eğitim sisteminin gerçekliği bu, çocuklar önünde sonunda sınava girecek, okul ve öğretmen başarısında ölçüt öğrencilerin sınav başarısıdır, bu gerçekliğe uygun davrandığım için de özür dilemeyeceğim, dedi. Öğretmenlerin dinamizminin altında bir saatli bomba yatıyordu.

Örnek Olay 2

Mithat Bey kalabalık bir ilçenin en gözde okullarından birinde okul müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Mithat Bey'in okulu; ilçenin tam merkezinde, oldukça başarılı ve çevredeki velilerin çocuklarını yazdırmak için yarıştığı bir okuldur. Bünyesinde hem ilk hem de ortaokul bulunduran bu okul her geçen yıl öğrenci sayısını artırmaktadır. Öyle ki her sene yapılan fazladan öğrenci kayıtları ile öğrenci sayısı gittikçe artmış, derslik sayısı yetersiz gelmeye başlamış ve okul mecburen ikili öğretime geçmek durumunda kalmıştır.

Okulda sabahları ortaokul öğrencileri, öğleden sonraları ilkokul öğrencileri eğitim görmektedir. Sınıflar ortak olarak kullanılmaktadır ve bu ortaklık bazı sorunlara yol açmaktadır. Sınıflarda devamlı olarak eşyalar kaybolmakta, sınıf demirbaşlarına zarar verilmektedir. Sınıf öğretmenlerine göre ortaokul öğretmenleri ve öğrencileri sınıfları pis bırakmaktadır ve sınıf öğretmenleri sürekli pis bir ortamda ders yapmak zorunda kalmaktadırlar. Ortaokul öğretmenleri ise sınıf öğretmenlerinin ortak alanlara devamlı öğrenci çalışmalarını yapıştırmalarından yakınmaktadırlar. Sınıf öğretmenleri de ortaokul öğretmenleri de birbirlerini suçlamakta ve gerekli özeni göstermemekle birbirlerini itham etmektedir. Sınıf öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri arasındaki bu sürtüşme giderek gözle görülür bir hal almaktadır.

Bir öğleden sonra okula gelen Sınıf Öğretmeni Hasan Bey, sınıfında kullandığı yazıcının yere düşmüş ve kırılmış olduğunu görür. Hali hazırda kavgacı bir mizaca sahip olan Hasan Bey çok öfkelenir ve idarecilerin bulunduğu ikinci kata doğru ilerlerken sınıfı ortak kullandığı Matematik Öğretmeni Mustafa Bey'i görür ve üzerine yürüyerek yüksek sesle:

-Bilerek yapıyorsun, değil mi? Bilerek eşyalarım zarar veriyorsun, bilerek sınıfı kirli bırakıyorsun, der.

Neye uğradığını şaşırın Mustafa Bey:

-Ne saçmalıyorsun be adam? Neyine zarar verdim ben senin?

-Sınıftaki yazıcımı yerde buldum, kendi başına düşmedi ya! Ya sen attın yere, ya da öğrencilerin, benim için ikisi de aynı!

Sinirlenen Mustafa Bey:

-Siz sınıf öğretmenleri ağlamayı ne zaman bırakacaksınız? Adam olun da malınıza sahip çıkın, anca şikayet ediyorsunuz başka bir bildiğiniz yok!

Sesleri duyararak koridora çıkan Mithat Bey ve yardımcıları iki öğretmeni sakinleştirmeye çalışmışlar ancak Hasan Bey Mithat Bey'e dönerek:

-Sen de onların tarafındasın bilmiyor muyuz sanki! diyerek arkasını dönüp gitmiştir.

Örnek Olay 3

Bir önceki okulunda çok başarılı bir müdürlük dönemi geçiren Asım Bey yönetici atamaları sonrası başka bir ortaokula tayin olmuştur. Okulundan ayrılırken tüm okul personeli ile vedalaşmış ve onların gözlerindeki hüznü görebilmişti. Okuldaki tüm çalışanların kendisini gerçekten bu kadar sevip sayması onu mutlu etmişti. Okuldan ayrılırken geriye baktığında onlarca güzel anı ve başarı hikayesi görmekteydi. Beş yıl içerisinde okulun fiziki olarak tüm eksiklikleri giderilmiş ve öğrenci başarısı ciddi derecede artırılmıştı. Öğretmenler ve diğer personel tam bir ekip ruhu içerisinde çalışmaktaydılar. Okul-aile birliği bütçesi de bir devlet ortaokuluna göre çok çok iyi durumdaydı.

Asım Beyin atandığı yeni okul çok bakımsız bir durumdaydı. Görevindeki ilk bir ayında yaptığı gözlemlere göre bu durum okulda ondan başka kimseyi de rahatsız etmemekteydi. Birçok kere öğretmenleri proje ve fikirler üretmek adına yüreklendirmeye çalıştıysa da bir sonuç elde edememiş, muhataplarında en ufak heyecan kıpırtısı görememişti. Asım Bey okula kaynak yaratmak adına kendisi

birkaç girişimde bulduysa da bir sonuç elde edememişti. Bu durum onun da stres düzeyini artırmıştı ve bu verimsizliğin sorumlusu olarak öğretmenleri görmeye başlamıştı. Öğretmenlerle diyalogları azalmış, müdür yardımcıları ile ise iş dışında iletişimi kesmişti.

Tüm bu sıkıntılar öğretmenlerin kullandığı fotokopi cihazının arızalanması ile doruk noktasına ulaştı. Cihaz tamire verildiyse de tamir için gerekli meblağın çok yüksek olması sebebiyle tamir edilememiştir. Öğretmenlerle arası hali hazırda çok gergin olan Asım Bey de çok orali olmamış ve çözümün ortağı olmak konusunda pek hevesli davranmamıştı. Bu şekilde geçen iki hafta sonunda öğretmenlerden sesler yükselmiş ve Asım Bey'e konunun çözüme kavuşturulması için baskılar başlamıştı. Çalışma şevki kırılmış olan Asım Bey hemen bir kırtasiyeden fotokopi cihazı kiralayıp okula götürmüş ve öğretmenlere "parasını ödeyerek" istedikleri kadar fotokopi çekebileceklerini söyleyip öğretmenler odasını terk etmiştir. Asım Bey'in arkasından odasına gelen Mesut öğretmen öfkeyle:

-Bu yaptığınız öğretmenlere hakarettir. Bu okulda kimse para ödeyerek fotokopi çekmez. Fotokopiyi sağlamak idarecinin görevidir, yapamıyorsanız bırakın gidin.

diye bağırıp çağırır ve müdür odasını terk eder.

Örnek Olay 4

Sıradan bir okul gününde kat nöbeti tutmakta olan Matematik Öğretmeni Selim Bey öğle arasında 8-A sınıfının önünden geçerken bir grup öğrencinin sınıfın köşesinde toplanmış olduklarını görüp merakla onlara doğru yaklaşmıştır. Öğrencilere fark ettirmeden yaklaşan Selim Bey okulun en haylaz öğrencilerinden olan Ali'yi elinde cep telefonu ile arkadaşlarına bir şeyler izlettirirken görür. Selim Bey hemen Ali'nin elinden telefonu alır ve öğrenciye okula telefon getirmenin yasak olduğunu ve telefonuna el koyacağını söyler. Arkadaşlarının yanında küçük düştüğünü hisseden Ali, Selim Bey'e buna hakkının olmadığını, telefonun kendisine ait olduğunu, içinde şahsi bilgi ve fotoğrafların bulunduğunu dolayısıyla el koyamayacağını söyler. Selim Bey geri adım atmayınca da öğrenci bağırıp çağırmaya ve Selim Bey'e hakaretler etmeye başlar. Selim Bey Ali'yi kolundan tutarak kendisiyle gelmesini söylediye de Ali hızlıca kolunu kurtarmış ve yaşanan arbedede Selim Bey'e vurmuştur. Kendini kurtaran Ali okuldan çıkmış ve koşarak uzaklaşmıştır. 10 dakika sonra ders zili çalmasına rağmen Ali'nin okula dönmediğini fark eden Selim Bey durumu Okul Müdürü İhsan Bey'e anlatmak için odasına gider. Henüz müdür odasında iken içeriye Ali ve babası hışımla girer. Ali'nin babası hiçbir şey söylemeden Selim Bey'in üzerine yürür.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun ardından katılımcılardan örnek olayları sırayla okumaları ve "Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlediniz?" sorusunu cevaplamaları istenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri katılımcıların kendi okullarında birebir yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek toplanmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür. Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından alınan notların yanı sıra, ses kaydı alınmış ve bunlar görüşme sonrasında araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilmesi aşamasında ses kayıtlarının içeriğine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır.

Bu araştırmada veriler nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi tekniği metinde belirtilen özellikleri sistematik ve nesnel biçimde tanımlayarak çıkarımlar yapmak amacıyla kullanılan bir tekniktir (Neuendorf, 2002, s. 10). Veriler öncelikle ses kayıtlarından dinlenilerek dijital ortama aktarılmış ve formlardaki her madde için katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bir araya getirilmiştir. Ardından kodlama işlemine geçilmiştir. Kodlama işleminden sonra kodlar temalarda bir araya getirilmiş ve yapılan gözden geçirmelerin ardından bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğinin araştırmacının kendi deneyimleri ve ön yargılarından etkilenmemesi için bu araştırmada süreç tüm detayları ile planlanmıştır. Katılımcılara görüşme sırasında yöneltilen sorular önceden hazır edilmiş, görüşme esnasında doğaçlama gelişen sorular da araştırmacı tarafından görüşme formuna not edilmiştir. Ayrıca tüm görüşmeler ses kayıt cihazlarıyla

kaydedilmiş ve bu kayıtlar dijital ortama yazılı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın geçerliğinin sağlanabilmesi için görüşme sırasında katılımcı teyidi yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı teyidi yöntemi araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşmasını engellemek amacıyla bir teyit mekanizmasının işe koşulmasıdır ve katılımcılara, elde edilen verilerin düşüncelerini doğru bir biçimde yansıtıp yansıtmadığını sorma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 100). Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için Miles ve Huberman modeli uygulanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre aynı veri setinin farklı iki kodlayıcı tarafından kodlandıktan sonra karşılaştırmanın yapılması elde edilen bulgu ve tanımların belirginleşmesini sağlamaktadır. Bu anlamda araştırma verileri araştırmacı dışında alan uzmanı bir kodlayıcı tarafından tekrar kodlanmış ve bu sonuçlar araştırmacının kodlamaları ile karşılaştırılmıştır. Kodlayıcı ile % 93 benzerlik oranına ulaşılmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre tutarlılığın sağlanması için benzerlik oranı %90 ve üzerinde olmalıdır.

BULGULAR

Ortaokul müdürlerinin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin ve kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu nitel çalışmada elde edilen veriler araştırmacının alt problemleri doğrultusunda analiz edilerek sırasıyla çatışmalara dair görüşler ile ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf oldukları ve olmadıkları durumlar şeklinde sunulmuştur. Araştırmada kullanılan örnek olay 2 ve örnek olay 3 ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf oldukları, örnek olay 1 ve örnek olay 4 ise ortaokul müdürlerinin çatışmaya taraf olmadıkları şekilde kurgulandığı için bu bölümünde öncelikle örnek olay 2 ve 3'e; sonrasında ise örnek olay 1 ve 4'e ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Ortaokul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri

Ortaokul müdürlerine "Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?" sorusu sorulmuş ve çatışmaya dair kendi tanımlarını yapmaları istenmiştir. Soruya verilen cevaplardan elde edilen veriler kategorileştirildiğinde verilerin iletişim problemi, fikir ayrılığı ve tehdit olmak üzere üç temada birleştiği görülmektedir. Verilerden elde edilen kodlar ve temalar Tablo 2.'deki gibidir:

Tablo 2. Ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşleri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| İLETİŞİM PROBLEMİ (n=4) | | | | | | | |
| İletişim kuramama | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Empati eksikliği | | | | | ✓ | ✓ | |
| Saygısızlık | | | ✓ | | | | |
| Güvensizlik | | | | ✓ | | | |
| FİKİR AYRILIĞI(n=3) | | | | | | | |
| Farklı fikirleri savunmak | ✓ | ✓ | | | | | |
| Anlaşmazlık | ✓ | | | | ✓ | | |
| TEHDİT(n=1) | | | | | | | |
| Kriz | | | | | | | ✓ |

Tablo 2. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşlerinin en çok birleştiği tema iletişim problemi teması olmuştur. Dört ortaokul müdürü çatışmayı iletişim kuramama, iki ortaokul müdürü empati eksikliği, bir ortaokul müdürü saygısızlık, bir ortaokul müdürü ise güvensizlik olarak tanımlamıştır. İletişim problemi teması ve bu tema altında verilen iletişim kuramama kategorisi ortaokul müdürleri tarafından en çok dile getirilen görüş olmuştur. M3 "Çatışma iki insanın birbiriyle iletişim kuramamasıdır, birbirlerine saygı duymamasıdır. Başka yok. İyi niyetli insanlar çatışmaz zaten sadece bilgi alışverişi olur ama çatışıyorsa iletişim kuramamıştır istisnalar hariç tabii." sözleriyle çatışmanın özünde kişilerin iletişim kuramamaları ve birbirlerine saygı duymamaları olduğunu belirtmiştir. M4 çatışmanın tanımına dair görüşlerini "Çatışmayı ben tek bir cümle ile ifade etmek istiyorum çatışma hangi türde olursa olsun tamamen iletişim kopukluğudur bence. Bence birbirini

anlayabilen iki insan, dinleyebilen iki insan çatışmaz niye çatışsın ki tamamen iletişimsizlik ve güvensizlik.” sözleriyle ifade ederek çatışmanın bir iletişim ve güven problemi olduğunu belirtmiştir.

Ortaokul müdürlerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok birleştiği ikinci tema fikir ayrılığı teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışma farklı fikirlerin savunulması ya da ortak bir fikirde birleşilememesidir. M2 “Çatışma ayrı fikri savunmaktır. Yani iki farklı fikir varsa sonuçta bir çatışma oluşabilir, orta yolu bulana kadar çatışmadır. Aynı fikirde hemfikir olunana kadar çatışmadır.” diyerek çatışmanın fikir ayrılıkları olduğunu ve çatışmanın ortak bir fikirde anlaşılınca kadar devam edeceğini belirtmiştir.

Ortaokul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine “Okulunuzda yaşanan çatışmalara nasıl müdahale ediyorsunuz?” sorusu sorulmuş ve soruyu taraf oldukları çatışmalar ve taraf olmadıkları çatışmalar şeklinde iki ayrı başlıkta değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmalara müdahale stratejileri, taraf oldukları çatışmalarda kullandıkları stratejiler ve taraf olmadıkları çatışmalarda kullandıkları stratejiler olmak üzere ayrı ayrı ele alınmıştır.

Ortaokul Müdürlerinin Taraf Oldukları Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Bu bölümde öncelikle ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin cevapların analizleri sunulmuş ardından ortaokul müdürlerinin taraf olarak kurguladıkları örnek olaylardan elde edilen cevapların analizleri sunulmuştur.

Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin soruya verdikleri cevaplardan elde edilen kodlar kaçınma, tümleştirme, hükmetme ve uyma olmak üzere 4 temada birleştirilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplardan elde edilen kod ve temalar Tablo 3.’teki gibidir:

Tablo 3. Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları yönetme stratejileri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| KAÇINMA(n=2) | | | | | | | |
| İlimli yaklaşma | | | | ✓ | | | |
| Sakinleşmeyi bekleme | | | | ✓ | ✓ | | |
| UZLAŞMA(n=2) | | | | | | | |
| Üçüncü kişilerin hakemliğini isteme | | | ✓ | | | | ✓ |
| HÜKMETME(n=3) | | | | | | | |
| Karşı tarafı ikna etmeye çalışma | ✓ | ✓ | | | | | |
| Kendi fikirlerini açıklama | | | | | | ✓ | |
| Makam gücünün kullanılması | | ✓ | | | | | |

Tablo 3. incelendiğinde ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmalarda izledikleri yolların daha çok hükmetme temasında birleştiği görülmektedir. Ortaokul müdürlerinden ikisi bir çatışmaya taraf olduğunda karşı tarafı ikna etmeye çalıştıklarını, bir ortaokul müdürü kendi fikrinin neden doğru olabileceğini anlattığını, bir ortaokul müdürü ise karşı tarafı ikna edemediği durumlarda makam gücünü kullandığını ifade etmiştir. M2 “Ama eğer kendim tarafım ve onun faydalı olduğuna inanıyorsam diğer tarafı olabilecek tüm yollarla ikna etmeye çalışırım. Karşı tarafın benim fikrimin daha faydalı olacağına inanmasını sağlamaya çalışırım. İnanmadıysa işte orada mevzuattan gelen güç devreye giriyor ben kendi fikrime inanmışsam ve inanan çoğunluk varsa gücümü kullanırım. Ama yaşananlara göre ya da teamüllere göre, diğer okulların yaşadıklarına göre bu böyle olması gerekiyor problem yaşamamız için ya da örgütün bu olaydan daha iyi çıkabilmesi için diyerek orada mevzuatın verdiği yetkiyi kullanırım.” diyerek ikna çabalarının sonuç vermemesi durumunda müdür yetkilerini kullanarak doğru bildiği uygulamayla devam edeceğini ortaya koymuştur. M6 bir çatışmaya taraf olduğunda ve fikrinin doğruluğuna inandığında karşı tarafa fikrinin veya uygulamasının gerekçelerini açıklayarak fikrini uygulamaya devam edeceğini “Tarafsam öncelikle benim bu uygulamayı neden yaptığının mantığını detaylı bir şekilde tekrar anlatırım. Neden ben bu şekilde davranıyorum, neden bu şekilde davranmak

zorundayım, amacım ne bunu ayrıntılarıyla anlatırım. Kabul edip etmeme karşıya kalmıştır.” sözleriyle ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi bir çatışmaya taraf olduklarında sakinleşmeyi beklediklerini, bu sayede iki tarafın da bu çatışmadan zarar görme ihtimalini azalttıklarını belirtmişlerdir. Bir ortaokul müdürü ise çatışmalara taraf olduğunda taraf olmadığı çatışmalara göre daha ılımlı yaklaşma eğilimi içerisinde olduğunu belirtmiştir. M4 “Tarafsam daha ılımlı olmaya çalışıyorum çünkü tarafken biraz okul dışı düşünüyorum biraz daha frenleyerek hareket ediyorum. Çünkü her şeyi sığağı sığağına özellikle bu çatışma anlarında sıcakken her şey ağız da yakar el de yakar. Ben hep böyle bakıyorum okul müdürü de olabilir öğretmen de olabilir temizlik görevlisi de olabilir çatıştığımız an ben beklemekten yanayım.” diyerek çatışmanın olası yıkıcı sonuçlarından kurtulmak için çözümü ertelemeyi tercih ettiğini belirtmiştir. M5 ise “Çatışmada tarafsak ben şimdi burada hep bahsettiğim konu yine karşıdakini bir dinlemek gerektiğini düşünüyorum. İnsanoğlu fevri bir hareket de bulunabilir ama o andaki sinir katsayısı yüksekse bir anlığına uzaklaşıp içinden sayarak veya gezerek sakinleştikten sonra iletişim yoluna başvurup sakinleştikten sonra karşıdaki dinleyince aslında çok büyük bir problem olmadığını da görebilirsin veya o probleme yaklaşım süreci farklılaşabilir. Bu anlamda o anda tartışma ortamından uzaklaşmak bence en iyisi en sakinleştirici olanı o.” sözleriyle çözümü taraflar sakinleşene dek ertelemenin her iki tarafın da faydasına olabileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden ikisi ise bir çatışmaya taraf olduklarında üçüncü bir kişinin hakemliği ile uzlaşmayı tercih edebileceklerini bildirmişlerdir. Bu konuda M7 “Çatışmanın tarafıysam karşı tarafı dinleme, başkalarının görüşünü, hakemliğini isteme düşüncelerini alman gerekir. Ama başkalarının hakemliğini alırken de doğru hareket etmek lazım. Çünkü siz yöneticisiniz karşınızdaki kişi kim öğrenci mi öğretmen mi müdür yardımcısı mı başka bir yönetici mi duruma göre bir hakem seçmeniz lazım. Onun da kabul edeceği bir hakem seçmeniz lazım. Bunu da sana bir hakem getiriyorum gibi değil doğru şekilde konuşarak yapmak lazım.” sözleriyle dile getirerek doğru seçilmiş bir hakemin çatışmanın çözülmesi sürecinde etkili olacağı yönündeki inancını ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 2’ye ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan tüm kodlar hükmetme temasında birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve tema Tablo 4.’teki gibidir:

Tablo 4. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| HÜKMETME(n=7) | | | | | | | |
| Sert uyarılar yapmak | | | ✓ | | | | |
| Birebir ve toplu görüşmelerle öğütler vermek | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Üst mercilerden yardım talebinde bulunmak | | | | ✓ | | | |
| Paydaşları değiştirmek / uzaklaştırmak | | | | ✓ | | ✓ | |

Tablo 4. incelendiğinde araştırmaya katılan tüm ortaokul müdürlerinin örnek olay 2’de okulda yaşanan soruna yönelik olarak hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Ortaokul müdürlerine göre okulda yaşanan çatışmaya yönelik olarak taraflara sert uyarılar ve öğütlerle doğru davranışlar anlatılabilir, gerekirse çatışmanın taraflarının kesişim alanları ortadan kaldırılabilir ya da üst mercilerden çatışmaya müdahale etmesi istenebilir. M3 “İkisini de çağırırdım aslında ikisini de çağırarak yetmez öğretmenler kurulu toplantısı yapardım, toplardım bütün öğretmenleri. Bu tür şeylerin yaşanabileceğini bunun çözümünün olmadığını çünkü işin içinde çocuk var bu tür şeyler hep olacak anlaşmaları gerektiğini böyle bir kavga durumunda yasal işlem başlatacağımı söyledim. Çünkü kişilerin bunu çözecek gücü yoktur, olamaz da. Devletin dili ile konuşmak lazım başka çare yok.”diyerek okulda yaşanan soruna ilişkin çözümün öğretmenlerin kesin bir dille uyarılması ve tekrarı olması durumunda

disiplin işlemlerinin başlatılması olduğunu vurgulamıştır. M4 okulda yaşanan sorunun çözümüne yönelik olarak okula üst mercilerden birisinin davet edilmesinin okula tekrar devlet kurumu ciddiyeti kazandıracağına ve otoriteyi tekrar sağlayacağına dair inancını “İlçeden destek alırdım. Yani şu anlamda bir ilçe temsilcisinin, bir üst amirin okula gelmesi biraz daha otoriteyi sağlar görünüşü ile duruşuyla.” sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 3’e ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uyma, hükmetme, uzlaşma ve tümleştirme olmak üzere dört farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve temalar Tablo 5.’teki gibidir:

Tablo 5. Ortaokul Müdürlerinin Örnek Olay 3’te Yaşanan Sorunun Çözümüne Yönelik Görüşleri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| UYMA(n=1) | | | | | | | |
| Kaynak için alternatifler bulmak | | | | | ✓ | | |
| HÜKMETME(n=2) | | | | | | | |
| Grup liderlerini tarafına çekmeye çalışmak | | ✓ | ✓ | | | | |
| UZLAŞMA(n=3) | | | | | | | |
| Sabır göstermek | | | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Israrla çalışmaya devam etmek | | | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| TÜMLEŞTİRME(n=1) | | | | | | | |
| İletişimi başlatmak ve devam ettirmek | ✓ | | | | | | |

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin çoğunluğunun örnek olay 3’te okulda yaşanan soruna yönelik uzlaşma stratejisine yöneldiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre örnek olay 3’e ilişkin okul müdürü personelinin içinde bulunduğu duruma sabır göstermeli, zaman içinde personelinin kabul göreceğini bilmeli ve ısrarla doğru bildiği şekilde çalışmaya devam etmelidir. Bu süreçte düzenlenecek çeşitli etkinliklerle personel kazanılmaya çalışılmalıdır. M6 bu konuda “Sosyal projeler gibi bir gezi olabilir, okulda yapılan bir kahvaltı olabilir, bir akşam yemeği planlanabilir daha çok böyle kurumsallaşmak adına ekibi toparlayan işler ekibi arkadaş haline getirebilmek için. İş arkadaşlığı başladığı anda önünüzde hiçbir şey durmuyor zaten şu anda çok başarılı olmuş okulların birçoğu bu ekip ruhunu oluşturmuş okullar, dış kaynak sonradan geliyor.” sözleriyle personelin kaynaşmasını sağlayacak etkinliklerle bu tarz sorunların önlenebileceği yönündeki inancını ortaya koymuştur. M7 ise benzer şekilde okulda yaşanan sorunun okul müdürünün personelinin destek görmese de çalışmaya devam etmesiyle aşılabileceği yönündeki düşüncesini “O müdürün doğru bildiği işe devam etmesi gerekiyordu fotokopi için uğraşması gerekiyordu. Değişmiyorlarsa bir şekilde değişecekler müdür değişmediği müddetçe öğretmenler değişecekler. Yapmaya devam etmesi gerekirdi inandığı işi doğru bildiği şeyi kimseyi kırmadan.” sözleriyle ortaya koymuştur.

M2 ve M3 örnek olay 3’te okulda yaşanan soruna yönelik olarak hükmetme stratejisine yönelmişlerdir. Bu ortaokul müdürlerine göre diğer öğretmenler üzerinde etkili olabilecek baskın öğretmenleri çeşitli yollarla tarafına çekerek çalışması sağlanırsa diğer öğretmenler de onlara uymak zorunda kalacaklardır. Bu konuda M2 “Bu okulda bu kültürün oluşmasını sağlayan bir alfa personeli ya da bir grubu vardır. Bu grubu ikna ederim. Yani alfa öğretmenin olduğu gruba oynamak lazım. Alfa öğretmeni bulursanız tüm problemi çözüyorsunuz aslında. Ya alfayı sindireceksiniz alfa size uyuyacak ya da alfayı diğer grup sindirecek yeni bir alfa yaratacaksınız. Yani alfa olamıyorsanız gruba dışarıdan geldiğinizde alfa olmak çok zor. Grubun alfası sesi en gür çıkan olur alfa çalışmıyorsa grup çalışmaz alfayı çalışmaya ikna ederseniz grubu da çalışmaya ikna edersiniz. Ya da şöyle alfanın azıcık çalışması az çalışanı da daha çok çalışmaya itiyor. Benim yürüyeceğim nokta bu olurdu.” diyerek baskın kişi ya da grupların ikna edilmesi veya sindirilmesi yöntemiyle sorunun çözülebileceğine yönelik inancını ortaya koymuştur.

Ortaokul Müdürlerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Stratejileri

Bu bölümde öncelikle ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin cevapların analizleri sunulmuş ardından ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları şekilde kurgulanan örnek olaylardan elde edilen cevapların analizleri sunulmuştur.

Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmalara müdahale stratejilerine ilişkin soruya verdikleri cevaplardan elde edilen kodlar hükmetme, tümleştirme ve uzlaşma olmak üzere 3 temada birleştirilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplardan elde edilen kod ve temalar Tablo 6.'daki gibidir:

Tablo 6. Ortaokul Müdürlerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Stratejileri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|
| UZLAŞMA(n=3) | | | | | | | |
| Eşit davranma | ✓ | | | | | | |
| Adil olma | | | ✓ | | | | |
| Tarafsız olma | | | ✓ | | | | |
| Uzlaştırma | | | | | ✓ | | |
| HÜKMETME(n=3) | | | | | | | |
| Kurala ve standartlara göre karara varmak | | | | ✓ | | ✓ | |
| Taraflara öğütlerde bulunmak | | ✓ | | | | | |
| TÜMLEŞTİRME(n=1) | | | | | | | |
| Taraflara bakış açısı oluşturma | | | | | | | ✓ |

Tablo 6. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçü çatışmaya taraf olmadıklarında çatışmanın taraflarına karşı eşit davrandıklarını, tarafsız olduklarını ve tarafların uzlaşmalarına yardım ettiklerini dile getirmişlerdir. M3 bu konuda "Taraf değilsem eğer yapacağım şey adil olmak ve tarafsız yaklaşımdır. Okul içinde bir sürü denge var bu dengelerin bozulmasına da müsaade etmemek gerek. Taraflar arasında da dengenin bulunabileceğini düşünüyorum." diyerek çatışmalarda taraf olmadığında tarafların bir orta yol bulmaya çalıştığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin üçünün taraf olmadıkları çatışmaları yönetme stratejilerinin hükmetme temasında birleştiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışmalara taraf olunmadığında alınacak olan kararlar herkes için geçerli ve aynı olan kurallara, standartlara, yönetmeliklere vb. uygun olan kararlar olmalıdır. M4 "Taraf olmadığım zaman biraz daha sert oluyorum, olması gerekeni biraz ön plana çıkarıyorum yani kural ne ise herkes için geçerlidir, kişi ayırmadan kuralı neyse onu uygulamaya çalışıyorum. Taraf olduğum zaman kendimi daha çok müdür hissediyorum." sözleriyle taraf olmadığında çatışmaya daha sert yaklaştığını ve kendisini kuralın uygulayıcısı olarak konumlandığını ifade etmiştir. M2 ise taraf olmadığı çatışmalarda bilgi toplama süreçlerinin ardından taraflara olması gerekenin ne olacağını öğütlediğini ve haklı gördüğü tarafı açık olmayan bir şekilde destekleyeceğini "Taraf değilsem bu konuda gerçekten yetkinliğine inandığım kişilere isim vermeden danışırım ya da yaptığım mevzuat araştırmasına göre çatışmanın taraflarına çatışmanın çözümü hakkında telkinlerde bulunurum. Mevzuat bu, diğer okullarda yaşananlar bu ve bu durumun çözümü bu olmalı derim." sözleriyle ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 1'e ilişkin "Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?" sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uzlaşma ve hükmetme olmak üzere iki farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kod ve temalar Tablo 7.'deki gibidir:

Tablo 7. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 1'de yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|
| UZLAŞMA(n=4) | | | | | | | |
| İş tatmini açısından fırsat eşitliği sağlamak | | | | | ✓ | | ✓ |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|---|
| Sınav başarısına ortak etmek | | | | | | | ✓ |
| Sosyal etkinliklerle barış ortamı sağlamak | | | | ✓ | | | ✓ |
| HÜKMETME(n=3) | | | | | | | |
| Birebir ve toplu görüşmelerle öğütler vermek | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| Yetenek dersi öğretmenlerini alt sınıflara yöneltmek | | | ✓ | | | | |

Tablo 7. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin örnek olay 1’de okulda yaşanan soruna yönelik olarak çoğunlukla uzlaşma stratejisine yöneldiği görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre çatışma yaşayan tarafların bir arada çalışabilecekleri kadar ortamın yumuşatılması için bir orta yol bulunması gerekmektedir. Bu sebeple yetenek dersi öğretmenlerine yeterli başarı duygusu yaşayabilmeleri adına sınav dersi öğretmenleriyle eşit fırsatlar sağlanmalı, çeşitli sosyal etkinliklerle çatışmanın tarafları barıştırılmalı ya da yetenek dersi öğretmenleri yeterli iş tatmini yaşayabilmeleri için sınav başarısına ortak edilmelidir. Bu konuda M6 “Bu çatışmaları kırmak için çatışmanın öncülüğünü yapan öğretmenlerle beraber etkinlikler planlanarak kırılabilir örnek veriyorum bir spor müsabakası ile yapılabilir bir kültür yarışması ile olabilir.” diyerek taraflar arasındaki buzların eritilebilmesi için sosyal etkinliklerin kullanılabileceğini ifade etmektedir. Yine M6 “Mesela biz daha önceki okulda sınava hazırlanan öğrencilere koçluk sistemi getirmiştik o koçların birçoğunu öğrencilerin çok sevdiği yan branş öğretmenlerinden hazırladık ki o kırılma da sağlansın diye. O biraz kırmıştı iyi olmuştu.” sözleriyle yetenek dersi öğretmenlerinin okulun sınavla ilgili çalışmalarına dahil edilmesiyle yetenek dersi öğretmenlerinin aidiyet duygusu yaşayabileceklerini ve sorunun bu yolla çözülebileceğini belirtmiştir.

Tablo 7. incelendiğinde araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinden üçünün ilgili örnek olaydaki soruna hükmetme stratejisi ile yaklaştığı görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre bu tarz tartışmaların yaşanmaması adına uyarılmalı, öğütler verilmeli ve yetenek dersi öğretmenleri çalışmalarını sınava girecek olan 8. sınıf öğrencilerinden çok alt sınıflarla devam ettirmeye yönlendirilmelidir. Bu konuda M2 “Bu gerginliğin giderilmesine yönelik daha kapsamlı, beden eğitimi öğretmenimizin olayı daha yumuşatıcı şekilde anlayabileceği bir toplantı yapardım. Beden eğitimi öğretmenimizin 8. sınıftaki sınav atmosferini anlamasına yönelik bir konuşma onunla gerçekleştirdim. Aynı zamanda müdür yardımcımızın da öğretmenimizin dersine karşı önemsemez bir tavır takınıyorsa o tavrı değiştirmesi yönünde bir telkinde bulunurdum.” sözleriyle tartışmaların sonlanması adına uyarılar yapacağını ve yetenek dersi öğretmenlerinin sekizinci sınıf öğrencilerinden büyük oranda feragat etmeleri gerektiğine yönelik görüşlerini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerine Görüşme Formu 4’e ilişkin “Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız soruna dair nasıl bir yol izlerdiniz?” sorusu sorulmuş ve elde edilen verilerden oluşturulan kodlar uzlaşma, hükmetme ve tümleştirme olmak üzere üç farklı temada birleştirilmiştir. İlgili sorudan elde edilen kodlar ve temalar Tablo 8.’deki gibidir:

Tablo 8. Ortaokul müdürlerinin örnek olay 4’te yaşanan sorunun çözümüne yönelik görüşleri

| Görüşler(tema/kod) | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|
| UZLAŞMA(n=3) | | | | | | | |
| Birebir ve toplu görüşmelerle ortak noktada buluşturmak | ✓ | | | | ✓ | | ✓ |
| HÜKMETME(n=3) | | | | | | | |

| | |
|--|---|
| Telkin yoluyla ikna etmek | ✓ |
| Bastırmak | ✓ |
| Kuralları hatırlatmak | ✓ |
| TÜMLEŞTİRME(n=1) | |
| Tarafları bir araya getirerek iletişim ortamı sağlamak | ✓ |

Tablo 8. incelendiğinde uzlaşma stratejisinin okul müdürlerinin örnek olay 4'te yaşanan olaya ilişkin çoğunlukla yöneldiği stratejilerden biri olduğu görülmektedir. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre taraflar birebir veya toplu görüşmelerle sakinleştirilip ikna edilebilir ve olay daha fazla büyümeden çözülebilir. M5 "Her ikisini de problemi çözeceğimizi bir oturup tatlı dille oturup konuşulabileceğini anlatırız. İlk etapta kavga ayrıldıktan sonra öncelikle veliyi alırız. Sonuçta burada şiddeti yüksek olan yüksek gazla gelen veli olduğu için veliyi sakinleştirip oturup nefeslenmesini mümkünse bir çay ikram ederek velinin sıkıntısı dinlenir sonra öğretmen arkadaşımız çağırılır ondan da olay dinlenir kamera görüntüsü varsa kamera görüntüleri veliye izlettirilebilir. Veli ikna edildikten sonra öğretmeni çağırıp her ikisiyle de konuşup bunu aslında burada herkesin çabasının öğrencinin iyiliği olduğu ayrıntılı olarak veliye anlatılarak ikna edilebilir. Bu süreçten sonra problem çözülecektir diye düşünüyorum." sözleriyle öncelikle tarafların sakinleşmesi ve kavga ortamının dağıtılması için tarafları aynı ortandan ayırmak gerektiğini bildirmiştir.

Örnek olay 4'te yaşanan soruna yönelik ortaokul müdürlerinin görüşlerinin çoğunlukla birleştiği temalardan bir diğeri de hükmetme teması olmuştur. Bu yönde görüş bildiren ortaokul müdürlerine göre kontrolsüz şekilde davranan veliye karşı sert bir tavır takınılmalı, velinin davranışları bastırılmalı, okul kuralları hatırlatılmalı ve davranışlarının hatalı olduğu belirtilerek ikna edilmelidir. M3 "Ben öğretmene çıkmasını söylerim. Hiç konuşurum da. Gerek yok çünkü o kural benim kuralım öğretmen bu davranışı ona istinaden yapmıştır. Öğretmenin bir şey söylemesine gerek yok doğru olanı yapmıştır. Ondan sonra ben veli ile direkt yüz yüze kalırım. Veliyi öncelikle ikna etmeye çalışırım ya da rest çekerim. Çünkü orada bu lazım alttan almam bir kuralımız var ve bu kurala herkes uymak zorunda. Alttan alırsam daha fazlasını yapmaya çalışır. Alttan alırsam daha fazlasını yapmaya çalışır bir dahakine tekrar bir şey yapmaya çalışır. Kural kuraldır." sözleriyle velinin davranışlarının bastırılması ve taviz gösterilmemesi gerektiğini bildirmiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ilgili alt problemlere göre açıklanmış, alanyazınla karşılaştırmalı şekilde tartışılmıştır.

Ortaokul müdürlerinin çatışma tanımlarına bakıldığında çatışmayı "anlaşamama" olgusu içerisinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu anlamda ortaokul müdürleri çatışmayı çoğunlukla, aralarında sağlıklı bir iletişim bulunmayan birey ya da gruplar arasında çıkan anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir. Yaşanan iletişim problemlerinin temelinde çatışmanın karşı tarafıyla empati kuramama, güvensizlik duyma ve saygısızlık yatmaktadır. Benzer şekilde Roselle (2018) tarafından ortaokul müdürleri ile yapılan benzer bir çalışmada ortaokul müdürlerinin çatışmayı iletişimde yaşanan problemler ve yetersiz yönetsel destek olarak tanımladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mintzberg'e (1973) göre yöneticiler kişiler arası, bilgi sağlama ve karar verme üzere üç temel örgütsel role sahiptir ve bu rolleri yerine getirirken çalışanları ile güçlü bir iletişim içinde olmak zorundadır (akt. Genç, 2007, s. 345). Bu bağlamda değerlendirildiğinde ortaokul müdürlerinin çatışmaya bir iletişim problemi olarak yaklaşmalarının normal olduğu söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde iletişim ve çatışma konularının beraber ele alındığı çok sayıda araştırma bulunduğu görülmektedir ve bu araştırmalar iletişim yeterlilikleri ile çatışma yönetimi arasındaki güçlü ilişkiler ortaya koymaktadır (Şahin, 2007; Polat, 2009; Demirkaya, 2012; Kaymak, 2015; Casiadi, 2017).

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin taraf oldukları çatışmaları nasıl yönettiklerine dair sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların taraf oldukları çatışma durumlarında çoğunlukla hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre ortaokul müdürleri çatışmaya taraf olduklarında kendilerini haklı olan ve çatışmayı kazanması gereken taraf olarak görmektedirler. Yasal güç kullanımı sıklıkla dile getirilmiş olmasa da çatışmayı yönetmek adına seçmiş oldukları karşı tarafı ikna etmeye çalışmak, kendi fikirlerini anlatmak, birebir veya toplu görüşmelerle yapılması gerekenleri anlatmak gibi astlar üstünde baskı oluşturabilecek davranışlarla buldukları yasal güç kaynaklı otoritelerini kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar alanyazındaki bazı çalışmalarla çelişmektedir (Horata, 2013; Yılmaz, 2009). Alanyazında çatışma yönetimi konusunda yapılmış çalışmaların çoğunluğunun nicel araştırma desenleri kullanılarak yapıldığı söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının kapalı uçlu sorulardan oluşması, veri toplamının sadece belirtilen ölçek maddeleri ile sınırlı kalması ve derinlemesine veri toplamaya imkan tanınamaması araştırmacıların, kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin sebep ve sonuçlarını detaylı şekilde inceleyebilmelerine olanak sağlayamamaktadır. Bu çalışmada ise gerçek hayata uygun şekilde kurgulanmış örnek olaylar sayesinde okul müdürlerinin kullanmayı tasarladıkları çatışma yönetimi stratejilerinden ziyade, gerçek bir durumla karşılaştıklarında yönelecekleri çatışma yönetimi stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Alacapınar'a (2015, s. 13-14) göre örnek olaylar kişiyi yoğun zihinsel etkinliklere sokarlar ve Bloom taksonomisinde uygulama, sentez ve değerlendirme aşamalarına kadar çıkarabilirler. Kişiyi özgün ve yeni çözümler üretmeye sevkeder. Çalışmalar arası tutarsızlık bu nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca alanyazında bu çalışmada elde edilen sonuçlara benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Köz (2016) tarafından yürütülen ve bu çalışmadakine benzer şekilde varsayımsal vakaların veri toplama aracı olarak kullanıldığı bir nitel araştırmada da okul müdürlerinin idealde uygulamayı düşündükleri çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte kullandıkları stratejilerin büyük oranda örtüşmediği görülmüştür. İlgili çelişkinin bu durumdan kaynaklanabileceği de göz önünde bulundurulabilir. Okul içerisinde okul müdürünün makam gücü ile öğretmenlerin uzmanlık gücü birbirine denk olmadığından okul müdürleri uzlaşmacı veya tümleştirmeci bir tavır sergiliyor gibi görünse de hükmetme stratejisini kullanıyor olabilir.

Bulgulardan elde edilen bir başka çarpıcı sonuç ise çatışma yaşadıkları öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça hükmetme eğilimindeki düşüştür. Katılımcıların çoğunluğu çatışma yaşadıkları öğretmen kendilerinden kıdemliyse daha uzlaşmacı davranışlar sergileyeceklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Demirkaya (2003) tarafından yürütülen ve yönetici-öğretmen çatışmalarının kaynaklarının incelendiği bir araştırmada da çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasında negatif yönlü ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yurdunkulu (2016) tarafından yapılan bir araştırmada da 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre uzlaşma stratejisini daha çok kullandığı saptanmıştır.

Okul müdürlerinin taraf oldukları çatışmalarda kullanmayı en çok tercih ettikleri ikinci strateji uzlaşma stratejisi olmuştur. Okul müdürleri uzlaşma stratejisini genel olarak personel ilişkilerinin ve okulun işleyişinin sekteye uğramaması adına kullanmışlardır. Bu anlamda üçüncü kişilerden hakemlik talep etme ve verilen bazı tavizlerle ilişkileri sürdürme davranışlarını seçmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde uzlaşma stratejisinin okul müdürleri tarafından sıklıkla tercih edildiği görülmektedir (Abacıoğlu, 2005; Yıldızoğlu, 2013).

Araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları nasıl yönettiklerine dair sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların taraf olmadıkları çatışma durumlarında çoğunlukla uzlaşma stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre ortaokul müdürleri taraf olmadıkları çatışma durumlarında çatışma taraflarına eşit, adil ve tarafsız davranmayı tercih etmektedirler. Okulun genel atmosferinin çatışmadan etkilenmesini önlemek ve tarafların bir arada çalışmaya devam edebilmesini sağlamak amacıyla her iki tarafın da makul bir noktaya gelmesini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken her iki tarafın da katılacağı sosyal etkinlikler planlamayı ve birebir ya da toplu görüşmeler yaparak çatışma ortamını yumuşatmayı tercih etmektedirler. Okul içerisindeki dengelerin korunması ortaokul müdürleri için oldukça önem taşımaktadır. Atay (2001) tarafından yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürlerinin çatışmaları orta bir yol bulmalarında çalışanları ikna ederek, çalışanların ortak bir şekilde sorunlarını tanımlarını bekleyerek çözdükleri algısına sahiptirler. Ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların daha fazla büyümemesi ve derinleşmemesi adına uzlaştırıcı bir tavır takınmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlara benzer şekilde Varlık (2008) tarafından

yürütülen bir araştırmada da öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışma durumlarında uzlaşma durumlarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaokul müdürlerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetmede çoğunlukla kullandıkları ikinci strateji hükmetme stratejisi olmuştur. Buna göre ortaokul müdürleri taraf olmadıkları çatışmalarda kendilerini kural ve standartların uygulayıcısı olarak konumlandırmaktadırlar. Bu anlamda eşit ve tarafsız davranmaktan çok çatışmanın kendilerince haklı olan tarafını destekleyecek şekilde birebir veya toplu görüşmelerle öğüt ve telkinlerde bulunmayı, sert uyarılar yapmayı ve olması gerekeni taraflara bildirmeyi tercih etmektedirler. Arslan (2020) tarafından yürütülen bir araştırmada da okul yöneticilerinin karşısındakine uyma konusuna pek sıcak bakmadıkları ve genellikle hükmetme stratejisine yöneldikleri saptanmıştır.

Ortaokul müdürlerinin taraf oldukları ve taraf olmadıkları çatışmaları yönetmekte tercih ettikleri stratejiler birlikte değerlendirildiğinde; ortaokul müdürlerinin çatışmanın şiddeti yükseldikçe hükmetme stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Şiddeti yüksek olarak kurgulanmış örnek çatışma olaylarında hükmetme stratejisine yönelim yüzde 71 oranında olmuştur. Bu yönelim, durumu kontrol altına alma ve otoriteyi tekrar sağlama çabasından ileri geliyor olabilir. Çatışmanın şiddeti arttıkça daha keskin müdahaleler ile çatışmayı mümkün olan en kısa zamanda sonlandırma çabasına girmektedirler. Çatışma şiddetinin yüksek olmadığı durumlarda ise ortaokul müdürleri daha çok uzlaşma stratejisini tercih etmişlerdir. Bu durum okul içindeki ilişkilerin devamlılığı kaygısından kaynaklanıyor olabilir.

Elde edilen bir başka sonuç ise uyma stratejisinin neredeyse hiç tercih edilmemiş olmasıdır. Bu anlamda ortaokul müdürlerinin çatışma süreçlerinde karşı tarafın isteklerine boyun eğmeye yatkın olmadıkları söylenebilir. Arslan (2020) tarafından yürütülen yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının araştırıldığı bir çalışmada da uyma stratejisine ilişkin bulguya rastlanmamıştır.

Öneriler

1. Ortaokul müdürleri çatışmanın olumlu ve olumsuz bir anlam taşımadığını ve etkili bir çatışma yönetimiyle çeşitli kazanımlar edinilebileceğini bilmelidir. Çatışmaların olumlu etkilerinden faydalanabilmek için problemlerin tartışılabilmesi ve fikirlerin rahatça ifade edilebileceği ortamlar oluşturmalıdır.

2. Çalışmada ortaokul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaları mümkün olan en kısa zamanda ve taraflar üzerinde baskı oluşturacak şekilde çözme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda ortaokul müdürleri yaşanan çatışmalarda tarafların fikirlerine değer vererek tüm taraflar için en iyi çözümü aramalıdır.

3. Çalışmada okul müdürlerinin kullanmayı düşündükleri çatışma yönetimi stratejileri ile uygulamada kullandıkları stratejilerin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hâlihazırda okul müdürü olarak görev yapan kişilere çatışma yönetimi konusunda uygulamalı hizmetiçi eğitimlerle destek sağlanmalıdır. Bu sayede okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusundaki alanyazın bilgisinin geliştirilmesi sağlanabilir ve okul müdürlerine görevleri süresince karşılaşacakları çatışmalar ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda pratik yapma şansı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

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

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

Alacapınar, F. G. (2015). *Örnek olay yöntemi ve eğitimde örnek olaylar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, G. (2020). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Creswell, J. W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (2nd edition)*. Sage.
- Creswell, J. W. (2016). *30 essential skills for the qualitative researcher*. Sage.
- Demirkaya, G. (2003). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algıları (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Durak, M. A. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışma ve örgüt performansı üzerine etkisi: Niğde merkez ilköğretim okulları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Erem, F. (2008). *"Çatışma çözme eğitiminin" şiddet yönelimli öğrencilerin velilerinin çatışma çözme becerileri üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- Gözler, A., Köksal, O. ve Gözler, A. (2021). İngilizce öğretmenlerinin çatışma yoğunluğu nedenleri ve çatışma çözme stratejileri. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 2(1), 17-33.
- Horata, S. C. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İpek, C. (2012). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (s. 235-270). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem yayınları.
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köz, K. (2016). *Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları ve çatışma yönetim stratejileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: qualitative data analysis (second edition)*. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications, Inc.
- Nergiz, B. (2018). *Örgütsel çatışma ve çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage Publications.
- Polat, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve etkili iletişim: Karşılaşılan çatışma biçimleri; gereksinimler, beceriler, ve öğrencilerin çatışma yönetimine olan tutumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. (1992). Managing conflict in organizations. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), *Construction conflict management and resolution* içinde (s. 370-380). E and Fn Spon.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization. third edition*. Westport: Quorum Books.
- Rahim M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Roselle, D. C. (2018). *Elementary school principals' perceptions of conflict with teachers in elementary schools: a phenomenological study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nova Southeastern University.
- Stroh, L., Northcraft, G. ve Neale, M. (2002). *Organizational Behaviour*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset Matbaacılık.
- Tjosvold, D. ve Tjosvold, M. (2015). *Building the team organization: how to open minds, resolve conflict and ensure the cooperation*. London: Springer.
- Varlık, S. (2008). *İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Konya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). *Conflict and its management*. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce - Merkez ilçe örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.