



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ**

**BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ**

**( DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ )**

**Ersin HARTOKA**

**Denizli – 2017**

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ**  
**( DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ )**

**Ersin HARTOKA**

**Danışman**

**Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

**Bu çalışma ..... tarafından ..... nolu Tezsiz Yüksek Lisans  
projesi olarak desteklenmiştir.**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ersin HARTOKA tarafından hazırlanan “ Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri ( Denizli Sarayköy Örneği )” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... /...../ 2017 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Proje çalıőmamın planlanma, araőtırma, yűrűtűlme ve oluőumunda ilgi ve desteęini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrűbelerinden yararlandıęım, yűnlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ıőıęında őekillendiren hocam ve danıőmanım Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIŐĐEN'e,

Yűksek lisans eęitimimim boyunca bilgilerinden istifade ettięim bűtűn hocalarıma,

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran űęretmen arkadaőlarıma,

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemedен yanımda oldukları için sevgili eőim Sinef HARTOKA'ya tűm kalbimle teőekkűr ederim.

tűm kalbimle teőekkűr ederim.

Ersin HARTOKA

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ersin HARTOKA

## ÖZET

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ ( DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ )

Ersin HARTOKA

Bu araştırmada, Denizli ili Sarayköy ilçesinde resmi okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma durumları araştırılmıştır.

Araştırma nitel bir çalışma olup görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 15 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Görüşme sorularının tamamına cevap veren 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 ortaöğretim-lise öğretmenidir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Çözme Stratejileri” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul öğretmen sayılarına bakıldığında en az 4 en fazla 14 öğretmenli okullarda çalıştıkları, cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 8 kadın öğretmenden oluştuğu, yaş dağılımının ise en genç öğretmenin 25 yaşında ve en yaşlı öğretmenin 50 yaşında olduğu, çalıştıkları okullardaki öğrenci sayısı dağılımına bakıldığında ise en az öğrenci sayısının 63 öğrenci ve en fazla öğrenci sayısının 155 olduğu, çalıştıkları okulların çoğunun ilçede bulunduğu, en az hizmet süresine haiz öğretmenin 1 yıl ve en fazla 25 yıl olduğu ve okul türünün 5’erli olarak eşit sayıda örnekleme alındığı görülmektedir.

Buradan hareketle öğretmen sayılarının çok fazla olmadığı, cinsiyet sayılarının birbirine yakın olduğu, yaş olarak genç ve orta yaşlardakilerin yoğun olduğu ve öğrenci sayılarının da yine az olduğu söylenebilir.

İlkokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, kaçınma, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

Ortaokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin

kullanıldığı tespit edilmiştir. Diğer stratejilerin ise bazen ve müdürlerden bazı tarafından kullanıldığı görülmüştür.

Lise okul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında tamamının ortak kullandığı bir çatışma çözme yönteminin olmadığı, duruma ve çatışmanın içerik ve niteliğine göre müdürlerin değişik çatışma çözme stillerini uyguladıkları görülmüştür.

Buradan hareketle ilk ve ortaokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerinin belirgin ancak lise müdürlerinin belirgin olmadığı düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma, çatışma çözme tarzları, okul müdürü, öğretmen görüşleri

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
PROJE ONAY SAYFASI -----	iii
TEŞEKKÜR -----	iv
ETİK BEYANNAMESİ -----	v
ÖZET -----	vi
İÇİNDEKİLER -----	viii
TABLOLAR DİZİNİ -----	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ -----	1
1.1. Problem Durumu -----	2
1.1.1. Problem -----	2
1.1.2. Alt Problemler -----	3
1.2. Araştırmanın Amacı -----	3
1.3. Araştırmanın Önemi -----	3
1.4. Sayıtlılar -----	4
1.5. Sınırlılıklar -----	4
1.6. Tanımlar -----	4
İKİNCİ BÖLÜM - ALAN YAZIN TARAMASI -----	5
2.1. Çatışmanın Tanımı -----	6
2.2. Çatışma ile İlgili Kavramlar -----	6
2.2.1. Çatışma ve İşbirliği -----	6
2.2.2. Çatışma ve Rekabet -----	7
2.2.3. Çatışma ve Performans -----	7
2.2. Çatışma Türleri -----	7
2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar -----	7
2.3.2. Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar -----	8
2.3.2.1. Potansiyel Çatışma -----	8
2.3.2.2. Algılanan Çatışma -----	9
2.3.2.3. Hissedilen Çatışma -----	9
2.3.2.4. Açık Çatışma -----	9
2.3.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar -----	9



2.3.3.1. Dikey Çatışma	-----	10
2.3.3.2. Yatay Çatışma	-----	10
2.3.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması	---	10
2.3.3.4. Sosyal Çatışma	-----	10
2.3.4. Tarafları Bakımından Çatışmalar	-----	11
2.3.4.1. Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmalar	-----	11
2.3.4.2. Kişiler Arası Çatışma	-----	11
2.3.4.3. Kişilerle Gruplar Arası Çatışmalar	-----	12
2.3.4.4. Gruplar Düzeyinde Çatışmalar	-----	12
2.3.4.5. Örgütler arası Çatışma	-----	12
2.3.5. Amaç Çatışması	-----	12
2.3.5.1. Yaklaşım-Yaklaşım Çatışması	-----	13
2.3.5.2. Yaklaşım-Kaçınma Çatışması	-----	13
2.3.5.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması	-----	13
2.3.6. Rol Çatışması	-----	13
2.3.7. Kurumsallaşmış Çatışma	-----	14
2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	-----	14
2.4.1. Geleneksel Yaklaşım	-----	14
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım	-----	14
2.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım	-----	15
2.5. Çatışma Sebepleri	-----	15
2.5.1. İletişime İlişkin Çatışma Sebepleri	-----	15
2.5.1.1. Anlam Güçlükleri	-----	16
2.5.1.2. Bilgi Alışverişinde Yaşanan Sorunlar	-----	16
2.5.1.3. Algılamada Seçicilik	-----	16
2.5.1.4. Dinlememe Sorunları	-----	16
2.5.1.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri	-----	16
2.5.1.2.1. Büyüklük	-----	16
2.5.1.2.2. Katılım	-----	17
2.5.1.2.3. Ödül Sistemlerinin Farklılığı	-----	17
2.5.1.2.4. İşlevsel Bağımlılık	-----	17
2.5.1.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	----	17
2.5.1.2.6. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet	-----	17
2.5.1.2.7. Değişim	-----	18

2.5.1.2.8. Statü Farklılıkları	-----	18
2.5.1.2.9. Denetim Biçimi	-----	18
2.5.1.2.10. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	-----	18
2.5.1.3. Kişisel Farklılıklara İlişkin Çatışma Sebepleri	----	19
2.5.1.3.1. Kişilik Farklılıkları	-----	19
2.5.1.3.2. Örgütsel Statü Farklılıkları	-----	19
2.5.1.3.3. Amaç ve Değer Farklılıkları	-----	19
2.5.1.3.4. Algılama Farklılıkları	-----	19
2.6. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümünde Kullanılan Yöntemler	----	20
2.6. 1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Geçici Çözüm Stratejileri		20
2.6.1.1. Kaçınma	-----	20
2.6.1.2. Çekilme	-----	20
2.6.1.3. Hükmetme (Yetki Kullanma)	-----	20
2.6.1.4. Yatıştırma	-----	20
2.6.1.5. Uzlaşma	-----	21
2.6.1.6. Üçüncü Tarafın Müdahalesi	-----	21
2.6.1.7. Meşgul Etme	-----	21
2.6.1.8. Politik Araçlar	-----	21
2.6.1.9. Oylama	-----	22
2.6.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak	-----	20
2.6.1.11. Üstün Amaçlar Belirleme	-----	20
2.6.1.12. Üst'ün Kararına Bırakma	-----	22
2.6.2. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Kalıcı Çözüm Stratejileri		22
2.6.2.1. Kaynakların Artırılması	-----	22
2.6.2.2. İletişimin Artırılması	-----	23
2.6.2.3. Müzakere	-----	23
2.6.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi	-----	23
2.6.2.5. Davranış Değiştirme	-----	23
2.6.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	-----	24
2.6.2.7. Problem Çözme	-----	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	-----	25
3.1. Araştırmanın Modeli	-----	25
3.2. Evren ve Örneklem	-----	25

3.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular -----	26
3.3. Veri Toplama Aracı -----	28
3.4. Verilerin Analizi -----	28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM -----	30
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular -----	30
4.1. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular -----	30
4.1. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular -----	39
4.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular -----	48
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER -----	57
5.1. Tartışma -----	57
5.2. Sonuç -----	62
5.3. Öneriler -----	63
KAYNAKÇA -----	64
EKLER -----	66
Özgeçmiş -----	70

## **TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 4.1.1. Katılımcıların Öğretmen Sayısı, Cinsiyet, Yaş ve Öğrenci Sayıları Analizi</b>	<b>26</b>
---	-----------

Tablo 4.1.2. Katılımcıların Okulun Bulunduğu Yer, Hizmet Süresi, Okulu Türü Analizi 27

4.2.1.1 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi 29

4.2.1.2 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi 30

4.2.1.3 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi 31

4.2.1.4 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi 32

4.2.1.5 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi 33

4.2.1.6 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi 33

4.2.1.7 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İtibak Stratejisini Uyma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi 34

4.2.1.8 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İtibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyma ile Kullanma Analizi 35

4.2.1.9 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre

Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi	36
4.2.2.1 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi	37
4.2.2.2 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi	38
4.2.2.3 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi	39
4.2.2.4 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi	40
4.2.2.5 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi	41
4.2.2.6 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi	42
4.2.2.7 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Uyma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi	43
4.2.2.8 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyma ile Kullanma Analizi	44
4.2.2.9 Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi	45

4.2.3.1 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi	47
4.2.3.2 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi	48
4.2.3.3 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi	49
4.2.3.4 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi	50
4.2.3.5 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi	51
4.2.3.6 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi	52
4.2.3.7 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İtibak Stratejisini Uyuma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi	52
4.2.3.8 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İtibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyuma ile Kullanma Analizi	53
4.2.3.9 Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi	54



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Eğitim süreci, sosyal bir süreçtir ve kişinin gelişimini seçilmiş ve kontrollü bir çevre etkisi ile sağlar. Bir başka deyişle ise eğitim; bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden gelişimin bağlı bulunan topluma en uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Öztürk, 2001, s.98).

Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir.

Çatışma; örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Aynı zamanda çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde de çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. Burada en önemli rol de okul müdürlerine düşmektedir; çünkü okul müdürleri, okul için gerekli optimum çatışma miktarının bir ölçüde belirleyicisidir. Bu yüzden okul müdürlerinin gerek öğrenciler gerek öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun iklimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin stres düzeylerine, buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Öğretmen de okul denilen toplumsal sistemin en stratejik parçalarından biridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı kullandığı çatışma yönetim stillerinin neler olabileceğini ve öğretmenler üzerinde yaratacağı stres düzeyini saptamak, bir anlamda ortaöğretim okullarının çalışmalarına olumlu katkılar sağlayabilir.



## 1.1.Problem Durum

Çatışma insan yaşamının normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir (Rahim, 2001). Örgütler farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip insanlardan oluşmaktadır (Akat ve Budak. 1994).

Okul örgütleri toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002: 425). Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderliği kuşkuludur. Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul içinde bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir (Erdoğan, 2003: 132).

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olur. Çatışma genelde olumsuz bir anlam taşır. Eğitim çalışanları arasındaki gerilim, moral bozukluğu, iletişim için isteksizlik, işlerin aksatılması, geç gelme, bağırma ve kapıların çarpılması çatışmanın varlığının belirtileridir. Birçok çatışma zarar verici şekilde sonuçlanır, fakat çatışma etkili yönetilirse yapıcı sonuçlara yönelebilir. Burada görev okul yöneticisine düşmektedir. Çünkü çatışmanın yararları da olduğundan çatışmayı yok etmek yerine yönetmek yapıcı sonuçlara yönlendirir (Balcı, 1997: 34).

Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalardan kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve çözmek durumundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişimin doğrultusunu belirleyen ana öğelerden biridir.

### 1.1.1 Problem

Bu araştırmada, Denizli Sarayköy ilçesinde ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma çözme stillerini kullanma durumları ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek üzere araştırılmıştır.

### 1.1.2 Alt Problemler

Bu çerçevede ele alınan alt problemler şunlardır:

1. Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürleri çatışma çözme stillerini nasıldır?
2. Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürleri çatışma çözme stillerini nasıldır?
3. Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre Lise okul müdürleri çatışma çözme stillerini nasıldır?

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma çözme tarzlarını kullanma durumlarını belirlemek ve bu görüşlerinin Öğretmen Sayısı, Cinsiyet, Yaş, Öğrenci sayısı, Okulun bulunduğu yer, Hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre tespit etmek üzere araştırılmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Yirmi birinci yüzyıl içerisinde yaşadığımız günümüzde, bir ülkenin kalkınmasında okulların, eğitimin, eğitim yönetiminin ve eğitimde çatışma yönetiminin ve çatışma yönetimi stillerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden birisi de şüphesiz öğretmenler ve okul eğitim yöneticileri olan okul müdürleridir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin yapıcı ve çözüm odaklı olması öğretmenlerin iş doyumunu, eğitimin etkililiği ve verimliliği, eğitimin kalitesini yükseltme ve iyi eğitim sağlamada bir araç işlevi görebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin memnuniyeti ve okul müdürlerinin çözüm odaklı çatışma yönetimi ve sorun çözme stratejileri olumlu sonuçlar verebilir.

Bu araştırma, okul ve eğitim yöneticilerine ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlaması, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

#### 1.4. Sayıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru, samimi ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.
2. Görüşme formundaki sorular araştırmanın amacına uygundur.

#### 1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2015- 2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Eğitim:** Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu).

**Öğretim:** Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (TDK).

**Öğretmen:** Bir bilim dalını, bir sanatı, bir tekniği veya belli bir bilgiyi öğretmeyi kendisine meslek edinmiş kimsedir (TDK).

**Çatışma:** Bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994, s.27).

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (Kılınç, 1992, s.8).

**Çatışma Yönetim Stili:** Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Kılınç, 1992, s.8).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN YAZIN TARAMASI

İnsanoğlu tarih boyunca toplu halde yaşamıştır. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşayabilmesi için yapısı gereği buna ihtiyacı vardır. Gereksinimlerini tek başına karşılayamaz diğer insanların yardımına muhtaçtır. İnsanların toplu halde yaşamaları sonucu örgütler doğmuştur. Toplumunu oluşturan insanların, yaşamlarının çoğunu örgütlerde geçirmektedir. Örgütlerde insanlar, zamanlarının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirirler. Bireylerin algıları ve kişilikleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden her konuda anlayış beklenemez. Ancak sosyal ilişkilerin kişinin hayatında büyük yer tutması, onun ilişkilerinde kimi zaman başkalarına ayak uydurma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin gerek biçimsel gerekse sosyal ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlık ve uyumsuzlukların, zamanla çatışmalara dönüşerek örgütsel yaşamı da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Toplumsal bir olgu olarak kabul edilen çatışma birçok bilim adamı tarafından ele alınmış ve değişik şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak çatışmayı, birey veya grupların, kendi içlerinde ya da aralarında, kişilik, değer, inanç, amaç ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan yollardaki uyumsuzluk olarak tanımlayabiliriz. Çatışmanın olmadığı sosyal ya da biçimsel yapıdan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü çatışma sosyal ilişkilerin doğal bir sonucudur ve bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşılabileceği bir durumdur.

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar arasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç (Ergin, 1999: 40), ya da örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasında ki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1999, s.79).

Birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda bireylerarası çatışmanın çıkması için yeterli potansiyel hazırır (üstelik bireyin kendi iç çatışması için bir başkası da gerekmemektedir). Neticede çatışmalar dünya var olduğundan beri ve insanın dünyada varlığını göstermesiyle de gittikçe artan bir hızla devam etmektedir. Yine günümüzde çatışmalar çeşitli alanlarda, çeşitli şekillerde ve boyutlarda görülmektedir.

Farklı kişiliklere ve yönelimlere sahip olmadan kaynaklanan bireysel düzeyde çatışmalar, aile içi kavgalar, boşanma ve ayrılmalar, kan davaları, grev ve lokavt, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel farklılıklardan doğan çatışmalar, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar olarak çatışma türleri olarak sayabiliriz.

## 2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma; “İnsanlar bakımından da *çatışma*, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Bingöl, 1996, s.261). Çatışma “en az iki insan var olması ile meydana gelen; bu bireyler arasında ki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma” olarak da tanımlanmaktadır ( TDK, 1988, s. 171).

Bu açıklamalardan yararlanarak çatışmayı; bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya gelmesi ve bir sonuç için zorlanması halinde gösterdiği davranış, ulaştığı karmaşık duygusal bir yapı olarak tanımlamak mümkündür. Dinamik bir süreç olan çatışmalardan kaçınılması mümkün olmadığına göre, yöneticilere düşen görev, çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak, çatışmayı örgütün verimliliği doğrultusunda kullanmak ve çatışmaya ilişkin ön yargılardan kurtulmaktır.

## 2.2. Çatışma ile İlgili Kavramlar

Bu çalışmada çatışma ve işbirliği, çatışma ve rekabet, çatışma ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### 2.2.1. Çatışma ve İşbirliği

İşbirliği, iki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmalarınıdır. Bireylerin hem işbirliği, hem de çatışma içinde olmaları mümkündür. Aynı bölümde çalışan bireylerin, zaman zaman amaçlara ulaşmada kullanacakları yöntem konusunda anlaşamamaları ve çatışma içerisinde girmeleri çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak bu durumda yaşanan çatışma bireylerin işbirliğini genelde etkilemez.

### 2.2.2. Çatışma ve Rekabet

“Rekabet, yarışma halindeki birey ya da grupların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında, birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur ( Şimşek, 1987, s.14)

Rekabet halindeki birey ya da grupların birbirini engelleyici hareketlerde bulunmaması gereklidir. Eğer, birbirini engellemeye çalışırlarsa, ya da gruplar arasında çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

### 2.2.3. Çatışma ve Performans

Çatışma yönetim tarzına bağlı olarak, performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çatışma örgütte iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, motivasyon ve yaratıcılık ön plana çıkabilir. Eğer, örgütte çatışma yoksa örgüt içinde durgunluk ve rahatlık hâkim olacak ve bunun sonucunda da performans düşebilecektir. Performansı dengeli bir şekilde tutmak için optimum bir çatışma düzeyi sağlamış olması gereklidir ( Köse, 1994, s. 467).

## 2.3. Çatışma Türleri

Çatışma türleri fonksiyonel olup olmamasına, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerlerine göre, tarafları bakımından, amaç çatışması, rol çatışması ve kurumsallaşmış çatışma olup olmamasına göre incelenmektedir.

### 2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Çatışmanın türleri konusunda yapılmış olan sınıflandırmalardan ilki ve en çok kullanılan fonksiyonel olan (functional) ve fonksiyonel olmayan (dysfunctional) çatışmalardır. Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını, gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Bazen çatışma anlaşmazlıkları veya uzun süreli problemleri çözmeye yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına öncülük eder. Ayrıca basit olarak çalışanları ateşler ve üretkenliği artırır. Ayrıca organizasyona canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin

gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. İlk bölümlerde açıkladığımız üzere klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir ( Koçel, 1993, s. 396).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte üretimi düşürebilir, morali azaltabilir, tatminsizlik doğurabilir ve organizasyonda stres-tansiyonu artırıp, kişiler arasında sıkıntıya sebep olabilir. İlave olarak, bazı insanlar yarışma durumlarında kaybederler, bu yenilmişlik sonucu kişi kendini dışlanmış hisseder. Bu durumda, insanlar arasında mesafe artar, şüphe ve güvensizlik oluşur. Kişiler ve gruplar içe kapanık hale gelirler, takım çalışmasının gelişmesi önlenir, üretim ve tatmin düşer, işe gelmeme artabilir. Yönetim açısından mevcut durum ve çatışmanın tipini belirleme, çatışmayı yönetmenin ilk basamağıdır. Bu sayede çatışma fonksiyonel sonuçlar doğurur ( Ergün, 1997, s.21).

### **2.3.2. Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar**

Çatışma sürecindeki değişik aşamaların her birini, ayrı bir çatışma türü olarak ele alan bir gruplandırma biçimidir. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört grupta incelenebilir.

#### **2.3.2.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Deyim yerindeyse ortaya çıkmamış gizli bir çatışma durumunu anlatır ( Koçel, 1993, s. 396). Böyle bir durumda, çatışmadan önceki nedenler örneğin kaynak kıtlığı, yetki sorunları, kaynak kullanımındaki farklılıklar, düşünce ayrılıkları gibi nedenler genelde belirtilir. Organizasyonlardaki potansiyel çatışma unsurları temelde örgütün varoluş gayesinde saklıdır.

### **2.3.2.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma, bireylerin çatışmalı davranışları algılama biçimleri ile ilgilidir. Çatışma, bazen potansiyel uyuşmazlık koşulları bulunmadığı halde algılanırken, bazen de bu koşulların varlığına rağmen algılanamamaktadır. Birinci durumda çatışmanın kaynağını, çeşitli nedenlerle (seçici algılama durumsal etmenler vs.) ortaya çıkan algı yanılgıları oluşturur. Pondy'e göre, bu tür çatışmaların temelinde tarafların birbirlerini tanımamaları, gerçek pozisyonları anlamamaları yatmaktadır.

### **2.3.2.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma, tarafların çatışmalı durumlara ilişkin durumlarını ifade eder. Taraflar kırgın, endişeli, sinirli, hatta patlamaya hazır olabilirler. Hissedilen çatışmada, algılamalar sonucu gelişen duygusal tepkimeler vardır. Bir çatışmalı durumu algılamak ile hissetmek farklı şeylerdir. Hissedilen çatışmada durum bireyselleştirilmektedir. Algılamalar hislere dönüşmektedir. Bu davranışlar rekabeti, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarılma biçiminde ortaya çıkar ( Tokat, 1999, s.32 ).

### **2.3.2.4. Açık Çatışma**

Açık çatışma, çatışmanın davranışlara yansımaları, bir eylem olarak ortaya çıkması durumudur. Bu tür çatışma, alay etme ve karşılıklı tartışmadan fiziksel güç kullanmaya kadar değişik biçimler olabilir. Pondy, açık çatışmayı, "bir tarafın bilinçli olarak diğer tarafın amaçlarını engelleyerek davranışlarda bulunması şeklinde tanımlanmıştır.

### **2.3.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Çatışmanın örgüt içinde hangi konumda ortaya çıktığı çerçevesinde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşik kademeler arasında ortaya çıkan ve genellikle iletişim ya da amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerden kaynaklanan bu çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay (yönetici-uzman) ve sosyal çatışmalar olmak üzere dört kategoride incelenebilir.



### **2.3.3.1. Dikey Çatışma**

Dikey çatışma, örgüt hiyerarşisindeki değişik düzeylerin güç, çıkar ya da ödül çekişmelerinden kaynaklanır. Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarına kontrol etmeye çalışmasına ve astlarında bu durumu direnç göstermesiyle ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak üstleriyle çatışma içine girebilirler ( Ünver, 2002, s.31).

### **2.3.3.2. Yatay Çatışma**

Yatay çatışma, aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında yaşanan çatışmadır. Örgüt içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler ( Keçelioğlu, 1999, s.107)

Yatay çatışmanın temel nedenlerinden biri de, üst basamakların alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayan bölümsel amaçların gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapmaktadır ( Ertürk, 1996, s.204)

### **2.3.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması**

Örgütlerde yürütme yetki ve sorumluluğunu taşıyan emir komuta personeli ile yöneticiye destek verme amacını güden ve danışma görevini üstlenen kurmay personel arasında, çeşitli nedenler yüzünden çatışmalar yaşanabilir ( Koçel, 1993, s.462).

### **2.3.3.4. Sosyal Çatışma**

“Örgüt dışında çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımalarıdır” ( Korkmaz, 1994,2.79). Okul toplumsal bir çevrenin içindedir. Bu çevrenin belli bir kısmı toplumsal ve yerel değerlerden oluşan kültürdür. Okulu kuşatan bu toplumsal sistem, okul için baskı ve gerilim kaynağıdır( Aydın, 1994, s.227). Herhangi bir örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemeye çalışan gruplara söz konusu örgüt açısından birer baskı grubu denilebilir. Okul ilgi ve güç gruplarının dikkatlerinin merkezindedir. Bunlar okulun çevresini oluşturur.

Okuldan beklentileri olan birey veya gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır ( Toprakçı, 2001, s.34).

#### **2.3.4. Tarafları Bakımından Çatışmalar**

Örgütlerde çatışmaya taraf olabilecekler açısından beş tür çatışma söz konusu olabilir; kişilerin kendi içindeki çatışmalar, kişilerarası çatışma, kişilerle gruplar arası çatışma, gruplararası çatışmalar, örgütlerarası çatışmalar ( Akat, 1994, s. 235).

##### **2.3.4.1. Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmalar**

Akla gelen eylem seçeneklerinden biri bütün ötekilerden açıkça daha iyiye, akla gelen ve tercih edilen seçenek kabul edilebilecek kadar iyiye, basit bir karar durumu var demektir. Bu koşullar altında karar çabucak alınır ( Demirci, 2002, s. 24). Ancak yaşamda kişi her zaman böyle kolay kararlar verme durumunda değildir. Birçok durumlarda seçeneklerin hiçbiri diğerinden daha iyi değildir ve karar verme güçleşir ( Can, 1994, s.291). Bu tür çatışmalar bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya farklı ve çelişkili davranışlar beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa yönelten çatışmalardır ( Özalp, 1989, s.90).

##### **2.3.4.2. Kişiler Arası Çatışma**

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bireylerin oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya bireylerarası çatışma ortaya çıkar. Bireylerarası çatışma, eğitim kurumlarında yaygın olarak müdür ve öğretmen grupları arasında görülmektedir ( Korkmaz, 1995, s.27).

Kişilerarası çatışmada üç türlü çatışma söz konusudur; “ Rol çatışması, Sorun çatışması ve Karşılıklı etkileşim çatışması.”

### **2.3.4.3. Kişilerle Gruplar Arası Çatışmalar**

Bu tür çatışma daha çok, bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir ( Akat, 1994, s. 345).

### **2.3.4.4. Gruplar Düzeyinde Çatışmalar**

Örgütlerde işbölümü gruplar arasında çatışma meydana getirir ( Balcı, s.154). Başka bir görüşe göre; "Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak grupların birbirleriyle mücadeleye girmesinden doğar" ( Korkmaz, 1995, s.21). Açıkalın'a göre; "Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmaları meydana getirir." Gruplar arası çatışmalar, örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür ( Açıkalın, 1994, s.23).

### **2.3.4.5. Örgütler arası Çatışma**

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayış içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır ( Özer, 2000, s.28). Aynı çevrede bulunan iki okulun, kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda görüş ayrılıklarına düşmeleri, örgütlerarası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

### **2.3.5. Amaç Çatışması**

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar "amaç çatışmalarına" neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler.

### **2.3.5.1. Yaklaşım-Yaklaşım Çatışması**

Yaklaşma-Yaklaşma çatışması, aynı anda ulaşılabilecek iki olumlu amaçtan birini seçme konusunda bireyin karar vermede zorlandığı durumu ifade eder ( Ünver, 2002, s.21). İki mükemmel iş teklifi alan üniversite mezunu gencin hangi işi seçeceği konusundaki kararsızlığa düşmesi yaklaşma-yaklaşma tarzı çatışmaya örnektir.

### **2.3.5.2. Yaklaşım-Kaçınma Çatışması**

Yaklaşım-Kaçınma tarzı amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlarına sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar. Maddi açıdan kişiyi rahatlatarak fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamında ve diğer sosyal uğraşlarından feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışmanın türünün en iyi bir örneği olarak düşünülebilir. Örgütlerde, “yaklaşım- kaçınma” türünde bir tercihle karşı karşıya gelmek oldukça sıkıntı yaratır.

### **2.3.5.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması**

Bireyin olumsuz sonuçları olan iki durumdan birini seçmekle kararsızlığa düşmesi durumunda ortaya çıkar ( Ünver, 2002, s.23). Böyle bir durumla karşılaşan birey iki olumsuz sonucu da değerlendirerek, kendisine en az zararı verecek olanı seçmeye çalışır. Karşı karşıya kaldığı alternatifleri mukayese eden bireyin karar kriteri ise, hangi tür olumsuzluğa ne kadar tahammül edeceğidir. Birey bu iki olumsuz durumlardan birini seçerken kişilik yapısı, bilgi ve deneyimleri, yetişme biçimi, değer ve inançları, ahlaki ilkeleri, dayanma gücü gibi karakteristikleri netleşerek bir tercihte bulunulacaktır.

### **2.3.6. Rol Çatışması**

Rol çatışması, bireyden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir.

### 2.3.7. Kurumsallaşmış Çatışma

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği, özellikle kamu örgütlerinde görev yapan amir ile o amirin emrinde çalışan memur arasındaki çatışmadır. Amir, memurun hangi davranışlarından dolayı soruşturma açabileceği ve soruşturma sonucunda ne tür ceza verebileceği memurun ise, amirin uygulamaları hakkında nasıl şikâyetle bulunabileceği gibi konular yasal hükümlerle belirlenmiştir ( Koçel, 1993, s. 462-463). Bu tür çatışmaların bir başka örneği ise işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikâyetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır ( onaran, 1981, s. 72).

### 2.4.Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmayla ilgili yaklaşımlar şunlardır:

#### 2.4.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksız gibi terimlerle eşanlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile “çatışmanın önlenmesi gerekmektedir” anlayışı hâkim olmuştur. Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır.

#### 2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı görüş çatışmanın örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılarlar bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder. Neoklasik yaklaşım çatışmayı benimsemekte onu karmaşık örgütlerin doğasında bulunan kaçınılmaz bir durum olarak kabul etmektedir. Bennis ve arkadaşları çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrılaşmadan

kaynaklandığını, çatışmanın ortandan kaldırılmasının gruplar ve bireyler arasındaki bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedirler ( Aydın, 1984, s,31). Bu yaklaşıma göre çatışma birey ve gruplar arası farklılıkların bir ürünüdür, bu yüzden de bu farklar olduğu sürece çatışma da olacaktır ( Balcı, 1995, s.145).

### **2.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım**

Etkileşimci görüş çatışmanın kaçınılmaz olduğunu varsayar ancak yoğunlaşan çatışmaların çözülmesi gerektiğini belirtir bu yaklaşım örgütte çatışma olmasını pek sağlık işareti olarak algılamaz. Etkileşimci yaklaşım çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimsemiş, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır.

## **2.5. Çatışma Sebepleri**

Çatışmaların yaşanmasında aşağıda yer verilen nedenlerin yanı sıra birçok neden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve kademe gibi demografik faktörlerde rol oynar. Çatışmalara neden olan faktörler konusunda en kapsamlı çalışmayı yapan Robbins'e göre üç ana başlık altında ele alınmıştır;

“ İletişime ilişkin nedenler, Örgütsel yapıya ilişkin nedenler, Kişisel farklılıklara ilişkin nedenler.” ( Baysal, 1993, s. 309).

### **2.5.1. İletişime İlişkin Çatışma Sebepleri**

İletişim örgüt ve yönetim açısından son derece önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirmektedir. İletişim sistemindeki aksamalar örgütlerde bir takım tıkanıklara neden olur. İletişim engellerin nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer algıları oluşmaya başlar. Örgüt içindeki bireylerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur.

### **2.5.1.1. Anlam Güçlükleri**

Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır. Bu iletişim engeli, kaynağın mesajını kodlamasıyla ilgilidir.

#### **2.5.1.1.2. Bilgi Alışverişinde Yaşanan Sorunlar**

Etkin iletişimi engelleyen ve çatışmalara ortam hazırlayan iletişim sorunlarından diğeri ise bilgi alışverişinde yaşanan problemlerdir.

#### **2.5.1.1.3. Algılamada Seçicilik**

İletişim süreci açısından algılamanın önemi çok büyüktür. Algılama; herhangi bir nesne, bir olay, olgu, sözcük vb. uyarıcının kişinin beş duyu organının ve sezgilerinin yardımıyla düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanımlanması, yorumlanması ve açıklanmasıdır ( Usal A.- Kuşluyan, Z., 1997, s.40).

#### **2.5.1.1.4. Dinlememe Sorunları**

İletişim konusunda unutulmaması gereken en önemli husus iletişimin çift yönlü bir süreç olduğunu ve bireylerin kimi zaman gönderici kimi zamanda alıcı konumunda olduklarını farkına varmaları gerekliliğidir. Sorunların karşılıklı konuşularak çözümlenmesi, bireyler arası ilişkiler açısından olumlu sonuçlar doğurur.

### **2.5.1.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri**

#### **2.5.1.2.1. Büyüklük**

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasından paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar.

#### **2.5.1.2.2. Katılım**

Günümüzde bireyler kendilerini ilgilendirecek her türlü kararın verilmesinde düşüncelerini söylemek veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedir. Bireylerin bu isteklerinin temelinde, başkaları tarafından yönetilen araç konumunda olmak istememeleri yatmaktadır.

#### **2.5.1.2.3. Ödül Sistemlerinin Farklılığı**

Örgütlerde yer alan bireyler ya da gruplar için farklı ödül sistemlerinin kullanılması çatışmaya sebep olabilir. Örneğin bir proje yöneticisinin, benzer projelerde çalışan iki mühendisten, patronun akrabası olana bir maaş ikramiye verip, diğer mühendise sadece teşekkür etmesi, ikramiye almayan mühendis tarafından çatışmacı olumsuz tavırlara neden olabilir.

#### **2.5.1.2.4. İşlevsel Bağımlılık**

Örgütlerde bireyler ve gruplar arasında her zaman işlevsel bağımlılık söz konusudur. Bir bireyin ya da grubun işlevini yerine getirebilmesi, diğer bölümün işlevini yerine getirmeye bağlı ise, işlevsel bağımlılık var demektir. İşlevsel bağımlılık nedeniyle oluşan çatışmalar genellikle ortaklaşa kullanılan kaynakların sınırlı olmasından dolayıdır.

#### **2.5.1.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması**

Örgütlerde önemli bir çatışma kaynağı da sorumlulukların yetersiz tanımlanmasıdır. Böyle durumlarda bireyler, yetki ve sorumlulukların nerede başlayıp nerede bittiğini bilmezler. Bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkarken, bazı görevlere de hiç kimse sahip çıkmayarak görevlerde aksamalara sebep olurlar.

#### **2.5.1.2.6. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet**

Örgütlerde gereksinim duyulandan az olan (para, teçhizat, fiziki alan, statü, ilgi vb.) ve taraflara yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bu



rekabette bir tarafın kazancı, diğerk tarafın kaybına neden oluyorsa bireyler arasında çatışmalara neden olur.

#### **2.5.1.2.7. Değişim**

Günümüzde teknolojinin hızlı değişimi ve bu değişimin getirdiği yenilikler, örgütsel değişimleri zorunlu kılmıştır. İş hayatına giren bilgisayarlar, robotlar vd. gelişmiş teçhizatlar bireyler tarafından değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmaktadır. Bu durum, çalışanlarda kaygı ve gerilime neden olarak, yeniliklere karşı direnişini doğurmaktadır.

#### **2.5.1.2.8. Statü Farklılıkları**

Bir gruptaki kişinin statüsü ya da sosyal konumunun birçok birey için çok önemlidir bir kişinin statüsü tehdit altındaysa kişiler arzu edilmeyen bir imajı korumak için mücadele ettiğinden konumunu koruma kaygısı ile güçlü bir itici güç haline gelir. Ayrıca ödül, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlarda statü çatışmalarını oluşturabilir.

#### **2.5.1.2.9. Denetim Biçimi**

Denetimin amacı işlemleri ve uygulamaları yerinde görmek iyi ve olumlu sonuç veren yöntemleri yaygınlaştırmak düzeltilmesi gereken hataları belirtmek yerinde ve zamanında giderilmesini sağlamak ve bireylerin çalışmalarını değerlendirmektir. Yakın denetim biçimi astların deneticiye karşı düşmanca tutum içine girmelerine yol açabilir.

#### **2.5.1.2.10. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar**

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Yönetici ile astları arasında bu konularda önemli ayrılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.

### **2.5.1.3. Kişisel Farklılıklara İlişkin Çatışma Sebepleri**

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir.

#### **2.5.1.3.1. Kişilik Farklılıkları**

Örgütlerde bireylerin kişilik özellikleri de çatışmanın oluşması ve gelişmesinin diğer bir nedenidir. Değer sistemlerindeki farklılıklar çatışma potansiyeli yaratma açısından önemli kaynaklardır.

#### **2.5.1.3.2. Örgütsel Statü Farklılıkları**

Bireyin kendisini, bulunduğu konumdan daha yüksek bir konumda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi; başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır.

#### **2.5.1.3.3. Amaç ve Değer Farklılıkları**

Bireysel amaçlarla bu yapının amaçları uyum göstermezse çatışmalar yaşanabilir. Her bireyin aynı amaçlara sahip olması beklenemez. Kişisel özellikler, ilgi ve yetenekler, beklentiler ve hedefler doğrultusunda bu amaçlar da farklılıklar gösterir. Bireysel amaçlarla bu yapının amaçları uyum göstermezse çatışmalar yaşanabilir. Her bireyin aynı amaçlara sahip olması beklenemez. Kişisel özellikler, ilgi ve yetenekler, beklentiler ve hedefler doğrultusunda bu amaçlar da farklılıklar gösterir.

#### **2.5.1.3.4. Algılama Farklılıkları**

Bireylerin olayları birbirinden farklı olarak algılamaları, bireylerin farklı davranışlara sevk etmektedir. Algı farklılıkları, bireyleri farklı davranışlara sevk ettiğinden, bu davranışlar bir potansiyel çatışma niteliğindedir.

## **2.5.Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümünde Kullanılan Yöntemler**

### **2.6. 1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Geçici Çözüm Stratejileri**

Çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan geçici çözüm stratejileri şu şekilde sıralanabilir; kaçınma, çekilme, hükmetme, yatıştırma, uzlaşma, üçüncü tarafın müdahalesi, meşgul etme, politik araçlar, oylama, ortak bir düşman bulma, üstün amaçlar belirleme, üst'ün kararına bırakma.

#### **2.6.1.1. Kaçınma**

Kaçınma, birçok yönetici tarafından kullanılan bir stratejidir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelirler. Yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Böyle bir yol, kuşkusuz çatışmayı çözmez.

#### **2.6.1.2. Çekilme**

Çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir bireyin ortamdan fiziki olarak çekilebilir. Çekilme genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hâkimdir. Taraflar birbirlerini işbirliği için fırsat arayıcı olarak görmekten çok, tehlikeli rakipler olarak algırlar.

#### **2.6.1.3. Hükmetme (Yetki Kullanma)**

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu stratejiyi izleyen yönetici "Burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir. Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir.

#### **2.6.1.4. Yatıştırma**

Yönetici çatışma içinde bulunanları yatıştırmaya çaba harcar ve olayların zamanla duracağını telkin etmeye çalışır. Yatıştırma, örgütsel çatışmayı gidermede çok sık

kullanılan bir teknik olmasına karşın, sadece yüzeysel bir çözüm sağlayabilir. Açıkça ortaya konulmayan ayrımlar zamanla yeniden su yüzüne çıkmak üzere bekleme durumundadır.

#### **2.6.1.5. Uzlaşma**

Çatışan birey veya gruplar kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Bu yolla çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Çünkü buldukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır.

#### **2.6.1.6. Üçüncü Tarafın Müdahalesi**

Üçüncü tarafın müdahalesi; hakemlik ve yargıçlık olmak üzere iki kategoride incelenebilir. Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yöneticide onları ikna edemiyorsa bu takdirde nesnellğine güvenilen üçüncü bir kişinin yardımına başvurulabilir.

#### **2.6.1.7. Meşgul Etme**

Çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada çatışmanın şiddeti azalır ve makul bir düzeye iner, fakat çatışma tamamen ortadan kalkmaz. Taraflar boş vakit bulduklarında veya iş yeri dışında çatışmaları muhtemeldir.

#### **2.6.1.8. Politik Araçlar**

Yönetici, örgüt içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkânlarla kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki tarafta belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Bu strateji çatışmayı tamamen ortadan kaldırmasa da zararsız düzeye indirmektedir.

### **2.6.1.9. Oylama**

Çatışmaya ortak olanlar bir topluluk önünde fikirlerini ayrı ayrı açıklarlar. Daha sonra topluluğun oyuna başvurulur. Çoğunluğun oyunu alan taraf lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilir.

### **2.6.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak**

Çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir. Ancak, bu işbirliğinin geçici olduğu ve tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir.

### **2.6.1.11. Üstün Amaçlar Belirleme**

Çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için işbirliği yapmalarınıdır. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır.

### **2.6.1.12. Üst'ün Kararına Bırakma**

Üst'ün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir stratejidir. Ancak bu strateji çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece geçici bir sonuç getirmektedir.

## **2.6.2. Çatışmanın Çözülmesinde İzlenen Kalıcı Çözüm Stratejileri**

### **2.6.2.1. Kaynakların Artırılması**

Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir stratejidir. Kaynaklar artırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan

kalkacaktır. Kaynakların artırılması her zaman mümkün olmaması, bu stratejinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır.

#### **2.6.2.2. İletişimin Artırılması**

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir.

#### **2.6.2.3. Müzakere**

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır. Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddeti içermez. Müzakerede ikna önemli bir öğedir. Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.

#### **2.6.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi**

Örgütte çatışmaya taraf olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek çatışmanın çözümlenmesi yoluna girebilir. Okullarda meslektaşlarıyla sürekli çatışan ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenlerin tayinlerinin başka okullara yapılması bu stratejinin uygulanmasına örnektir.

#### **2.6.2.5. Davranış Değiştirme**

Örgütte bireylerin algılama farklılıkları, birbirlerini yeterince tanımamaları gibi nedenler çatışmaların kaynağıdır. Bu nedenle bireyler, eğitime tabi tutularak davranışları değiştirme yoluna gidilir. Örgüt geliştirme yollarından olan "t grubu" ya da "duyarlık

eğitimi" denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir. Bu strateji pahalıya mal olması ve uzun zaman almasına karşın, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir.

#### **2.6.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme**

atışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözümlenmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, yeni bölümler kurulabilir. Eğitim rgtlerindeki yapısal değişiklikler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal değişiklik yapma yetkileri yoktur. Bu yöntemin temelinde, örgütsel çalışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesi yatmaktadır.

#### **2.6.2.7. Problem özme**

Adından da anlaşıldığı gibi, bu stratejinin amacı sorunu çözmedir. atışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması en etkili strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin amacı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptamasıdır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin n koşulu kabul edilir. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar arasındaki farklılıkları analiz ederler. Problem özme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumunu sağlayacak bir çözüm bulunabilir. Problem özme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte, problem çözme stratejisi acilen çözülmesi gereken çatışmalarda, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde başarısız kalabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi sosyal bilim alanlarında insan ve toplum davranışları incelenmektedir. Bu davranışları sayılarla açıklamak zordur. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir, ama “niçin?” sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının “niçin ”ini anlamaya yönelik araştırmalara niteliksel (“qualitative”) araştırma denir (Ergün, 2005).

Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19).

Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir (Kuş, 2003, s.77).

Yukarıdaki bilgiler de esas alınarak eğitim sosyal bir olay olduğundan nitel bir araştırma yapmaya karar verildi. Nitel araştırma, kuram oluşturma anlayışı ile sosyal olguları kendi çevresinde araştırma ve anlamayı amaçladığından, araştırma katılımcılarla (öğretmenlerle) nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile yapılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. İmkân ve zaman yetersizliği nedeniyle araştırma evreninin tamamını temsil edecek ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumları öğretmenleri arasından “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 15 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Görüşme sorularının tamamına cevap veren



15 öğretmendir.

### 3.2.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma sorularına cevap vermek amacıyla toplanan verilerin analizi ve bu analizlere dayalı olarak yapılan yorumlar bulunmaktadır. Denizli Sarayköy ilçesi genelindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yapılan araştırmada örneklem olarak belirlenen 15 katılımcıya ait bilgiler Tablo 3.2.1’de verilmiştir. Katılımcılar isimlerinin gizliliğini istediğinden no aynı zamanda rumuz olarak kullanılmıştır.

**Tablo 3.2.1.**

#### *Katılımcıların Öğretmen Sayısı, Cinsiyet, Yaş ve Öğrenci Sayıları Analizi*

Adı/Rumuz	Birlikte Çalıştığı Öğretmen Sayısı	Cinsiyet	Yaş	Öğrenci Sayısı
1	4	E	33	63
2	5	K	35	78
3	9	E	44	140
4	8	E	45	144
5	8	K	40	155
6	9	K	25	88
7	10	K	26	112
8	11	E	25	106
9	12	E	28	123
10	12	K	30	135
11	12	K	35	76
12	13	K	45	80
13	14	E	50	147
14	11	E	48	134
15	12	K	47	136

Tablo 3.2.1’e bakıldığında yapılan analiz sonucunda katılımcı öğretmenlerin;

Çalıştıkları okul öğretmen sayılarına bakıldığında en az 4 en fazla 14 öğretmenli okullarda çalıştıkları;

Cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 8 kadın öğretmenden oluştuğu;

Yaş dağılımının ise en genç öğretmenin 25 yaşında ve en yaşlı öğretmenin 50 yaşında olduğu;

Öğrenci sayısı dağılımına bakıldığında ise en az öğrenci sayısının 63 öğrenci ve en fazla öğrenci sayısının 155 olduğu görülmüştür.

Buradan hareketle öğretmen sayılarının çok fazla olmadığı, cinsiyet sayılarının birbirine yakın olduğu, yaş olarak genç ve orta yaşlardakilerin yoğun olduğu ve öğrenci sayılarının da yine az olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.2.2.**

***Katılımcıların Okulun Bulunduğu Yer, Hizmet Süresi, Okulu Türü Analizi***

Adı/Rumuz	Okulun Bulunduğu Yer	Hizmet Süresi	Okul Türü
1	Köy	8 Yıl	İlkokul
2	Köy	10 Yıl	İlkokul
3	İlçe	18 Yıl	İlkokul
4	İlçe	22 Yıl	İlkokul
5	İlçe	16 Yıl	İlkokul
6	Köy	1 Yıl	Ortaokul
7	İlçe	3 Yıl	Ortaokul
8	İlçe	3 Yıl	Ortaokul
9	İlçe	4 Yıl	Ortaokul
10	Köy	8 Yıl	Ortaokul
11	İlçe	12 Yıl	Lise
12	İlçe	22 Yıl	Lise
13	İlçe	26 Yıl	Lise
14	İlçe	24 Yıl	Lise
15	İlçe	25 Yıl	Lise

Tablo 3.2.2'ye bakıldığında yapılan analiz sonucunda katılımcı öğretmenlerin; Çalıştıkları okulun çoğunun ilçede bulunduğu, en az hizmet süresine haiz öğretmenin 1 yıl ve en fazla 25 yıl olduğu ve okul türünün 5'erli olarak eşit sayıda örnekleme alındığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme Formu “Kişisel Bilgi Formu” ve “Görüşme Soruları” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu 8 sorudan oluşmaktadır. Çatışma çözme stilleriyle ilgili görüşme sorularından oluşan bölüm ise 12 sorudan oluşmaktadır.

İlkokullarda çalışan 5 öğretmen, ortaokulda çalışan 5 öğretmen ve ortaöğretim okullarında çalışan 5 öğretmen olmak üzere toplam 15 öğretmenden veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir ( Ekiz, 2003).

Görüşmenin amacı, önem ve yararlılığı katılımcıyla paylaşılmıştır. Uygun olan görüşme saati karşılıklı anlaşarak belirlenmiştir. Önceden hazırlanan A 4 tutanak kâğıdındaki bilgiler ve sorular katılımcıya, öğretmenlere gösterilmiştir. Görüşmeye katılımcının izniyle başlanmıştır. Sorular katılımcıya yöneltilmiştir. Verilen cevaplar yazılmıştır. Yazılan cevaplar okunmuş, katılımcı kabullendikten sonra yeni sorulara geçilmiştir. Bazı sorulara verilen cevapların ifadelerinin daha net ve anlaşılır olması bakımından görüşme anında görüşme sorular yarı yapılandırılmış olarak katılımcıya yöneltilmiştir. Görüşmenin bitiminde ortaya çıkan görüşme tutanağı katılımcıya imzalatılmıştır.

Araştırma raporunda kendisiyle görüşülen öğretmenlerin ve okullarının isimleri verilmeyecektir. Çünkü görüşmeyi kabul eden öğretmenler isimlerinin raporda geçmesini istememiştir. Öğretmenlerin kişilik haklarına, özeline saygıdan ve araştırma etiğine bağlılıktan dolayı bu anlaşmaya bağlı kalmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan ve örnekleme alınan öğretmenlerin cevaplar araştırmamız nitel bir araştırma olmasından dolayı, araştırma verilerinin analizindeki stratejimiz aşağıdaki gibi olacaktır.

Strauss ve Corbin (1990) e göre nitel veri analizi ikiye ayrılmıştır. Betimsel ve içerik analizidir.

Araştırmamızda verilerin analizi betimsel analiz esaslı olacaktır. Strauss ve Corbin (1990) e göre betimsel analiz 4 aşamada yapılabilir.

- 1.Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
- 2.Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
- 3.Bulguların tanımlanması
- 4.Bulguların yorumlanması

Bu araştırmamızın verilerini analiz ederken özellikle bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması aşamaları üzerinde durulmaktadır.

Bu aşamada düzenlenen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanması ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir.

Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılmıştır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve farklı olgular arasında karşılaştırma yapılması yorumun daha nitelikli olmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

Bu bölümde görüşmenin uygulanması sonucu elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ve alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda verilmiştir.

#### **4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular**

“Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır?, Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır?, Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre lise okul müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır? olmak üzere 3 alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### **4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt problemi “Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.1.1.1

### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	1. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için “yarış” ortamını kullanıyor mu?
1	Evet kullanıyor. Müdür Bey diğer okullarla okulumuzu ve bizleri kıyaslıyor. Böylelikle kendi içimizdeki sorunları bir kenara bırakıyoruz. Birbirimize destek oluyor ve kenetleniyoruz. Ancak bazen kendi içimizde de yarış ortamı oluşuyor. Bu ikinci durum çatışmayı artırıyor.
2	Hayır kullanmıyor. Daha çok barıştırma yoluna gidiyor.
3	Evet okulumuzu diğer rakip okullarla kıyaslıyor ve sinerji oluşturmaya çalışıyor. Bu durum bizim moral motivasyon ve birlikteliğimizi perçinliyor.
4	Hayır kullanmıyor.
5	Yarış ortamını merkezi sınavlarda başarılı olma yönünde kullanıyor.

Tablo 4.1.1.1'e bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin moral, motivasyonu ve birlikteliği arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışmayı körüklediği durumların olduğu görülmüştür. Böylelikle yarış stratejisinin okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.

Yarışma stratejisini kullanırken okul müdürlerinin dikkatli olması ve çalışanlarının arasında bu stratejiyi kullanmaması ya da temkinli kullanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Diğer okul yada çalışanlarıyla kendi personeli arasında yarış stratejisi daha verimli sonuçlar verdiği için bu stratejiyi kullanmasının daha uygun olacağı söylenebilir.

#### 4.1.1.2

### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	2. "Ortak düşman belirleme"ye bir örnek vererek, sizin müdürünüz de böyle bir strateji izliyor mu?
1	Böyle bir strateji uygulanmıyor.
2	Müdür Beye göre ortak düşmanımız cehalet. Çağdaş uygarlık düzeyine çıkmak için hep birlikte çalışıyoruz.
3	Ortak düşman denemez ama diğer okullarla kıyaslayarak herkesin işin sahiplenmesini ve kurum menfaatini öne çıkarıyor.
4	Hayır kullanmıyor.
5	Böyle bir strateji izlemiyor

Tablo 4.1.1.2'ye bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin cehaletle mücadele ve çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkma ve diğer okullarla kıyaslama şeklinde olduğu görülmüştür.

#### 4.1.1.3

### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	3. “Üstün amaçlar belirleme”ye örnek vererek, müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor
1	Müdürümüzle birlikte devamsızlık problemi olmayan ve öğrencilerimizin tamamının ortaokula gittiği bir okul vizyonu belirledik. İlgisiz bir öğretmenimiz vardı. Böylece bizimle birlikte hareket ediyor. Hepimizin okula olan aidiyeti arttı. Öncekine göre pek sorun da yaşanmıyor.
2	En büyük amacımız cehaletle mücadele etmektir.
3	Okulumuz dezavantajlı bölgede olmasına rağmen ilçenin en iyisi olma gibi üstün amacımız, vizyonumuz var. Bu durum bizi birbirimize kenetliyor. Herkes elinden gelenin en iyisini yapıyor. Sendikal çatışmalar bile artık yok.
4	Kullanmıyor ve idealizmin öldüğünü rutini yapmanın yeteceğini söylüyor. Emekli olacakmış
5	Amacımız ilçenin en iyi okulu olmak. Bu amaçla çalışıyoruz.

Tablo 4.1.1.3’e bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin aidiyeti ve birlikteliği arttırdığı, vizyonu geliştirdiği, sendikal çatışmaları engellediği görülmüştür. Böylelikle işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin çatışma çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.



#### 4.1.1.4

### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	4. “ Okulunuzdaki yapısal değişkenler” sizce nelerdir? Müdürünüz bu yapısal değişkenlerden hangilerini zaman zaman değiştiriyor?
1	Bence okullardaki yapısal sorunların çoğu bakanlıkça çözülebilecek kadar büyük sorunlar. Müdürün çözebileceği ufak tefek sorunları işbirliğiyle çözüyoruz.
2	Yapısal değişkenlerle ilgili bir çalışma yapılmıyor.
3	Sendikalar, dernekler ve diğer kurum ve kuruluşlar olabilir diye düşünüyorum. Bu faktörleri müdürümüz okulumuz menfaatine çok iyi değerlendiriyor.
4	Okulun yapısal değişkenleri bina, bahçe, çevre ve eklentileri olarak düşünüyorum. Zaman zaman taleplere uygun iş ve işlemler tesis edebilir.
5	Yapısal değişkenlerin pek çoğu müdür beyin yetkilerini aşıyor. Bundan dolayı değişiklik yapamıyor. Yaptıkları da çok yüzeysel kalıyor.

Tablo 4.1.1.4’e bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri bina, bahçe, çevre, sendikalar, dernekler, diğer kurum ve kuruluşlar şeklinde değerlendirmişlerdir.

#### 4.1.1.5

#### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi*

##### **Adı/Rumuz 5. “Müdürünüz “problem çözme sürecini” nasıl kullanıyor?**

1	Problemin çözümüne dair görüşümüz alınıyor. Hep birlikte çözüyoruz.
2	Problem neyse çözüm odaklı olarak hep beraber çözüyoruz.
3	Teşhis, tanı ve tedavi süreci şeklinde hep birlikte problemlerin üstesinden geliyoruz.
4	Problemin en etkin ve kısa sürede nasıl çözülebileceğini tartışır ve gereğini yapar.
5	Problemleri oluşturan sebepleri ortadan kaldırmaya çalışıyor. Böylelikle problemler de kendiliğinden çözülmüş oluyor.

Tablo 4.1.1.5’e bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce etkin, katılımcı, çözüm odaklı yaklaşımla yürütüldüğü ve iyi sonuçlar alındığı görülmüştür. İşbirliği içinde problem çözme stratejisi bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.1.6

#### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi*

<b>Adı/Rumuz</b>	<b>6. Okul müdürünüz “yaklaşım-yaklaşım”, “yaklaşım-kaçınma”, “kaçınma-kaçınma” stratejilerinden hangisini nasıl kullanıyor?</b>
1	Duruma göre değişiklik gösteriyor. Daha çok idari işlerde kararsız kaldığı durumlar oluyor. Sorunlar bazen çözülüyor bazen de çözülüyor. Çözülse bile memnuniyet yaratmıyor.
2	Müdürümüz çok fazla ikilemde kalıyor ve o anki duruma göre gerekeni kullanıyor. Kısa süreli sorunlar çözülüyor.
3	Hangisi uygunsa müdür o yaklaşımı kullanıyor.
4	Sorunun çözümü için hangisi uygunsa onu kullanır.
5	Çatışmanın çözüm durumuna uygun olanı kullanıyor.

Tablo 4.1.1.6'ya bakıldığında ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini bütün ilkökul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin müdürlerce duruma göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Ancak kalıcı ve iyi sonuçlar alınmadığı görülmüştür. Kaçınma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.1.7

#### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Uyma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	7. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için uyma veya ödün vermeyi nasıl kullanıyor?
1	Genelde sorun çıkmaz bizim okulumuzda. Okulumuzda kurallar bellidir. Vaktinde görevler yapıldığında çatışma çıkmıyor. Hepimiz kurallara uyarız. Ufak tefek sorunlarda da birbirimize uyum gösteririz.
2	Genelde müdür yardımcısıyla ilgili olan çatışmalarda yöneticilere uymamız isteniyor. Böylece sorun çözülmüş gibi görünüyor. Ancak bazı meseleler sonra gün yüzüne çıkıyor. Müdür veya müdür yardımcısı bir şey dediğinde öğretmenler de muhalefet ettiğinde çoğu zaman yöneticilerin dediği oluyor. Biz böylece uymuş oluyoruz. Ödün verme ise pek olmuyor.
3	Herkes mevzuata uygun davranıyor. Uyma daha çok bu şekilde olurken ödün verme pek olmuyor. Uyma; kılık kıyafet, ders planı, vaktinde ders giriş ve çıkışları ve diğer mevzuata uygun hal hareket ve durumlar şeklinde herkesçe yerine getirilirken, daha çok öğrenci, devlet, idare ve veli için ödün vermeler zaman zaman oluyor.
4	Herkesin mevzuata uymasını ister. Devlet, millet menfaatine bir şey varsa kendisinden ödün veriyor okulumuz öğretmenleri. Herkesin mevzuata uymasını ister.
5	Makul olandan yana uyum göstermemizi ister. Böylelikle uyum sağlayan ödün vermiş olur. Çatışma halinde kabul edilebilir durumda olandan yana uyum gösterme süreci yaşanabiliyor.

Tablo 4.1.1.7'ye bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin daha çok mevzuata uyum, astın üste uyumu şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.

#### 4.1.1.8

#### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyma ile Kullanma Analizi*

<b>8. Okul müdürünüz okulunuzda ortaya çıkan çatışmalarda</b>	
<b>Adı/Rumuz</b>	<b>çatışmayı çözmek için sizden “kendi veya diğerlerinin kararlarına uyum” göstermenizi veya katılmanızı ister mi?</b>
1	Bazen ister. Yapıcıdır müdürümüz ve o istiyorsa uygun olanı odur. Dolayısıyla müdürümüze güvendiğimiz için dediğine uyarız. Sorunlar çözülür.
2	Zaman zaman olabiliyor. İkna edilirse sorun yok. Bazen kendi aldığı kararlara katılmamız isteniyor. Oysa bizim de fikrimiz alında çok daha iyi olur.
3	Bazen ister. Mevzuatın gereğini söyler daha çok barıştıır, kaynaştırır ve gönlümüzü alarak çözmeye çalışır.
4	Daha çok kendi kararlarına uyum göstermemizi ister
5	Bazen ister. Uygun olması halinde de bizler kabul ederiz.

Tablo 4.1.1.8'e bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyma stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin bazen kullandığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.1.9

### *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	9. “Pazarlık yapma veya yaptırma”, “Fedakârlık Yapma”, “Uzlaşma” ya örnek vererek, okul müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor?
1	<p>Müdür pazarlık yapma stratejisi uygulamıyor.</p> <p>Duruma göre fedakârlık yapıyoruz. Herkes gerektiğinde fedakârlık yapıyor. Sorunlar da kendiliğinden ortadan kalkıyor.</p> <p>Uzlaşma uygulanmıyor</p>
2	<p>Kan bağıışı etkinliği olmuştu. 1. olan ve en çok kan bağıışına katkı sunan sınıfı pikniğe gönderme pazarlığı yapmıştık.</p> <p>Olumlu olur ve iki tarafta memnun kalırsa çok iyi sonuçlar veriyor.</p> <p>Fedakârlık öğretmenlik mesleğinde en temel olgu bence. Zaman zaman fedakârlıklar istenir bizlerde birbirimizi üzmez.</p> <p>Uzlaşma pek olmuyor.</p>
3	<p>Yok.</p> <p>Öğrenciler lehine istiyor. Bazen egzersizlerde, spor müsabakalarında öğretmenlerden fedakârlıklar istiyor. Müdür kendisi de çok fedakârlıklar gösterdiğinden bizlerde fedakârlıklar gösteriyoruz.</p> <p>Uzlaşma durumları pek olmuyor. Sendika mutabakatlarında oluyor.</p> <p>Ödün verme daha çok öğrenci ve devlet menfaatleri gereği oluyor.</p>
4	<p>Pazarlık değil de daha çok iddia şeklinde oynuyor.</p> <p>Öğrencilerimiz için herkes olağanüstü gayretler sarf etmişlerdir.</p> <p>Uzlaşma yöntemini pek kullanmıyor.</p> <p>Daha çok ödün verme işi de öğrencilerimiz için kullanılıyor.</p>
5	<p>Böyle bir uygulaması yoktur.</p> <p>İhtiyaç duyulması halinde herkes fedakârlık göstermektedir. Fedakârlığı bazen biz yapıyoruz bazen de müdürümüz fedakârlık yapmaktadır.</p> <p>Çatışma durumlarında ve küsme hallerinde uzlaştırma yoluna gidiliyor.</p> <p>Ancak müdür bey kimseyle uzlaşma durumunda kalmaz. Yöneticiliği çok iyi olduğundan muhalifleri bile onu takdir eder.</p>

Tablo 4.1.1.9'a bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda ilkokul müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Durum ve müdüre göre zaman zaman kullanıldığı görülmüştür.

İlkokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, kaçınma, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı görülmüştür.

#### 4.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın İkinci alt problemi "Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır?" biçiminde belirlenmiştir. Bu bölümde ortaokul müdürlerinin çatışma çözümede rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma stratejilerini kullanma analizlerine yer verilmiştir.

Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek aşağıda gösterilen bulgular elde edilmiştir.

##### 4.1.2.1

#### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	2. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için "yarış" ortamını kullanıyor mu?
6	Bazı öğretmen arkadaşlar arasında kullanıyor. Bu yarış ortamı okul içinde olduğunda sorunlar çözülüyor. Yarış diğer okullarla ya da diğer okulların öğretmenleriyle olursa iyi oluyor.
7	Kullanmıyor.
8	Müdürümüz kendimizle yarışmamız gerektiğini söylüyor. Birbirimizle de iyilik ve başarıda yarışmamızı öğütüyor. Okulumuzda çatışma yok denecek kadar az. Zaten biz bir aile gibiyiz.
9	Böyle bir strateji izlemiyor
10	Kullanmıyor.

Tablo 4.1.2.1'e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin bireysel mükemmelliği ve birlikteliği arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışmayı çözmediği görülmüştür. Böylelikle yarış stratejisinin okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.

#### 4.1.2.2

#### ***Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi***

<b>Adı/Rumuz</b>	<b>2. "Ortak düşman belirleme" ye bir örnek vererek, sizin müdürünüz de böyle bir strateji izliyor mu?</b>
6	Ortak düşman belirlemeye yönelik bir strateji uygulanmıyor.
7	Böyle bir strateji izlemiyor
8	Diğer meslekleri yapanların kendi aralarındaki birlik ve dayanışmayı örnek vererek birbirimize sahip çıkmamızı salık veriyor. Bazen işe yarıyor, bazen de etkisiz... Eğitim örgütlerinde çok işe yarar bir strateji olmadığını düşünüyorum.
9	Kullanmıyor
10	Diğer okullarla kıyaslıyor okulumuzu... Bu strateji çoğunda çatışmaları çözmede yetersiz kalıyor.

Tablo 4.1.2.2'ye bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin diğer meslekleri icra edenlerle kıyaslama ve diğer okullarla kıyaslama şeklinde olduğu görülmüştür. Bu stratejinin çatışma çözmede yetersiz ve etkisiz olduğu görüşü tespit edilmiştir.

#### 4.1.2.3

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	3. “Üstün amaçlar belirleme” ye örnek vererek, müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor
6	Bizleri yüksek lisans yapmaya teşvik ediyor. Bazı arkadaşlarımızı 2. Üniversite okumaları için yönlendirdi.
7	Kullanmıyor.
8	Müdürümüz hem okul hem de kendimiz için sürekli “hedefi büyük tutun” der. Bizi motive eder. Okulumuzun başarıları ve bireysel kendi başarılarımız oldukça yüksek. Bu strateji kurumsal ve bireysel gelişim için oldukça önemli. Hedefin belli ve büyük olması motivasyonumuzu arttırıyor
9	Müdürümüz hem öğrencilerimize hem de bize her daim yeni ufuklar açar. Başarıya karşı doyumsuzdur. Bizleri moral ve motivasyon anlamında yüksek tutar.
10	Kullanmıyor.

Tablo 4.1.2.3’e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin akademik alanda kişisel gelişmeyi sağladığı, okul başarılarını arttırdığı, yeni ufuklar açtığı görülmüştür. Böylelikle işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin çatışma çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.



#### 4.1.2.4

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	4. “ Okulunuzdaki yapısal değişkenler” sizce nelerdir? Müdürünüz bu yapısal değişkenlerden hangilerini zaman zaman değiştiriyor?
6	Yapısal değişkenler bence öğretmen, öğrenci, veli, okul ve çevredir. Maalesef değiştiremiyor. Dolayısıyla böyle bir uygulama yok.
7	Yapısal değişkenler yöneticiler ve öğretmenlerdir. Hiç birini değiştiremiyor.
8	Okulumuzda birçok yapısal değişken var. Müdürün gücünün yettikleri var yetmedikleri var. Ancak devlet okullarında bu yapısal değişkenleri değiştirmek çok zor.
9	Böyle bir strateji izlemiyor
10	Okulun etüt derslerinin uygulama biçimini değiştirdi. Her sene değişiklik yapar. Değişiklikler sorunları çözüyor çünkü kararları kendi alıp her sene farklı model ve yeni sorunlarla karşılaşıyoruz. Sık sık değişiklikler maalesef çatışma doğuruyor.

Tablo 4.1.2.4’e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri öğrenci, veli, okul, çevre, yöneticiler, öğretmenler, etüt dersleri şeklinde değerlendirmişlerdir. Ortak kanaatin yapısal değişkenlerde müdürün yetkisinin olmadığı şeklindedir. Dolayısıyla çatışma çözümünde bu stratejinin etkili olmadığı düşünülmektedir.

#### 4.1.2.5

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi*

#### **Adı/Rumuz 5. “Müdürünüz “problem çözme sürecini” nasıl kullanıyor?”**

6	Sorun ve problemleri farklı yöntemlerle çözüyor. Bazen görüşme, bazen yasal işlem, bazen uyarma vb. yöntemlerle çözüyor. Bazen de imkânlar ölçüsünde hep birlikte sorunun sebeplerine inerek ve kaynağı kurutarak kökten çözüyoruz.
7	Problemleri müdür genelde bağırıp çağırarak çözer. Tabi buna çözme denirse.
8	Problemlerin kaynağına inerek sebeplerin ortadan kaldırılarak çözülmesine gayret ediyor. Ancak buna rağmen bazı problemler tekrar edebiliyor.
9	Okulumuzda pek problem yaşanmaz. Ufak tefek sıkıntılar da görüşme ile aşıyor.
10	Problem konusu iş ve işlemlere ilişkin çözüm şekli neyse ona göre tedbirler alıyor. Bazen çatışmalar çözülüyor bazen de çatışmalar tırmanıyor.

Tablo 4.1.2.5’e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce etkin, katılımcı, çözüm odaklı, sorunların sebeplerinin ortadan kaldırılması, görüşme ile yürütüldüğü ve iyi sonuçlar alındığı görülmekle birlikte bir okul müdürünün ise bağırma çağırma ile çözmeye çalıştığı görülmüştür. Bununla birlikte problem çözme stratejisinin bazen çatışma çözümünde işe yaradığı bazen de olumsuz sonuç verdiği görülmüştür. İşbirliği içinde problem çözme stratejisi bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.2.6

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	6. Okul müdürünüz “yaklaşım-yaklaşım”, “yaklaşım-kaçınma”, “kaçınma-kaçınma” stratejilerinden hangisini nasıl kullanıyor?
6	Olay, durum ve kişiye göre değişiklik gösteriyor.
7	Bazılarına yaklaşıyor bazılarıyla arasına duvarlar örüyor. Sorunları biz ve onlar diye ikilikle çözdüğünü sanıyor.
8	Ortaya çıkan çatışmanın durumuna göre değişkenlik gösteriyor. Ancak müdür bey net bir insandır. Elemeleri yaparak daha çok yaklaşım-kaçınma stratejisini diğerlerinden daha fazla kullanıyor.
9	Çatışma tür ve içeriğine göre farklılık göstermektedir.
10	Hiçbirini kullanmıyor.

Tablo 4.1.2.6’ya bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini 4 ortaokul müdürlerinin kullandığı 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin olay, durum ve kişiye göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Kaçınma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.2.7

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Uyma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	7. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için uyma veya ödün vermeyi nasıl kullanıyor?
6	Uyma daha çok kanun ve kurallara uyma şeklinde oluyor. Nihayetinde hepimiz memuruz ve bağlı olduğumuz yasalar var. Ödün verme durumu oluşmuyor. Okul işleriyle ilgili bir uygulama da anlaşmazlık oluştuğunda müdür beye sorup mevzuat ne diyorsa ona uyum gösteriyoruz. Ödün verme ise oluşmuyor. Mevzuata uyum çatışmayı çözüyor.
7	Müdür genelde kendi kararlarına uymamızı ve hep bizim ödün vermemizi ister. Müdür genelde kendi başına bazı kararlar alır ve kimse de itiraz etmez. Yanında olanlar da zaten destek olurlar. Böylelikle aldığı kararlarına uymamızı ve hep bizim ödün vermemizi ister.
8	Kanun ve kurallara uyuyoruz, bunun dışında olumlu olan örnek olanlara da uyuyoruz. Olumlu ve istenilen şeylere uyum gösteriyoruz.
9	Aşılamayacak sorun ve sıkıntılarda ast üste uyma gösteriyor. Aşılması zor olan sorun ve sıkıntılarda ast üste uyma gösteriyor.
10	Kendi kararlarına uymamızı ve kendimizden ödün vermemizi istiyor. Kendi kararlarına uymamızı ve kendimizden ödün vermemizi istiyor.

Tablo 4.1.2.7'ye bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı görülmüştür. Mevzuata uyum, astın üste uyumu, müdürün kararlarına uyum şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.

#### 4.1.2.8

### *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyuma ile Kullanma Analizi*

8. Okul müdürünüz okulunuzda ortaya çıkan çatışmalarda	
Adı/Rumuz	çatışmayı çözmek için sizden “kendi veya diğerlerinin kararlarına uyum” göstermenizi veya katılmanızı ister mi?
6	Bazen oluyor. Muallakta olan durumlarda öğrenci, devlet, millet lehine karar veriyor ve buna uymamızı istiyor. Sorunu geçici olarak çözüyor ancak uzun vadede o sorun devam ediyor.
7	Genelde kendi kararlarına uyum göstermemizi ister.
8	Güzel ve kabul edilebilir olanları bazen tavsiye eder.
9	Bazen ister. İkili çatışmalarda bazen bize kendi aramızda çözmemizi ister.
10	Evet. Kendi kararlarına uymamızı ve kendimizden ödün vermemizi istiyor.

Tablo 4.1.2.8'e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyuma stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyuma stratejisinin öğrenci, devlet, millet lehine olanlara, güzel ve kabul edilebilir durumda olanlara uyuma şeklinde bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

## 4.1.2.9

***Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi***

	9. “Pazarlık yapma veya yaptırma”, “Fedakârlık Yapma”, “Adı/Rumuz Uzlaşma” ya örnek vererek, okul müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor?
6	<p>Öğrenci disiplin olaylarında çok oluyor. Öğrenci ve velisiyle pazarlık yapıyoruz. Bazen işe yarıyor.</p> <p>Evet istiyor. Öğretmenlik zaten fedakârlık mesleği... Süreklilik olduğunda bıktırıcı olabiliyor. Çatışmaların çözümünde bazen iyi sonuçlar verirken bazen olumsuz sonuçlar verebiliyor.</p> <p>Okulumuzdaki karı-koca olarak çalışan ve ailevi sorunları olan bir aileyi uzlaştırarak barıştırdı ve boşanmalarını engelledi. Bunun dışında uzlaşmayı gerektiren bir çatışma oluşmadı. Öğretmenler arasında karşılıklı ödün verme durumları olabiliyor.</p>
7	<p>Pazarlık yapma pek olmaz genelde müdür kararları verir, öğretmenlerde ya uyar ya da uyar gibi yapar.</p> <p>Müdür hep bizlerden fedakârlıklar bekler. Hatta öğretmenler gününde kendisi güler yüzle günümüzü bile kutlamamışken bizlerden hediye bekler</p> <p>Şimdiye kadar uzlaşma durumu olmadı.</p>
8	<p>Böyle bir strateji uygulamıyor.</p> <p>İhtiyaç olduğunda ister. Bizlerde seve seve fedakârlık yaparız.</p> <p>Uzlaşma stratejisi veli-öğretmen çatışmalarında ihtiyaç halinde uygulanabiliyor.</p>
9	<p>Böyle bir strateji uygulamıyor.</p> <p>Mesai ve ders saatleri dışında da okul ve öğrencilerimiz için çalışmak zorunda kalıyoruz. Müdür bey de bu şekilde fedakârlıklar gösteriyor.</p> <p>Hal böyle olunca da bazen müdür bezen biz gösterdiğimiz fedakârlığın hesabını yapmıyoruz.</p> <p>Böyle bir strateji uygulamıyor.</p>
10	<p>Böyle bir uygulama yok.</p> <p>İhtiyaç duyulduğunda fedakârlık istenir ve biz de fedakârlıkta</p>

bulunuruz.

Genellikle çatışma içinden çıkılmaz hale geldiğinde müdür bey uzlaştırma yoluna gider. Ancak bu genelde işe yaramaz. Sadece zaman kazandırır.

---

Tablo 4.1.2.9'a bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda ortaokul müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Durum ve müdüre göre zaman zaman kullanıldığı görülmüştür.

Ortaokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı görülmüştür.

#### **4.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre lise müdürleri çatışma çözme stilleri nasıldır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu bölümde lise müdürlerinin çatışma çözmede rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma stratejilerini kullanma analizlerine yer verilmiştir.

Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek aşağıda gösterilen bulgular elde edilmiştir.

#### 4.1.3.1

### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Rekabet Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	3. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için “yarış” ortamını kullanıyor mu?
11	Bazen kullanıyor. Denemelerdeki öğrencilerin başarılarını ders öğretmenlerinin başarılarıyla özdeşleştirerek yapıyor. Ancak çatışmayı çözdüğünü söylemek pek mümkün değil.
12	Belirgin şekilde kullandığını düşünmüyorum.
13	Öğretmenler arasındaki çatışmalardan çok öğrenciler arasındaki çatışmalarda kullanıyor. Öğrenciler arasındaki çatışmalarda yarış stratejisinin işe yaradığını düşünüyorum.
14	Kullanmıyor.
15	Bazen kullanıyor. Daha çok sosyal, sportif ve akademik başarılarında kullanıyor. En son sosyal içerikli “Her sınıfın yetim kardeşi var” projesine katılım, sportif müsabakalar ve YGS ve LYS de yarış stratejisini kullanmıştı. Bu çatışmalarda işe yaradığını ve başarılı sonuçlar verdiğini gördük. Ancak birçok çatışmada işe koşulmada sıkıntılar doğurabiliyor.

Tablo 4.1.3.1’e bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin akademik başarıyı arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışma doğurduğu ve çatışma çözümünde işe yaramadığı görülmüştür. Böylelikle yarış stratejisinin öğrenciler arasında olması ve okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.



#### 4.1.3.2

#### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Ortak Düşman Belirleme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	2. "Ortak düşman belirleme" ye bir örnek vererek, sizin müdürünüz de böyle bir strateji izliyor mu?
11	Kullanmıyor
12	Diğer okullarla kıyaslıyor okulumuzu... Bu strateji çoğunda çatışmaları çözmede yetersiz kalıyor.
13	Böyle bir strateji kullanmıyor.
14	Öğretmenleri kendi aralarında kategorize ederek yarış ortamı oluşturmaya çalışıyor. Bazen işe yarıyor, bazen de çatışma çözümünde yetersiz kalıyor.
15	Biz ve diğerleri şeklinde ayırım yapıyor. Ancak çok da kabul edilip kabul gördüğü söylenemez.

Tablo 4.1.3.2'ye bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin diğer okullarla kıyaslama, öğretmenleri kendi aralarında kategorize etme ve biz ve diğerleri şeklinde olduğu görülmüştür. Bu stratejinin bazen işe yaradığı bazen de işe yaramadığı durumlar tespit edilmiştir.

### 4.1.3.3

#### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Üstün Amaçlar Belirleme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	3. “Üstün amaçlar belirleme” ye örnek vererek, müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor
11	Bazen duyup gördüklerinden hevesle bir şeyler söylüyor. Sonra unutuyor. Dolayısıyla böyle bir stratejisi yok denebilir.
12	Milli eğitimin yeterince üstün amaçları var onlara bile yetişemiyoruz. Müdür beyin böyle bir stratejisi yok.
13	Öğretmenleri motive etmeye yönelik hoş sözler söylüyor. Büyük hedefler gösteriyor ancak kaynak yok, zaman yok, hedefleri gerçekleştirecek kalifiye insan gücü yok. Maalesef hayata geçmiyor.
14	Kullanmıyor
15	Bizim en üstün amacımız iyi yurttaş ve meslek sahibi birey yetiştirmede sorunsuz okul olma. Bu amaçla çalışıyoruz. Birçok meslek lisesine göre bu amacımızı büyük oranda gerçekleştiriyoruz. Okulumuzda çatışma yok denecek kadar az. Olan çatışmalarda saman alevi gibi kısa süreli ve daha çok yapıcı türden çatışmalar.

Tablo 4.1.3.3'e bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 2 okul müdürünün kullandığı ancak 3 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin iş yoğunluğu, kaynak kıtlığı, zaman ve iş gücü yetersizliği nedeniyle pek kullanılmadığı söylenebilir.

#### 4.1.3.4

### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Yapısal Değişkenler ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	4. “ Okulunuzdaki yapısal değişkenler” sizce nelerdir? Müdürünüz bu yapısal değişkenlerden hangilerini zaman zaman değiştiriyor?
11	Öğretmenlerin nöbet tutması ve haftalık ders programları en önemli yapısal değişkenler bence. Bu konuda zaman zaman sorunlar çıkıyor. Müdür bey bu konuda yapıcı olur ve nöbet ve ders programları düzelirse sorunlar çözülüyor. Yani müdürün tavrına göre sonuç değişiyor.
12	Bence yapısal değişkenler çok fazla... Mesela; ders programı, nöbet günleri, şube ders dağılımları, bina, eklentileri, alt yapı, donatım malzemeleri gibi pek çok değişkenler var. Bu değişkenler çatışmaları çözme için kullanılabilirdiği gibi çatışmaları körüklemek içinde kullanılabilir.
13	Kullanılmıyor
14	Kullanılmıyor
15	Yapısal değişkenlerin birçoğu müdürün yetkisinin üzerinde olduğundan kullanmıyor.

Tablo 4.1.3.4'e bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 2 okul müdürünün kullandığı ancak 3 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri nöbet, haftalık ders çizelgesi, şube ders dağılımları, bina, alt yapı, donatım malzemeleri şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu yapısal değişkenler çatışma çözümü için kullanılabilirdiği gibi çatışmaları körüklemek için de kullanılabilirdiğini ifade etmişlerdir.

#### 4.1.3.5

### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İşbirliği Stratejisini Problem Çözme ile Kullanma Analizi*

#### **Adı/Rumuz 5. “Müdürünüz “problem çözme sürecini” nasıl kullanıyor?”**

11	Çatışmanın niteliğine göre farklı problem çözme stilleri uyguluyor. Uygulanan problem çözme yöntemi çatışmayı çözerse süreç ve yöntem iyi seçilmiş oluyor, çözmezse bir başka yöntem ve süreç başlıyor.
12	Kullanmadığını düşünüyorum.
13	Problem çözme sürecini müdür yardımcılarına havale ederek yönetiyor.
14	Genellikle boş nutuklarla geçiştiriyor. Bu durum da çatışmayı maalesef çözmiyor.
15	Yazılı hale gelmişse çatışma genellikle üst makama havale ederek çözme yoluna gidiliyor. Yazılı hale gelmemişse de odasına çağırarak barıştırma ya da orta yolu bulma şeklinde gerçekleşiyor.

Tablo 4.1.3.5’e bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini 4 lise müdürlerinin kullandığı ve 1 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce farklı şekillerde yürütüldüğü görülmektedir. Çatışmaları çözümü için müdür yardımcılarına havale etme, boş nutuklar ya da yazılı ise üst makama havale yazılı değilse de barıştırma ya da orta yolu bulma gibi farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.3.6

##### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kaçınma Stratejisini Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	6. Okul müdürünüz “yaklaşım-yaklaşım”, “yaklaşım-kaçınma”, “kaçınma-kaçınma” stratejilerinden hangisini nasıl kullanıyor?
11	Çatışma durumuna göre kendince uygun olanı kullanıyor.
12	Bence daha çok yaklaşım-kaçınma stratejisini kullanıyor. Bu stratejiyle de çatışmaların hepsini çözmek imkânsız. Dolayısıyla her zaman işe yaradığını söylemek mümkün değil.
13	Değişkenlik gösteriyor. Farklı farklı kullanıyor.
14	Kullanmıyor
15	Müdürümüz çatışma istemez. Daha çok kaçınma-kaçınma stratejisini kullandığını düşünüyorum.

Tablo 4.1.3.6’ya bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini 4 lise müdürünün kullandığı ve 1 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin müdürlerce duruma göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Kalıcı ve iyi sonuçlar alınmadığı görülmüştür.

#### 4.1.3.7

##### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Uyma veya Ödün Verme ile Kullanma Analizi*

Adı/Rumuz	7. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için uyma veya ödün vermeyi nasıl kullanıyor?
11	Kanun ve mevzuata uymamızı ister.
12	Herkes mevzuata uyar, sonra ast üste uyar. Olumlu ve kabul edilebilir şeylere de isteyenler uyar. Ödün verme durumu yok
13	Kullanılmıyor
14	Kullanılmıyor
15	Bazen müdür bize uyma gösterir, bazen de biz onun kararlarına uyma gösteririz. Ayrıca güzel ve hoş uygulamalara uyma gösteririz.

Tablo 4.1.3.7'ye bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini 3 lise müdürünün kullandığı ve 2 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Bütün lise müdürlerinin daha çok mevzuata uyum, olumlu ve kabul edilebilir şeylere karşılıklı uyum şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.

#### 4.1.3.8

#### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde İntibak Stratejisini Kendi Kararlarına Uyma ile Kullanma Analizi*

<b>8. Okul müdürünüz okulunuzda ortaya çıkan çatışmalarda</b>	
<b>Adı/Rumuz</b>	<b>çatışmayı çözmek için sizden “kendi veya diğerlerinin kararlarına uyum” göstermenizi veya katılmanızı ister mi?</b>
11	Evet. Kanun ve mevzuata uymamızı ister.
12	Bazen. Herkes mevzuata uyar, sonra ast üste uyar. Olumlu ve kabul edilebilir şeylere de isteyenler uyar. Ödün verme durumu yok.
13	Hayır. Kullanılmıyor
14	Hayır. Kullanılmıyor
15	Bazen. Bazen müdür bize uyma gösterir, bazen de biz onun kararlarına uyma gösteririz. Ayrıca güzel ve hoş uygulamalara uyma gösteririz.

Tablo 4.1.3.8'e bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyma stratejisini 3 lise müdürünün uyguladığı ve 2 lise müdürünün uygulamadığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyma stratejisinin kanun ve mevzuata uyma, güzel ve hoş uygulamalara uyma şeklinde kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.1.3.9

### *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Uzlaşma Stratejisini Kullanma Analizi*

	9. “Pazarlık yapma veya yaptırma”, “Fedakârlık Yapma”, “Adı/Rumuz Uzlaşma” ya örnek vererek, okul müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor?
11	<p>Nöbet tutma ve ders programında pazarlık yapıyor bazen. Çatışmalar bazen çözülüyor. Bazen de çözülüyor.</p> <p>Fedakârlıklar daha çok okul ve öğrencilerle ilgili durumlarda isteniyor. İkili işlerde istenmiyor. Çatışma içeriğine göre çözdüğü ve işe yaramadığı durumlar oluyor.</p> <p>Kullanmıyor</p>
12	<p>Pazarlık uygulaması yapılmıyor.</p> <p>Şimdiye kadar istemedi.</p> <p>Uzlaşma stratejisini kullanmıyor.</p>
13	<p>Duruma göre müdür bey yapar. Okulun iş ve işleyişini kolaylaştırmak için yaptığı durumlar var.</p> <p>İstemiyor</p> <p>Öğretmenler arası çatışmalarda ihtiyaç halinde bazen uyguluyor. Kısa süreli çözüm getiriyor ancak uzun vadede sıkıntılara sebep olabiliyor.</p>
14	<p>Kullanmıyor</p> <p>İstemiyor</p> <p>Kullanmıyor</p>
15	<p>Bazen kullanıyor. Daha çok izin, rapor, ders programı vb. durumlarda söz konusu oluyor.</p> <p>Bazen ister.</p> <p>Bazen kullanıyor. Daha çok öğretmenler arasında ve hizmetliler arasında kullanıyor. Kısa sürede sonuç veriyor.</p>

Tablo 4.1.3.9’a bakıldığında lise öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda lise müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Nöbet tutma, ders programı, izin, rapor gibi durumlarda pazarlık yapma stratejisinin zaman zaman kullanıldığı görülmüştür. Fedakarlık ve uzlaşma stratejilerinin de zaman zaman kullanıldığı görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1 Tartışma

- ✓ Yapılan analiz sonucunda katılımcı öğretmenlerin; çalıştıkları okul öğretmen sayılarına bakıldığında en az 4 en fazla 14 öğretmenli okullarda çalıştıkları; cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 8 kadın öğretmenden oluştuğu; yaş dağılımının ise en genç öğretmenin 25 yaşında ve en yaşlı öğretmenin 50 yaşında olduğu; öğrenci sayısı dağılımına bakıldığında ise en az öğrenci sayısının 63 öğrenci ve en fazla öğrenci sayısının 155 olduğu görülmüştür. Buradan hareketle öğretmen sayılarının çok fazla olmadığı, cinsiyet sayılarının birbirine yakın olduğu, yaş olarak genç ve orta yaşlardakilerin yoğun olduğu ve öğrenci sayılarının da yine az olduğu söylenebilir.
- ✓ Katılımcı öğretmenlerin; çalıştıkları okulun çoğunun ilçede bulunduğu, en az hizmet süresine haiz öğretmenin 1 yıl ve en fazla 25 yıl olduğu ve okul türünün 5'erli olarak eşit sayıda örnekleme alındığı görülmektedir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin moral, motivasyonu ve birlikteliği arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışmayı körüklediği durumların olduğu görülmüştür. Böylelikle yarış stratejisinin okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin cehaletle mücadele ve çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkma ve diğer okullarla kıyaslama şeklinde olduğu görülmüştür.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin aidiyeti ve birlikteliği arttırdığı, vizyonu geliştirdiği, sendikal çatışmaları engellediği görülmüştür. Böylelikle işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin çatışma çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.



- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri bina, bahçe, çevre, sendikalar, dernekler, diğer kurum ve kuruluşlar şeklinde değerlendirmişlerdir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce etkin, katılımcı, çözüm odaklı yaklaşımla yürütüldüğü ve iyi sonuçlar alındığı görülmüştür. İşbirliği içinde problem çözme stratejisi bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin müdürlerce duruma göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Ancak kalıcı ve iyi sonuçlar alınmadığı görülmüştür. Kaçınma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin daha çok mevzuata uyum, astın üste uyumu şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyma stratejisini bütün ilkokul müdürlerinin bazen kullandığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda ilkokul müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Durum ve müdüre göre zaman zaman kullanıldığı görülmüştür.
- ✓ İlkokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, kaçınma, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı görülmüştür.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin bireysel mükemmelliği ve birlikteliği arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışmayı çözmediği görülmüştür. Böylelikle yarış

stratejisinin okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.

- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullanmadığı ancak 2 okul müdürünün kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin diğer meslekleri icra edenlerle kıyaslama ve diğer okullarla kıyaslama şeklinde olduğu görülmüştür. Bu stratejinin çatışma çözümede yetersiz ve etkisiz olduğu görüşü tespit edilmiştir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin akademik alanda kişisel gelişmeyi sağladığı, okul başarılarını arttırdığı, yeni ufuklar açtığı görülmüştür. Böylelikle işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin çatışma çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri öğrenci, veli, okul, çevre, yöneticiler, öğretmenler, etüt dersleri şeklinde değerlendirmişlerdir. Ortak kanaatin yapısal değişkenlerde müdürün yetkisinin olmadığı şeklindedir. Dolayısıyla çatışma çözümünde bu stratejinin etkili olmadığı düşünülmektedir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce etkin, katılımcı, çözüm odaklı, sorunların sebeplerinin ortadan kaldırılması, görüşme ile yürütüldüğü ve iyi sonuçlar alındığı görülmekle birlikte bir okul müdürünün ise bağırma çağırma ile çözmeye çalıştığı görülmüştür. Bununla birlikte problem çözme stratejisinin bazen çatışma çözümünde işe yaradığı bazen de olumsuz sonuç verdiği görülmüştür. İşbirliği içinde problem çözme stratejisi bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini 4 ortaokul müdürlerinin kullandığı 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin olay, durum ve kişiye göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-

kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Kaçınma stratejisinin bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.

- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı görülmüştür. Mevzuata uyum, astın üste uyumu, müdürün kararlarına uyum şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyma stratejisini bütün ortaokul müdürlerinin kullandığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyma stratejisinin öğrenci, devlet, millet lehine olanlara, güzel ve kabul edilebilir durumda olanlara uyma şeklinde bütün okul müdürlerince kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda ortaokul müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Durum ve müdüre göre zaman zaman kullanıldığı görülmüştür.
- ✓ Ortaokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı görülmüştür.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre yarışma stratejisini 4 okul müdürünün kullandığı ancak 1 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre yarış stratejisinin akademik başarıyı arttırdığı görülürken kendi aralarındaki yarışın çatışma doğurduğu ve çatışma çözümünde işe yaramadığı görülmüştür. Böylelikle yarış stratejisinin öğrenciler arasında olması ve okul ve kurum dışındakilerle yapılması okul ve kurumdaki çatışmaların çözümünde olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisini 3 okul müdürünün kullandığı ancak 2 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği ortak düşman belirleme stratejisinin diğer okullarla kıyaslama, öğretmenleri kendi aralarında kategorize etme ve biz ve diğerleri şeklinde olduğu görülmüştür. Bu stratejinin bazen işe yaradığı bazen de işe yaramadığı durumlar tespit edilmiştir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisini 2 okul müdürünün kullandığı ancak 3 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği üstün amaçlar belirleme stratejisinin iş yoğunluğu,

kaynak kıtlığı, zaman ve iş gücü yetersizliği nedeniyle pek kullanılmadığı söylenebilir.

- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği yapısal değişkenler stratejisini 2 okul müdürünün kullandığı ancak 3 okul müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği yapısal değişkenlerin müdürün yetkisini aştığını düşünüyorlar ve yapısal değişkenleri nöbet, haftalık ders çizelgesi, şube ders dağılımları, bina, alt yapı, donatım malzemeleri şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu yapısal değişkenler çatışma çözümü için kullanılabilirdiği gibi çatışmaları körüklemek için de kullanılabilirdiğini ifade etmişlerdir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre işbirliği problem çözme stratejisini 4 lise müdürlerinin kullandığı ve 1 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre işbirliği problem çözme stratejisinin müdürlerce farklı şekillerde yürütüldüğü görülmektedir. Çatışmaları çözümü için müdür yardımcılara havale etme, boş nutuklar ya da yazılı ise üst makama havale yazılı değilse de barıştırma ya da orta yolu bulma gibi farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre kaçınma stratejisini 4 lise müdürünün kullandığı ve 1 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre kaçınma stratejisinin müdürlerce duruma göre yani çatışmanın içerik ve niteliğine göre yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım, kaçınma ya da kaçınma-kaçınma şeklinde uygulandığı tespit edilmiştir. Kalıcı ve iyi sonuçlar alınmadığı görülmüştür.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre İntibak uyma veya ödün verme stratejisini 3 lise müdürünün kullandığı ve 2 lise müdürünün kullanmadığı tespit edilmiştir. Bütün lise müdürlerinin daha çok mevzuata uyum, olumlu ve kabul edilebilir şeylere karşılıklı uyum şeklinde kullandığı tespit edilmiştir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre intibak kendi veya diğerinin kararlarına uyma stratejisini 3 lise müdürünün uyguladığı ve 2 lise müdürünün uygulamadığı tespit edilmiştir. İntibak kendi veya diğerlerinin kararlarına uyma stratejisinin kanun ve mevzuata uyma, güzel ve hoş uygulamalara uyma şeklinde kullanıldığı söylenebilir.
- ✓ Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma stratejisini bazı durumlarda lise müdürlerinin kullandığı görülürken bazılarının ise tercih etmediği tespit edilmiştir. Nöbet tutma, ders programı, izin, rapor gibi durumlarda pazarlık yapma stratejisinin zaman zaman kullanıldığı görülmüştür. Fedakârlık ve uzlaşma stratejilerinin de zaman zaman kullanıldığı görülmektedir.

- ✓ Lise okul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında tamamının kullandığı bir çatışma çözme yönteminin olmadığı, duruma ve çatışmanın içerik ve niteliğine göre müdürlerin değişik çatışma çözme stillerini uyguladıkları görülmüştür.
- ✓ Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının duruma göre yani değişken olduğu farklılık gösterdiği görülmüştür. Ancak Mirzeoğlu ( 2005) Çatışmayı yönetme stillerinden “hükmetme” stilini daha fazla kullandıkları belirtilmektedir. Bu anlamda çalışmamızda elde edilen bulgular anılan çalışma bulgularından farklıdır.

## 5.2 Sonuç

Denizli ili Sarayköy ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim kurumları yöneticilerinin çatışma çözme stillerinin incelendiği bu çalışmada;

- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul öğretmen sayılarına bakıldığında en az 4 en fazla 14 öğretmenli okullarda çalıştıkları;
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımının ise 7 erkek ve 8 kadın öğretmenden oluştuğu;
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin; yaş dağılımının ise en genç öğretmenin 25 yaşında ve en yaşlı öğretmenin 50 yaşında olduğu;
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayısı dağılımına bakıldığında ise en az öğrenci sayısının 63 öğrenci ve en fazla öğrenci sayısının 155 olduğu görülmüştür.
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulların çoğunun ilçede bulunduğu, en az hizmet süresine haiz öğretmenin 1 yıl ve en fazla 25 yıl olduğu ve okul türünün 5’erli olarak eşit sayıda örnekleme alındığı görülmektedir.
- ✓ Buradan hareketle öğretmen sayılarının çok fazla olmadığı, cinsiyet sayılarının birbirine yakın olduğu, yaş olarak genç ve orta yaşlardakilerin yoğun olduğu ve öğrenci sayılarının da yine az olduğu söylenebilir.
- ✓ İlkokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, kaçınma, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Diğer stratejilerin ise zaman zaman ve müdürlerden bazılarınca kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

- ✓ Ortaokul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında İşbirliği Problem çözme, intibak kendi ve diğerlerinin kararlarına uyma stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Diğer stratejilerin ise bazen ve müdürlerden bazı tarafından kullanıldığı görülmüştür.
- ✓ Lise okul müdürlerinin çatışma çözme stratejilerine genel olarak bakıldığında tamamının ortak kullandığı bir çatışma çözme yönteminin olmadığı, duruma ve çatışmanın içerik ve niteliğine göre müdürlerin değişik çatışma çözme stillerini uyguladıkları görülmüştür.

### 5.3. Öneriler

- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının olumlu ve problem çözmeye dayalı olmasına yönelik etkinlikler arttırılabilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının olumlu olması, beklentileri karşılama, çözüm odaklı ve problemi çözmeye yönelik olması okullarda okul/kurumların kurumsal bir kimliği ve örgüt kültürü oluşturması öğretmenlerin aidiyet duygusunu artırma ve pekiştirmede ayrıca iş doyumunu arttırmada olumlu etkiler oluşturabilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hususunda etkileyen başka faktörler incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışmayı yönetebilme düzeyi incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hususunda belli bir süre geçtikten sonra öğretmen görüşlerine tekrar başvurularak değişim incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini tespiti yönelik üst amirler ya da öğrencilerin görüşleri incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi alanında yetersizlikleri üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılarak yetersizliklerini giderme ve alternatif çözüm yolları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. ( 1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara
- Akat, İ., Budak, G. (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul
- Aydın, M.( 1994), *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*, Ankara,
- Aydın, M. ( 1984), *Örgütlerde Çatışma*, Ankara
- Balcı, A. (1995), *Örgütsel Gelişme*, Ankara
- Baysal, A.C.( 1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul
- Bingöl, D.( 1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul
- Can H.( 1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara
- Demirci, Y.(2002), *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Ergün, E.(1997), *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Ekiz, D. (2003), *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*, Anı Yayıncılık.
- Ertürk, M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul
- Keçecioğlu, T.( 1999), *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi*, İstanbul
- Kuş, E. (2003), *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara. Anı Yayıncılık.
- Koçel, T.( 1993), *İşletme Yöneticiliği: Organizasyon ve Davranış*, İstanbul

- Korkmaz, M. (1995), Eğitim Kuramlarımızda Çatışma Nedenleri Sonuçları ve Etkileri, Ankara
- Korkmaz, M. (1995), Gruplararası İlişkiler ve Çatışma, Ankara
- Korkmaz, S.(1994), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Ankara
- Özalp, İ.( 1989), Örgütlerde Çatışma, Eskişehir
- Özer, M.A.(2000), Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi
- Strauss ve Corbin (1990) Sözbilir, M (2009), *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*
- Şimşek, M.Ş.(1987), Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi, Erzurum
- Şimşek, H.; Yıldırım, A. (2003), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- TDK(Türk Dil Kurumu) ( 1988), Türkçe Sözlük, Ankara
- Tokat, B.( 1999), Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, Afyon
- Toprakçı, E.(2001), Güç Merkezleri Açısından Okulun Örgütsel Farklılıkları, İstanbul
- Usal, A.-Kuşlvan, Z.(1997), Davranış Bilimleri, İzmir
- Ünver, S.(2002), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir



## EKLER

### EK-1. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği

Değerli Öğretmenim,

Denizli Sarayköy ilçesi resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Çözme Yöntemleri konulu bir çalışma yürütülmektedir. Bu amaçla iki bölümden oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır.

Formun birinci bölümü kişisel bilgileri; ikinci bölümü okul Yöneticilerinin Çatışma çözme Stratejilerini belirlemek hazırlanmış görüşme sorularından oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından **adınızı, soyadınızı söylemeniz gerekmemektedir.**

Sizden dileğim isminiz ve verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacağından sorulara yanıt verirken görüşlerinizi olağan ve serbestçe ifade etmenizdir.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim.**

Saygılarımla,

Ersin HARTOKA

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi,

Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

### Bölüm 1.

#### Kişisel Bilgiler

Okulun adı :  
 Öğretmen Sayısı :  
 Cinsiyeti :  
 Yaş :  
 Öğrenci sayısı :  
 Okulun bulunduğu yer :  
 Hizmet süresi :  
 Okulun türü : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Ortaöğretim  
 İmza :

## Bölüm 2.

### Görüşme Soruları

1. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için “yarış” ortamını kullanıyor mu? Kullanıyorsa nasıl kullanıyor? Yarış ortamının olması sorunları çözüyor mu? Çözmüyorsa nedenleri nelerdir? Çözüyorsa faydaları nelerdir? Yarış stratejisinin daha iyi uygulanabilmesi için neler yapılabilir?

.....  
 .....  
 .....

2. “Ortak düşman belirleme” ye bir örnek vererek, sizin müdürünüz de böyle bir strateji izliyor mu? İzliyorsa, nasıl uyguluyor, sorunlar çözülüyor mu? Çözülüyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi uygulanabilmesi için neler yapılmalıdır? Çözülüyorsa, faydaları nelerdir?

.....  
 .....  
 .....

3. “Üstün amaçlar belirleme” ye örnek vererek, müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor? Bu stratejiyi uyguluyorsa sorunlar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir? Çözülüyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi uygulanması için neler yapılabilir?

.....  
 .....  
 .....

4. “ Okulunuzdaki yapısal değişkenler” sizce nelerdir? Müdürünüz bu yapısal değişkenlerden hangilerini zaman zaman değiştiriyor? Değiştirilen yapısal değişkenler sorunları çözüyor mu? Çözüyorsa faydaları nelerdir? Çözmüyorsa nedenleri nelerdir? Sorunların çözümünde yapısal değişkenleri nasıl kullanıyor?

.....  
 .....  
 .....

5“ Müdürünüz “problem çözme sürecini” nasıl kullanıyor? Problem çözme süreciyle çatışmaları çözüyor mu? Çözebiliyorsa faydaları nelerdir? Çözemiyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi sonuç vermesi için neler yapılabilir?

.....  
 .....

.....

6. Okul müdürünüz “yaklaşım-yaklaşım”, “yaklaşım-kaçınma”, “kaçınma-kaçınma” stratejilerinden hangisini nasıl kullanıyor? Bu stratejilerden hangisini daha çok kullanıyor? Bu strateji ile çatışmalar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir? Çözülüyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi sonuçlar vermesi için neler yapılabilir? (K)

.....

7. Okul müdürünüz okulunuzda bireyler arasındaki çatışmalarda çatışmayı çözmek için uyma veya ödün vermeyi nasıl kullanıyor?

.....

8. Uyma veya ödün verme” ye örnekler vererek, müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor? Bu stratejinin uygulanmasıyla sorunlar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir? Çözülüyorsa sebepleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi sonuçlar vermesi için neler yapılabilir?

.....

9. Okul müdürünüz okulunuzda ortaya çıkan çatışmalarda çatışmayı çözmek için sizden “kendi veya diğerlerinin kararlarına uyum” göstermenizi veya katılmanızı ister mi? Bu stratejiyi müdürünüz nasıl kullanıyor? Bu stratejiyle sorunlar çözülüyor mu? Çözülüyorsa katkıları nelerdir? Çözülüyorsa sebepleri nelerdir? Bu stratejinin başarıya ulaşması için neler yapılabilir?

.....

10. “Pazarlık yapma veya yaptırma”ya örnek vererek, okul müdürünüz bu stratejiyi nasıl kullanıyor? Bu stratejiyle çatışmalar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir?

Çözülüyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi uygulanması için nasıl uygulanabilir?

.....  
.....  
.....

11. “Fedakârlık yapma” ya örnek vererek, müdürünüz sizden yada diğerlerinden fedakarlık istiyor mu? Bu strateji ile çatışmalar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir? Çözülüyorsa nedenleri nelerdir? Bu stratejinin daha iyi sonuç vermesi için neler yapılabilir?

.....  
.....  
.....

12. “Uzlaşma ya da ödün verme” ye örnek vererek müdürünüz bu stratejiyi kullanıyor mu? Bu stratejinin kullanımıyla çatışmalar çözülüyor mu? Çözülüyorsa faydaları nelerdir? Çözülüyorsa nedenleri neler olabilir? Bu stratejinin olumlu sonuçlar vermesi için neler yapılabilir?

.....  
.....  
.....

## Özgeçmiş

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı</b>	Ersin
<b>Soyadı</b>	HARTOKA
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	Şarkışla 1979
<b>Uyruğu</b>	T.C
<b>İletişim Adresi ve Telefonu</b>	Selçukbey Mah. 646. Sok. Yücekent Sitesi D Blok No:1 Merkezefendi/DENİZLİ 05053963779
<b>Eğitim</b>	
<b>İlkokul</b>	
<b>Ortaokul ve Lise</b>	
<b>Yükseköğretim (Lisans)</b>	Karadeniz Teknik Üniversitesi Rize Eğitim Fakültesi
<b>Yabancı Dil</b>	
<b>Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl</b>	
<b>Varsa Mesleki Deneyim</b>	
<b>Yıllar</b>	<b>Mesleki Deneyim</b>
10/09/2004-16/06/2006	Yüksekova Halit Okay İlköğretim Okulu Öğretmen
19/06/2006-21/08/2007	Hakkari Şehit Selahattin İlköğretim Okulu Öğretmen
01/04/2010-18/08/2010	Mardin Kızıltepe İstiklal İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı
23/08/2010-18/06/2012	Denizli Çeşitli Okullarında Öğretmen
18/06/2012-30/09/2014	Güney Atatürk İlkokulu Müdür Yardımcısı
30/09/2014-27/08/2015	Güney Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü
27/08/2015- Halen Görevde	Sarayköy Sakarya İlkokulu Müdürü