



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

**YÜKSEK LİSANS DERECE SİNE SAHİP OLAN  
ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA ÇATIŞMA VE  
ÇATIŞMA ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ  
(SANDIKLI İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**ALAATTİN COŞKUN**

**Denizli-2020**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

**YÜKSEK LİSANS DERESESİNE SAHİP OLAN  
ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA  
ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ  
(SANDIKLI İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Alaattin COŞKUN**

**Danışman  
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

## **JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Alaattin COŞKUN tarafından hazırlanan "Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullarda Çatışma Ve Çatışma Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Sandıklı İlçesi 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..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

  
Alaattin COŞKUN

## TEŞEKKÜR

Okullar insan gelişiminde sorumluluk taşıyan en önemli kurumlardan birisidir. Şiddetten arınmış, sağlıklı çatışma çözme yollarını benimsemiş bireylerin yetiştirilmesi en etkili şekilde okulda başlatılabilir. Bu da etkili çatışma yönetimi ve çözümü konusunda yeterliliklere sahip öğretmen ve okul yöneticiler eliyle gerçekleştirilebilir. Bu proje çalışmasında Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesindeki yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümüne ilişkin görüşlerini incelemek amaçlanmıştır.

Gerek proje konusunun seçimi esnasında gerekse araştırma sürecinde ve yazımında bana destek veren proje danışmanım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ve kendilerinden ders aldığım, tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Proje yazım aşamasında desteklerini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Deniz Baransel ÇINAR'a teşekkür ederim.

. Beni yüksek lisans yapma konusunda teşvik eden ve süreçte destekleyen eşime, covid-19 gibi bir süreçte araştırmaya katılan ve katkı sunan değerli öğretmen ve yöneticilere minnet ve şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

### **Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullarda Çatışma ve Çatışma Çözümlerine İlişkin Görüşleri**

COŞKUN, Alaattin

Dönem Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Haziran 2020, 54 sayfa

Araştırmanın konusu yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümüne ilişkin görüşlerini ölçmektir. Nitel araştırma yöntemlerinde durum çalışmasının uygulandığı çalışmada, Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip 3 okul yöneticisi ve 7 öğretmenin görüşleri görüşme formu kullanılarak alınmıştır. Her bir görüş ortak noktalar itibariyle sınıflandırılarak frekans ve yüzdeleri de belirtilerek tablo halinde sunulmuştur. Çalışmada okullarda; sürekli çatışmaların olduğu, çatışmaların sistem içerisinde sağlıklı çözülmeye çalışıldığı ancak sağlıklı çözüldüğünden kuşku duyanların oranının da azımsanamayacağı, bütün çatışmaların da çözüme kavuşturulmasının mümkün olamayacağı, çatışmaların daha çok yöneticiler-öğretmenler arasında olduğu, çatışmalara daha çok hükmetme yöntemiyle yaklaşıldığı, çatışmaların kuramsal bilgiler ışığında tarafların mağdur edilmeyeceği ve mevzuat hükümleri çerçevesinde çözülmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma; çatışma aşamaları; çatışma yönetim stratejileri; çatışma çözüm stratejileri

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM:GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.6. Sınırlılıklar .....	4
İKİNCİ BÖLÜM:KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	5
2. 1. Çatışma Nedir?.....	5
2. 2. Çatışma Yaklaşımları .....	5
2.2.1. Geleneksel(Klasik) Çatışma Yaklaşımı .....	5
2.2.2. Davranışsal Çatışma Yaklaşımı .....	6
2.2.3. Modern Çatışma Yaklaşımı .....	6
2.3. Çatışma Nedenleri .....	7
2.4. Çatışma Aşamaları .....	10
2.4.1. Basit Farklılıklar .....	10
2.4.2. Anlaşmazlık .....	11
2.4.3. Uzlaşmazlık .....	11
2.4.4. Zıtlasma .....	11
2.4.5. Yasal Çekişme .....	12
2.4.6. Şiddet ve Kavga .....	12
2.5. Çatışma Türleri.....	12
2.5.1. Çatışmanın Niteliğine Göre .....	13
2.5.1.1. İşlevsel (Fonksiyonel) Çatışma .....	13
2.5.1.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Olmayan Çatışma .....	13

2.5.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Biçimine Göre .....	14
2.5.2.1. Potansiyel Çatışma .....	14
2.5.2.2. Algılanan Çatışma .....	15
2.5.2.3. Hissedilen Çatışma.....	15
2.5.2.4. Açık Çatışma .....	15
2.5.3. Taraflar Açısından Çatışma .....	16
2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma .....	16
2.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma .....	16
2.5.3.3. Kişilerle Gruplar Arasında Çatışma .....	16
2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma .....	16
2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma .....	16
2.5.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre .....	17
2.5.4.1. Dikey Çatışma .....	17
2.5.4.2. Yatay Çatışma .....	17
2.5.4.3. Uzman-Yönetici (Kurmay-Komuta) Çatışması .....	17
2.6. Çatışmanın Sonuçları .....	17
2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	18
2.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları .....	18
2.7. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler .....	18
2.7.1. Bütünleşme .....	19
2.7.2. Uyuma-İtaat etme .....	19
2.7.3. Uzlaşma .....	19
2.7.4. Hükmetme-Üstünlük Kurma.....	20
2.7.5. Kaçınma .....	20
2.8. Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Stratejiler .....	20
2.8.1. Kazan-Kaybet Stratejisi .....	20
2.8.2. Kayıp-Kayıp(Kaybet-Kaybet) Stratejisi .....	20
2.8.3. Kazan-Kazan Stratejisi .....	21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	22
3.1. Araştırmanın Modeli .....	22
3.2. Araştırma Grubu (Örneklem).....	22
3.3. Verilerin Toplanması .....	22
3.4. Verilerin Analizi.....	22



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	23
4.1. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullarda Yaşanan Çatışmaların Sıklığına İlişkin Görüşleri .....	23
4.2. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullardaki Çatışmaların Kimler Tarafından Çözüldüğüne İlişkin Görüşleri.....	24
4.3. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin, Okullardaki Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Sağlığı İle İlgili Görüşleri	26
4.4. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Okullarda Yaşanan Çatışmaların Tamamının Çözümüne Kavuşturulması ile İlgili Görüşler .....	27
4.5. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Hangi Çatışmaların Örtbas Edildiğine İlişkin Görüşleri.....	28
4.6. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Çatışma Çözümünde İzlenen Yöntemler Hakkındaki Görüşleri .....	29
4.7. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Sağlıklı Çatışma Yönetimi Hakkındaki Görüşleri .....	31
4.8. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Çatışma Yönetiminde Kullanılması Gereken Yöntemler Hakkındaki Görüşleri.....	32
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	34
5.1. Sonuçlar .....	34
5.2. Öneriler .....	36
KAYNAKÇA.....	37
EKLER.....	39
Ek 1. Görüşme Formu .....	40
Ek 2. İzin Onay Formu.....	42
ÖZGEÇMİŞ .....	43

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Geleneksel ve Modern Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	6
Tablo 2.2. Çatışma Nedenleri .....	8
Tablo 4.1. Çatışmaların Sıklığına İlişkin Görüşler .....	24
Tablo 4.2. Çatışmaları Çözenlerle İlgili Görüşler .....	26
Tablo 4.3. Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Sağlığı ile İlgili Görüşler .....	27
Tablo 4.4. Çatışmaların Tamamının Çözüme Kavuşturulması ile İlgili Görüşler .....	28
Tablo 4.5. Hangi Çatışmaların Örtbas Edildiği ile İlgili Görüşler .....	29
Tablo 4.6. Çatışma Çözümünde İzlenen Yöntemler Hakkındaki Görüşler .....	31
Tablo 4.7. Sağlıklı Çatışma Yönetimi Hakkındaki Görüşler .....	32
Tablo 4.8. Çatışma Yönetiminde Kullanılacak Yöntemlerle İlgili Görüşler.....	33

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<i>Şekil 2.1.</i> Çatışma Türleri.....	14
<i>Şekil 2.2.</i> Çatışma Süreci.....	15
<i>Şekil 2.3.</i> Çatışma -Performans İlişkisi.....	19
<i>Şekil 2.4.</i> Çatışma Yönetim Modeli .....	20

## BİRİNCİ BÖLÜM:GİRİŞ

Günlük yaşantımızda çatışma kaçınılmaz bir gerçeklik olarak önümüzde durmaktadır.Her gün yaşadığımız ve çalıştığımız yerlerde, bizimle farklı değerlere, tutumlara ve beklentilere sahip olan çok sayıda kimseyle birlikte oluyoruz. Günün büyük bir bölümünü diğer insanlarla iletişim ve etkileşim kurarak yaşamaktayız. Bu iletişim ve etkileşim süreci içerisinde zaman zaman diğer kimseler ve gruplar ile çatışmalar yaşamamız da son derece doğaldır (Tanrıöğen, 2018, s.192).

Çatışmalar, çeşitli nedenlerle, çeşitli aşamalarda, çeşitli niteliklerde, çeşitli ortaya çıkış biçimleri ve ortaya çıkış boyutlarıyla, çeşitli taraflar arasında sonuçlarıyla birlikte sürekli gözlenebilen ve yaşanabilen durumlardır.

Çatışmalardan kaçmak ya da bastırmak yerine, yaratıcı ve yapıcı çözümlerle çatışmaları yönetmek hem bireysel hem de toplumsal gelişmemiz açısından son derece yararlıdır. Çatışma çözümü sürecinde bireylerin eleştirilerini bireylere değil, sadece önerilere ve düşüncelere karşı yapılması, yapıcı ve yaratıcı çözüm yollarının bulunması açısından son derece önemlidir (Tanrıöğen, 2018, s.192).

Toplumsal örgütler içinde en önemli örgütlerden biri de eğitim örgütüdür. Toplumun en yaşamsal örgütlerinden eğitim örgütlerinde de çatışmaların yaşanması doğaldır çatışma yönetiminin doğası gereği eğitim sisteminin alt sistemi olan okullarda da değişik istek ve beklentilere sahip bireylerin etkileşimi çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Okullar büyük bir çatışma potansiyeli oluşturan kurumlardır (Özdemir, 2018).

Bu çalışmada okullardaki çatışmaların yönetimini ve çözümlerini akademik bakışla görebilmek amacıyla yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Bu bölümünde problemin ne olduğunu ifade etmek için problem durumu ve problem cümlesi belirtilmiştir. Daha sonra araştırma ile ilgili alt problemlere, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için topluluk halinde yaşarlar.İhtiyaçların karşılanma sürecinde bir takım çatışmaların yaşanması da kaçınılmazdır. İnsanlar yaşadığı

çevrede, iş yerinde, okulda, medyada, her an bir çatışmaya şahit olmakta, bir çatışmadan etkilenmekte ya da çatışmanın bir tarafı olabilmektedir. Bu çatışmalar kişilerarası olabildiği gibi gruplar arası, ülkelerarası gibi makro düzeylerde de yaşanabiliyor.

Çatışmalar, hayatın her alanının da yaşandığı gibi okullarda da yaşanmaktadır. Girdisi insan, süreci insan, çıktısı insan olan okullarda çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır. Öğrenci-veli-öğretmen-hizmetli-memur-okul yöneticisi gibi içerisinde farklı pozisyonlarda insan unsuru taşıyan okullar farklı kombinasyonlarda ve farklı düzeylerde çatışmalara açık olabiliyor.

Tanrıöğen'e (2018) göre, Çatışmalar pek çok toplumda olumsuz olarak algılanmaktadır. Çatışmaya olumsuz bir gözle bakıldığında çatışmayı etkili bir biçimde yönetme şansını elimizden kayırabiliriz. Aslında, normal düzeyde bir çatışma, hiç çatışmanın olmadığı ve çok şiddetli olduğu çatışmaların bulunduğu örgütlere göre, daha fazla yararlıdır. Etkili bir biçimde yönetilen çatışmanın örgütlere dinamizm getireceğine inanılır.

Çatışmaların örgütlere maliyeti oldukça yüksek olabilmektedir. Bu maliyet , moral bozukluğu, işe dönük çabaların azalması ve performansın düşmesi biçimlerinde kendini göstermektedir. Çatışmalar sonucunda işine sınıfına istemeyerek giden ve öğrencilerini her ne kadar sevdiğini gösterse de her sabah onların karşısına isteksiz çıkan öğretmenin sınıftaki öğretimi, gergin ve çevresi ile ilişkileri bozulan bir müdürün okulu başarı ile yönetmesi beklenemez (Karip, 2015, s.221). Bu bakımdan genel olarak tüm örgütlerde özelden bir eğitim örgütü olan okullarda ağır bedeller ödememek adına çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi ve çatışmalara sağlıklı çözümler üretilmesi son derece önemlidir.

Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri, çatışmalara yaklaşımlar, çatışmaların sıklığı, çatışmalara getirilen çözüm önerileri, çözüm yöntemlerinin sağlıklı olup olmadığı ile ilgili konuların zihinleri meşgul etmesi beklenir. Okullarda yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin bu konularla ilgili görüşleri de irdelenmeye değerdir. Çünkü yüksek lisans derecesine sahip öğretmen literatürde alanının uzmanı olarak tanımlanır. Okullarda çatışmaları uzmanlık derecesine sahip kişilerin değerlendirmesi okulun etkililiğini artırması için bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

## 1.2. Problem Cümlesi

Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesindeki yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümüne ilişkin görüşleri nelerdir?

## 1.3. Alt Problemler

Araştırmanın problemine daha sağlıklı cevaplar verebilmek amacıyla aşağıdaki alt problemler geliştirilmiştir:

1. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaların sıklığına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, okullardaki çatışmalar kimler tarafından çözülmektedir.

3. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, okullarda yaşanan çatışmaların çözüm yöntemleri sağlıklı mıdır?

4. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre okullarda yaşanan tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmakta mıdır?

5. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre okullarda yaşanan hangi çatışmalar örtbas edilmektedir?

6. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre çatışma çözümünde nasıl bir yöntem izlenmektedir?

7. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre sağlıklı bir çatışma yönetimi nasıl olmalıdır?

8. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre sağlıklı bir çatışma yönetimi hangi yöntemlerle yapılmalıdır?

## 1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerini akademik bir bakışla sistematik biçimde ele alınması bakımından önemlidir. Bu araştırma ile elde edilecek bulguların, okullarda yaşanan ve yaşanacak olan çatışmaların daha etkili olarak çözülmesini yardımcı olacağı

düşünülmektedir. Bu araştırma hem istem içerisindeki uygulayıcılara hem de bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara katkı sağlaması olasılığı bulunduğu için önemlidir.

### **1.5. Sayıtlar**

Görüşlerine başvurulacak öğretmenlerin sorulara samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

### **1.6. Sınırlılıklar**

Bu araştırma sınırlılıkları aşağıdaki gibi olacaktır:

1. Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde görev yapan yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözüm önerilerine ilişkin görüşleri sınırlıdır.

2. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından hazırlanacak olan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.

## **İKİNCİ BÖLÜM:KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, çatışma kavramı, çatışma yaklaşımları, çatışma nedenleri, çatışma aşamaları, çatışma türleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler, çatışma çözümünde kullanılan stratejiler üzerinde durulmaktadır.

### **2. 1. Çatışma Nedir?**

Kaynaklar incelendiğinde birçok çatışma tanımına ulaşmak mümkündür.Çatışma kavramı günlük kullanımda şiddet, düşmanlık, kavga ve savaş gibi olumsuz anlamları çağrıştırır (akt. Karip, 2015, s.2, Mayer, 1990).Çatışma, aynı veya birbirine zıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek durumunda olan bireyde görülen karar verememe durumudur (akt. Vaiz, 2017, Başaran, 1989).Çatışma, örgütlerde iki ya da daha fazla kişi veya faaliyetlerin tahsisi ile yine, bu kişi yada gruplar arasındaki statü, amaç değer yada düşünce farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık durumudur (akt.Topaloğlu, 2011, Stoner ve Freeman, 1992).Çatışma, bireylerin, grupların ve örgütlerin aynı amaca yönelik faaliyetlerinde yaşanan çeşitli sorunlardan kaynaklanan ve normal çalışmaların aksamasına neden olan olaylardır (akt. Vaiz, 2017, Eren, 2001). Çatışma, kıt kaynaklar, etkili güç, statü çekişmesi, inanç, değer ve çeşitli isteklere sahip olma çabası olarak tanımlanabilecek toplumsal boyutu olan yaşantılardır (Karip, 2015, s.1).

### **2. 2. Çatışma Yaklaşımları**

Çatışmanın, geçmiş yaşantılar içerisinde dönemseller anlayışlar bakımından gelişimi incelendiğinde üç temel yaklaşımla sınıflandırıldığı görülebilir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşımlardır(Vaiz, 2017).Tablo 2.1' de geleneksel ve modern çatışma yaklaşımları karşılaştırılmıştır.

#### **2.2.1. Geleneksel(Klasik) Çatışma Yaklaşımı**

Geleneksel çatışma yaklaşımında çatışma, örgüt için olumsuz bir durum olarak değerlendirildiğinden, yönetsel bir güçlük kullanılarak zorla veya pazarlıkla ortadan kaldırılması öngörülür. Çünkü bu yaklaşımda, önemli bir yıkıcı etkisi olduğu düşünülen çatışmanın varlığı örgütsel bozulmayla eş anlamlı görülmektedir (Ural, 2020, s.50).



### 2.2.2. Davranışsal Çatışma Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul edici bir düşünceyi benimsemiş, kişiler arasında, gruplarda ve örgütlerde doğal bir olay olarak ortaya çıkan çatışmanın kaçınılmazlığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışma, açığa çıkarılmalı, daha sonra örgütte yer alan bireyler arası uyumu sağlayarak en aza iyileştirilmelidir (Ural, 2020, s.30). Geleneksel yaklaşımın aksine tüm çatışmaların yıkıcı olmadığı, bazı çatışmaların verimi artırdığı düşünülmektedir (Vaiz, 2017).

### 2.2.3. Modern Çatışma Yaklaşımı

Örgütün sosyal bir sistem olarak kabul edildiği bu yaklaşıma göre örgüt içindeki bölümler ayrı unsurlar değil birbirlerini karşılıklı etkileyen parçalardır. Bu yaklaşım , örgütlerde gelişim, yenilik ve değişime karşı kayıtsız, tepkisiz, durağan ve hatta direnç gösteren yönelimleri önleyebilmek için örgütsel çatışmanın özendirilmesini gerekli görür (Ural, 2020, s.51).

Tablo 2.1. *Geleneksel ve Modern Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM (Geleneksel ve Davranışçı)</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM (Etkileşimci)</b>
1. Çatışmadan kaçınılabılır.	1. Çatışmadan kaçınılamaz.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulmasında ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2.Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi ondaazalmaya da neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5.Optimal örgütsel iş başarımını örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak:<http://www.sdplatform.com/Dergi/178/Orgutsel-catisma-yonetimi.aspx>

### 2.3. Çatışma Nedenleri

Wilmot ve Hocker(2010), çatışmayı tanımlarken çatışmanın en az iki kişi/grup arasında yaşandığını ve kaynakların kıt olmasının ve amaçlarını gerçekleştirme doğrultusundaki çabalara diğer kimselerin müdahalelerde bulunmasının etkili olduğunu vurgulamaktadır (akt. Tanrıöğen, A. 2018, s.192). Karip (2000) çatışmanın toplumsal ve evrensel bir gerçeklik olduğunu, insanların hatta canlıların bir arada bulunduğu her yerde çatışmanın ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir (akt.Bayar, A. 2015). Yelkikalan (2006), yeryüzündeki bütün canlıların ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir engellemeyle karşılaştığında stres ve kızgınlığa bağlı olarak çatışma yaşanabileceğini söylemiştir (akt. Bayar, 2015). Glasser'e (1994) göre çatışma nedenleri üç temel grupta toplanabilir( akt.Bilgin, 2008, s.2) :

a. Karşılınmayan Gereksinimler:Çatışmanın nedeninin diğer insanlar olduğu düşünülür ama asıl neden karşılınmayan gereksinimlerdir.İnsanların tüm seçimlerini, tutumlarını ve hareket biçimlerini belirleyen bu gereksinimler hayata tutunma, ait olma, güç elde etme, özgürlük kazanma, eğlenme ve sevilme olarak belirtilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre ihtiyaçlar beş ardışık grupta sıralanmıştır:Fizyolojik İhtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı kazanma ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı

b. Kaynakların sınırlı olması:Çoğu çatışmanın nedeni kaynakların sınırlı olmasıdır ve bu çatışma yaşayan tarafları rekabete götürür.Rekabet, sadece birinin veya birkaçının elde edebileceği bir amaca birden çok kişinin ulaşmaya çalışması olarak tanımlanabilir.Zaman, para ve mal gibi kaynakların kısıtlı olması bireyleri karşı tarafla çatışmaya itecek ve kendi çıkarları yönünde davranışlarda bulunmasına neden olacaktır(Bilgin, 2008,s.4) .

Farklı değerler:Hangi davranışların ve bakış açılarının kabul edilebilir olduğunu bize bildirir.Değerler kendini tercihler, fikirler, inançlar ve ilkeler olarak ortaya koyar. İnsanlar değerleri söz konusu olduğunda savunucu olur ve katılışır.Böylece karşısındakinin değerlerini kabul etmeye yanaşmazlar(Bilgin, 2008, s.5). Tablo 2.2 'de çatışma nedenleri yapısal ve bireysel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmiştir:

Tablo 2.2. *Çatışma Nedenleri*

Yapısal Faktörler	Bireysel Faktörler
1.İşbölümü ve yetki belirsizliği	1.Beceri ve yetenek farklılıkları
2. Fonksiyonel bağımlılık	2.Kişilik farklılıkları
3. Kıt kaynaklar	3.Algılamada farklılıklar
4.Amaç farklılıkları	4.Ahlaki değerler
5.Statü farklılıkları	5.Duygular
6.Örgütün büyüklüğü	6.İletişim eksiklikleri ve engeller

Kaynak:Akt.Yelkikalan, N.2006:195-209, Ceylan, A. vd. 2004

Tanrıoğen'e (2018) göre ise çatışmanın nedenleri, iletişimin etkisiz olması,değerlerin anlaşamaması, kültürlerin çatışması, işyerinin politikaları ve uygulamaları, muhalif yönetim, kaynakların kıt olması, kişilik farklılıkları, zor insanlar olarak sayılmıştır.“İnsanın olduğu yerde her şey olur” düşüncesinden hareketle her okul ortamında çeşitli nedenlere bağlı olarak çatışma yaşanabilir(Bayar, 2018).

Okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde bireysel nedenlere ilişkin en fazla dile getirilen neden, kişilik farklılıkları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kişiler arasındaki görüş farklılıkları ve güç mücadeleleri de önemli birer çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak okullarda hoşgörü ortamının varlığı tartışılabilir.Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar da bir zenginlik kaynağı olarak kullanılmamakta,aksine bir çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Çalışanların amaçlarının okul amaçlarıyla uyuşmaması, çalışanlar arasındaki din ve mezhep farklılıkları, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve çalışanlar arasındaki dedikodu okullarda yaşanan çatışmalarda birer neden olarak belirtilmiştir. Çok kültürlü bir toplum yapısı olan ülkemizde, kültürel ve dini farklılıkların çatışma nedeninden ziyade bir zenginlik kaynağı olarak kullanılması gereken temel yer olan okullarda, bu konulara ışık tutacak bir perspektiften bakılabilmelidir. Okullarda statü farklılığı da bir çatışma nedeni olarak belirtilmekte ve bu statü farklılığı algısının, örneğin evliler için eşlerinin meslekleri dâhil birçok etkenle beraber şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenlerin yanında son olarak belirtilen günümüz kavramlarından birisi olan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri çatışmaların nedeni olarak görülmektedir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020).

Okullarda yaşanan örgütsel çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde en fazla dile getirilen neden; okullardaki bürokrasi fazlalığıdır. Bürokratik işlerin yoğunluğu yöneticileri ve öğretmenleri, yöneticileri ve velileri, öğretmenleri ve velileri karşı karşıya getirmektedir.Okulların büyüklüğü ve buna bağlı olarak ikili öğretim de çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte okullarda çalışanlar arasındaki iş

bölümünün adil ve eşitlikçi bir anlayışla olmaması çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Okulların sınırlı kaynaklara sahip olması ve bu sınırlı kaynaklardan kimin ne kadar faydalanacağını planlı olmamasından kaynaklı çatışmalar da yaşandığı belirtilmiştir. Okulların merkeze aşırı bağlılığı ve hiyerarşik yapısı da çatışma kaynağı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca okulların gelişen teknolojiye ayak uydurmakta zorlanması ve değişimi yakalayamaması da önemli bir çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Teknolojiyi eğitimde bir amaçtan ziyade bir araç olarak kullanmak bir örgüt olarak hem okulun hem de toplumun ihtiyacı olarak belirtilmiştir. Bunun yanında okullardaki araç gereç yetersizliği de önemli bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Bunların dışında okullarda bir kurum kültürünün bulunmaması, ast üst ilişkilerinin yerleşmemiş olması ve okullardaki yöneticilere üst makamlardan gelen baskılar da önemli çatışma nedenleri olarak görülmektedir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020) .

Okullarda yaşanan yönetsel çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde en fazla dile getirilen neden; yöneticilerin adil ve eşitlikçi davranmaması olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, ayrımcı davranışlar da önemli çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullardaki yetki ve sorumlulukların yeteri kadar belirgin olmaması da önemli bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Bunlarla birlikte görüşmelerde belirtilen yönetsel çatışma nedenleri şu şekilde belirlenmiştir; yönetim biçimindeki farklılıklar, okullardaki ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, yöneticilerin yönetim becerilerinin yetersizliği, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki baskıları, yöneticilerin çalışanlar arasındaki iletişim sorunlarını çözememesi ve bu konuda etkisiz kalmaları, okullarda kullanılan denetim biçimi farklılıkları, yöneticilerin kişisel çıkarlarını okul çıkarlarında üstün tutmaları ve makamlarını kişisel amaçla kullanmaları, yöneticilerin öğretmenlerin işlerine müdahale etmeleri olarak sıralanmaktadır (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020) .

Örgütsel nedenlere ilişkin; çalışanlar arasındaki iş bölümünün yapısı ve okuldaki yöneticilere üst makamdan gelen baskıların yalnız erkek katılımcılar tarafından çatışma nedeni olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bunun yanında, okullarda gerçekleşen teknoloji gelişimi ve değişimi ve okullardaki araç-gereç eksikliği yalnız kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir. Yönetsel nedenlere ilişkin; yöneticilerin kişisel çıkarlarını, okul çıkarlarından üstün tutmaları yalnız erkek katılımcılar tarafından bir çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında, kullanılan denetim biçimi, kaynakların azlığı, yöneticilerin öğretmenlerin işlerine

müdahale etmesi ve yöneticilerin çalışanların üzerinde baskı kurması yalnız kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020).

Ülkemizdeki sendikal faaliyetlerin eğitim hayatına olumlu katkıları olduğu gibi olumsuz etkilerinin de olduğu gözlenmektedir. Toplumsal hedeflerden ziyade bireysel hedeflere ulaşmada etkinliğin yoğunlaştığı söylenebilir. Toplumun, sendikaları belli bir siyasi görüşün uzantısı olarak görme eğilimi ile birlikte bir sendikaya üye olduğunda diğer insanlarda, o sendikanın siyasi görüşünün benimsendiği algısının oluşması sendika üyesine yönelik önyargılı bir tutum sergilenmesine, üyenin çeşitli baskılarla karşılaşmasına neden olabilir. İnsanların farklı sendikalara üye olmaları okullarda ayrımcılık ve kayırmacılık gibi olumsuz etkilere yol açabilir. Bir sendika üyesi okul yöneticisinin uygulamalarına diğer sendika üyelerinin olumsuz tepkiler vermesi öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkileyerek okul ikliminin bozulmasını tetikleyebilir. Bu durum sendikal kaynaklı çatışmalardan başlayarak çatışmanın en uç aşamalarına varan bir süreci beraberinde getirebilir ( Akcan-Polat ve Ölçüm, 2017).

İstenmeyen öğrenci davranışları öğrencinin kendisinin ve arkadaşlarının öğrenmesini engelleyen, öğrencinin kendisinin öğrenmesini engelleyen, öğrencinin kendisinin ya da diğer öğrencilerin güvenliğini tehlikeye atan, okul araç ve gereçlerine zarar veren, öğrencinin sosyalleşmesini engelleyen davranışlar (Yıldırım ve Aydın, 2019) çatışmalara neden olabilir.

## **2.4. Çatışma Aşamaları**

Keltner (1994) çatışma aşamalarını, basit farklılıktan şiddete uzanan bir silsileyi takip ederek altı aşamada incelemiştir. Burada çatışma aşamaları çatışmanın yoğunluk derecesine göre sınıflandırılmış ve başlangıçta herhangi bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlık, uzlaşmazlık, zıtlaşma, yasal çekişme ve şiddete kadar varabileceği öngörülmüştür (Karip, 2015, s.11-12).

### **2.4.1. Basit Farklılıklar**

Bireylerin tutumlarının, değerlerinin görgü ve adetlerinin, geleneklerinin, algı çerçevelerinin, kişiliklerinin farklı olması, diğer örgüt çalışanlarıyla çeşitli anlaşmazlıklar ve çatışmalara yaşamalarına neden olabilir ( Tanrıöğen, 2018, s.199).

### 2.4.2. Anlaşmazlık

Bu aşamada taraflar uyuşmazlıklarını daha belirgin hale getirir. Tarafların menfaatleri, istekleri, ihtiyaçları, beklentileri kutuplaşmaya dönüşür. Anlaşmazlık aşamasına gelindiğinde taraflar, uzlaşma arama yerine karşı tarafa isteklerini kabul ettirebilmek birtakım söylemler geliştirir, deliller, gerekçeler ve kanıtlar aramaya çalışarak haklılıklarını ortaya koymaya çalışır. Ortak çözüm arama yerini pazarlığa bırakabilir. Bir taraftan pazarlık yaparken, bir taraftan da işbirliği yapmanın ve her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmanın yolları araştırılır. Burada taraflar birbirini dışlamasa da suçlayıcı tehdit edici bir dil kullanabilir. Taraflar arasında sorunun çözülmemesi halinde ya bir üçüncü tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılar ya da çatışma daha üst aşamalara taşınır (Karip, 2015, s.15-16).

### 2.4.3. Uzlaşmazlık

Bu aşama, kutuplaşmanın netleştiği gerilimin yükseldiği bir aşama olarak değerlendirilir. Çoğu kez çatışma üçüncü taraflarca ilk olarak bu aşamada algılanır. Bunun nedeni tarafların farklılıkları daha basit düzeyde iken çatışmadan kaçınmaları veya çatışmayı göz ardı etmeleridir. Gerçekte uzlaşma sağlanabileceken taraflar birinin kazanacağı diğerinin kaybedeceğini varsaymaktadır. Çatışma sürecinde çatışma sonuçlanıncaya kadar tarafların belirli koşullar altında ve belirli kurallara göre etkileşimlerini sürdürmek amacıyla, yansız üçüncü bir tarafın arabuluculuğu ve gözlemciliği yararlı olabilir. Eğer varılan çözüm noktası tarafları tatmin etmediyse, bir süre sonra taraflar yeniden harekete geçebilir ve çatışma daha şiddetli bir biçimde yeniden başlayabilir (Karip, 2015, s.16-17).

### 2.4.4. Zıtlaşma

Bu aşamada taraflar arasında iletişim oldukça sınırlı ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim ya da yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanabilir. Taraflar birbirini dinlemeyecek ve doğru algılamayacak zıtlaşma içerisine girmişleridir. Zıtlaşma aşamasında ikna için hem mantıklı hem de duygusal stratejilerin kullanılması önem taşımaktadır. Hatta duygusal stratejilerin daha çok kullanılması gerekebilir. Taraflardan biri ya da ikisi de varılan çözümü kabul etmeyebilir, çatışma zıtlaşma aşamasından fiziksel çatışma aşamasına geçebilir. Bazı durumlarda ise tarafların yansız üçüncü tarafın uzlaştırıcılığında pazarlık

yapmayı kabul etmeleri sonucunda çatışma daha alt aşamalarda ya da yasal çekişme aşamasında çözümlenmeye çalışılır (Karip, 2015, s.17).

#### **2.4.5. Yasal Çekişme**

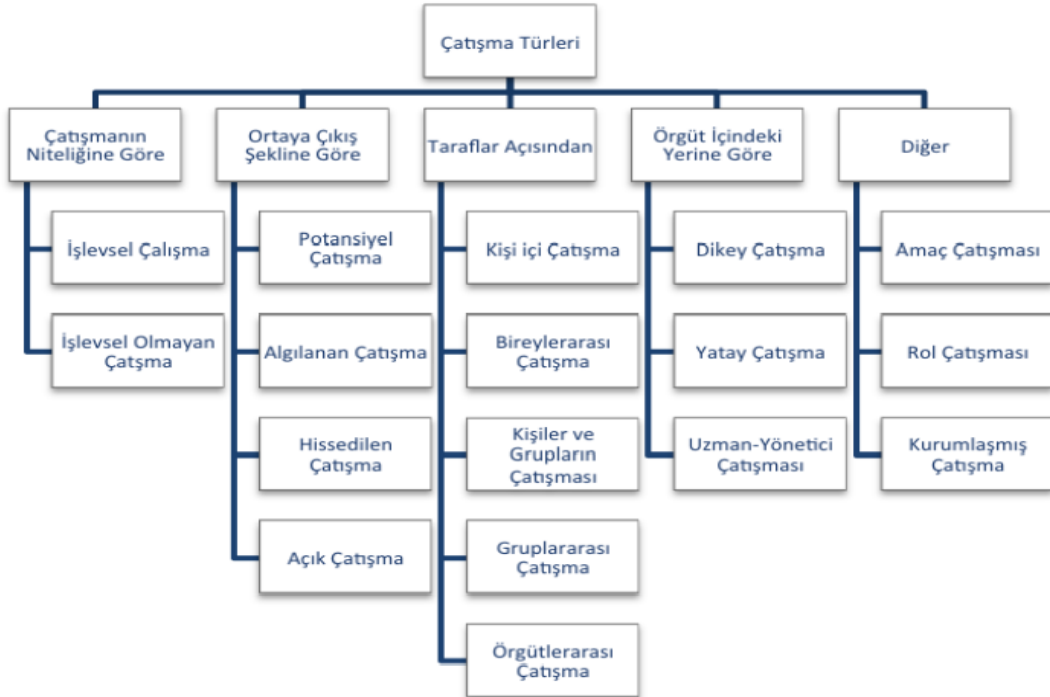
Bu aşamada çatışma konusu bir yargıç ya da jüri önüne getirilir. Bu aşamada kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar öngörülür. Genellikle yargılama sürecinin sonunda bir taraf kazanır ve diğeri bu sonuçtan memnun olmasa da kabul etmek zorundadır, karar her iki taraf için de bağlayıcıdır. Bu durumda taraflar karara saygı gösterip uyarlırsa çatışma daha alt aşamalara itilir ya da çatışma sonlanabilir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son aşama olan şiddete dönüşür (Karip, 2015, s.17).

#### **2.4.6. Şiddet ve Kavga**

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Amaç "düşmana" fiziksel olarak zarar vermek ya da ortadan kaldırmaktır. Daha önceki tüm aşamalarda şiddet içermeyen çözüm seçenekleri aranırken, bu aşamada fiziksel güç kullanımı ve şiddete yönelme görülür. Burada fiziksel güç kullanımı şiddetin en belirgin özelliği olmakla birlikte her zaman şiddetin fiziksel güç kullanımı içerdiği düşünülemez. Psikolojik, politik ve ekonomik şiddet, çoğu kez fiziksel şiddet kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Karip, 2015, s.18).

### **2.5. Çatışma Türleri**

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları, çeşitli kategorilere ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar, çatışmanın niteliği, ortaya çıkış şekli, örgüt içindeki yeri, çatışmaya taraf olanların özelliklerine göre olmak üzere çatışma türleridir. Çatışma türleri Şekil 2.1' de gösterilmiştir (Vaiz, 2017) .



Şekil 2.1.Çatışma Türleri

Kaynak:akt. Vaiz,2017, Demirci, 2002:32

### 2.5.1. Çatışmanın Niteliğine Göre

Çatışmaları, niteliğine göre işlevsel (fonksiyonel) ve işlevsel ( fonksiyonel) olmayan çatışmalar olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

#### 2.5.1.1. İşlevsel (Fonksiyonel) Çatışma

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde katkıda bulunan, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eden ve bu sorunların yöneticilerce dikkate alınmasını sağlayan ve örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran çatışmalar, fonksiyonel çatışmalardır (Ural, 2020:35).

#### 2.5.1.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Olmayan Çatışma

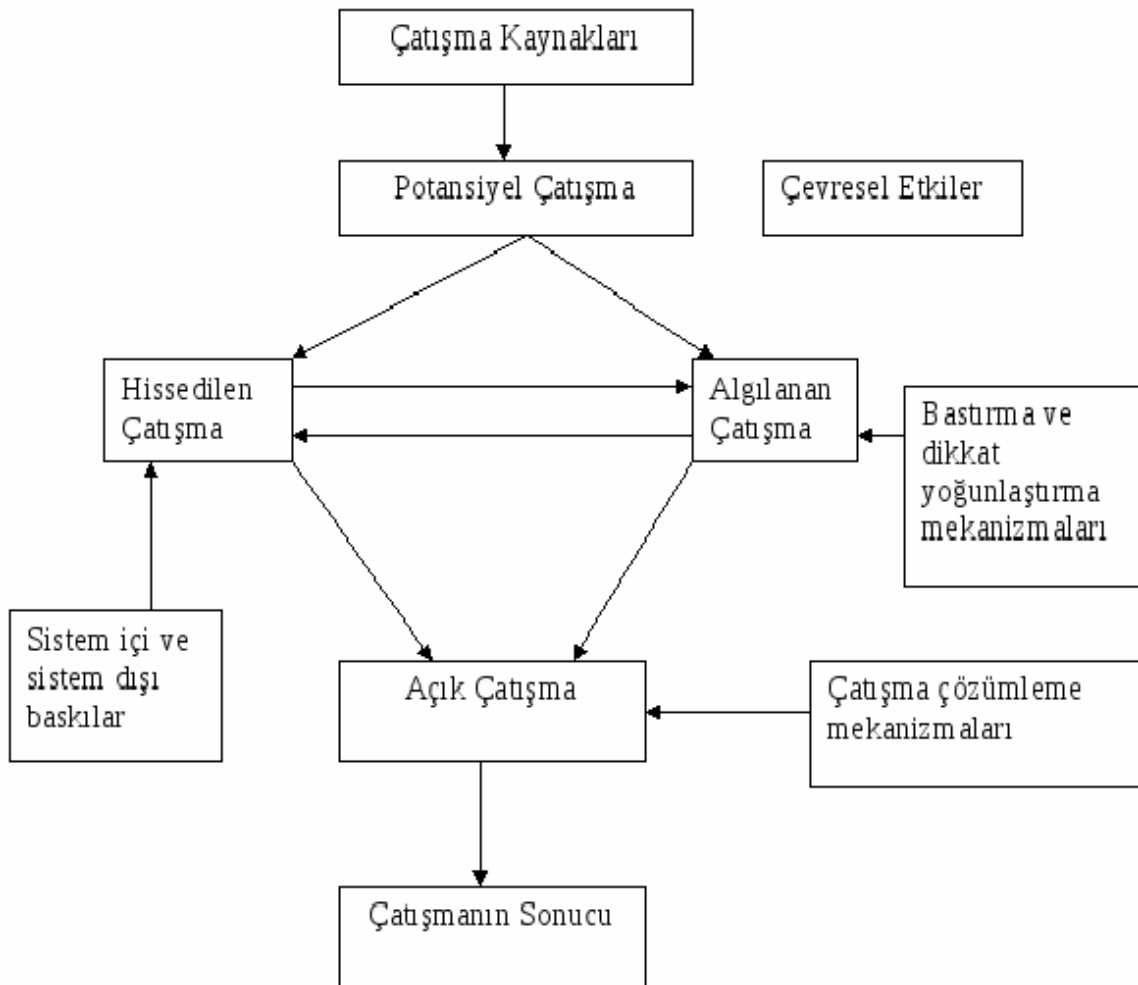
Örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran veya örgüte zarar veren çatışmalardır.İşlevsel olmayan çatışmalar örgütte bireylerin veya grupların birbirleriyle işbirliğinin azalmasına,aralarındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilim ortamının ve sorunların artmasına,motivasyon düşüklüğüne, verimliliğin azalmasını neden olur, örgütün etkiliğiazalır.Bu tür çatışmalarda örgüt çalışanları ve örgüt yenilik ve değişimi güç gerçekleştirmektedir.Çatışma seviyesinin yüksek olması, örgütte kaos ortamına sebep



olmakta dolayısıyla örgüt çalışanlarına ve örgüte pahalıya mal olmaktadır (akt. Vaiz, 2017, Robbins, 1994).

### 2.5.2. Çatışmanın Ortaya Çıkış Biçimine Göre

Çatışmalar, ortaya çıkış biçimlerine göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere şekil 2.2.de dört grupta incelenmiştir(akt. Vaiz, 2017).



Şekil 2.2. Çatışma Süreci

Kaynak:<http://azrefs.org/ogretim-eleman-azize-ergeneli.html?page=3>

#### 2.5.2.1. Potansiyel Çatışma

Örgütte doğrudan ya da dolaylı olarak çatışmaya neden olabilecek etkenleri belirtmek için kullanılmaktadır. Örgütlerde çatışmayı ortaya çıkarma potansiyeli olan bu etkenler üç grupta toplanabilir: a) iletişim b) örgütsel yapı c) bireysel değişkenler. İletişim: Örgüt içerisinde iletişimsizlik ve zayıf iletişim sürecinin bulunması örgüt üyeleri ve grupları arasında çeşitli düzeylerde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örgütsel yapı : Yapı örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemdir. Örgüt içerisinde

yapısal sorunlardan kaynaklanan pek çok çatışmanın ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır. Söz gelimi, rol belirsizliği, rollerin ve statülerin dengeli dağıtılamaması, kıt kaynaklar için rekabet etme, emir komuta zincirindeki aksamaların olması vs. yapısal sorunlar çatışmaların temel nedenlerinden bazılarıdır. Bireysel değişkenler: Örgüt çalışanları arasındaki bireysel farklılıklar çatışma nedeni olabilir (Tanrıöğen, 2018, s.199).

#### **2.5.2.2. Algılanan Çatışma**

Çatışma tarafların yaşadığı olay ve durumlara bakış açılarına göre algılama farklılıklarına neden olabilir. Çatışmaya dâhil olan tarafların olay veya durumları algılama biçimiyle ilgilidir. Taraflar ve olaya dahil olanlar çatışmanın bir bölümünü görmezden gelirken diğer bölümünü ön plana çıkarabilir. Bireylerin çatışmayı anlayabilmek için konuya kendi açısından, karşı taraf açısından, yansız üçüncü kişiler açısından bakması gerekir. Taraflar söz ve ifadelerden ziyade bu görüşlerin altında yatan isteklere bakmalıdır. Algılar çatışmanın geçmişi, gerçekler, niyetler ve amaçlar konusunda değerlendirmelere tabi tutularak oluşturulmalıdır (akt. Vaiz, 2017, Karip, 2003).

#### **2.5.2.3. Hissedilen Çatışma**

Çatışma durumunda taraflarda oluşan duygular, birey ve grupların olaylar karşısında ne hissettiklerini açığa çıkarır. Taraflardaki huzursuzluklar, kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilim gibi duyguları meydana getirir. (akt. Vaiz, 2017, Pondy, 1967). Taraflar birbirlerine olumsuz duygular beslemektedir. Birey tüm benliği ile çatışmayı kişiselleştirme aşamasındadır. Bu aşamada tarafların işbirliği içerisinde bir arada çalışmaları imkansızlaşır. Bu tür çatışmaların çözümü yine duygu his ve tutumlar gibi duygu yoğunluklu çözümlerle gerçekleştirilebilir. (akt. Vaiz, 2017, Yeniçeri, 2009).

#### **2.5.2.4. Açık Çatışma**

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir (Ural, 2020, s.36). Bu aşamada artık çatışma ete-kemiğe bürünmüştür. Kişilerin ve grupların birbirlerine karşı açıktan açığa meydan okuması, birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engelleme, fiziksel saldırı ve tehdit davranışları görülmeye başlanır (Tanrıöğen, 2018, s.201).

### **2.5.3. Taraflar Açısından Çatışma**

Çatışmalar taraf olanlara göre, kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişiler arası çatışma, kişilerle gruplar arasında çatışma, gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma başlıkları altında incelenebilir.

#### **2.5.3.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma**

Kişilerin kendi içlerindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar beklenildiği durumlarda ortaya çıkar (Ural, 2020, s.37). Bireylerin birbirine zıt roller üstlenmesi kişilerin kendi içlerindeki çatışmaya neden olabilir (Karip, 2015, s.24).

#### **2.5.3.2. Kişiler Arası Çatışma**

İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesi kişilerarası çatışmayla ilgilidir(Ural, 2020, s.37). Bu tür çatışmalar ast-üst ilişkilerde uyumsuzlukların nedeniyle olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan örgüt personeli arasında yaşanan uyumsuzluklar da çatışmaya neden olabilir (Karip, 2015, s.24). Davis ve Newstrom'a(1997)göre ise, kişiler arası çatışmanın temelinde genellikle iletişim yetersizlikleri ve algı farklılıkları vardır(Vaiz, 2017).

#### **2.5.3.3. Kişilerle Gruplar Arasında Çatışma**

Bu tür çatışmalar daha çok kişilerin grup tarafından belirlenen normları kabulünde zorlaması ile yaşanan uyumsuzluklardan oluşmaktadır (Ural, 2020, s.37).

#### **2.5.3.4. Gruplar Arası Çatışma**

Bir örgütün birimleri arasında ya da birim içindeki gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Örneği, okullarda zümreler arası, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında yaşanan çatışmalar birer gruplar arası çatışma örneği olarak gösterilebilir (Karip, 2015, s.25).

#### **2.5.3.5. Örgütler Arası Çatışma**

Bu çatışma türünde örgüt kendi dışında aynı işi yapan veya ilişkili olduğu diğer örgütlerle çatışmaya girmektedir. Ural'a (2020) göre örgütler arası çatışma, ekonomik, hizmet veya kamu sistemi içinde ve açık sistem anlayışı ile çatışma halinde olması

durumudur. Örneğin, aynı çevrede bulunan iki okul arasındaki rekabet örgütler arası çatışmaya örnek olarak verilebilir (Vaiz, 2017).

#### **2.5.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre**

Çatışmalar örgüt içindeki yerine göre alan yazında üç grupta incelenmiştir:

##### **2.5.4.1. Dikey Çatışma**

Astlarla üstler arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Kirel ve Özkalp'e (1996) göre bu tür çatışmalarda genellikle üstlerin, astları çok sıkı şekilde takibi, baskısı, zorlaması ve azarlaması sonucunda astların bu duruma farklı biçimlerde tepki göstermeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Vaiz, 2017).

##### **2.5.4.2. Yatay Çatışma**

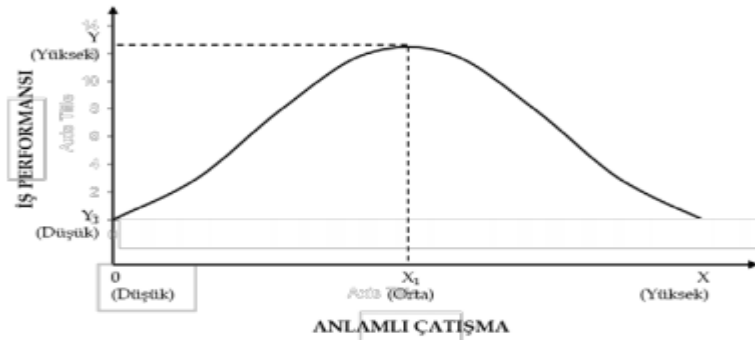
Yatay çatışma, örgütlerde aynı işi yapan hiyerarşik düzeyde aynı olan kişiler arasındaki çatışmayı açıklayan bir çatışma türüdür (akt. Vaiz,2017, Koçel, 1998).

##### **2.5.4.3. Uzman-Yönetici (Kurmaya-Komuta) Çatışması**

Uzman- yönetici çatışması, örgütte hiyerarşik yapıda çalışan personel ile kurmay(uzman) personel arasında ortaya çıkabilen çatışmadır. Başaran'a (1991)göre, kendisini uzman sayan ya da danışma ihtiyacı hissettiğinde otoritesinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların önerilerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilirler. Bunun tersi bir durumda uzmanlar da kendilerini üstün gördüklerinde görüşlerini yöneticilere dikte ettirme çabasına girebilirler. Bu durum çatışma ortamına sebep olabilir(Vaiz, 2017).

## **2.6. Çatışmanın Sonuçları**

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikeleri beraberinde getirebileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir (Karip, 2015, s.33). Çatışma birey, grup ya da örgüt açısından süreç ve sonuçları ile birlikte incelendiğinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar oluşturabilir (Vaiz, 2017). Şekil 2.3'te çatışma iş performansı ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Çatışma -İş Performansı İlişkisi

Kaynak:akt.Şahin, F.N.,Çekmecelioglu H.G.2016.,Rahim, A., ve Bonoma, T. V. 1979.

### 2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Kararların niteliğini artırdığında, gelişme ve yeniliği güdülediğinde grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağladığında, değişim ve özeleştirme ortamını hızlandırdığı ve yapıcı olduğu durumlarda, çatışma işlevseldir(Ural, 2020:43). Etkili bir biçimde yönetilen bir çatışma örgütün amaçlarına ulaşmasına ve etkili insan ilişkilerinin oluşturulmasına katkı sunar (Tanrıoğen, 2018, s.193).

### 2.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Etkili biçimde yönetilemeyen ya da çözülemeyen çatışmaların taraflara getireceği maliyet oldukça yüksektir (Tanrıoğen, 2018, s.193). Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçlarından bazıları şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2015, s.40, Rahim, 1992): Stres ve işten bıkkınlık, örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar, güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması, iş doyumu ve performansın düşmesi, değişime karşı direnmenin artması ve örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

## 2.7. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Çatışma yönetimi, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın müdahalesiyle aralarındaki var olan uyumsuzluğu, anlaşmazlığı ve uzlaşmazlığı istenilen bir yöne yönleltebilmek için, tarafların bir dizi davranış ve karşı davranışta bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı olumlu,yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bazen de bunu aksi yönde tavır sergilerken,çatışma çözüme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2015, s.43). Şekil 2.4'te Çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Çatışma Yönetim Modeli

Kaynak:[http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren\\_engin.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren_engin.pdf)

### 2.7.1. Bütünleşme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Bütünleşme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır(Karip, 2015:64). Çatışma içinde olan tarafların ortak noktaları olduğu sayılısına dayanmaktadır. Bu yöntem, çatışma içindeki tarafların çatışmaya konu olan sorunla yüzleşmelerini sağlamayı amaçlar. Bu yöntemin anahtar kavramı diyalogdur. Diyalog ile tarafların birbirine baskı veya üstünlük kurmaksızın özgür ve eşi bir şekilde kendilerini ifade ederek istem ve önerilerini dile getirebilme olanağı sağlanır(Ural, 2020, s.59).

### 2.7.2. Uyma-İtaat etme

Bu strateji ödün verme stratejisi olarak da bilinmektedir. Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemesi karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından bir süre vazgeçmesi söz konusudur. Uyma-itaat etme davranışı gösteren taraf, farklılıkları bir süre göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar vaziyeti idare etmek amacıyla bu stratejiyi tercih etme yoluna gidebilirler(Karip, 2015, s.65).

### 2.7.3. Uzlaşma

Bu yöntem, çatışan tarafları kendi amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayıp işbirliği ve fikir birliği sağlayarak, kişisel ve özel amaçların savunuculuğundan vazgeçirme çabalarından oluşur. Uzlaşma yöntemi, çatışan tarafların eşit

güce sahip olduğu ve açık tartışmaların yetersiz kaldığı durumlarda, tarafların anlaşma sağlayabilecekleri bir ortam oluşturmayı hedefler(Ural, 2020, s.60).

#### **2.7.4. Hükmetme-Üstünlük Kurma**

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını görmezden gelerek ya da yok sayarak kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına odaklanması durumudur. Kendi isteğini dayatmayla, zorlamayla hayata geçirerek çatışmayı çözme çabası hakimdir. Kazanma, rekabet ve baskı yapma davranışı ile kendini belli eder (akt.Vaiz, 2017, Arslan ve Polat, 2004 ).

#### **2.7.5. Kaçınma**

Taraflar ne iddiacıdır ne de işbirlikçidir. Bu durumda taraflar çatışmayı yok sayarlar ya da bastırırlar. Huzurlarını bozmak istemezler (Tanrıöğen, 2018, s.200).

### **2.8. Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Stratejiler**

Her zaman ve tüm çatışmaları çözebilecek bir çatışma çözümü stratejisi yoktur. Aşağıda bazı çatışma çözümü stratejileri üzerinde durulmaktadır (Tanrıöğen,2018, s.201).

#### **2.8.1. Kazan-Kaybet Stratejisi**

Kazan-kaybet stratejisi, rekabetin yaşandığı durumlarda daha çok kullanılmaktadır.Taraflar kazanmak için tüm güçlerini ortaya koyarlar. Ben ve sen, biz ve onlar, ya hep ya hiç gibi keskin tutumlar hakimdir. Taraflar sorunları kendi bakış açlarına göre değerlendirirler. Taraflar her durumda enerjilerini birbirlerine karşı doğrultur (Ural, 2020, s.54).

#### **2.8.2. Kayıp-Kayıp(Kaybet-Kaybet) Stratejisi**

Bu stratejide her iki taraf da kaybetmesini öngörür. Bu terim olumsuz bir tona sahip olmasın rağmen, strateji olarak, arzu edilen sonuca bağlı olarak, çatışmaları ortadan kaldırmak için kullanılabilir.Bu strateji etkili çatışma yöntem çözümü yöntemlerinin kullanılabilmesi için zamanın bulunmadığı ve problemin ivedilikle çözülmesinin zorunlu olduğu durumlarda kullanılır.Her iki tarafa uzlaşmaları söylenebilir. Tarafların her biri kendisinden bazı şeyleri diğer tarafa vermelidir. Çatışma içindeki tarafların saygın buluşu bir kişi arabulucu olarak seçilebilir ve yardım etmesi rica edilir (Tanrıöğen, 2018, s.202).

### **2.8.3. Kazan-Kazan Stratejisi**

Kazan-kazan stratejisi, çatışma çözümü stratejileri içinde en sağlıklıdır.Çünkü her iki tarafın da kazanmasını öngören bu stratejide, hedef kimseyi suçlamak değil, sorunu çözmektir.Bu strateji ile çatışmanın temelinde bulunan sorun her iki tarafın da yarar sağlayacağı bir şekilde çözüldüğünden, örgüt içerisindeki insan ilişkileri bakımından en faydalı strateji olarak kabul edilir (Tanrıöğen, 2018, s.203).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, verilerin toplanması ve analizi için belirlenen örneklem, veri toplaması ve analizi üzerinde durulmaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarındaki çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerini sunmayı amaçlayan bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanarak yapılmıştır. Araştırmada nitel yöntemlerden görüşme tekniğinin görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır.

### 3.2. Araştırma Grubu (Örneklem)

Araştırma, Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde görev yapan yüksek lisans derecesine sahip öğretmenleri kapsayacaktır. Bu çalışma Sandıklı ilçesinde görev yapan yüksek lisans derecesine sahip 10 öğretmenin görüşü alınarak yapılmıştır. Öğretmenler, Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10 şeklinde kodlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmaya katılacakları tespit etmek üzere okullar ve ilçe müdürlüğü ile görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan soru formu, katılımcılara mail ortamında gönderilmiştir. Cevaplar yine mail ortamında alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma soruları nitel araştırma tekniklerden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Öğretmen adaylarının her bir soruya verdiği cevaplar, benzerlikleri bakımından gruplandırılarak frekans ve yüzdelik dağılımlar tablolar halinde sunulmuştur. Bununla birlikte her soruya verilen bir kaç cevap da aynen sunulma yoluna gidilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullardaki çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerine verdikleri cevaplar incelenecektir.

### 4.1. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullarda Yaşanan Çatışmaların Sıklığına İlişkin Görüşleri

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 1.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaların sıklığına ilişkin görüşleri nelerdir" sorusu sorulmuştur.Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdelik dağılımlar tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. *Çatışmaların Sıklığına İlişkin Görüşler*

Cevaplar	f	%
Belirli dönemlerde görülüyor. (kutlama, anma, ders dağıtım dönemleri, seminer dönemleri, yeni durum ve gelişmeler ortaya çıktığında...)	2	20
Sürekli çatışma ortamı vardır.	5	50
Orta düzeyde çatışma yaşanıyor.	1	10
Okulun okuldan okula değişir.	1	10
Nadiren yaşanıyor.	1	10
Toplam	10	100

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 2 tanesi(Ö1,Ö10) belirli dönemlerde çatışmaların görüldüğü, 5 tanesi (Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö7) sürekli çatışma ortamı olduğu, 1 tanesi (Ö6) orta düzeyde çatışma yaşandığı, 1 (Ö8) okuldan okula değiştiği, 1 tanesi (Ö9) nadiren yaşandığı görüşünü belirtmiştir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

"Okullarda öğretmenler arasındaki çatışmalar(Ö10 );

-Haftalık ders dağıtım programı öncesinde ve sonrasında kendilerine verilen ders sayısı, dersin çeşitliliği (Matematik, Geometri veya Dil ve Anlatım, Türk Dili ve Edebiyatı vs.)

*dersine girecekleri sınıftaki öğrencilerin niteliği (iyi sınıf-kötü sınıf) girecekleri dersliklerin yeri ve konumu (1.kat-4.kat, güneş alan veya almayan vs) ilgili durumlarda -Öğrenci rehberlik ve disiplin işlemleri, sınıf geçme ile ilgili sorunlarda kendi derslerinde iyi olduğunu düşündüğü öğrencilerin diğer öğretmenler tarafından eleştirilmesi durumlarında*

*-Farklı siyasi görüşlere sahip öğretmenlerin görüşlerini dikte edencesine saygı çerçevesinin dışına çıktığı durumlarda" olarak görüşlerini açıklamıştır.*

*"Okullarda yaşanan çatışmaların sıklığı okulun türüne, okulun bulunduğu bölgeye ve okuldaki bulunan farklılıkların çokluğuna göre değişkenlik gösterebilir. Bazı okullardaki çatışmalar nadir görülebilir, bazı okullarda ise her gün bir çatışmayla karşılaşılabilir."(Ö8)*

*"Okullarda egosu yüksek idareciler, öğretmenlerle sık sık çatışma yaşayabilmektedir. Çünkü o idareciler sorunları çözme konusunda öğretmenden yana tavır almamakta ve dediği konuda ısrar edebilmektedir." (Ö2)*

*"Dünyada, ülkemizde veya çalışma ortamında meydana gelen yeni durum ve gelişmelerin ortaya çıkma sıklığına göre değişkenlik göstermektedir. Kişilerin birbirleriyle sözlü iletişim kurma ve fikirlerini tartışma ortamı bulmaları, bu çatışmalarla sık sık karşılaşma nedenlerinden biri olarak gözükmektedir. İnanç farklılıkları gibi ideolojik farklılıklar ise sürekli bir çatışma ortamını devam ettiren en önemli etkenlerdir."(Ö3)*

*"Eğitim ortamında yaşanan çatışmaların başında sınıf içi durumlar gelmektedir. Öğretmen öğrenci etkileşiminin sınırlı olduğu durumlarda maalesef bu çatışmalar daha yoğunlukla yaşanmaktadır. Öğretmenlerin çatışma yaşadığı diğer durumlar okul yönetimi ile ilgilidir.İdari personel yanlış tutum ve davranışları okullarda öğretmen ve idari personel arasında sıkıntılar yaşatabilmektedir." (Ö5)*

#### **4.2. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Okullardaki Çatışmaların Kimler Tarafından Çözüldüğüne İlişkin Görüşleri**

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 2.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre çatışmalar kimler tarafından çözülmektedir." sorusu sorulmuştur.Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdelik dağılımlar tablo 4.2.'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Çatışmaları Çözenlerle İlgili Görüşler

"Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, okullarda çatışmalar kimler tarafından çözülmektedir?" sorusuna verilen cevaplar ile cevaplara ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları		
Cevaplar	f	%
Çatışmanın durumuna göre bir öğretmen, müdür yardımcısı, okul müdürü ve hatta milli eğitim müdürü olabilir.	2	20
Okul idaresi ve öğretmen	7	70
Tecrübeli veya konunun uzmanı olan öğretmenler	1	10
Toplam	10	100

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 2 tanesi(Ö1,Ö2) çatışmanın durumuna göre bir öğretmen, müdür yardımcısı, okul müdürü ve milli eğitim müdürü , 7 tanesi (Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10) okul idaresi ve öğretmen, 1 tanesi (Ö4) tecrübeli veya konunun uzmanı, cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"Normal durumlarda çatışma yaşanmaması en önemli arzumuzdur. Lakin bir çatışma anında çözüm maalesef okul müdürünün bir üst mevkisi olan milli eğitim müdürlüğü olmaktadır. Bir okul müdürünün okulundaki bir çatışmayı oluşturması ve bunu çözemeyip topu milli eğitim müdürlüğüne atması basiretsizliktir, liyakatsizliktir. Bir okul müdürünün bir çatışmayı oluşturması ve bunu milli eğitimin çözmesi okulda öğretmenler arasında müdüre bakışı da olumsuz yönde etkilemektedir. Ne acı ki yazdıklarım tamamen yaşananlardan oluşmaktadır."*(Ö2)

*"Çalışma ortamı ile ilgili görev gereği meydana gelen çatışmalar, okul yönetimine aksettirilmesi halinde yönetim tarafından çözülmektedir. Ancak diğer konularla ilgili çatışmalar genellikle bir çözüme ulaşmadan sonlanmaktadır."* (Ö3)

*"Çatışma çözümünde ilk başvuru mekanizması genelde idari personel olmakla birlikte öğretmenler de bu sıralamada ilk sırada bulunabilir."* (Ö5)

*"Okulun kurumsal bir yapı olduğunu dikkate aldığımızda çoğunlukla idare ve okulun kıdemli öğretmenleri tarafından"* (Ö9)

*"Okullarda yaşanan çatışmalar çatışmanın durumuna göre kim öğretmen tarafından kimi ise idare tarafından çözülmektedir."* (Ö8)

*"Çatışmalar okul yönetimi tarafından objektif bir şekilde çözülmelidir."* (Ö7)

*"Tecrübeli öğretmenler ile yüksek öğretimi özümseyip uygulamaya geçirebilmiş öğretmenler tarafından çözülebilmektedir."* (Ö4)

### 4.3. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin, Okullardaki Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Sağlığı İle İlgili Görüşleri

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 3.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözüm yöntemleri sağlıklı mıdır?" sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdelik dağılımlar tablo 4.3.'de görülmektedir.

Tablo 4.3.Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Sağlığı ile İlgili Görüşler

"Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözüm yöntemleri sağlıklı mıdır?" sorusuna verilen cevaplar ile cevaplara ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları

Cevaplar	f	%
Sağlıklıdır.	4	40
Geçici ve gönül alma eksenli tavır sergilenmektedir.	3	30
Çatışmanın konusuna göre değişkenlik göstermektedir.	1	10
Mevzuat hükümlerine göre çözülmekte	2	20
Toplam	10	100

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 4tanesi(Ö1, Ö4, Ö6, Ö7) çatışma çözüm yöntemlerinin sağlıklı olduğu, 3 tanesi (Ö2, Ö5, Ö10) geçici ve gönül alma eksenli, 1 tanesi (Ö3) çatışmanın konusuna göre değişkenlik gösterdiği 2 tanesi ( Ö8, Ö9)tanesi mevzuat hükümlerine göre çözüldüğü cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"Maddi konular ve fiziksel gereksinimler sebebiyle ortaya çıkan çatışmalar büyük oranda sağlıklı bir şekilde çözümlenebilmektedir. Okul yönetimi ve öğrenci velileri arasında meydana gelen bazı çatışmalar, iletişim eksikliği nedeniyle tam olarak çözülememektedir. İnsanların inandığı değerlerin farklılığı sebebiyle ortaya çıkan çatışmalar ise, çözümünü neredeyse imkansız olan konulardır."*(Ö3)

*"Okullarda disiplini sağlamak için belirli kurallar konulmuş ve bu kurallara uymamanın bir yaptırımı olmaktadır. Çatışma durumlarının çözümü genellikle bu kurallar çerçevesinde olmaktadır. Bu sorunun cevabı kişiye göre değişmektedir. Çatışmadan galip çıkana göre sağlıklıdır, çatışmadan mağlup çıkana göre sağlıksızdır."* (Ö8)

"Şahit olduğum çatışma çözüm yöntemleri daha çok idarenin kullandığı argümanlardan oluşmakta yani mevzuat hükümleri dahilinde çözüm yöntemleri uygulanmakta ancak kısmen mevzuat dışı argümanlara da başvurulduğu söylenebilir."(Ö9)

"Sağlıklı olduğunu düşünmüyorum. Nasıl ki bir ailede yaşanan sorunun en iyi çözümü yine o ailenin içi ise okulda yaşanan çatışmaların çözüm yerinin de okul olması gerekmektedir. peki böyle mi? Hayır" (Ö2)

#### 4.4. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Okullarda Yaşanan Çatışmaların Tamamının Çözüme Kavuşturulması ile İlgili Görüşler

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 4.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, okullarda tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmakta mıdır?" sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdeler dağılımlar tablo 4.4.'de görülmektedir.

Tablo 4.4. *Çatışmaların Tamamının Çözüme Kavuşturulması ile İlgili Görüşler*

"Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, okullarda tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmakta mıdır?" sorusuna verilen cevaplar ile cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımları

Cevaplar	f	%
Bir üst amirin devreye girmesiyle çözüme kavuşturulmaktadır.	1	10
Tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmaktan ziyade sonlandırılmaktadır.	1	10
Bütün çatışmaların çözüme kavuşturulması mümkün değildir.	8	80
Toplam	10	100

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 1 tanesi(Ö2)bir üst amirin devreye girmesiyle çözüme kavuşturulmaktadır, 1 tanesi (Ö8) tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmaktan ziyade sonlandırılmaktadır, 8 tanesi (Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10) bütün çatışmaların çözüme kavuşturulması mümkün değildir, cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

"Okullardaki çatışmalar çözüme kavuşturulmaktadır. Ancak milli eğitim ya da bir üst amirin devreye girmesi ile çözüme kavuşmaktadır. Bunun doğru bir yol olduğunu düşünmüyorum." (Ö2)

"Tüm çatışmaların çözüme kavuşturulmasından ziyade çatışmalar sonlandırılmaktadır. Burada yine kurallar devreye girmektedir."(Ö8)

"Okullarda ortaya çıkan sorunların veya çatışmaların her birinin çözüme kavuşturulması öncelikle yönetici ve öğretmenlerin tecrübesine, kendilerini geliştirmesine ve akademik kariyerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren idareci ve öğretmenlerin çatışmalar karşısında ortaya koydukları tavır ve getirdikleri çözüm önerileri duygusallıktan, geçiştirmekten veya örtbas etmekten çok daha akılcı, sorunu kökünden çözen öneriler olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla kendisini sürekli yenilemeyen ve geliştirmeyen idareci ve öğretmenlerin olduğu kurumlarda çatışmalar çözüme kavuşmamakta örtbas edilmektedir." (Ö10)

"Okullardaki tüm çatışmalar çözüme kavuşturulamaz. Çözüme kavuşturulanlar ise kimi bir taraf memnun, kimisinde iki taraf memnun, kimisinde iki tarafta memnun olmayabilir."(Ö7)

"Hayır kavuşturulamamaktadır. Bir kısmının üstü örtülmekte bir kısmı da zamana bırakılmaktadır." (Ö4)

"Hayır, ancak azaltılmaktadır"(Ö6)

#### 4.5. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Hangi Çatışmaların Örtbas Edildiğine İlişkin Görüşleri

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 5.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, hangi çatışmalar örtbas edilmektedir?" sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdelik dağılımlar tablo 4.5.'de görülmektedir.

Tablo 4.5. *Hangi Çatışmaların Örtbas Edildiği ile İlgili Görüşler*

Cevaplar	f	%
Öğrencilerin bir takım uygun olmayan davranışları	2	20
Yönetici- öğretmen çatışmaları	6	60
Boyutları geniş olan çatışmalar	1	10
Çatışmalar örtbas edilmiyor, mümkün olduğunca çözüme ulaştırılmaya çalışılıyor.	1	10
Toplam	10	100

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 2 tanesi (Ö4, Ö7) öğrencilerin bir takım uygun olmayan davranışları, 6 tanesi (Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö9 Ö10)

yönetici öğretmen çatışmaları, 1 tanesi (Ö3) boyutları geniş olan çatışmalar, 1 tanesi (Ö6) çatışmaların örtbas edilmediği mümkün olduğunca çözüme ulaştırılmaya çalışıldığı cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"Öğrencilerin bir takım uygun olmayan davranışları veliler tarafından örtbas edilmektedir." (Ö7)*

*"Çatışmanın taraflarından birisine kayırmacılık olması, tarafların üyesi olduğu sendika, taraflardan birinin yönetime olan yakınlığı/siyasi görüşüne göre kayırmacılık (nepotizm) yapılması, okul hakkında olumsuz imaj oluşturabilecek çatışmalar"(Ö1)*

*"Genellikle kurumda yaşanan çatışmaların kaynağını idarecilerin teşkil ettiği ve diğer çalışanların mağdur edildiği durumlar örtbas edilmektedir.Maalesef kendi hakkını savunma konusunda yeterli özgüvene sahip olmayan öğretmenler ise idarenin elinde bulunan zorlayıcı güce (mobinge maruz kalma endişesi ile) karşı tepki göstermeyerek sessiz kalmaktadırlar. Bu durumda olan öğretmenlerde kurum kültürünü ve kurum başarısını olumsuz etkileyecek gücenme, küsme, kayıtsızlık ve yalnız kalma gibi tutum ve davranışlar içerisine girmektedir." (Ö10)*

*"Çatışmalar örtbas edilmiyor, mümkün olduğunca çözüme ulaştırılmaya çalışılıyor." (Ö6)*

*"Okullarda yaşanan sık görülen idare-öğretmen çatışmalarıdır.Bu çatışmalara bazen kişisel egolar dahil olduğu zaman çözüm bulunması imkansız olabilmektedir."(Ö8)*

*"Genellikle kurum içerisinde çözülemeyen, boyutları çok geniş olan konularda meydana gelen çatışmalar örtbas edilmektedir." (Ö3)*

*"Mobing, adam kayıtmaya diyebilirim.Okul müdürü önemli vazifelerde sevdiği ya da yakın olduğu kişiye daha farklı (az ya da hiç) görevler verebilmektedir.Okul idaresi özellikle göreve yeni başlayan kişi üzerinde mobing uygulayabilmektedir." (Ö2)*

#### **4.6. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Çatışma Çözümünde İzlenen Yöntemler Hakkındaki Görüşleri**

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 6.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözümünde nasıl bir yöntem izlenmektedir."sorusu sorulmuştur.Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdelik dağılımlar tablo 4.6.'de görülmektedir.



Tablo 4.6. *Çatışma Çözümünde İzlenen Yöntemler Hakkındaki Görüşler*

"Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözümünde nasıl bir yöntem izlenmektedir." sorusuna verilen cevaplar ile cevaplara ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları

Cevaplar	f	%
Hükmetme yöntemiyle çözülmeye çalışılmaktadır.	4	40
Çatışmadan kaçınılarak	2	20
Kayıp -kayıp yöntemi daha çok tercih edilmektedir	1	10
Tarafları memnun edecek uzlaştırıcı çözümler bulunmaya çalışılıyor	3	30
Toplam	10	100

Tablo 4.6.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 4 tanesi (Ö1, Ö2, Ö5,Ö9)hükmetme yöntemiyle çözülmeye çalışılmakta, 2 tanesi (Ö3,Ö10) çatışmadan kaçınılarak, 1 tanesi (Ö4) kayıp-kayıp yönteminin daha çok tercih edildiği, 3 tanesi (Ö6, Ö7, Ö8) tarafları memnun edecek uzlaştırıcı çözümler bulunmaya çalışılıyor, cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"Çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılarak, geçici çözüm yollarına başvuru olan bir yöntem izlenmektedir." (Ö3)*

*"Genellikle okul idaresinin inisiyatifinde bir yol izlenerek çözüm yoluna gidildiğini gözlemliyorum." (Ö9)*

*"Resmi (okul müdürü) baskı olarak çatışmalar bizzat çıkartılmakta ve yine resmi baskı ile dediğim dedik mantığıyla çözülmeye çalışılmaktadır." (Ö2)*

*"Okulumuzda yöneticiler ve öğretmenler çatışma çözümlerinde objektif davranırlar. İki tarafı da memnun edecek makul çözümler bulmaya çalışıyorlar.Öğrencilerle ilgili çatışmalarda rehber öğretmenlerimizin görüşleri çatışma çözümünde oldukça önemlidir. Velilerle de işbirliği yaparak atışmaları çözmeye çalışıyoruz." (Ö7)*

*"Tarafsızlık ilkesi ile resmi kurallar ışığında uzlaşıcı yöntem uygulanmalıdır."(Ö1)*

*"Kayıp-kayıp yöntemi daha çok tercih edilmektedir." (Ö4)*

#### 4.7. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Sağlıklı Çatışma Yönetimi Hakkındaki Görüşleri

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 7.sorusu olan "Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, sağlıklı bir çatışma yönetiminin asıl olmalıdır." sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdeler dağılımlar tablo 4.7.'de görülmektedir.

Tablo 4.7. *Sağlıklı Çatışma Yönetimi Hakkındaki Görüşler*

Cevaplar	f	%
Sorunun kaynağı belirlenerek yasalara, kurallara uygun, taraflar mağdur edilmeden, adil, kalıcı çözüme odaklanarak ve çözüme tarafları ikna ederek süreç yönetilmelidir.	8	80
Kuramsal bilgi eksiklikleri giderilerek ve çatışma hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olunduktan sonra harekete geçilmeli	1	10
Çatışmalara kazan-kazan modeli ile yaklaşılmalı	1	10
Toplam	10	100

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 8 tanesi (Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9) sorunun kaynağı belirlenerek yasalara, kurallara uygun, taraflar mağdur edilmeden, adil, kalıcı çözüme odaklanarak ve çözüme tarafları ikna ederek süreç yönetilmelidir, 1 tanesi (Ö5) kuramsal bilgi eksiklikleri giderilerek ve çatışma hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olduktan sonra harekete geçilmeli, 1 tanesi (Ö4) çatışmalara kazan- kazan modeli ile yaklaşılmalı, cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"İşbirlikçi, uzlaşmacı, tarafsız, önyargıdan uzak ve barışçıl olmak sağlıklı bir çatışma yönetimi için ilk adım olmalıdır." (Ö1)*

*"Bir sorunu çözenin ilk adımı sorunun kaynağını öğrenmektir. Sorunun kaynağı öğrenildikten sonra ona göre bir yöntem izlenebilir çözüm için. Zira sorunun kaynağı yanlış anlama, yanlış düşünme ve tamamen iyi niyetle ama kötü şekilde yapılan bir durum olabilir. Sorunun paydaşlarının ikisini de eşit derecede dinleyip iki tarafın da ortak noktada buluşmasına imkan tanıyacak bir sorun çözme yöntemi uygulanabilir. Bu sayede*

*belki de sürekli sorun, çatışma çıkarma potansiyeli olan kişiler kendilerine gösterilen iyi niyetten bu sorunlara son verilebilir."*(Ö2)

*"Önce çatışmanın kaynağı belirlenerek başlamalı. Öğrencilere çözüm süreci kademeli olarak, sabırla uygulanmalıdır. Her kademedeki ilerleme gerçekleştikçe öğrenci pekiştirilmeli. Çözümdeki başarı öğrenci tarafından içselleştirilmeli, bu sayede kalıcılığı sağlanmalıdır."* (Ö6)

*"Kazan-kazan modeline uygun olmalı ancak okullardaki iş yükü, öğrenci, öğretmen, personel ve veli olmak üzere çok sayıda sorumlu olunan tarafların olması bu modelin uygulanmasını zorlaştırmaktadır."*(Ö4)

#### **4.8. Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesinde Yüksek Lisans Derecesine Sahip Olan Öğretmenlerin Çatışma Yönetiminde Kullanılması Gereken Yöntemler Hakkındaki Görüşleri**

Yüksek Lisans derecesine sahip öğretmenlere, görüşme formunun 8.sorusu olan "Çatışma yönetimi hangi yöntemlerle yapılmalıdır." sorusu sorulmuştur. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar, frekans ve yüzdeler dağılımlar tablo 4.8.'de görülmektedir.

**Tablo 4.8. Çatışma Yönetiminde Kullanılacak Yöntemlerle İlgili Görüşler**

"Çatışma yönetimi hangi yöntemlerle yapılmalıdır." sorusuna verilen cevaplar ile cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımları

Cevaplar	f	%
Taraflar dinlenmeli, yapıcı, barışçıl, uzlaşma modelleri kullanılarak yazılı ve yazılı olmayan normlar dikkate alınmalı	5	50
Kuramsal bilgiler kullanılarak mülakat ve beyin fırtınası yapılmalı	5	50
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 4.8.'de görüldüğü gibi, görüşleri alınan öğretmenlerden 5 tanesi (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö9) taraflar dinlenmeli, yapıcı, barışçıl, uzlaşma modelleri kullanılarak yazılı ve yazılı olmayan normlar dikkate alınmalı, 5 tanesi (Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10) kuramsal bilgiler kullanılarak mülakat ve beyin fırtınaları yapılmalı cevabını vermişlerdir.

Katılımcılardan örnek görüşler şöyledir:

*"Kanunlar her zaman etkin ve sağlıklı bir çatışmanın yönetiminde tek başına yeterli değildir. Çünkü çatışmanın sebebi taraflardan birisinin sağlık, aile, psikoloji gibi konular olabilmektedir. Kanunların zorunlu ve sorgulamaya açık olmayan durumlarda*

*kullanılması daha faydalı olacaktır.Uzlaşma tercih edilebilir ama her zaman geçerli değildir. Problem çözme odaklı bir yöntem kullanılabilir."*(Ö1)

*"Tamamen insan merkezli, kişi odaklı bir yöntemle sorunlar çözülebilir inancındayım. Hiç kimse herhangi bir durumda kendisine baskı uygulanmasına razı olmaz; bu bireyin kimliğini, kişiliğini ezer. bu doğrultuda ne yapılırsa yapılsın çatışma yaşayan tarafların ortak noktaları bulunarak bu sorunlara makul çözümler üretilebilir. Şu anda okulumuzun müdürü bu yöntemle birçok soruna çözüm bulabilmiştir. nihayetinde benim de benimsediğim bir yöntem olduğu için hem örnek alıyorum hem de uygulamaya çalışıyorum."*(Ö2)

*"Çatışma yönetimi hakkında kuramsal bilgi edinilmeli, mülakat yapılarak çeşitli veriler toplanmalı, Beyin fırtınası yapılarak çözümler oluşturulmalı."*(Ö5)

*"Çatışmaların çözümünde; kaçınma, söndürme, sınırlandırma, güç kullanma vs. yöntemler kullanılabilir.Ancak öğretmenler açısından bu yöntemler tamamen çatışmayı ortadan kaldırmaz. yukarıda belirttiğimiz gibi empati yapmak kurum kültürünü muhafaza ettiği gibi çatışmaların çözümünde etkilidir. 12 yıllık yönetici tecrübesi olan bir öğretmen olarak çatışmalarda yönetim becerilerinden kaynaklanan ve öğretmen yeterliliklerinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde empati ile birlikte yönetim son derece etkilidir. Öğretmen ve idarecilerimizin eğitim yönetimi alanında kendilerini yenilemeleri büyük önem arz etmektedir." (Ö10)*

*"Çatışma çözüm yöntemleri karşılıklı diyalog, sokratik yöntem Öğrenciler arasındaysa eğer çatışma birtakım eğitsel metotlardan yararlanılabilir. 6 şapka, münazara gibi." (Ö7)*

*"Taraflar dinlenilmeli, yazılı ve yazılı olmayan normlar aktif bir şekilde kullanılmalı, uzlaşma modeli devrede olmalı."*(Ö9)

*"Öncelikle çatışmanın neden kaynaklandığı iyi analiz edilmelidir. Çatışmanın tarafları objektif olarak dinlenmeli ve uzlaştırıcı çözüm yollarına başvurulmalıdır." (Ö8)*

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

### 5.1. Sonuçlar

1. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaların sıklığına ilişkin alınan cevaplarda % 10' u çatışmaların nadir yaşandığı, % 10 u okuldan okula değiştiğini belirtirken % 80'lik oranda çatışmaların orta, sürekli ve belirli dönemlerde yoğunlaştığı belirtilmiştir. Buradan okullarda çatışmaların sürekli yaşandığı sonucuna ulaşılabilir.

2. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışmalar kimler tarafından çözülmektedir sorusuna verilen cevaplarda araştırmaya katılanlardan % 70 ' i okul idaresi ve öğretmenler cevabını vermiş olup,20'si öğretmen, müdür yardımcısı, okul müdürü ve milli eğitim müdürlüğü, % 10' u da tecrübeli öğretmenler veya konunun uzmanı yani yeterliliği olan öğretmenler cevabını vermişlerdir.Bu veriler ışığında bakıldığında okullardaki çatışmaların tamamının sistem içerisinde çözülmeye çalışıldığı sonucuna ulaşılabilir.Bu soruya verilen cevaplardan bir tanesinde tecrübeli öğretmenler ve yüksek öğretimi özümseyip uygulamaya geçirilmiş öğretmenlerden bahsedilirken, çatışma yönetimi ve çözümüne ilişkin öğretmen yeterliliklerden söz edildiği anlaşılmaktadır.

3. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözüm yöntemleri sağlıklı mıdır? sorusuna verilen cevaplarda araştırmaya katılanlardan % 10' u çatışmanın konusuna göre değişkenlik gösterdiğini belirtirken % 30'luk oranda geçici gönül alma eksenli yaklaşımlarla çatışmaların çözüldüğü düşüncesini belirtmiş, % 40'lık kısım çatışmaların çözümünün sağlıklı olduğu ve % 20' lik kısım mevzuat hükümlerine göre çözüldüğü görüşünü belirtmiştir. Bu veriler dikkate alındığında çatışmaların sağlıklı ve mevzuat hükümlerine göre çözülmeye çalışıldığı cevabındaki oranlar birlikte değerlendirildiğinde çatışmaların sağlıklı çözüldüğü inancı hakimdir denilebilir. Ancak geçici ve gönül alma eksenli yaklaşımlar sergilenmektedir,cevabındaki oran yadsınamayacak büyüklükte bir orandır.

4. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre okullarda tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmakta mıdır? sorusuna verilen da araştırmaya katılanlarda %80'lik gibi büyük oranda bütün çatışmaların çözüme kavuşturulmasının mümkün olmadığı görüşü hakim olmakla birlikte, katılımcıların% 20'si çatışmaların ya

sonlandırıldığı ya da üst amirin devre girmesiyle çözüme kavuşturulduğu fikrine sahiptir. Yine bu soruya verilen cevaplarda bir tanesi ".....çatışmaların her birinin çözüme kavuşturulması yönetici ve öğretmenlerin tecrübesine, kendilerini geliştirmesine ve akademik kariyere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir..." diyerek yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi ve çözümü ile ilgili yeterliliklerine atıf yapmıştır.

5. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre hangi çatışmalar örtbas edilmektedir? sorusuna verilen cevaplarda araştırmaya katılanlardan % 60'lık kısım yönetici- öğretmen çatışmalarının örtbas edildiğini düşünürken, % 20'lik kısım birtakım öğrenci davranışlarının örtbas edildiğini, % 10'luk kısım ise boyutları geniş olan çatışmaların örtbas edildiğini düşünmektedir. % 10'luk kısım ise çatışmaların örtbas edilmediği fikrini benimsemiştir. Alandaki gözlemler ve edinilen tecrübelerin de bu sonuçla örtüştüğü söylenebilir.

6. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre çatışma çözümünde nasıl bir yöntem izlenmektedir? sorusuna verilen cevaplarda çatışmalarında araştırmaya katılanlardan % 40'lık kısım hükmetme yönetiminin kullanıldığını, %20'lik kısım çatışmadan kaçınma yönteminin benimsendiğini, % 10'luk kısım çatışmalara kayıp-kayıp yöntemiyle yaklaşıldığını % 30'luk kısım ise tarafları memnun edecek uzlaştırıcı çözümler bulunmaya çalışıldığı fikrini ortaya koymuşlardır.

7. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre sağlıklı bir çatışma yönetimi nasıl olmalıdır? sorusuna verilen cevaplarda araştırmaya katılanlardan % 80'lik kısım çatışmalarda, sorunun kaynağı belirlenerek yasalara, kurallara uygun, taraflar mağdur edilmeden adil, kalıcı çözüme odaklanarak ve çözüme tarafları ikna ederek süreç yönetilmelidir görüşünü belirtmiş, % 10'luk kısım çatışmaların kuramsal bilgiler doğrultusunda yönetiminden bahsederken, diğer %10'luk kısım kazan-kazan modelini önermiştir. Bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde katılımcılar sağlıklı bir çatışma yönteminin aşamalarını da içeren bir kaniya sahiptirler.

8. Çatışma yönetimi hangi yöntemlerle yapılmalıdır? sorusuna katılımcıların % 50' si yapıcı, barışçıl, uzlaşma modelleri kullanılarak yazılı ve yazılı olmayan normlar dikkate alınmalı derken, %50' si ise kuramsal bilgiler doğrultusunda mülakat ve beyin fırtınası yapılmasını önermiştir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde yine yeterlilik kavramının öne çıktığı görülmektedir.

## 5.2. Öneriler

1.Çatışmalar yaşamın bir parçası olduğundan hareketle öncelikle yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetme ve çözme yeterliliklerinin artırılması önemlidir. Bu bakımdan bakanlık düzeyinde planlar yapılarak yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetme-çözme konusunu içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Böylece yönetici ve öğretmenler, önce kendi aile çevrelerine, öğrencilerine, velilerine ve okul çevrelerine çatışmayı yönetme-çözme konusunda örneklik oluşturabilirler. Buradan hareketle toplumsal şiddet olaylarının bir nebze de olsa önüne geçilmesi mümkün olabilir.

2. Okullarda hem çatışmaların en aza hem indirilebilmesi hem de toplumsal hayata etkileri bakımından sağlıklı okul ikliminin ve etkili bir okul kültürünün önemi yadsınamaz. Sağlıklı bir okul ikliminin ve etkili okul kültürünün oluşturulabilmesi yönetici ve öğretmenlerin etkililiği ile mümkün görünmekle birlikte okulların olumlu ya da olumsuz iç ve dış müdahalelere açık olduğu da bir görülen ve yaşanan bir durumdur. Burada okul müdürünün politik liderlik özellikleri ile donanımlı olması, okula yapılan iç ve dış müdahalelerin daha yapıcı olmasını sağlayabilir.

3. Öğrencilere yönelik çatışma yönetme ve çözme modelleri geliştirilerek etkinlikler yapılmalı.Öğrencilerin çatışma yönetme yöntemi ve çatışma çözme becerileri geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Akgöz, E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.
- Akkirman, A., D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(II), 1-11.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Bilgin, A. (2008). *Çatışma çözme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ergeneli, A. (2016). *Çatışma kavramına ilişkin yanlışlar ve gerçekler*. <http://azrefs.org/ogretim-eleman-azize-ergeneli.html?page=3> sayfasından erişilmiştir.
- Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, XLII, 2.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Sur, H. (2009). *Örgütsel çatışma yönetimi*, <http://www.sdplatform.com/Dergi/178/Orgutsel-catisma-yonetimi.aspx> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: Güvenlik sektörü üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 167-168.
- Tanrıoğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6, 1.
- Ural, A. (2020). *Örgütsel çatışmanın yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Üngören, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşe.



- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,2, 195-209.
- Yıldırım, İ. ve Aydın, N. (2019). Liselerde istenmeyen öğrenci davranışlarını konu edinen çalışmaların meta sentez yöntemiyle incelenmesi. *İlköğretim Online*,18(4), 1574-1608.

**EKLER**

## Ek 1. Görüşme Formu

### Saygıdeğer Öğretmenim;

Bu çalışmada, yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullardaki çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Konu ile ilgili görüşlerinizi aşağıda verilen maddelere göre açık bir şekilde yazmanızı beklemekteyiz. Çalışmada elde edilen veriler bilimsel bir araştırma için kullanılacağından sorulara içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği için çok önemlidir. Gerçekleri ortaya çıkarmak amacıyla yapacağımız bu çalışma sorularına, içtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Alaattin COŞKUN

Pamukkale Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Cinsiyetiniz:** ..... **Yaşınız :** ..... **Hizmet Yılı:** .....

**Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz :** .....

**Çalışma Alanınız / Branşınız :** .....

**Mezun Olduğunuz Lisans Programı :** .....

**Yüksek Lisans Programınız :** .....

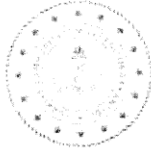
### SORULAR

1. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaların sıklığına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışmalar kimler tarafından çözülmektedir?

**Ek 1. devamı**

3. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre, çatışma çözüm yöntemleri sağlıklı mıdır?
4. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre okullarda tüm çatışmalar çözüme kavuşturulmakta mıdır?
5. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre hangi çatışmalar örtbas edilmektedir?
6. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre çatışma çözümünde nasıl bir yöntem izlenmektedir?
7. Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre sağlıklı bir çatışma yönetimi nasıl olmalıdır?
8. Hangi yöntemlerle yapılmalıdır?

## Ek 2. İzin Onay Formu



T.C.  
SANDIKLI KAYMAKAMLIĞI  
Cumhuriyet Ortaokulu Müdürlüğü

Sayı : 90349151-199-E.6738805  
Konu : Anket İzin Talebi

04/05/2020

### KAYMAKAMLIK MAKAMINA

Okulumuz Matematik Öğretmeni Alaattin COŞKUN'un yüksek lisans eğitimi ile ilgili anket izin talep dilekçesi ve örnek anket formu ekte sunulmuştur. Yapılan taleple ilgili tarafımızca sakınca görülmemiştir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Halil Erhan KAPLAN  
Okul Müdürü

Uygun görüşle arz ederim.  
Emin KARAOSMAN  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
04/05/2020  
Eflatun Can TORTOP  
Kaymakam



Adres Çakır mahallesi Nilüfer Sokak No 5 Sandıklı/Afyonkarahisar  
Elektronik Ağ

e-posta

Bilgi için: Alp Esat CANSEL  
Tel : 02725151660

Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden deee1-81e8-3e82-bc02-6646 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	ALAATTİN
Soyadı	COŞKUN
Doğum Yeri ve Tarihi	SANDIKLI-03.10.1972
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Çakır M. Sakarya S. No:16/17 Sandıklı Afyon. altdncskn889@gmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Susuz Köyü İlkokulu Sandıklı- Afyonkarahisar (1983)
Ortaöğretim	Sandıklı Lisesi (1989).
Yükseköğretim (Lisans)	PamukkaleÜnv. Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği (1994).
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Yabancı Dil</b>	
Yabancı Dil Adı	Fransızca
Sınav Adı	-----
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	-----
Alınan Puan	-----
<b>(Varsa) Mesleki Deneyim</b>	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
1998	22 yıl