



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

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

Nazlı BAŞSAYIN

Denizli - 2022

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

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

NAZLI BAŞSAYIN

Danışman

Doç. Dr. Aydan ORDU

ETİK BEYANNAMESİ

Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Çatışma ve Çatışma Yönetimine İlişkin Görüşleri başlıklı ve Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje 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 esere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu çalışmanın herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Nazlı BAŞSAYIN

TEŞEKKÜR

Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen enstitü hocalarıma, proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan sayın hocam Doç. Dr. Aydan ORDU' ya ve görüşme yaptığım meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, karşılaştığım her zorlukta yanımda olan eşim Halil BAŞSAYIN' a, üzerimde emeği çok olan rahmetli dedem Osman GEZGİN' e ve biricik oğlum Ali ınar BAŞSAYIN' a teşekkür ve minnetimi özellikle belirtmek isterim.

Nazlı BAŞSAYIN

ÖZET

Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Çatışma ve Çatışma Yönetimine İlişkin Görüşleri

BAŞSAYIN, Nazlı

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aydan ORDU

Haziran 2022, 66 sayfa

Bu çalışmanın amacı, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Buldan ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden kolay ulaşılabilir örnekleme ile seçilen 15 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır ve veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin çatışmayı daha çok düşünce farklılığı olarak tanımladıkları görülmüştür. Okullarda genellikle kişilik ve düşünce farklılıklardan, iletişim eksikliğinden, yöneticilerin eşit davranmamasından, örgüt içindeki rekabet ve yarış ortamlarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır. Öğretmenler yöneticilerle dikey çatışma, kendi aralarında ise yatay çatışma yaşamaktadır. Araştırmada ortaokullarda yaşanan çatışmaların olumlu etkisinin farklı bakış açısı kazandırması, olumsuz etkisinin ise motivasyon düşüşü ve okul ortamının bozulması olduğu görülmüştür. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler çatışmalarda en fazla bütünleştirme stratejisi kullanmaktadır. Araştırmada hükmetme stratejisine ait herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimiyle ilgili algıları ve ürettikleri metaforlar genel olarak olumsuzdur. Savaş, fay hattı, fırtınalı gün çatışma kavramı ile ilgili üretilen olumsuz metaforlardır.

Anahtar kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, ortaokul öğretmeni

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Kuramsal Çerçeve	4
2.1.1. Çatışma Kavramı.....	4
2.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	5
2.1.2.1. Geleneksel(Klasik) yaklaşım.....	5
2.1.2.2. Davranışçı yaklaşım.....	5
2.1.2.3. Modern yaklaşım.....	6
2.1.3. Çatışma Türleri.....	6
2.1.3.1. Niteliğine göre çatışma türleri	7
2.1.3.2. Taraflarına göre çatışma türleri.....	7
2.1.3.3. Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri.....	8
2.1.3.4. Ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri.....	9
2.1.3.5. Açıklık derecesine göre çatışma türleri.....	9
2.1.4. Çatışmanın Kaynakları (Nedenleri).....	10
2.1.4.1. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar.....	10
2.1.4.1.1. Kişilik farklılıkları.....	10

2.1.4.1.2. Amaç farklılıkları	10
2.1.4.1.3. Rol ve statü farklılıkları	10
2.1.4.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar	11
2.1.4.2.1. Örgütün büyüklüğü	11
2.1.4.2.2. İşbölümü.....	11
2.1.4.2.3. İşlevsel bağımlılık	11
2.1.4.2.4. Kaynakların sınırlı olması	11
2.1.4.2.5. Personel farklılığı.....	11
2.1.4.2.6. Yetkinin ve sorumlulukların belirsizliği.....	12
2.1.4.2.7. Kararlara katılım ve ortak karar verme.....	12
2.1.4.2.8. Denetim biçimi.....	12
2.1.4.2.9. Performans ve ödül.....	12
2.1.4.2.10. Yeni uzmanlıklar.....	13
2.1.4.3. İletişimden kaynaklanan çatışmalar	13
2.1.4.3.1 Anlam güçlükleri.....	13
2.1.4.3.2. Bilgi alışverişindeki yetersizlik.....	13
2.1.4.3.3. Dinleme sorunları.....	13
2.1.4.3.4. Algılamadaki farklılıklar.....	14
2.1.5. Çatışmanın Sonuçları.....	14
2.1.5.1. Çatışmanın olumlu sonuçları.....	14
2.1.5.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları.....	15
2.1.6. Çatışma Yönetimi.....	15
2.1.6.1 Çatışma yönetim stratejileri.....	17
2.1.6.1.1 Bütünleştirme.....	18
2.1.6.1.2 Uyma-itaat etme.....	18
2.1.6.1.3 Kaçınma.....	19
2.1.6.1.4 Hükmetme.....	19
2.1.6.1.5 Uzlaşma-karşılıklı ödün verme.....	20
2.2. İlgili Araştırmalar.....	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	24
3.1. Araştırma Deseni.....	24
3.2. Çalışma Grubu.....	24
3.3. Veri Toplama Aracı.....	25
3.4. Veri Toplama Süreci.....	25

3.5 Verilerin Analizi.....	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	27
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	27
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	28
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	32
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	33
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	35
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	38
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	41
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	41
5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	41
5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	41
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	42
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	43
5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	45
5.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma.....	46
5.2. Öneriler.....	47
KAYNAKÇA.....	49
EKLER.....	53
Ek 1. Görüşme Formu.....	53
Ek 2. Araştırma İzin Belgesi.....	54
ÖZGEÇMİŞ.....	55

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Bilgileri.....	24
Tablo 4.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına Ait Görüşleri.....	27
Tablo 4.2. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kaynaklarına Ait Görüşleri.....	28
Tablo 4.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Yaşadığı Çatışmaların Türlerine Ait Görüşleri.....	32
Tablo 4.4. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışmanın Etkilerine Ait Görüşleri.....	34
Tablo 4.5. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejileri.....	36
Tablo 4.6. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına İlişkin Oluşturduğu Metaforlar.....	38
Tablo 4.7. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına İlişkin Oluşturdukları Metaforların Toplandığı Temalar.....	38

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Çatışma türleri.....	6
Şekil 2.2. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci.....	16
Şekil 2.3. Çatışma yönetim stratejileri modeli.....	17

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Ortak amaç doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğu örgüt olarak tanımlanmaktadır. Her örgütte farklı yapı, karakter, düşünce, algı ve değerde kişiler bulunabilir. Bu farklılıklar insanların inanç, tutum, amaç ve davranışlarında bireysel farklılıklara sebep olmaktadır ve bütün bu farklılıklar ise beraberinde çatışmayı getirmektedir (Topaloğlu ve Boylu, 2006).

Çatışma sadece insanların değil tüm canlıların hayatları boyunca karşılaştıkları bir olaydır. Canlılar yaşamlarını devam ettirirken bazı engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ortaya çıkan bu engeller de sıkıntılarının yaşanmasına ve bunu sonucunda da çatışmalara neden olmaktadır. İnsanlar açısından ise çatışma sosyal, fiziksel ve psikolojik gerginlik durumudur (Eren,1998; akt. Şamdan, 2008). Barutçugil'e (2004) göre çatışma yaşanmasının sebebi ihtiyaçlarını karşılamak isteyen kişilerin kısıtlı imkânları paylaşma ya da kullanma konusunda ortak noktada buluşamamasıdır (akt. Şamdan, 2008).

Okullar öğretmen, öğrenci, yönetici, veli, yardımcı personel gibi birçok öğeden oluşan bir örgüttür. Bu nedenle okullarda farklı kişiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da bu tür çatışmaların olması olağan karşılanmaktadır. Örgütlerde önemli olan çatışmaların iyi yönetilmesidir. İyi yönetilen bir çatışma örgütte gelişme ve değişmeye neden olabilir. Bunun içinse çatışmanın istenilen düzeyde tutulması gerekmektedir (Korkmaz, 1994; akt. Çağlayan, 2006). Çatışmalar iyi yönetilmediğinde yaratıcılığın ölmesine, verimin azalmasına, bireysel ve örgütsel başarısızlığa, motivasyon düşmesine ve mutsuzluğa sebep olabilir (Kaya, 2008). İyi yönetilen çatışmalar ise değişime, gelişime, huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına neden olur. Bu yüzden çatışmaların kaynakları iyi analiz edilmeli ve örgüt yararını gözetken çatışma stratejileri belirlenmelidir (Şahin, Emine ve Ünsal, 2007; akt. Sungur, 2008). Okullarda çatışma yaşayan öğretmenlerin verimli bir şekilde görevine devam etmesi için, çatışmanın kaçınılmazlığını kabul etmesi, okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak şekilde yönetme bilgisi ve becerisine sahip olması gerekmektedir (Özgan, 2006).

Bir örgüt olan okullarda farklı kültür, yapı, düşünce, beceri, bakış açısı, tutum, mizaç ve değere sahip birçok öğretmen görev yapmaktadır. Bu nedenle, farklı sebeplerden dolayı öğretmenler diğer öğretmenler, yöneticiler, veliler ya da öğrencilerle çatışma yaşamaktadır. Yaşanan bu çatışmaların nasıl yönetildiği ise öğretmenlerin okula olan

katkısını, motivasyonunu, verimini, başarısını, mutluluğunu olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir.

Okullardaki çatışmalar görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi ve dışı öğretim etkinlikleri, ödül ve ceza, sınıf geçme, not, politik konular, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, olumsuz birey tutumları, kılık-kıyafet, öğrenci davranışları, kaynak dağılımı ve tayindir (Karip, 2015). Başaran'a (2008) göre ise çatışma kaynakları; kıt kaynaklar, gruplaşma, görüş farklılıkları, yeniliğe karşı çıkma, eski yöntemler ile yeni yöntemlerin zıtlığı, yönetim tarzı, çatışma yanlısı kişilerdir (akt. Yurdunkulu, 2016).

1.1.1. Problem Cümlesi

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.1.2. Alt Problemler

1. Ortaokul öğretmenlerinin çatışma kavramına yönelik algıları nelerdir?
2. Ortaokul öğretmenlerin yaşadığı çatışma kaynakları nelerdir?
3. Ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışma türleri nelerdir?
4. Yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
5. Ortaokul öğretmenlerinin ve idarecilerin kullandığı çatışma yöntemleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin çatışma kavramına ilişkin metaforik algıları nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Okullarda belirlenen eğitim-öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesinde öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Okullar öğretmen, öğrenci, idare, hizmetli gibi farklı yapı ve karakterdeki kişilerden oluşan karma bir yapı olduğundan, okullarda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Bu yüzden, yaşanan çatışmaların kaynakları ve türleri iyi belirlenmeli ve çözümü için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Bu araştırmanın amacı; Denizli ili Buldan ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin algılarını tespit etmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma türleri ve çatışma yönetme stratejileri belirlenerek, okul ortamlarının iyileşmesi ve eğitim öğretimin daha etkili hale gelmesi beklenmektedir. Yurt içinde çatışma ve çatışma

yönetimi konuları ile ilgili çalışmaların birçoğu okul yöneticileriyle yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda da genellikle nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin yaşadığı çatışma türleri ve çatışma yönetim stratejileri konusunda yapılan araştırmaların sayısı daha azdır. Bu araştırma ile bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlanacağı ve araştırmanın öğretmenlerin yaşadığı çatışmalar konusunda çalışma yapacak araştırmacılar için önem teşkil edeceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme formundaki sorulara doğru, eksiksiz ve tarafsız cevaplar vermiştir.
- Görüşme formu araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Buldan ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu kullanılacaktır.
- Araştırma, konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Bireylerin birbiriyle ya da örgütle yaşadığı farklı sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, ters düşme durumlarıdır.

Çatışma Yönetimi: Yaşanan çatışmaların oluşturduğu olumsuz etkileri en aza indirmek, ortadan kaldırmak ya da olumluya çevirmek için yapılan faaliyetlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, farklı bilim alanlarının üzerinde çalıştığı bir kavramdır. Ele alınış biçimi bakımından farklılık gösterdiği için tek bir tanımı bulunmamaktadır. Çatışmanın sözlükteki anlamlarından bazıları “görüş ve kanıların aykırılığında doğan karşıtlık, “birbiriyle uyuşmayan dilek, istek ya da amaçların yarışmasından ortaya çıkan üzücü bilinç durumu”dur (TDK, 2011). Çatışma İngilizcede ‘conflict’ olarak kullanılmaktadır ve bu kavrama çatışma, çekişme, anlaşmazlık, zıtlasma, tartışma, fikir ayrılığı gibi anlamlar verilmektedir (Gümüşeli, 1994). Çatışma ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar şöyledir:

Gümüşeli (1994) çatışmayı “çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve bireylere zarar verebilen dinamik etkileşim süreci” olarak ifade etmektedir.

Eren (2007), çatışmayı “bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlamıştır. “Çatışma iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır” (Koçel, 2003, s.395). “Birey gereksinimlerini karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında, aynı veya karşıt iki durumdan birini seçmek durumunda kaldığında bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana gelmektedir. Bireyin fizyolojik, sosyo-psikolojik gereksinimlerini doyurmada engel olan durumlar çatışma yaratmaktadır” (Şendur, 2006, s.5).

“Çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi yine bu kişiler ve gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlıktır” (Şimşek, 1999, s.288). Örgüt ortamlarında çatışma olması kaçınılmazdır. Çatışma, genel anlamda olumsuzluk içerse de iyi yönetildiği takdirde örgütlere farklı bir bakış açısı kazandırıp, örgüt için olumlu etkiler yaratabilmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak Donat (2019), çatışmanın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

Çatışma:

- Bir süreçtir.
- Görüş, inanç, düşünce, değer, amaç farklılıkları kaynakları vardır.

- Bireyler, gruplar, örgütler arasında çıkması olağan, doğal bir olgudur.
- Örgütler için hem olumlu hem olumsuz sonuçlar içerebilir.
- İyi yönetilmesi halinde, örgüte yarar sağlayabileceği söylenebilir.

2.1.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar Klasik (Geleneksel), Neo-Klasik (Davranışçı) ve Modern (Etkileşimci) Yaklaşım olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

2.1.2.1. Klasik (geleneksel) yaklaşım. 1940'lı yıllara kadar devam eden klasik yaklaşımın öncüleri Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor'dur. Bu görüşe göre çatışmanın ortaya çıkma nedenleri zayıf iletişim, insanlar arasında güven olmaması, yöneticilerin çalışanların isteklerine duyarsız kalmasıdır (İpek, 2000; akt. Dervişoğlu, 2009). Geleneksel görüş, çatışmanın örgütlere zarar verdiğini ve yıkıcı olduğunu kabul etmekte ve örgütlerdeki çatışmaların tamamen kaldırılması gerektiğine inanmaktadır (Aydın, 2010).

Karip'e (2015) göre, geleneksel yönetimde çatışmanın önlenmesi için yetkiler açık ve net olarak tanımlanmalı, iş bölümü sağlanmalı, hiyerarşik bir örgüt yapısı sunulmalıdır ve emir komuta zinciri düzenlenmelidir. Örgütte uyum ve işbirliği ancak bu şekilde sağlanabilir.

Akgün'e (1999) göre, bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri şöyledir (akt. Kırçan, 2009) :

- Çatışma önlenebilir bir durumdur.
- Çatışma örgüt yapısına zarar verir ve performansın azalmasına neden olur.
- Çatışmayı bitirmek yönetimin görevidir.
- Yönetim tarafından belirlenen kurallara uymak önemlidir.
- Örgütlerde başarı sağlanması için çatışmalar yok edilmelidir.

2.1.2.2. Davranışçı (neo-klasik) yaklaşım. 1940'ların sonlarından 1970'lerin ortasına kadar kabul gören yaklaşımdır. Davranışçı görüş, karmaşık örgütlerde çatışmanın varlığını kabul eder ve doğal karşılar (Aydın, 2010). Bu yaklaşıma göre bütün çatışmalar yıkıcı değildir ve grup çatışmaları toplumsal amaçları karşılamaya katkı sağlar (Gümüşeli, 1994).

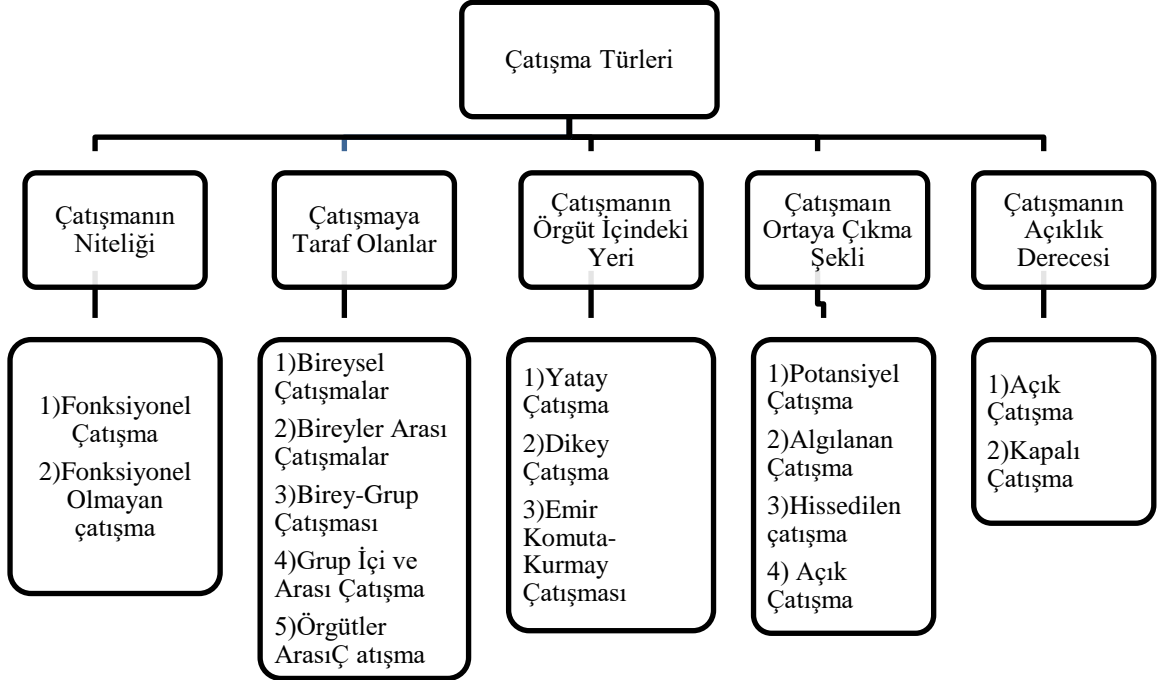
Davranışçı yaklaşıma göre çatışma birey ve gruplar arası farklılıklardan doğmaktadır ve çatışmanın yok edilmesi bu farklılıkların kaldırılması anlamına gelmektedir.

Yaşanan çatışmaları kabul etme ve desteklemeye ise çatışma yönetimi denilmektedir (Kılınç, 1985).

2.1.2.3. Modern (etkileşimci) yaklaşım. Etkileşimci görüş, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, çatışma olmamasının örgüt için sakıncalı olduğunu ancak artan çatışmaların mutlaka çözülmesi gerektiğini savunmaktadır. Rico'ya (1964) göre örgütte çatışma bulunmaması baskının, tekdüzeliğin, durgunluğun egemen olduğunun; çatışmanın varlığı ise demokrasi, gelişme ve bireylerin öz benliklerinin gerçekleştirilmesinin bir göstergesidir (akt. Aydın, 2010). Etkileşimci yaklaşıma göre örgütlerde çatışmanın belli düzeyde teşvik edilmesi örgütsel üretkenlik için gereklidir ve idarecilerin görevi çatışmaları örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir (Keleş, 2021).

2.1.3. Çatışma Türleri

Çatışma, geniş kapsamlı bir kavram olduğu için çatışma türleri araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Gümüşeli (1994), çatışma türlerini beş başlık altında toplamıştır.



Şekil 2.1. Çatışma türleri

2.1.3.1. Niteliğine göre çatışma türleri. Niteliğine göre çatışmalar fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

2.1.3.1.1. Fonksiyonel çatışma. Fonksiyonel çatışmalar örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayan çatışmalardır (Gümüseli, 1994). Çatışmalar, örgütsel yapının değişen çevresine, ekonomik şartlarına ve örgütsel başarısının artışına katkı sağlıyor ve örgütte olumlu etkiler bırakıyorsa bu örgütte fonksiyonel çatışma vardır (Çam, 2018). Fonksiyonel çatışmalar, örgütteki sorunların farkına varılmasını sağlar, yaratıcılığı ve örgüt etkililiğini artırır (Robins, 1994; akt. Vaiz, 2017).

2.1.3.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışma. Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamayan çatışmalardır (Gümüseli, 1994). Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını engeller, örgütte işbirliğinin azalmasına, örgüt içindeki ilişkilerin bozulmasına, gerilim ve sorunların artmasına neden olur (Özgan, 2006).

2.1.3.2. Taraflarına göre çatışma türleri. Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri; Bireysel çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, birey-grup çatışmaları, grup içi ve arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş gruba ayrılmıştır.

2.1.3.2.1. Bireysel çatışmalar. Bireyden istenen görevlerin, bireyin hedefleri ile uyuşmaması, bireyin yetki alanına girmemesi ya da bireyin değerleri ile örtüşmemesi durumlarında yaşanan çatışmalardır (Karip, 2015). Bireyin yaptığı iş ile kendini bağdaştıramamasının bir sonucudur (Çalık, 2021).

2.1.3.2.2. Bireyler arası çatışmalar. Örgütlerde benzer ya da farklı seviyelerde bulunan iki ya da daha fazla kişinin yaşadığı çatışmalardır (Gümüseli, 1994). Bireyler arası çatışma aynı amaç için bir araya gelmiş kişilerin fikir, duygu ve görüş ayrılıkları sebebiyle yaşamış oldukları çatışma durumudur (Gürsoy, 2014).

2.1.3.2.3. Birey-grup çatışmaları. Bireye, grup tarafından oluşturulan kurallara uyulması konusunda baskı yapılması ya da tersi durumlarda ortaya çıkan, bireyin içinde bulunduğu grupta yaşadığı çatışmalardır (Yurdunkulu, 2016).

2.1.3.2.4. Grup içi ve gruplar arası çatışmalar. Grup içi çatışma, aynı gruba mensup kişilerin grubun hedefleri, görevleri, yöntemleri gibi konularda anlaşama sağlayamamasından kaynaklanan çatışmalardır. Bu çatışmalar aynı grup içindeki bireyler arasında, yöneticiler ile çalışanlar arasında ya da alt gruplar arasında yaşanabilir (Karip, 2015). Gruplar arası çatışma, iki ya da daha fazla grubun çeşitli nedenlerden dolayı zıtlasma, uyumsuzluk veya rekabet içerisine girmesidir (Çağlayan, 2006). Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar gruplar arası çatışmaya örnek gösterilebilir (Karip, 2015).

2.1.3.2.5. Örgütler arası çatışmalar. Eren'e (2007) göre örgütler arası çatışma iki farklı örgüt arasında çıkan çatışmalardır. Rakip iki firmanın yaşadığı çatışmalar, işçi sendikaları ile fabrikaların yönetim ve uygulamalar konusunda görüş birliğini oluşturamamasından kaynaklanan çatışmalar örgütler arası çatışmalar örnek verilebilir (akt. Demir, 2015).

2.1.3.3. Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri. Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri yatay çatışma, dikey çatışma, emir-komuta çatışması olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

2.1.3.3.1. Dikey çatışma. “Örgütlerde ast ile üst arasında oluşan çatışmalardır. Üstün, astında beklediği bir görevi yapmadığı durumlarda veya astın, üstten beklediği davranışları göremediği durumlarda ortaya çıkar” (Tuğlu, 1996, s.29). Okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki çatışma dikey çatışmaya örnek verilebilir.

2.1.3.3.2. Yatay çatışma. Örgütte aynı kademe ve statüler arasında meydana gelen çatışmalardır. İş bölümü, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları vb. sebeplerden kaynaklanmaktadır (Karataş, 2014). Okullarda öğretmenlerin birbiriyle yaşadığı çatışmalar yatay çatışmaya örnek verilebilir.

2.1.3.3.3. Emir-komuta çatışması. Belirli bir alandan uzmanlaşmış kişiler ile yöneticiler arasında çıkan çatışmalardır. Uzmanların kendi bilgileri doğrultusunda hareket etmek istemesinden, yöneticilerin ise uzmanların önerilerini benimsememesi ya da önerileri kendi bilgilerini kullanarak uygulamak istemesinden kaynaklanan çatışmalardır. Rehber öğretmen ile yönetici arasındaki çatışma örnek verilebilir (Özgan, 2006).

2.1.3.4. Ortaya çıkma şekline göre çatışma türleri. Ortaya çıkma şekline göre çatışma türleri potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

2.1.3.4.1. Potansiyel çatışma. Örgüt içinde gerçekleşme ihtimali bulunan ancak henüz gerçekleşmemiş olan çatışmalardır. Kaynakların az olması, personel arasındaki farklılıklar, amaç farklılığı gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilirler (Ertürk, 1994).

2.1.3.4.2. Algılanan çatışma. Mevcut bir çatışma olmamasına karşı bireylerin çatışma yaratacak davranışları fark etmesidir. Bu tür çatışmalar algı yanıltmalarından ortaya çıkabilirler (Gümüşeli, 1994). Bireyler çatışmanın farkındadır ancak nedenini açıklayamamaktadır (Kirel, 1997).

2.1.3.4.3. Hissedilen çatışma. Hissedilen çatışmalar algılamaların hislere dönüştüğü, tarafların hislerini ifade ettiği çatışmalardır. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli olabilirler (Özalp, 1989). İsteksizlik ve gerginliğin belirgin bir şekilde ortaya çıktığı çatışma türüdür (Kirel, 1997).

2.1.3.4.4. Açık çatışma. Çatışmanın açıkça görüldüğü son düzeydir. “Açık çatışma, davranışta bulunan tarafın karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması” şeklinde tanımlanabilir (Sertok, 2006). Bu aşamaya kadar çatışma sadece taraflar arasında bilinen bir durumken açık çatışmada herkes tarafından bilinen bir duruma dönüşür (Çalık, 2021).

2.1.3.5. Açıklık derecesine göre çatışma türleri. Açıklık derecesine göre çatışma türleri açık çatışma ve kapalı çatışma olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

2.1.3.5.1. Açık çatışma. Yöneticilerin farkında olduğu daha önceden planlanmış ve düzenlenmiş çatışma türüdür (Gümüşeli, 1994).

2.1.3.5.2. Kapalı çatışma. Başaran’a (1998) göre kapalı çatışma, fark edilmesi zor olan, tarafların amaçlarını gizli tuttuğu ve sonuçları açık çatışmadan daha tehlikeli olan çatışmalardır (akt. Önder, 2008).

2.1.4. Çatışma Nedenleri (Kaynakları)

Çatışmanın tam olarak belirlenmesi ve zararlarının ortadan kaldırılabilmemesinin ilk adımı, çatışmanın kaynağının doğru tespit edilmesidir (Karip, 2015). Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkmasının pek çok nedeni olabilmektedir. Bu yüzden farklı araştırmacılar, çatışma nedenlerini farklı şekilde belirlemiştir.

2.1.4.1. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, rol ve statü farklılıkları olarak ele alınmıştır.

2.1.4.1.1. Kişilik farklılıkları. Örgütlerde farklı görüşlere, kişilik özelliklerine, yaşantılara, tecrübelere sahip bireyler bir arada bulunmaktadır. Bu farklılıklar bazı durumlarda kişiler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Bireyin hırslı, öz güveninin eksik, kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya sebep olmaktadır. Hırslı bireyler kazanmak istemekte, rekabet oluşturmaktadır. Güven eksikliği olan bireyler de başkalarını tehlike olarak görmekte, her şeye kuşku ile bakmaktadır. Bütün bu durumlar örgütlerde çatışmaya sebep olmaktadır (Şendur, 2006).

Kişilerin değer yargılarının farklı olmasından kaynaklanan davranış farklılıkları ve çıkar birliği olan bireylerin oluşturduğu gruplar örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır (Özalp, 1989). Ayrıca bireylerin sahip olduğu otoriter, baskıcı, yenilik ve değişime karşı olan kişilik yapıları da örgütlerde çatışmaya neden olan sebepler arasında yer almaktadır (Kılınç, 1989).

2.1.4.1.2. Amaç farklılıkları. Örgütlerin yürüttükleri faaliyetleri ile ilgili temel amaçların yanı sıra çalışanların da bireysel amaçları bulunmaktadır. Örgütün etkili biçimde faaliyetlerini yürütebilmesi için bireysel amaçların yerine örgütsel amaçların bütün çalışanlarca benimsenmesi önemlidir. Ortak amaçların benimsenmediği, bireysel amaçların ön planda tutulduğu durumlarda örgütsel çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Çalık, 2021). Örgütsel amaçların, örgüt çalışanları tarafından farklı algılanması durumunda ortaya çıkan görüş ayrılıkları da çatışmaya neden olabilmektedir (Vaiz, 2017).

2.1.4.1.3. Rol ve statü farklılıkları. Statü çatışmaları, örgütlerde uzun süredir çalışan ya da yaşı diğer çalışanlara göre ileri olan bireylerin, örgüte yeni gelen ya da yaşı

daha küçük olan bireylerden emir almak istememesinden kaynaklanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004; akt. Işık, 2009).

2.1.4.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar.

2.1.4.2.1. Örgütün büyüklüğü. Örgüt yapısının büyüyüp genişlemesi, amaçlardaki netliğin azalmasına, ilişkilerin daha resmi ve katı hale gelmesine sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak çatışma yaratan nedenler artmakta, çözümü ise daha zor olmaktadır. (Işık, 2009). Örgütün büyüklüğü araç, gereç ve yöntemlerin kullanılmasını zorlaştırıyor, iletişim ve denetimi karmaşık hale getiriyorsa çatışma koşullarını da birlikte oluşturuyordur (Aydın, 2010).

2.1.4.2.2. İşbölümü. İpek'e (2003) göre örgütlerde birlikte yapılması gereken işler, örgütteki her bireye dağıtılmalıdır. Yapılan işbölümü sonucunda, her grup ya da birey kendi kurallarını, değerlerini, yöntemlerini geliştirir. Birey ya da gruplar arasında farklılaşmaya neden olan bu durum örgütsel çatışmaya neden olmaktadır (akt. Fırat, 2010).

2.1.4.2.3. İşlevsel bağımlılık. Ertürk'e (1994) göre bir bölümün işlevini yerine getirmesi diğer bölümün işlevini yerine getirmesine bağlı ise bu bölümler arasında işlevsel bağımlılık var demektir. İşlevsel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımı ve bölümlerden birinin görevini zamanında yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır (Çam, 2018).

2.1.4.2.4. Kaynakların sınırlı olması. Çalışanların örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duydukları malzeme, para, araç-gereç gibi unsurların ortak kullanılmasının gerekli olduğu durumlarda çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Çalık, 2021). Çoğu çatışmanın kaynağı bu temel nedene bağlıdır. Örgütlerde kaynak paylaşımı yapılırken dengeler bozulabilir ve bazı bölümler daha fazla kaynak alabilir (Özalp, 1989). Pondy'e (1967) göre, örgütteki bireyler kaynaklara sahip olmak için yarış içindedir ve bu yarışmada bireyler, örgütün sahip olduğu kaynaklardan daha fazlasını isterse örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmazdır (akt. Aydın, 2010).

2.1.4.2.5. Personel farklılığı. Bireylerin örgüte girerken beraberinde getirdikleri kültürlerinin, eğitimlerinin, yaş, cinsiyet, din gibi konulardaki rollerinin farklılıkları

örgütlerde anlaşmazlıklara neden olabilir. Üyelerin çeşitli olması, örgüte yeni elemanların alınması ve üyelerin geçmiş deneyimleri üyeler arasındaki farklılıklara neden olabilir (Sheal, 1992; akt. Çağlayan, 2006). Robins'e (1974) göre, personelin hizmet süresi, oturmuş grupların varlığı, yaş ortalaması, grup üyelerinin değişmezliği çatışma kaynağı olarak ele alınabilir. Hizmet süresi arttıkça ve yaş ortalaması büyüdükçe çatışmalar azalmaktadır. Personel değişimi fazla olan örgütlerde çatışma ile karşılaşma olasılığı artmaktadır (Aydın, 2010).

2.1.4.2.6. Yetki ve sorumlulukların belirsizliği. “Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler kimse tarafından üstlenilmezken bazı işler birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve işlerin ortada kalması sonucu örgüt işleyişinde aksamalar meydana gelir” (Şendur, 2006, s.14). Örgütlerde bireylerin sorumlu olduğu konuların, işlerin ve kişilerin belirlenmesi ve bunların sözel ya da yazılı olarak bildirilmesi çatışmaların ortaya çıkmasını engelleyecektir (Işık, 2009).

2.1.4.2.7. Kararlara katılım ve ortak karar verme. Sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğunun olması ve örgütteki etkinliklerin zamanlandırılması gibi ortak karar vermeyi gerektiren durumlar çatışmaları meydana gelmektedir (Özgan, 2006). March ve Simon'a (1958) göre örgütlerde ortak karar vermeye yönelik baskı da gruplar arası anlaşmazlık ve çatışma olasılığını artırır (akt. Aydın, 2010).

2.1.4.2.8. Denetim biçimi. Örgütsel faaliyetlerin örgüt amaçlarına uygun yürütülüp yürütülmediğini belirlemek için kullanılan denetim sürecinde amaçların net olarak belirlenememesi bireylerde huzursuzluk, uyumsuzluk ve gerginliğe neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde verimliliğin artması için örgüt amaçları ve yöntemleri açık bir şekilde paylaşılmalıdır. (Işık, 2009).

2.1.4.2.9. Performans ve ödül. Çatışmaların çoğunun nedeni bireylerin başarıları ölçüsünde ödüllendirilmesidir. Bireylerin birbiriyle yarış içine girmesine neden olan bu durum kişilerin birbirine düşmanca tavırlar sergilemesine, kıskançlıklara, örgütlerde işbirliğinin azalmasına neden olmaktadır. Böyle bir ortamda da çatışma çıkması kaçınılmazdır (Tengilimoğlu, 1991).

2.1.4.2.10. Yeni uzmanlıklar. Yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışmalar bürokrat-uzman çatışması olarak bilinmektedir. Örgütlerde beliren yeni uzmanlık görevleri, yeni uzmanlıkların eski yönetim ve uzmanlıkları tehdit etmesi, eski uzmanların işlevlerini yitirme kaygısı ve uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması örgüt içi ilişkilerde çatışmalara neden olan (Aydın, 2010).

2.1.4.3. İletişimden kaynaklanan çatışmalar. “İletişim bilgi, üretme, aktarma, anlamlandırma demektir. Nitelikleri ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi alışverişi iletişim olarak kabul edilmektedir. İletişimin olabilmesi için bilgi akışının iki yönlü olması beklenir” (Dökmen, 2008, s.37).

İletişimdeki anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları, algılamadaki farklılıklar çatışmalara neden olabilir.

2.1.4.3.1. Anlam güçlükleri. Farklı jenerasyonların ya da meslek gruplarının bulunduğu bir ortamda kullanılan terimler ya da semboller diğer grup tarafından anlaşılmadığında ya da tam anlamını bulmadığında iletişimde kopukluklar yaşanabilir ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Sağlıklı bir iletişim için kullanılan dilin ortak sembollerinin olması gerekmektedir (Çam, 2018). Etkili bir iletişim için gönderilen mesajların birey tarafından doğru algılanması gerekir. Eğer mesaj oluştururken kullanılan semboller alıcı tarafından bilinmez ya da doğru anlaşılmazsa anlam güçlükleri meydana gelebilir (Şendur, 2006).

2.1.4.3.2. Bilgi alışverişindeki yetersizlik. Örgütsel birimlerin ya da kişilerin düşünce ve bakış açılarının farklı olmasından ve yaptıkları işler konusunda karşı tarafı yeteri kadar bilgilendirmemesinden dolayı çatışmalar yaşanabilir (Kılınç, 1985). Örgütlerin bütünleşmesi için örgüt amaçlarının çalışanların bütünüyle paylaşılması ve çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimin süreklilik arz etmesi gerekmektedir. İletişimde yaşanan kopukluklar nedeniyle alt birimlere yeterli bilgi verilmemesinden dolayı meydana gelen farklılaşmalar ve değişik değer yargıları örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır (Ertürk, 1994).

2.1.4.3.3. Dinleme sorunları. İletişimin çift yönlü olması ve etkili hale gelmesi için bireylerin birbirine sık sık dönüt vermesi gerekmektedir. Alınan mesajları belirginleştirerek konuşana geri veren bu iletişime aktif dinleme denir (Cüceloğlu, 2001). Konuşan kimse

gerçekten duyulduğunu hissederse iletişim daha açık bir hale gelir ve çatışma yaşanması engellenebilir.

2.1.4.3.4. Algılamadaki farklılıklar. “Algı bize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecidir. İnsanların birbirine ve belli gruplara karşı oluşturacakları tutumlarda ve iletişim çatışmalarında algı önemli bir rol oynar” (Dökmen, 2008, s.118). Örgüt içindeki bireylerin aynı olayı farklı şekilde anlamlandırması ya da farklı yorumlayıp farklı tepkiler vermesi çatışmalara neden olabilmektedir (Şendur, 2006).

2.1.5. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın konusunun bu kadar yaygın olmasının sebebi çatışmaların çok sık yaşanmasından ziyade çatışma sonuçlarının olumlu ve olumsuz etkilerinin örgüt ve örgüt üyeleri üzerinde açık bir şekilde hissedilmesi ve etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak isteyen örgütlerin çatışma sonuçlarından dolayı ve dolaysız olarak etkilenmesidir (Gümüseli, 1994).

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğuna, hatta çatışmaların örgütün yaşam güçlerini artırdığına ve onlar için değer taşıdığına inanan Robins (1974), her tür ve düzeydeki çatışmanın örgüt açısından istenilir olmadığını belirtmektedir. Robins’e (1974) göre “çatışmalar işlevsel ve işlevsel olmayan olarak iki gruba ayrılır. İşlevsel çatışmalar, örgüt hedeflerinin daha iyi gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ve geliştiren niteliktedir. İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgüt işleyişine zarar veren ve hedeflere erişilmesini engelleyen nitelikteki savaşlardır” (akt. Aydın, 2010, s.364).

Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlanması örgütte çatışmaların nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişmektedir. Çatışmanın yarar ve zararlarına ilişkin farklı görüşler ortaya atılmıştır. Hendricks’in (1991) yaptığı değerlendirmelerde çatışmaya ilişkin beş önemli yanlgı ve bunların karşıtı gerçekler belirtilmiştir (akt. Karip, 2015).

2.1.5.1. Çatışmanın olumlu sonuçları. Çatışmaların olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Karip, 2015).

- Bireyin duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade etmesini ve bireylerin daha iyi ilişkiler kurmasını sağlar
- Bireyin başkalarının düşüncelerini dinleyebilmelerine ve farklı düşünceleri kabul etmelerine yardımcı olur.

- Bireyin öz saygısı gelişir.
- Bireyler çabalarını daha iyi sonuç alacakları alanlara yönlendirip işlerini daha verimli ve etkili biçimde yapabilirler.
- Beklentilerin, kaygıların, önerilerin tartışılması örgütte etkililiğe engel olan problemlerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Karşıt görüşlerin tartışılması, konuların farklı bakış açısıyla irdelenmesini sağlayarak daha iyi çözümler oluşturulmasına katkı sağlar.
- Çağın gerisinde kalmış işlemlerin, amaçların, görevlerin sorgulanması ve değiştirilmesine destek olur.
- Örgütteki monotonluğu ortadan kaldırarak işi eğlenceli hale getirebilir.
- Örgütlerde takım çalışmasının artmasını sağlar.
- Çatışmada taraflar kendilerini kanıtlamak için farklı fikirler geliştirir (Çalık, 2021).

2.1.5.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları. Çatışmanın olumsuz sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (Karip, 2015).

- Örgütte kaynaklar verimsiz kullanılır.
- Stres düzeyi artar. Buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkabilir.
- Örgütte iletişim azalır ve iş ilişkileri bozulabilir.
- Örgütlerde güvensizlik ve şüphecilik artabilir.
- Bireylerin iş doyumu ve performansı düşebilir.
- Bireylerin kendisine olan güveni azalabilir
- Değişime karşı direnç artabilir.
- Bireylerin örgüte bağlılığı azalabilir.
- Çalışma ortamlarında yaşanan çatışmalar zamanın ve paranın boşa harcanmasına neden olur (Kılınç, 1985).
- Örgütte takım çalışması azalabilir (Çalık, 2021).

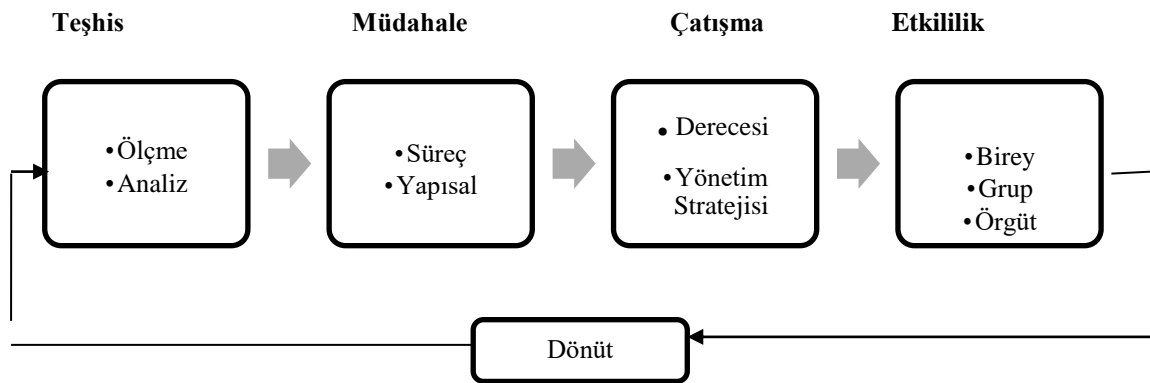
2.1.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, tarafların kendi arasında ya da başka birinin yardımıyla yaşanan anlaşmazlığı sonuca ulaştırmak için bazı faaliyetlerde bulunmasıdır. Çatışma çözmek ise yaşanan sorunun taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasıdır (Karip, 2015). Çatışmanın yönetilmesi ve çatışmanın çözülmesi birbirinden farklı kavramlardır. Çatışma çözümü, yaşanmış çatışmalarda tarafların uzlaştırılmasını ve yatıştırılmasını ifade

ederken, çatışma yönetimi ise çatışmanın çözülmesinin yanında çatışmanın olumsuz ve zararlı sonuçlarını olumlu ve yapıcı sonuçlara dönüştürülme sürecini ifade etmektedir (Çam, 2018).

Örgütlerin tamamen uyum içinde olması beklenemez. İyi yönetilse bile her örgütte çatışmalar yaşanmaktadır. Bu yüzden örgütlerdeki asıl sorun çatışmanın var olması değil etkin bir şekilde nasıl yönetileceği ve çatışmanın yaratabileceği olumsuz sonuçların nasıl kontrol edileceğidir. Çatışma yönetiminin temel amacı, çatışmanın olumsuz sonuçlarının, tahribatının en aza indirilmesidir (Aydın, 2010).

Bergman ve Volkena'ya (1989) göre farkına varılmayan, etkili yönetilmeyen çatışma örgütteki kaynakların verimsiz kullanılmasına, bireyler üzerinde stres oluşmasına ve bireylerin etkinliklerini yanlış yönde kullanmalarına yol açar. Etkili yönetilen çatışma ise yaratıcılığın artırılmasını, amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesini ve uyumlu çalışma gruplarının oluşmasını sağlar (akt. Gümüseli, 1994). Çatışma yönetme sürecinde çatışmalar her zaman bir çözüme ulaşmayabilir ya da uzlaşma sağlanamayabilir. Bazı durumlarda çatışmanın belli düzeyde tutulması ya da farklı durumlara uygun stratejilerle yönetilmesi gerekebilir. Çatışma yönetme süreci çatışmanın tanımlanmasıyla başlayıp çatışmaya müdahale edilmesiyle devam eder. Çatışmayı yönetme süreci Şekil 2.2.'de gösterilmiştir (Rahim, 1983; akt. Karip, 2015).



Şekil 2.2. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci

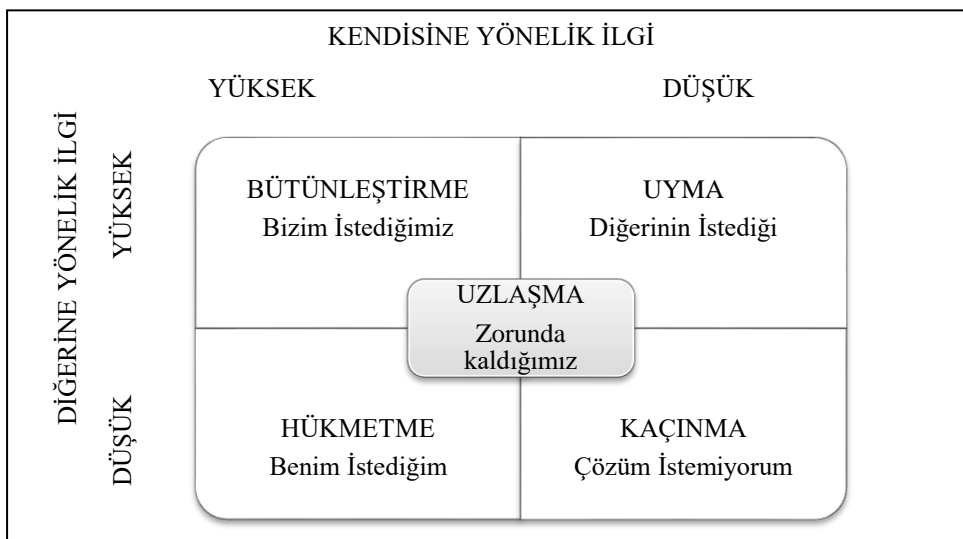
Çatışma yönetme sürecinde aşamalar farklı şekillerde sıralansa da genel olarak aşağıda belirlenen eylem basamakları önerilebilir (Karip, 2015).

- 1) Bireylerin anlaşmaya varabilmesi için duygularını kontrol altında tutması gerekir.
- 2) Çözüm için eyleme geçmeden önce bir değerlendirme yapmak
- 3) Taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin görüşlerini önemseydiğini göstermelidir.

- 4) Taraflar birbirine karşı saygılı olmalı, karşı tarafı dinlemeli, karşı tarafın sözünü kesmemeye özen göstermelidir.
- 5) Bireyler kendilerine göre önemli olan konuları gerçek duygu ve düşünceleriyle açıklamalıdır
- 6) Çözüm önerileri açık ve net olmalı, karşı tarafın düşüncelerini eleştirmeden ve yargılamadan sunulmalıdır.
- 7) Bulunan çözümler gerçekçi ve belirgin olmalı, bireyler tarafından kabul görmelidir
- 8) Çözümlerin işleyip işlemediği belli aralıklarla kontrol edilmeli eğer çözümler işe yaramıyorsa gerekli uyarlamalar yapılmalıdır.

2.1.6.1. Çatışma yönetim stratejileri. “Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimlerine çatışma yönetim stili denir” (Gümüşeli, 1994, s.22). Araştırmacılar tarafından çatışma yönetim stillerine uygun çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları Thomas’ın “Çatışma Yönetim Stilleri Modeli”, Blake ve Mouton’un “Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği”, Rahim ve Bonomo’nun “Çatışma Yönetim Modeli”dir. Bu kuramların içerikleri birbirine çok benzemektedir (Yurdunkulu, 2016).

Çatışma yönetiminde kullanılabilecek stratejileri bütünleştirme (problem çözme-işbirliği), uyma (itaat etme), hükmetme (üstünlük kurma), kaçınma, uzlaşma (ödün verme) olmak üzere beş gruba ayırabiliriz. Çatışma yönetim stratejilerinden hangisinin benimseneceği kişinin kendine ve karşı taraf yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Çatışma yönetim stratejileri modeli Şekil 2.3.’te gösterilmiştir (Karip, 2015).



Şekil 2.3. Çatışma yönetim stratejileri modeli

2.1.6.1.1. Bütünleştirme (problem çözme/işbirliği). “Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğunda bu strateji kullanılır” (Karip, 2015, s.64). Bütünleştirme stratejisinin amacı çatışmanın asıl sebebini bularak tamamen ortadan kaldırmaktır (Ertürk, 1994). Karşılıklı görüşerek konuların daha iyi çözüme ulaşacağı düşünülen bu yaklaşımda sorunun bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam oluşturulur. Burada ilk adım görüş ayrılıklarını ve bunların kaynaklarını belirleyip bu duruma çözüm bulmaya çalışmaktır (Özalp, 1989). Bu çatışmada taraflar yüz yüze getirilerek, sorun bütün yönleriyle tartışılır, nedenler tespit edilir, çözüm seçenekleri geliştirilir, uygun bir çözüm üzerinde anlaşılır. Bütünleştirme yöntemi iletişim sorunlarından çıkan çatışmalarda etkiliyken daha karmaşık sorunlardan kaynaklanan çatışmalarda etkisiz kalmaktadır (Sertok, 2006).

Çatışmanın ileri evrelerinde tarafların karşısındakilerin ilgi, istek, ihtiyaçlarını düşünmesi zorlaştığı için bu stratejinin çatışmanın başlangıç evresinde kullanılması daha etkilidir. Kısa zamanda çözülmesi gereken çatışmalarda bu stratejiyi kullanmak uygun olmayabilir (Vaiz, 2017). Değer yargılarından kaynaklanan çatışmalarda bütünleştirme stratejisi etkisiz kalmaktadır (Robins, 1974; akt. Aydın, 2010). Jones’e (1998) göre bu stratejide işbirliği çok güçlüdür. Çatışmada iki tarafın da ihtiyaçları karşılandığı ve iki taraf için de olumlu sonuçlar elde edildiği için kazan –kazan yaklaşımı olarak nitelendirilir (akt. Sungur, 2008).

Kozan’a (1994) göre ülkemizdeki yöneticiler kendisiyle yatay konumdaki yöneticilerle yaşadığı çatışmaları çözmek için daha çok bütünleştirme stratejisini kullanmaktadır. Ancak astlara karşı bu stratejiyi kullanmak zayıflık göstergesi olarak değerlendirildiği için astlarla çatışmada bu stratejiyi tercih etmemektedirler (akt. Karip, 2015).

2.1.6.1.2. Uyuma –itaat etme. “Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyuma olarak nitelendirilir” (Karip, 2015, s.65). Bireyler başkalarının ihtiyaçlarını ön planda tutup kendi ihtiyaçlarını ikinci plana atar ve başkalarının beklentilerine uyum sağlar (Özgan, 2006). “Uyuma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir” (Karip, 2015, s.66).

Rekabet kültürü olan örgütlerde taraflardan birinin gücünü çatışmayı kazanmak için kullandığı ve bir tarafın kaybetmek zorunda kaldığı uyma stratejisi kazan- kaybet yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir (Jones, 1998; akt. Sungur, 2008). Kozan'a (1994) göre daha çok astlarla üstler arasındaki çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleyebilir (akt. Karip, 2015).

2.1.6.1.3. Kaçınma. “Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma stratejisi kullanılır”. Bu stratejide kenarda durma, ilgi göstermeme, olumsuz bir şey duymak istememe gibi tutumlar görülür (Karip, 2015). Kaçınma stratejisini kabul eden taraflar kendilerini çatışma olayından psikolojik ve fiziksel olarak uzak tutarlar ve her iki tarafın da ihtiyaçlarını önemsemezler (Özgan, 2006).

Kaçınma bir örgüt içinde görüş ayrılığı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Taraflar görüş ayrılığını başka bireylerle paylaşmak istemediğinde kenara çekilmeyi ya da uzaklaşmayı tercih ederler (Aydın, 2010). “Geri çekilme yoluyla çatışmadan kaçınma yöneticilerde sık karşılaşılan bir davranıştır. Bu davranış ‘sorun çıkmasın’ düşüncesiyle ve örgütte olumsuzluk yaratmamak için başvurulan bir yoldur. Yöneticiler daha önce yaşadıkları çatışmalarda kayıplara uğramışsa ya da çatışmalar kötü anılar bırakmışsa kaçınma yolunu seçebilirler” (Özalp, 1989, s.110).

Yaşanan çatışmaların bireyler arasındaki iletişimi engelleyecek kadar yoğun olduğu durumlarda bu strateji kullanılabilir. Kaçınma yoluyla sorunlar bir yere kadar ertelenebilir (Karip, 2015). Ancak kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak duruma dönüşebilir. Kaçınma, bireylerin olabildiğince yüz yüze gelmekten, duygu ve düşüncelerini birbirine anlatmaktan kaçtıkları bir durumdur (Şendur, 2006).

2.1.6.1.4. Hükmetme (üstünlük kurma). “Taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumak için karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı stratejidir”. Bu stratejide taraflardan biri kazanmak için her yola başvurur ve güç kullanarak kendi yöntemlerini karşı tarafa zorla kabul ettirmeye çalışır (Karip, 2015). Bireylerden birinin diğerine baskı uygulaması anlamında kullanılan bu strateji kazan- kaybet yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir. Bu stratejide karşı tarafın ilgi ve beklentisine önem verilmez (Gümüşeli, 1994).

Ast- üst çatışmalarında en çok kullanılan stratejidir. Astlarla baş edebilmenin zor olduğu, astların karar için gerekli yeterliliğe sahip olmadığı durumlarda ya da hızlı karar verilmesi gereken basit olaylarda bu strateji kullanılabilir Çatışmanın çözümünde en kısa yol olarak görünse de uzun dönemde örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Özgan, 2006).

Kazanma istekleri fazla olan kişiler başkalarını kaybını izlemekten mutlu olurlar ve karşısındakinin zararını göze alarak kendi ilgilerini doyurmaya çalışırlar. Bazı durumlarda ise yeni stratejiler geliştirmek ve başarıyı garantilemek için karşısındakinin ilgi ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar (Gümüşeli, 1994).

2.1.6.1.5. Uzlaşma- karşılıklı ödün verme. Her iki tarafın da uzlaşmak ve bir sonuca ulaşmak için karşılıklı olarak bazı durumları kabul ettiği ya da ortak bir noktada bulunduğu stratejidir (Karip, 2015). “Bu stratejide kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. En belirgin ve ayırt edici özelliği tarafların ikisinin de özveri de bulunmasıdır” (Aydın, 2010, s.370). Uzlaşma stilinde bireylerin birbirini anlamaları ve ihtiyaçlarını göz ardı etmeleri olumlu bir davranış olarak görülse de bu durumun sürekli hale gelmesi, sadece bir tarafın sürekli ödün vermesi karşı tarafı olumsuz etkileyecek ve ilerleyen zamanlarda çatışmanın büyümesine sebep olacaktır (Arslan, 2020).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çatışmayla ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların içerikleri yer almaktadır.

Gümüşeli (1994) yapmış olduğu çalışmada, İzmir ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede hangi stratejileri kullandığını ve bu stratejilerin yaş, cinsiyet, kıdem gibi değişkenlerden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesini amaçlamıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmada “Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinden en fazla tümleştirme ve uzlaşma, en az hükmetme kullandıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmadan çıkan diğer sonuç ise müdürlerin kullandığı stratejilerin yaş, kıdem, cinsiyet, okul türü gibi değişkenlerden etkilenmediği ancak müdürün yönetim konusunda aldığı hizmet içi eğitimlerin sayısının yönetim stili tercihini etkilediğidir. Müdür ve öğretmenler arasında yapılan karşılaştırmalarda ise, tümleştirme ve kaçınma stillerine ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Sungur'un (2008) yapmış olduğu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kullandığı çatışma yönetim yaklaşımlarını ve bu yaklaşımların yaş, cinsiyet, branş, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Tarama modeli kullanılan araştırmada “Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kullandığı çatışma yönetim yaklaşımları sırasıyla işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetmedir. Cinsiyet, yaş, branş, kıdem değişkenleri ile öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi yaklaşımları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Işık (2009) çalışmasında genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yaşadığı çatışmaların nedenlerine ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Betimsel nitelikteki bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada eğitim öğretim hizmetleri alanında yaşanan çatışmaların genel hizmetler ve işgören hizmetleri alanlarında yaşanan çatışmalardan daha fazla görüldüğü ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en fazla ödüllendirme, yöneticilerin ise boş dersler konusunda çatışma yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca konum, yaş, kıdem, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık gözlenmiştir.

Yurdunkulu (2016) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çatışma durumlarını ve çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmada anket ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin öğrenci ve veliler ile daha fazla, hizmetli ve diğerleriyle daha az çatışma yaşadığı görülmüştür. Öğretmenlerin en fazla çatışma yaşadığı konunun öğrenci davranışları, çatışma nedenlerinin ise iletişim yetersizliği iken en az çatışma yaşadığı konunun okul içinde sigara içme, çatışma nedenlerinin ise kaynak ve mekân eksikliği ve para toplanmak istenmesi olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca kadın öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini, erkek öğretmenlerin uyma stratejisini daha fazla gerçekleştirdiği saptanmıştır.

Köz (2016) araştırmasında okul müdürlerinin idealde tercih ettikleri yönetim stratejileri ile uygulamada kullandıkları stratejilerin tutarlılığını ve kullandıkları stratejilerin hangi değişkenlerden etkilendiğinin belirlemek istemiştir. Araştırmada nitel analiz tekniklerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler okul türü ve kademesi, iletişim, eğitim kurumundaki paydaşlara göre farklılık göstermekte ancak yaş ve cinsiyete göre değişmemektedir. Ayrıca okul müdürlerinin idealde kullanmak istedikleri

çatışma yönetim stratejileri ile gerçekte kullandıkları stratejileri arasında farklılık olduğu görülmüştür.

Yüksel (2020) yaptığı çalışmada okullarda yaşanan çatışmalarda yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stratejilerini ve kullanılan bu stratejilerin öğretmen motivasyonuna olan etkilerini incelemiştir. Araştırmada hem nicel ve hem nitel yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel çatışma Ölçeği” ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Öğretmen Motivasyonu Açık Uçlu Anket Formu” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin en fazla tercih ettikleri stratejiler sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme olarak belirlenmiştir. Yönetici görüşlerine göre en fazla tercih edilen stratejiler ise sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve ödün verme olarak tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin en fazla öğretmeyi sevmek ve çocuk sevgisi gibi içsel motivasyon kaynaklarından güdülendiği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerle yöneticiler arasında çıkan çatışmalarda yöneticilerin hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmasının öğretmen motivasyonunu azalttığı, tümleştirme, ödün verme, uzlaşma stratejilerini kullanmasının öğretmen motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan (2020) yapmış olduğu araştırmada Eskişehir ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarını ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek istemiştir. Bu araştırmada nitel analiz tekniklerinden olgu bilim yöntemi kullanılmıştır ve katılımcılara görüşme formu uygulanarak görüşme tekniğiyle veriler toplanmıştır. Çalışmada çatışma yönetim stratejileri görev ve cinsiyet bazında değerlendirilmiştir. Araştırmada erkeklerin ağırlıklı olarak hükmetme, kadınların ise bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda uyma stratejisine yönelik herhangi bulguya rastlanmamıştır. Araştırmada katılımcıların genellikle kazan-kaybet yaklaşımını benimsedikleri saptanmıştır.

Göçer (2021) çalışmasında ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşmelerini ve çatışma yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmada ortaokul müdürlerinin çoğunlukla çatışmayı bir iletişim problemi olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında dikey ve öğretmenlerin kendileri arasında yatay çatışmalar yaşanmaktadır. Araştırmada çatışma sebebi olarak bireysel farklar, kaynakların dağıtılması ile ilgili süreçler veya kaynak yetersizliği, yönetici değişikliğinden kaynaklanan uyum sorunları, tutarsız yönetici davranışları, bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunlar görülmüştür. Yaşanan çatışmaların öğrencileri, öğretmenleri ve

okulun genelini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. M¼d¼rlerin taraf oldukları çatışmalarda çoğunlukla h¼kmetme stratejisini kullanırken, taraf olmadıkları çatışmalarda uzlaşma stratejisine y¼neldikleri saptanmıştır. Araştırma sonucuna g¼re ortaokul m¼d¼rlerinin çatışma ve çatışma y¼netimine ilişkin algıları olumsuzdur

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı, daha önceden fark edilmemiş problemlerin algılanmasını, problem olgularının gerçekçi şekilde ele alınmasını sağlayan öznel-yorumlayıcı bir süreçtir (Seale, 1999; akt. Baltacı, 2019). Olgu bilim deseni, “farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır.” Olgular yaşadığımız dünyadaki olayları, deneyimleri, algıları, yönelimleri, kavramlar ve durumları ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı deneyimlerden yola çıkarak çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin algıları, yaşantıları ve bunlara yüklediği anlamların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Buldan ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden kolay ulaşılabilir örnekleme ile seçilen 15 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile araştırmaya hız ve pratiklik kazandırılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de verilmektedir.

Tablo 3.1. *Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Bilgileri*

		f
Cinsiyet	Kadın	13
	Erkek	2
Yaş	25-30	2
	31-35	4
	36-40	8
	41-45	1
Branş	Türkçe	5
	Matematik	3
	Fen Bilimleri	1
	Sosyal Bilgiler	1
	Rehberlik	2
	İngilizce	2
	Müzik	1
Mesleki kıdem (yıl)	1-9	4
	10-14	2
	15-19	9

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme; “deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyenin anlaşılmasına çalışıldığı bir yöntemdir” (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.127). Araştırmadaki veriler, araştırmacı tarafından oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formundaki sorular oluşturulurken benzer çalışmalar incelenmiş, çalışmalarda bulgular değerlendirilerek bir taslak oluşturulmuş, taslaktaki sorulara ilişkin uzman görüşleri alınarak düzenlemeler yapılmış ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formunda gerekli açıklamalar, kişisel bilgileri belirlemeye yönelik sorular, öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik açık uçlu sorular yer almaktadır. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıdaki gibidir:

- 1) Size göre çatışma nedir?
- 2) Görev yaptığınız okulda meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?
- 3) Sizi en çok etkileyen çatışmayı anlatabilir misiniz? Çatışmanız bir sonuca ulaşabildi mi?
- 4) Okulda yaşanan çatışmaların öğretmen, öğrenci, yönetici ve okul ortamına olan olumlu ve olumsuz etkileri neler olabilir?
- 5) Çatışmaların çözümü için nasıl bir yol izliyorsunuz?
- 6) Okulda yaşanan çatışmalara okul yönetimi müdahale ediyor mu? Çatışma çözümü için nasıl bir yol izliyor?
- 7) Çatışma’ya benzer.Çünkü

3.4. Veri Toplama Süreci

Öğretmenlerle görüşme yapılarak görüşme formundaki sorular sorulmadan önce Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmacı tarafından ilgili okullar ziyaret edilip görüşme yapılacak öğretmenlere araştırmanın amaçları, süresi, prosedürleri ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve edinilen bilgilerin gizliliği hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir.

Görüşmeler, belirlenen randevu saatinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin sorulara verdikleri tüm cevaplar herhangi bir yönlendirme yapılmadan tam ve eksiksiz olarak not alınmış ve görüşme sormasında yazıya geçirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada, yapılan içerik analizi ile verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulup ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanıp ve yorumlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve şimşek, 2021).

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim ğretim yılında Denizli ili Buldan ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle görüşme yoluyla veriler toplanarak yapılmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bir araya getirilmiş ve ardından içerik analiz basamakları takip edilerek kodlama işlemine geçilmiştir. Kodlama işleminden sonra temalar belirlenmiş ve kodlar belirlenen temalarda bir araya getirilmiştir. Son aşamada ise bulgular yorumlanıp raporlaştırılmıştır (Yıldırım ve şimşek, 2021). Katılım sağlayan öğretmenlerin isimleri ve okullarını gizli tutmak amacıyla her birine 1, 2,...,15 şeklinde kodlar verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleriyle ilgili toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve bu bulgular ile ilgili yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemine cevap vermek amacıyla öğretmenlere “Size göre çatışma nedir?” sorusu sorulmuştur. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde verilerin bireysel özelliklerden kaynaklanan uyumsuzluklar, düşünce farklılığından kaynaklanan uyumsuzluklar ve stres yaratan durumlar olmak üzere üç alt tema altında toplandığı görülmüştür. Verilerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına Ait Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Çatışmaya Yönelik Algılar	Bireysel Özelliklerden	Hoşgörüsüzlük	Ö2
	Kaynaklanan	Empati eksikliği	Ö2
	Uyumsuzluklar	Egoların çarpışması	Ö12
		Benmerkezcilik	Ö11,Ö12
	Düşünce		
	Farklılığından	Fikir ayrılığı	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö13
	Kaynaklanan	Anlaşmazlık	Ö5,Ö6,Ö11
	Uyumsuzluklar	Uyuşmazlık	Ö3,Ö7,Ö10,Ö11
		Ters düşme/zıtlık	Ö4,Ö6,Ö14,Ö15
	Stres Yaratan Durumlar		
	Gerginlik	Ö1,Ö12	
	Duygusal olumsuzluklar	Ö13	

Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcıların çatışmaya yönelik algılarının en çok düşünce farklılığından kaynaklanan uyumsuzluklar alt temasında birleştiği görülmüştür. Çatışma, dokuz öğretmen (Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö13) tarafından fikir ayrılığı, dört öğretmen (Ö4,Ö6,Ö14,Ö15) tarafından fikirlerin ters düşmesi, dört öğretmen (Ö3,Ö7,Ö10,Ö11) tarafından uyuşmazlık, üç öğretmen (Ö5,Ö6,Ö11) tarafından ise kişilerin yaşadığı anlaşmazlık olarak ifade edilmiştir. Çatışmayı düşünce farklılığı olarak tanımlayan katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Bireyler arasında fikir ayrılığından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık durumuna çatışma diyebiliriz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Çatışma; fikir, bakış açısı, kültürel farklılıklar, yaşam şekli gibi sebeplerden kaynaklanan uyuşmazlıklardır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Bir konu veya olay üzerinde farklı görüşe sahip olan kişilerin ortak noktada bulunamamasına çatışma diyebiliriz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3)

Çatışma iki tarafın birbirine ters düşen fikirleri yani fikir ayrılığı sebebiyle uzlaşamaması sonucu ortaya çıkan zıtlık durumudur (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4)

Bana göre çatışma, düşüncelerin taban tabana zıt olmasıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14)

Çatışma kişilerin kendi çıkar ve fikirleri doğrultusunda karşı tarafla ters düşmesidir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15)

Katılımcıların çatışmaya yönelik algılarının birleştiği diğer alt tema ise düşünce farklılığından kaynaklanan uyumsuzluklar olmuştur. Katılımcılar çatışmayı benmerkezcilik, empati eksikliği ve hoşgörüsüzlük olarak tanımlamışlardır.

Çatışma egoların çarpışmasıdır. Aynı zamanda ortamın herkesin kendini haklı görmesinden dolayı gerilmesidir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Çatışma iki farklı görüş, iki farklı bakış açısı... Bazen hoşgörüsüzlük belki de empati kurulamamasının sonuçlarıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2)

Katılımcılardan Ö1 ve Ö12 çatışmayı gerginlik hali olarak tanımlarken ve Ö13 ise sözel ve duygusal olumsuzluklar olarak ifade etmişlerdir.

Çatışma insanlar arasında fikir ayrılığından dolayı meydana gelen gerginlik halidir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1)

Çatışma fikir ayrılığı yaşayan bireyler arasındaki sözel, fiziksel en çok da duygusal olumsuzluklardır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13)

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemini “Ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışma kaynakları nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde verilerin kişilik özelliğinden kaynaklanan nedenler, sınırlı kaynaklar, iletişim problemleri, örgüt içi rekabet, rol, statü ve personel farklılığı, bürokratik nedenler, veli ve öğrencilerden kaynaklanan nedenler, örgütsel yapı ve yöneticilerden kaynaklanan nedenler olmak üzere sekiz alt tema altında toplandığı görülmüştür. Verilerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kaynaklarına Ait Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Çatışma Kaynakları	Kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler	Kişilik farklılıkları	Ö1,Ö2,Ö7,Ö11,Ö14
		Düşünce farklılıkları	Ö1,Ö2,Ö7,Ö8,Ö10
		Kişisel beklentilerin farklılığı	Ö11
		Empati eksikliği	Ö11
		Benmerkezci yapı (ego)	Ö6,Ö11,Ö12,Ö14 (devamı arkadadır)

Tablo 4.2. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kaynaklarına Ait Görüşleri (devamı)

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Çatışma Kaynakları	Kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler	Çatışma çözme becerisinin olmaması	Ö7
		Dedikodu	Ö4
	Sınırlı kaynaklar	Fiziki ortam yetersizliği	Ö14
		Maddi sıkıntılar	Ö14
	İletişimden problemleri	İletişim eksikliği	Ö4,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15
		Algılama farklılığı	Ö1
	Örgüt içindeki rekabet	Gruplaşmalar	Ö10
		Kıskançlık	Ö13
		Yarış	Ö13,Ö4
		Eksik arama	Ö15
	Rol, statü ve personel farklılığı	Statü farklılığı	Ö1
		Jenerasyon farklılığı	Ö7,Ö9
	Bürokratik nedenler	Siyasi görüş ayrılığı	Ö9
		Sendika üyelikleri	Ö9
	Veli ve öğrencilerden kaynaklanan nedenler	Veli, öğrenci, öğretmen beklentileri	Ö2,Ö5
		Veli ve öğrencilerle yaşanan iletişim sorunları	Ö5,Ö10
		Öğrencilerin olumsuz davranışları	Ö8,Ö12
		Öğrenci sorumlulukları	Ö12
		Öğrencilerin okul kurallarına uyum sağlamaması	Ö1
Ortak karar almada yaşanan sorunlar		Ö2	
Öğrencilere yaklaşım şekli		Ö1	
Örgütsel yapı ve yöneticilerden kaynaklanan nedenler	İdarecilerin eşit davranmaması	Ö3,Ö4,Ö12	
	İyi öğretmen-kötü öğretmen algısı	Ö3	
	Seçme sınıfların olması	Ö3	
	İdarecilerin kendi egolarını ön planda tutması	Ö12	
	Alınan kararlara uyulmaması	Ö1,Ö2	
	Farklı görüşlerine saygı gösterilmemesi	Ö3,Ö6,Ö10,Ö14	
	Güvensizlik	Ö15	
	Örgütün büyüklüğü	Ö15	

Tablo 4.2. incelendiğinde katılımcıların çatışmaların kaynağına ilişkin görüşlerinin en fazla kişilik özelliğinden kaynaklanan nedenler alt temasında birleştiği görülmüştür. Kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler incelendiğinde katılımcılar düşünce ve kişilik farklılığı, benmerkezci yapı, empati eksikliği, beklenti farklılığı ve çatışma çözme becerisinin olmadığından bahsetmişlerdir. Bu durumla ilgili görüşlerin bazıları şu şekildedir:

Çatışmaların nedeni olarak insanların meslek anlayışındaki farklılıkları, kişisel özellikleri, ortamda yaşamaya maruz bırakıldıkları durumları ya da kişisel beklentileri görüyorum. Bunun yanı sıra öğrenci ve idarecilerin tutumları, kişisel çıkarların ön plana çıkarılması ve kişilerin birbirine ve yaşanan olaylara karşı empati kuramaması da çatışmalara neden olmaktadır diye düşünüyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11)

Kuşak çatışmaları, görüş ayrılıkları, çatışma çözme becerisinin olmaması çatışmalara neden olan etmenlerdir. Ayrıca bilgi eksikliği, anlaşmaya olan isteksizlik ve kültür farkları da insanlar arasındaki çatışma nedenleri olabilir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7)

Ö14 kişilik özelliklerinin yanı sıra iletişim eksikleri ve kaynakların sınırlı olmasının da çatışma kaynağı olabileceğini belirtmiştir.

Çatışmanın asıl kaynağı yetiştirme tarzı ve kişisel egolardır. Ancak okulun fiziki ortamının yetersizliği ve okulun maddi kaynaklarının yetersiz olması da okuldaki çatışmaların neden olmaktadır. Öğretmenler istediği kaynaklara ulaşamadığında ya da kaynaklar herkese eşit dağıtılmadığında ister istemez ortam gerilecektir ve çatışma kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir sebep ise iletişim eksikliğidir. Son olarak insanların birbirine ve düşüncelerine saygı göstermemeleri de önemli sebeplerinden biridir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14)

Ö9 çatışmanın kaynağı olarak bürokratik nedenleri ve buna bağlı olarak yapılan ayrımları görmektedir. Ayrıca öğretmenler arasındaki jenerasyon farkının da çatışmalara sebep olduğu görüşündedir.

Jenerasyon farkı en büyük sebeplerden biri. Yeni gelen öğretmenlerle yaşı ve tecrübesi ileri olan öğretmenler arasında düşünce, yaklaşım olarak farklar oluyor elbette. Düşüncelerin uyuşmadığı zamanlarda çatışmalar olabilir. Siyasi görüş ayrılıkları ve sendika üyelikleri de okuldaki çatışma sebepleri arasında gösterilebilir. Hem idare hem de öğretmenler kendi sendikalarından olmayanlara farklı davranabiliyor. Mesela farklı sendikalara sahip öğretmenler ya da idareciler, karşı tarafın yaptığı her hatada gereğinden fazla tepki verebiliyor. Karşı taraf da kendini savunmaya çalışıyor haliyle. Aynı hatayı kendi sendikalarından ya da siyasi görüşünden birisi yapsa bu kadar tepki vermeyecekler belki de... Bütün bunların sonucunda da okulda çatışmalar yaşanabiliyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Ö13 çatışmaların okul içinde yaşanan rekabetten kaynaklandığını bu durumun kıskançlığa sebep olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Okulumuzda özellikle bayan hocalar arasında rekabet çok fazla. Okul yarış yerine döndü. Aynı branşta olanlar birbirini rakip olarak görüyor. Bunların temelinde kıskançlık var. Yarış, kıskançlık, rekabet hepsi çatışma nedeni (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13)

Katılımcılardan bazıları (Ö1,Ö2,Ö5,Ö8,Ö10,Ö12) okullardaki çatışmaların öğrenci ve velilerden kaynaklandığını belirtmiştir. Öğrenci ve velilerden kaynaklanan çatışmaların

ise genellikle iletişim problemlerinden ve öğrencilerin olumsuz davranışlarından meydana geldiğini dile getirmişlerdir. Bu konudaki bazı görüşler şu şekildedir:

Öğrenciler aile ortamında her istediklerine sahip oldukları için okulda da aynı şekilde bencilce davranıyorlar. Öğrencilerin şımarık ve bencilce tavırları, saygısız davranışları öğrencilerle aramızda çatışmalara neden oluyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8)

Aynı konu üzerinde farklı düşüncelere sahip kişiler karşı karşıya gelmektedir. Bu durumda çatışmalara sebep olmaktadır. Bazen veli ile öğretmen ya da veli ile okul yöneticileri arasında da çatışma yaşanabiliyor. Bunun sebebi ise tek ortak noktamız olan öğrencilerimizin bazen okuldaki olayları farklı yorumlayıp ailelere farklı aksettirmesidir. Aradaki iletişim bozukluğu aileler ile öğretmeni veya yöneticileri karşı karşıya getirir. Hatta bazı durumlarda öğretmen ile yöneticiler bile karşı karşıya gelebiliyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10)

Öğrencilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, sınıf ortamını bozması, arkadaşlarının ders dinlemesine engel olması, öğretmenine karşı saygı sınırını aşması öğrencilerden kaynaklanan çatışma sebebidir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Öğretmenlerle ya da idareyle yaşanan çatışmaların nedenleri algılamadaki farklılıklar, statü farklılıkları, iletişimdeki farklılıklar, kişilikteki farklılıklar vb. olabilir. Öğrencilerle yaşanan çatışma nedenleri ise öğrenciye yaklaşım şekli, okula-derse giriş çıkış saatleri, öğrencilerin okul kurallarına uyum sağlayamamasıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1)

Katılımcılardan Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15 çatışma nedeni olarak örgütsel yapı ve yöneticileri görmektedir. Okul içinde ve dışında iyi-kötü öğretmen algısının yaratılması, öğretmenlerin de bu düşünceyi benimsemeleri sonucunda rekabet ortamının oluşması çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. Katılımcılar, yöneticilerin farklı görüşlere saygı göstermemesi ve ayrımcılık yapılmasının da çatışma nedeni olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

İdare-öğretmen çatışmasının toplantı yetersizliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Toplanıp ortak kararlar alınmadan, kulaktan dolma bilgilerle bir işe başlıyoruz. 2021-2022 eğitim-öğretim yılının ikinci dönemine kadar yaşanan çatışmalar dedikodular sebebiyle öğretmenler arasında ayırım yapılmasından kaynaklı idi. Öğretmenler arasında olmayan tatsız rekabet olgusunun varmış gibi gösterilmesi de çatışmalara neden olmuştu (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4)

Çatışma kaynağı olarak öğretmenler arasında idare tarafından bir eşitliğin olmaması diyebilirim. Bazı öğretmenler daha iyidir algısı var. Bu nedenle öğretmenin görüşüne aynı değer verilmiyor. Seçme sınıflar "seçme öğretmenlere" veriliyor! Bu da çatışmalara neden oluyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3)

İdare ile çoğu arkadaşım nöbet saatleri konusunda anlaşmazlık yaşardı. Öğrencilerin olumsuz davranışlarına verilmesi gereken tepki ya da ceza konusunda da ayrılıklar yaşanabiliyor. Öğrenci davranışları değerlendirilirken meydana gelen çatışmalar da ortak karar alınıp en başından itibaren uygulanmamasıyla ilgili oluyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2)

İdareyle yaşanan çatışmaların nedeni, idarenin öğretmene karşı egosunu ön plana alarak davranmasıdır. Öğretmenler arasında kendi düşüncesinde olanlarla olmayanlar arasında ayrımcılık yapılması, görüş alırken bile kendine yakın gördüğü öğretmenin fikirlerini alması da çatışmalara neden olmaktadır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Görev yaptığım okulda çatışmalar genellikle insanların birbirine ve idareye duyduğu güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Alan bilgisi dışında öğretmenlerin birbirinin açığını bulmaya çalışmalarını bir problemdir. Öğretmen sayısındaki çokluk ve iletişim kopukluğu en önemli çatışma kaynağıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15)

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışma türleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme yönelik bilgi alabilmek için katılımcılardan yaşadıkları bir çatışma durumunu anlatmaları istenmiştir. Katılımcıların yaşamış oldukları çatışmalar incelenmiş ve taraflarına göre çatışma türleri, örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri ve kaynaklarına göre çatışma türleri olmak üzere üç alt tema oluşturulmuştur. Verilerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4.3.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Yaşadığı Çatışmaların Türlerine Ait Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
	Taraflarına göre çatışma türleri	Bireyler arası çatışma	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9 Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15
		Grup içi çatışma	Ö3,Ö13
		Gruplar arası çatışma	Ö7,Ö14
Çatışma Türleri	Örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri	Dikey çatışma	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7, Ö11,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15
		Yatay çatışma	Ö3,Ö11,Ö13
	Kaynaklarına göre çatışma türleri	Bireysel çatışmalar Örgütsel çatışmalar Yapısal (çevresel) çatışmalar	Ö1,Ö5,Ö7,Ö9,Ö11,Ö13 Ö2,Ö4,Ö6,Ö12,Ö14,Ö15 Ö3,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11

Tablo 4.3. incelendiğinde taraflarına göre çatışma türleri içinde en çok bireyler arası çatışma yaşandığı görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine göre en fazla çatışma yaşanan kişiler idarecilerdir. Ayrıca katılımcılar zümreler arasında ve velilerle de çatışma yaşandığı yönünde görüş bildirmişlerdir. İdareyle yaşanan çatışmalar fazla olduğu için örgüt içindeki yerine göre çatışma türü olarak da en fazla dikey çatışma yaşanmaktadır.

Kaynaklarına (nedenlerine) göre çatışma türlerinde ise kişilerin farklılıklarından, algılarından, tutum ve değerlerinden kaynaklı çatışmalar bireysel çatışmalar; kaynak sınırlılığı, amaç farklılığı, uygulanan politika ve prosedürler, ödüllendirme sistemi, otorite ve yönetimle alakalı olan çatışmalar örgütsel çatışmalar; iletişim eksikliği, statü farklılığı, ortak karar, sorumluluklardaki farklılıklarla ilgili çatışmalar yapısal çatışmalar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaşadığı çatışmalardan bazıları şu şekildedir:

Daha önce çalıştığım kurumlarda(iki farklı kurum) biri müdürüm birisi de öğretmen arkadaşım olmak üzere iki meslektaşım da yakınlarına ve dolayısıyla yakınlarının sınıfına toleranslı davranmam yönündeki beklentileri sebebiyle çatışmıştık. Bir tanesi kızının bulunduğu sınıfta yapılan sınavları eleştirirken bir diğeri yeğenin sınıf arkadaşlarına yaptığı yaramazlıkları ve küfür niteliğindeki sözlerine gösterdiğim tepkilere tepki göstermişti ve anlaşmazlığa düşmüştük. İki olayda da öğretmenlik mesleğim neyi gerektirdiyse aynı şekilde davranmaya devam ettim (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11)

Doğum yaptığım yıl idareyle bir çatışma yaşamıştık. Okul müdürümüz o senelerde 8.sınıflar için gece kursu düzenliyordu. Ancak bu kursu remi olarak bakanlığın açtığı kurslardan değildi. Okulun daha doğrusu idarenin kendi inisiyatifini kullanarak akşam 7'den sonra açılmasını istediği bir kursu ve gönüllülük esastı! İdare kursa kalmam için beni çok zorlamıştı ama çocuğum küçük olduğu için kalamayacağımı söylemişti. Sonrasında ise psikolojik baskı uygulanmıştı. Maalesef bir yılı aşkın bir süre iletişim kopukluğu yaşadık ve ders programım berbat bir şekilde hazırlandı (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Bir velim çocuğunu dayakla terbiye etmemi istemişti! Öğrencim 5.sınıftı. Ben dayağın çözüm olmadığını söylediğim farklı yollar önerdiğim için "işe yaramaz öğretmen" olmuştum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Bundan birkaç yıl önce bir velimle çatışma yaşadık. Sorun da öğrencimim yerini değiştirmemdi. Öğrencimin annesi sınıf içinde kızının yerini değiştirdiğim için beni milli eğitime şikâyet etti.Fakat istediği olmadı.Öğrencim benim istediğim yerde oturdu (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8)

Yaşadığım en büyük çatışma okula yeni atandığım dönemde ama olan bir arkadaşımaya yardım ettiğim için derse 7 dakika geç kaldığım için yaşandı. Çok ağır sözlerle itham edilip derse tekrar geç geldiğim zaman hakkımda yapılacak işlemle tehdit edildim. Okuldaki ilk günlerim olduğu için susmak zorunda kaldım (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4)

Şu an çalıştığım okula ilk atandığımda zümrelerimle bir çatışma yaşadım. Sınav tarihi belirleme konusunda benimle birlikte başlayan iki öğretmen arkadaşımaya karar aldık.5.sınıflar bizdeydi.Fakat aynı anda tüm sınıflara sınav yapılıyordu.Biz bunu bilmediğimizi ve herhangi bir resmi işlem yapmadığımızı söyledik.Fakat bu durum o kadar abartıldı ki sürekli arkamızdan konuşuldu ve konu idareye kadar taşındı.İdare ise eski öğretmenleri savunup bizi eleştirmiş fakat bize bir şey söylemedi. Gereksiz yere bir sürü dedikodu ve konuşma yapıldı (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3)

Yatılı okulda çalışırken TV ve dinlenme salonunun kullanılması müdür tarafından yasaklanmıştı. Biz öğretmen arkadaşlarımla birlikte bu salonu öğrencilerin kullanması gerektiğini defalarca söylemiştik. Ancak müdürden izin alamamıştık (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14)

Ben görev yaptığım yerde yaşamadığım için gidiş geliş yapıyorum. Nöbetçi olduğum zamanda idarenin egosuna göz yuman öğretmenin nöbete geç gelmesi görülmedi ancak benim 2-3 dakika geç gelmem abartılarak mobinge hatta sarı zarfla tehditlere dönüştü. Otobüsten kaynaklı geç kalacağımı haber vermeme rağmen beni sevmediği için nöbet defterine 'nöbet yerine gelmemiştir' ibaresi yazıldı. Çünkü idare olayı kişiselleştirdi yani egosunu ön planda tuttu. Bunun sebebi de benim okulda olmamı istememesi, okuldan göndermek için elinden geleni yapması. Ben de mobing dilekçesi yazarak milli eğitime şikâyet ettim, hakkında soruşturma açıldı. Ancak sadece uyarı zarfıyla süreç devam etti. Ben burada haklı olduğumu düşündüğüm için tüm üst mecralara başvurdum. Soruşturma halen devam ediyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Beni en çok öğrenciler tarafından yanlış anlaşılıp haksız yargılandığım çatışmalar etkiliyor. Bu tür çatışmalara müdahil olan kim varsa öğrenci, veli, idare fark etmeksizin görüşleri değişmediği sürece bir sonuca varamıyoruz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Beni en çok etkileyen çatışma okul idarem ile yaşadığım çatışmaydı. Okul idaresi beni sorumu tuttuğu kütüphane depo gibi kullanmaya başlayınca aramızda ciddi bir tartışma geçmişti. Müdürüm benden bu kadar ciddi bir tepki beklemediği için çatışmayı sürdürmedi. Ben de amirim olduğu için aynı şeyi yaptım ve konu zamanla unutuldu. Sonra aramız düzeldi(Görüşme Kaydı: Öğretmen 15)

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemini "Yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır. Bu soruya ait cevaplar olumlu ve olumsuz

olmak üzere iki alt temada toplanmıştır. Verilerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışmanın Etkilerine Ait Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Çatışmanın Etkileri	Olumlu	Farklı bakış açısı kazandırma	Ö1,Ö2,Ö7,Ö10,Ö15
		Eksikleri/hataları görme	Ö2,Ö6,Ö14,Ö15
		Özeleştirme yapma	Ö5
		İletişimi artırma	Ö1,Ö6
		Kişisel gelişim	Ö7,Ö11,Ö13
		Çatışma çözme becerisi kazandırma	Ö1,Ö7
	Olumsuz	Motivasyon düşüşü	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7
		Huzursuzluk	Ö7,Ö9
		Eşitsizlik	Ö2,Ö3
		Psikolojik baskı	Ö6,Ö11
		Okula gelmede isteksizlik	Ö7,Ö12,Ö14
		Aidiyet duygusunda azalma	Ö9
		Kırgınlıklar	Ö10,Ö13
		Okul ortamının bozulması	Ö5,Ö9,Ö11,Ö15
		İletişimin zarar görmesi	Ö2
		Kişisel ilişkilerin zarar görmesi	Ö2,Ö4
		Ders işleyişinde aksamalar	Ö8,Ö14
		Saygısız tavırlar sergilenmesi	Ö6,Ö8

Tablo 4.4. incelendiğinde katılımcıların dile getirdiği olumlu etkiler farklı bakış açısına sahip olma, eksiklikleri ya da hataları görebilme ve kişisel gelişimin artmasına katkı sağlama, öz eleştiri yapma, iletişimi artırma, çatışma çözme becerisi kazanma olmuştur. Katılımcıların en fazla görüş birliği yaptığı olumlu etki ise farklı bakış açısı kazandırmadır. Çatışmanın olumlu etkilerine dair görüşler şu şekildedir:

Çatışmanın olumlu etkisi farklı bir açıdan bakmamızı belki de hatalı olduğumuzu anlamamızı sağlar. Farklı görüşler bazen iyidir. Bu sayede doğruya karar verir bunu birçok farklı görüş ya da yöntem arasından seçeriz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2)

Bazı çatışmalar bireylerin öz eleştiri yapmasına olanak sağladığı için olumlu sonuçlar doğurabiliyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Çatışmalar sayesinde bazen doğru bildiğimiz yanlışları görebiliyoruz. Özellikle öğretmen-veli arasındaki çatışmalardan sonra uzlaşma sağlandığında iletişim eskisinden daha kuvvetli hale geliyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Çatışmalar aslında insanı geliştirir. Yeni bir bakış açısı ve fikirler sunar. Çatışmalar gelişimin önemli bir parçasıdır. Mesele çatışmaları bitirmek değil çözümüne odaklanmak olmalıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7)

Çatışma farklılıklar konusunda farkındalık sahibi olmayı, iletişim kurma yolları ile ilgili bilinç kazanmayı, çatışma çözme becerisi konusunda tecrübe edinmeyi sağlar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1)

Çatışma belli bir düzeyde olursa iyidir bence. Hep ben bilirim diyen bir taraf varsa onu kendine getirir. Aynı zamanda insanın eksikliğini görmesini sağlar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15)

Katılımcılar, çatışmanın olumsuz etkilerinin olumlu etkilerinden daha fazla olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların çoğu çatışmanın hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğunu söylese de bazı katılımcılar (Ö3,Ö4,Ö9,Ö12) çatışmanın sadece olumsuz etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların dile getirdiği olumsuz etkiler motivasyonda düşüş, huzursuzluk, baskı, eşitsizlik, okula gelmede isteksizlik, soğuk, huzursuz ve gergin bir ortamın oluşması, iletişimin ve kişisel ilişkilerin zarar görmesi, kırgınlıklar, aidiyet duygusunun azalması, ders işleyişindeki aksamalar ve kişilerin birbirine karşı saygısız tavır takınması olmuştur. Katılımcıların en fazla görüş birliği yaptığı olumsuz etki ise motivasyon düşüşü ve okul ortamının bozulmasıdır. Çatışmanın olumsuz etkilerine dair görüşler şu şekildedir:

Çatışmanın yönetici öğretmen ve öğrenci için kesinlikle olumsuz etkisi var. Öğretmenler arasında eşitsizliğe neden oluyor ve öğretmenin çalışma isteğini azaltıyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3)

Çatışmanın pek bir olumlu tarafı olduğunu söyleyemeyeceğim. Çatışma sonrası kısa süreli sessizlik oluyor o kadar. Yaşanan çatışmalar ortama huzursuzluk ve aşırı ciddiyet veriyor. Bu durum çalışanların aidiyet duygusunu yok ediyor, farklı seçeneklere yönlendiriyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Fikirlerinin ulaşamadığı kapalı fikirli ya da sabit fikirli kişiler varsa karşında o zaman o okul ortamı çekilmez bir hal alabiliyor. Baskı durumları görülebiliyor ve bu durumumda öğretmenin performansını kötü etkileyeceğini düşünüyorum. Mutlu bir çalışma ortamı mutlu öğretmen demek, mutlu öğretmen ise mutlu sınıflar... (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11)

Çatışma ister öğrenci ister öğretmen kiminle olursa olsun işine, dersine, okuluna, arkadaş ilişkilerine muhakkak yansır. Çatışmanın yaşandığı ortama girmek istemezsin, ayakların geri gider. Görmezden, duymazdan gelirse de her zaman negatif bir hava yaratır. Çatışmanın olumlu yanı olmaz bana göre (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Çatışmaya iyi tarafından bakarsak dik durabilmeyi, kendimizi savunabilmeyi, insanları tanıyabilmeyi sağlıyor. Kötü tarafı ise kırgınlıklara sebep olabiliyor (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13)

Çatışmanın olumlu katkıları vardır elbette. Çünkü bir konuya farklı açılardan bakabilmek insanın ufkunu genişletir. Fakat bu farklılıklar büyütülüp saygısızlıkla harmanlanıp kırıcı boyutlara ulaşırsa o zaman zararı dokunur, ilişkilerin zarar görmesine neden olur (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10)

Okul ortamında yaşadığımız çatışmalar motivasyonumuzu olumsuz yönde etkiler nitelikte olmaktadır. Öğrenci ya da velisi ile çatışma içinde olmak öğretmenin davranışlarını sürekli kontrol altında tutmasına sebep olur. Bu da eğitimde samimiyetsiz bir ortam yaratır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Okulda yaşanan her türlü çatışma, çalışma alanının huzurunu bozacağı için isteksizlik ve huzursuzluk olarak yansır işe. Mutlu olunmadan bulunulan her ortam gibi öğrenci ve tüm personelin hazır bulunuşluğunu, motivasyonunu düşürür (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7)

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemini “Ortaokul öğretmenlerinin ve idarecilerinin kullandığı çatışma yöntemleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problemde öğretmenlerin çatışma çözmek için kullandıkları stratejileri belirlemek amaçlanmıştır. Katılımcıların görüşleri değerlendirilerek bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma olmak

üzere dört alt tema oluşturulmuştur. Verilerden elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejileri

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Çatışma Çözme Stratejileri	Bütünleştirme	Çatışma nedenlerini bulma	Ö1,Ö11,Ö15
		Açık iletişim	Ö1,Ö2,Ö5,Ö7,Ö8,Ö11,Ö12,Ö14
		Empati kurma	Ö2,Ö6
	Kaçınma	Sessiz kalma	Ö4,Ö9,Ö10,Ö15
		Görevleri eksiksiz yapma	Ö3
		Alttan alma	Ö13
		Ortamdan uzaklaşma	Ö6
	Uzlaşma	Ortak yol bulma	Ö1,Ö6,Ö8,Ö11,Ö12
		Olayları yatıştırma	Ö10,Ö14
		Yetkililerin görüşünü alma	Ö12
	Uyma	Taviz verme	Ö1

Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların en çok bütünleştirme stratejisini daha sonra kaçınma ve uzlaşma stratejileri en az ise uyma stratejisini kullandığı görülmüştür. Katılımcılar hükmetme stratejisini kullandıkları yönünde görüş bildirmemişlerdir. Ayrıca katılımcılar, çatışma konusuna ve çatışmanın durumuna göre kullandıkları stratejinin farklılık gösterdiği, tek bir yöntemle sınırlı kalmadıklarını belirtmişlerdir.

Bütünleştirme stratejisi açık bir iletişimin kullanıldığı, problemin nedenlerinin bulunup problemin çözüme ulaştırılmak istendiği bir yöntemdir. Bütünleştirme stratejisini kullanan katılımcılar en fazla karşısındakine açık bir şekilde düşüncelerini ifade ettikleri ve onları da aynı şekilde dinledikleri, etkili bir iletişim kurarak çözüm aradıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bütünleştirme stratejisine yönelik görüşleri şu şekildedir:

Çatışmayı çözebilmek için öncelikle çatışmaya neden olan etkenleri tespit etmek lazım. Problem çözümünün ilk adımı bu neticede. Sonrasında ise karşı tarafı dinlemek gerekiyor. Aynı şekilde kendi görüşlerimizi de açık ve net şekilde belirtmeliyiz (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

Çatışma çözerken empatik yaklaşıma, açık fikirli ve hoşgörülü olmaya çalışıyorum. "Ben idareci olsam...", " Ben de anneyim ben olsam...", "Ben de öğrenci oldum..." gibi cümleler kuruyorum. Yani aslında problemin neden kaynaklandığını empati kurarak bulmaya çalışıyorum ve çözümü de bu doğrultuda buluyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2)

Çatışma durumunda kaldığımda çözümün genellikle konuşarak gerçekleşeceğine inanırım. Bireylerin en büyük sıkıntısının(çatışmaya neden olan) karşısındakinin gerekçelerini dinlemeden yargıda bulunmaları olduğunu düşünüyorum. Oysaki bireyler karşılıklı olarak bütün düşüncelerini açık olarak konuşabilse problem ortadan kaldırılacaktır. Konuşma sırasında neleri yanlış anladığımız, asıl problemin ne olduğu da ortaya çıkacaktır diye düşünürüm her zaman (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Çatışma çözümlerinin en önemli basamağı iyi bir dinleyici olmak ve olabildiğince tarafsız olmaktır. Bilimsel yanı olmasa da iyi niyetli davranmak ve sevgi dilini kullanmak, açık bir dil ve tutarlı ifadeler kullanarak çatışmayı çözmeye çalışırım. Karşıdakine açık davranmanın ve aynı şekilde karşıdakinden de açık olmasını, düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmesini istemenin çoğu problemi ya da çatışmayı çözebileceğini düşünürüm. Her şeyi konuşabilmek, birbirini anlayabilmek tabi bunları yaparken de sakin olabilmek çok etkili oluyor bence (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7)

Kaçınma stratejisi, ilgilenmeme, kenara çekilme, tartışmak ya da karşı karşıya gelmek istememe durumlarında kullanılmaktadır. Kaçınma stratejisi kullanan katılımcıların çoğu (Ö4,Ö9,Ö10,Ö15) sessiz kalmayı tercih etdiklerini bildirmişlerdir. Katılımcıların kaçınma stratejisine yönelik görüşleri şu şekildedir:

Ben çatışma durumuyla karşı karşıya kalmamak için üzerime düşen görev ve sorumlulukları tam ve eksiksiz olarak yapmaya çalışıyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3)

Çatışma anında öfkemi kontrol edemeyeceğimden korktuğum için susmayı tercih ediyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4)

Ben genelde kimseyle kötü olamamaya, belli bir mesafede kalmaya ve beklenti içine girmemeye çalışıyorum. Çatışma yaşamak istemediğim için herhangi bir sorunda karşıdakini alttan almaya çalışırım (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13)

Genellikle konuşan değil de dinleyen olmak çözüm getiriyor. Sakinliği korumanın ya da sessiz kalmanın etkili olduğunu düşünüyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Uzlaşma stratejisi orta yolu bulmak, her iki tarafında ihtiyacını dikkate alarak çözüme ulaşılmak istendiğinde kullanılan bir yöntemdir. Uzlaşma stratejisini kullanan katılımcıların çoğu (Ö1,Ö6,Ö8,Ö11,Ö12) ortak bir yol bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların uzlaşma stratejisine yönelik görüşleri şu şekildedir:

Çatışma yaşadığımda öncelikle empati yapıyorum. Kesinlikle fikirlerimi karşı tarafa benimsetme gibi bir yapım olmadığı için uzlaşmaya gidebiliyorum. Uzlaşma sağlayamadığımda istemesem de ortamı terk ediyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Hem kendi yaşadığım hem de başkalarının yaşadığı çatışmalarda ortak bir yol bulmaya çalışırım. Mesela öğrenciler arasında çatışma yaşandığında iki tarafı da dikkatlice ve onlara değer verdiğimi hissettirecek dinliyorum. Eğer küsmüşlerse birbirlerini anlamalarını, daha hoşgörülü olmalarını anlatıp bir orta yol bularak barıştırıyorum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8)

Uygun bir dil ile düşüncelerimi savunur ve karşı tarafı da dinlemeye çalışırım. Ortak bir yol oluşturma çabasında olurum (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11)

Çatışma durumlarında genellikle sakin davranıp olayları yatıştırmaya ve ortak bir yol bulmaya çalışırım (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10)

Uyma stratejisi, bir tarafın ödün vermek durumunda kaldığı durumlarda kullanılmaktadır. Ö1 bazı durumlarda taviz verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir.

Bazı çatışmalarda taviz vermek gerektiğini de düşünüyorum. Karşınızdaki kişiyle iletişim kuramıyorsanız ya da ortak noktada buluşamıyorsanız, haklı bile olsanız çözüme ulaşmak için taviz vermeniz gerekebilir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1)

Katılımcıların çatışma durumuna göre kullanılan stratejilerin farklılık gösterebileceği yönündeki görüşleri şu şekildedir.

Hangi konu ve olay olursa olsun çatışmanın çözümü için öncelikle sakince karşılıklı konuşmak, konu durumuna göre yetkili kişilerden ya da öğretmen arkadaşlardan fikir almak gerekebilir. Her zaman konuşmak, olayı sakinleştirmek yerine alevlendirebilir. Suskun kalmak daha doğru seçim olabilir. Eğer öğretmen-öğrenci arasındaki çatışma ise idare devreye girmeli aileyle ayrı ayrı görüşmeler yapılmalıdır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Çatışma yaşadığım kişi konuşabileceğim, anlayışlı biriye hiç gıcunmadan gider konuşurum. Çünkü çalışma ortamında huzursuzluk olsun hiç istemem. Bir orta yol bulmak ya da problemi tamamen çözmek için elimden geleni yaparım. Ama karşıdaki kişi anlaşabileceğim, iletişim kurabileceğim biri değilse o zaman susarım. Gerek yok çünkü. Sükut bazen iyidir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15)

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemini belirlemek amacıyla katılımcılara “Çatışma’ya benzer.Çünkü” sorusu sorulmuştur. Bu soru ile öğretmenlerin çatışma kavramına yönelik metaforik algıları belirlenmek istenmiştir. Katılımcıların oluşturduğu metaforlar ve frekansları Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6.Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına İlişkin Oluşturduğu Metaforlar

Metafor	Frekans	Metafor	Frekans
Çok Sesli Koro	1	Su Dolu Bardak	1
Gelin Kaynana İlişkisi	1	Koçların Toslaşması	1
Hayat	1	Bir İpteki İki Cambaz	1
Diken	1	Bakteri	1
Savaş	2	Müzik Aleti	1
Fay Hattı	1	Sokakta oynayan çocuklar	1
Fırtınalı Gün	1	Çikolata	1

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere katılımcılar çatışma kavramını daha çok savaş, diken, fay hattı, koçların toslaşması, ipteki cambaz gibi olumsuz metaforlarla ilişkilendirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda metaforlar liderlik yarışı, yıkıcı güç, bakış açısı, çok seslilik, ölçü ve denge olmak üzere beş temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve temalarda yer alan metaforlar Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7.Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına İlişkin Oluşturdukları Metaforların Toplandığı Temalar

Tema	Metafor	Frekans
Liderlik Yarışı	Koçların Toslaşması (f:1) Bir İpteki İki Cambaz (f:1) Sokakta Oynayan Çocuklar (f:1)	3
Yıkıcı Güç	Savaş (f:2) Fay Hattı (f:1) Fırtınalı Gün (f:1) Diken (f:1)	5

(devamı arkadadır)

Tablo 4.7. Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Kavramına İlişkin Oluşturdukları Metaforların Toplandığı Temalar (devamı)

Tema	Metafor	Frekans
Bakış Açısı	Gelin Kaynana İlişkisi (f:1) Hayat (f:1) Su Dolu Bardak (f:1)	3
Çok Seslilik	Koro (f:1) Müzik Aleti (f:1)	2
Ölçü ve Denge	Çikolata (f:1) Bakteri (f:1)	2

Liderlik yarışı teması altında üç metafor oluşturulmuştur. Bu metaforlar koçların tolaşması (f:1), bir ipteki iki cambaz (f:1), sokakta oynayan çocuklar (f:1)'dir. Bu temada yer alan metaforlar ile vurgulanmak istenen nokta çatışmanın bir yarış olduğu ve her iki tarafın da bu yarıştan galip çıkmak istediğidir. Temaya ait bazı alıntılar şu şekildedir:

Çatışma koçların sürü liderliği için tolaşmasına benzer. Amaç koltuğu, iktidarı, liderliği ele geçirmektir. Karşı tarafın pes etmesi, 'sen haklısın' demesi artık seni iktidar sahibi yapmıştır. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Çatışma bir ipteki iki cambaza benzer. Çünkü her iki taraf da karşıya düşmeden geçmek ister. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10)

Çatışma sokakta oynayan çocuklara benzer. Yaşı, okulu, şubesi vb. özellikleri büyük olan ya da güçlü ve sert görünen çocuk lider olur. Diğer çocuklara baskı kurarak oyunun kurallarını belirler. Diğer çocuklar da bencil davranışlarını görmelerine rağmen ipleri elinde olan çocuğun dediğini yaparlar. Günümüzdeki çatışmalarda ve ilişkiler de olduğu gibi büyük balık küçük balığı yer! Burada diğer çocukların büyük güçlü çocuğun yanında olması onun haklı olduğu anlamına gelmez. Bazen düzenin ya da gidişatin bozulmaması için görmezden gelinir, itaat edilir, boyun bükülür. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12)

Yıkıcı güç teması altında dört metafor oluşturulmuştur. Bu metaforlar savaş (f:2), fay hattı (f:1), fırtınalı gün (f:1), diken (f:1)'dir. Bu temada yer alan metaforlar ile vurgulanmak istenen nokta çatışmanın zararları ve oluşturduğu tahribattır. Temaya ait bazı alıntılar şu şekildedir:

Çatışma bir savaşa benzer. Bazen galip ayrıldığımız bazen de mağlup olduğumuz bir savaş. Her iki durumda da insan üzerinde yıpratıcı ve hatırlatıcı etki bırakır. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5)

Çatışma fay hattına benzer. Çünkü ani ve şiddetli bir kırılmada sonuçları çok yıkıcı olabilir. Aynı şekilde çatışmayı durduramazsak ani bir kırılmada sonuçları kötü olabiliyor. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6)

Çatışma fırtınalı günlere benzer. Bazen her şer olması gereken yerde olmayabilir. Kendimizi büyük bir kaosun içinde bulabiliriz. Kaosların düzensizliği kendi içinde yeni bir düzen ve bakış açısı oluşturabilir. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7)

Çatışma dikene benzer. Çarptıkça çatıştıkça yaralar, yıpratır. Acısı ise uzun yıllar devam eder (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4)

Bakış açısı teması altında üç metafor oluşturulmuştur. Bu metaforlar gelin kaynana ilişkisi (f:1), hayat (f:1), su dolu bardak (f:1)'tır. Bu temada yer alan metaforlar ile vurgulanmak istenen nokta çatışmaların bakış açısı farklılığından kaynaklandığıdır. Katılımcılar aynı olaya farklı taraflardan bakıldığı, empati yapılmadığı, başka düşünceler kabul edilmediği için çatışmaların yaşandığı düşüncesine sahiptir. Temaya ait bazı alıntılar şu şekildedir:

Çatışma gelin kaynana ilişkisine benzer. Bazen düşünceler benzer olsa da karşı taraf olumsuz açıdan baktığı için çatışma yaşanır. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2)

Çatışma içi biraz su dolu bardağa benzer. Bazısı bu bardak dolu bazısı bu bardak boş der. Çünkü herkes aynı olaya kendi bakış açısıyla bakar. (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8)

Çok seslilik teması altında iki metafor oluşturulmuştur. Bu metaforlar koro (f:1) ve müzik aleti (f:1)'dir. Bu temada yer alan metaforlar ile vurgulanmak istenen nokta bireylerin birbiriyle ilişkisi, iletişimi ya da uyumunun çatışmaya nasıl yansıdığıdır. Temaya ait bazı alıntılar şu şekildedir:

Çatışma çok sesli koroya benzer. Çünkü herkesten ayrı bir ses çıkar (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1)

Çatışma bir müzik aletine benzer. Çünkü çatışma da müzik aleti gibi aynı anda çıkan farklı seslerin uyum ya da uyumsuzluğudur (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14)

Ölçü ve denge teması altında iki metafor oluşturulmuştur. Bu metaforlar çikolata (f:1) ve bakteri (f:1)'dir. Bu temada anlatılmak istenen çatışmaların kaçınılmaz olduğu ancak belli bir düzeyde tutulması gerektiğidir. Katılımcılar, çatışmanın ileri düzeyde olmasının örgüt ya da bireyler için olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesindedir. Temaya ait bazı alıntılar şu şekildedir:

Çatışma çikolata gibidir. Düzeyli olursa faydalı ve tatlıdır ama dozunu aşarsan zarar verir (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9)

Çatışma bakterilere benzer. Yararlısı da vardır zararlısı da. İkisi denge halindedir. Ancak zararlı olanın sayısı artarsa ortamda ya da vücutta olumsuz etki yaratır (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11)

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Daha sonra ise sonuçlar literatüre bağlı olarak tartışılmıştır.

5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin çatışma kavramına ait görüşleri belirlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan görüşmelerde öğretmenlerin yaptığı tanımların daha çok 'fikir ayrılığı' olgusu üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenler çatışmayı anlaşmazlık, uyuşmazlık, ters düşme ve zıtlık gibi düşünce farklılığından kaynaklanan uyumsuzluk olarak tanımlamıştır. Yapılan diğer tanımlara da bakıldığında öğretmenlerin çatışmayı olumsuzluk olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Literatürde çatışmanın tek bir tanımı yoktur. Topaloğlu ve Boylu'ya (2006) göre insanların inanç, tutum, amaç ve davranışlarında bireysel farklılıklara sebep olmaktadır ve bütün bu farklılıklar ise beraberinde çatışmayı getirmektedir. Gümüşeli (1994), çatışmayı anlaşmazlık, uyuşmazlık, tartışma olarak tanımlamıştır. Çatışmanın tanımları ile ve öğretmenlerin çatışma kavramına yönelik algılarının örtüştüğü görülmektedir. Benzer şekilde Göçer (2021) tarafından ortaokul müdürleri ile ilgili yapılan çalışmada, ortaokul müdürlerinin çatışmayı 'anlaşamama' olarak tanımladıkları görülmüştür.

5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın ikinci alt probleminde ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışmanın sebepleri belirlenmek istenmiştir. Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışmaların çoğunlukla kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişilik özelliklerinden kaynaklanan çatışmalar ise düşünce, kişilik ve bakış açısı farklılığı, benmerkezci yapıya sahip olma ve empati eksikliği olarak belirtilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okullarda yaşanan diğer çatışma nedenleri ise iletişim eksikliği, öğretmenlerin birbiriyle yarış içinde olmasından kaynaklanan kıskançlık ve rekabet durumlarıdır. Göçer (2021) tarafından yapılan çalışmada ortaokullarda yaşanan çatışmalara sebep olan kaynaklar bireysel farklılıklar, bireylerin sahip olduğu farklı özellikler, fikirler, bakış açıları, mesleki yeterlilikler ve iletişim yetenekleri olarak belirlenmiştir. Bilgir'in (2018) yaptığı çalışmada hoşgörü eksikliği, empati kuramama, kayırmacılık, dedikodu ve tutarsız

davranışlar, velilerden gelen yersiz şikayetler, bazı öğretmenlerin disiplinsiz davranmalarının çatışmaya neden olan durumlar olduğu belirlenmiştir. Çağırtekin'in (2016) yapmış olduğu araştırmada kamu okullarında iletişim eksikliği, astlarla üstlerin farklı düşünmeleri, algılama farklılığı, çıkar ve amaç farklılığı çatışma nedeni olarak tespit edilmiştir.

Yatılı bölge okullunda çalışan öğretmenlere göre ise çatışmalar okuldaki kaynak ya da fiziki ortam yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Yurdunkulu (2016) araştırmasında öğretmenlerin en fazla iletişim yetersizliği, en az ise kaynak ve yer eksikliği ve para toplanmak istenmesinden dolayı çatışma yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir çalışmada Özgan (2006) öğretmenlerin yaşadığı en etkili çatışma nedenlerini baskı, kendini ispatlama çabası, bilgi yetersizliği; en az etkili çatışma nedenlerini yaşam biçimi, siyasi ve dini farklılıklar, kaynak ve mekân eksikliği, yenileşmeye karşı direnme ve çıkarıcılık olarak belirlemiştir.

Veli ve öğrencilerden kaynaklanan sebepler ise iletişim eksikliği, öğrencilerin kurallara uymak istememesi, saygısız tavırları, velilerin her şeye müdahale etmek istemesidir. Okul müdürleriyle yaşanan çatışmalar ise genellikle müdürlerin öğretmenlere eşit davranmamasından, öğretmenlerin görüşlerine önem vermemesinden, 'seçme sınıflara seçme öğretmenler girmeli' algısından kaynaklanmaktadır. Tala Uysal (2012) okulda öğretmenlerin yaşadığı çatışmanın asıl nedeninin saygısızlık olduğunu tespit etmiştir. Zembat (2012) velilerle olan çatışma sebeplerini velilerin öğretmene müdahalesi ve öğretmene güvensizlik, yöneticilerle yaşanan çatışma sebeplerini ise yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede davranmaması ve yöneticilerin eğitim ortamındaki eksiklere duyarsız kalması olarak belirlemiştir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın üçüncü alt probleminde ortaokul öğretmenlerinin yaşadığı çatışmanın türleri belirlenmek istenmiştir. Ortaokul öğretmenleri taraflarına göre çatışmalarda bireyler arası çatışma, örgüt içindeki yerine göre çatışmalarda dikey çatışmalar yaşamaktadır. Dikey çatışmalarda en çok yöneticilerle, yatay çatışmalarda ise zümre öğretmenleriyle çatışma yaşandığı belirlenmiştir. Bireyler arası çatışmalarda ise öğretmenler yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler ile çatışma yaşamaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenler hizmetlilerle çatışma yaşadıkları yönünde görüş bildirmemişlerdir. Yurdunkulu (2016) öğretmenlerin en fazla öğrenciler ve veliler, en az ise hizmetlilerle çatışma yaşandığını tespit etmiştir. Özgan (2006) ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin en fazla müdür ve

velilerle, en az hizmetli ve öğrencilerle çatışma yaşandığını belirtmiştir. Tala Uysal'ın (2012) çalışmasında öğretmenlerin çatışma yaşadığı kişilerin veli ve öğretmenler olduğu belirlenmiştir.

Kaynaklarına göre çatışma türlerinde ise bireysel çatışmalar daha çok kişilerin algı tutum ve değerlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Ayrıca okullardaki kaynakların sınırlı olması, yöneticilerin otoriter tutumları, yöneticilerin öğretmenlerden resmi olmayan işler yapmasını istemesi, ders programının ve nöbetlerin tehdit unsuru olarak kullanması okullardaki örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar olarak değerlendirilmiştir. Kaya (2008) yaptığı çalışmada okullarda öğretmenlere sorumluluklarının dışında görev verilmesinin genellikle anlaşmazlıklara neden olduğunu belirlemiştir. Bilgir (2015) çalışmasında, yöneticilerin öğretmenleri sert bir dille uyardığı ve öğretmenlerin yöneticiler tarafından performans notuyla tehdit edildiğini belirlemiştir. Okullarda iletişimin eksik olması, kıdemli öğretmenlerin yeni gelen öğretmenler üzerinde baskı kurmak istemesi, sendika ya da siyasi görüş farklılıkları okullarda çatışmaya neden olan diğer unsurlardır. Şentürk (2006) tarafından yapılan çalışmada okullarında en fazla sosyal çatışma yaşandığını tespit etmiştir. Bu durum dernek, vakıf, siyasi parti gibi kuruluşların okullarda çatışma kaynağı olabileceğini göstermektedir. Tuğlu (1996) çalışmasında birinci sıradaki çatışma sebebini iletişim eksikliği olarak belirlemiştir. Velilerin öğretmenleri her istediğinde şikâyet etmesi, okul ve sınıf içindeki durumlara müdahale etmek istemesi de öğretmenlerin sıklıkla yaşadığı çatışmalardır. Ünal, Yıldırım ve Çelik (2010) yaptıkları çalışmada müdürlerin ve öğretmenlerin, velilerin kendi çalışmalarına fazlaca müdahaleci olmalarından yakındıkları sonucuna ulaşmıştır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın dördüncü alt probleminde okullarda yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan ortaokul öğretmenleri, çatışmanın olumsuz etkisinin olumlu etkisinden daha fazla olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlere göre öğrencilerle yaşanan çatışmalarda öğrencinin derse karşı ilgisi azalmakta, motivasyonu düşmekte ve okula gelmede isteksizlik yaşamaktadır. Göçer (2021) yaptığı çalışmada çatışmanın öğrencilerin eğitsel hedeflerden uzaklaşmalarına sebep olduğu ve akademik başarılarının düşürdüğünü belirtmiştir. Uykun (2021) ortaokul öğrencilerinin öğrenme motivasyonunu etkileyen faktörleri incelediği çalışmada, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmanın öğrenci motivasyonunu artırdığını tespit etmiştir. Sürücü ve Ünal (2018) öğrenci motivasyonunu

etkileyen öğretmen davranışlarını incelediği araştırmada, öğretmenlerle yaşanan fiziksel ve psikolojik şiddetin ve pasif saldırganlığın öğrenci motivasyonunu düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır.

Ortaokul öğretmenleri okulda yaşanan çatışmaların motivasyonu düşürdüğünü, okula gelmede isteksizliğe neden olduğunu, kişisel ilişkilerin bozulduğunu ve buna bağlı olarak huzursuzluk ve kırgınlığın oluştuğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda çatışmaların psikolojik baskıya neden olduğu yönünde görüş bildirmişleridir. Vaiz (2017) yaptığı çalışmada müdür tarafından kullanılan çatışma yönetimi stratejisine göre öğretmen motivasyonunun farklı düzeylerde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Yurdunkulu (2016), Özgan (2006), Tala Uysal (2012) yaptıkları araştırmalarda çatışma sonrası öğretmenlerin büyük çoğunluğunun morallerinin olumsuz yönde etkilendiğini ancak performansın etkilendiğini belirtmişlerdir. Övün (2007) okul müdürlerinin çatışma yönetim stili ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışmada en fazla stres yaratan stilin ödün verme, en az stres yaratan stilin ise tümleştirme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlere göre çatışmanın öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de çatışmanın aidiyet duygusunu azaltmasıdır. Özmen ve Aküzüm (2011) tarafından yapılan araştırmada çatışmanın örgüte bağlılığı ve adanmışlığı zayıflatıcı etkisi olduğu belirtilmiştir.

Okullarda yaşanan çatışmalar okul ortamının bozulmasına, ortamda gerginlik oluşmasına da sebep olmaktadır. Göçer'in (2021) yaptığı çalışmada ortaokul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların okulun huzurunu bozduğunu, personel arasındaki iletişimin kopmasına veya zarar görmesine sebep olduğunu ve yaşanan tartışmaların okulun genel havası üzerinde olumsuz etki yaptığını bildirmişlerdir. Vaiz (2017) araştırmasında okulda yaşanan çatışmaların eğitim kurumunun aleyhine olacak olumsuz yanlarını okul ortamında gerginlik ve huzursuzluk olarak tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler çatışmanın olumlu tarafları olduğunu da belirtmişlerdir. Öğretmenler tarafından en fazla dile getirilen olumlu özellikler çatışmanın farklı bakış açısı kazandırması ve kişilerin eksiklerini görmesine katkı sağlamasıdır. Çatışma çözme becerisinin kazanılması, öz eleştiri yapılması ve kişisel gelişimin artırılması çatışmanın diğer olumlu etkileri olarak görülmektedir. Özmen ve Aküzüm (2011) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin yaşanan çatışmaların sonuçlarını genelde olumlu algıladığı görülmektedir. Aynı zamanda çatışmalar okulun durumunu analiz etmek için bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve çatışmanın kişilerarası iletişimi arttırdığı düşünülmektedir. Gürses Kürçe (2015) yaptığı araştırmasında çatışmanın olumlu

sonuçlarını kişisel gelişim, verimliliğin geliştirilmesi ve iyi ilişkiler oluşturulması olarak tespit etmiştir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın beşinci alt probleminde öğretmenlerin çatışma çözmek için kullandıkları stratejileri belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenler en çok bütünleştirme stratejisini daha sonra kaçınma ve uzlaşma stratejilerini en az ise uyma stratejisini kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Hükmetme stratejisi ile ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bazı öğretmenler ise çatışmanın konusuna göre kullandıkları stratejinin farklılık gösterdiğini, çatışmanın yaşandığı kişi ya da duruma göre kullandıkları stratejiyi değiştirdiklerini bildirmişlerdir. Arslan (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin büyük oranda uzlaşma stratejisini ardından bütünleştirme stratejisini kullandıklarını belirlemiştir. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin kaçınma ve hükmetme stratejilerini eşit oranda kullandıkları belirlenmiş ancak uyma stratejisine yönelik bir bulguya rastlanmamıştır. Sungur (2008) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımını belirlediği çalışmasında öğretmenlerin en fazla kullandığı yaklaşımları sırasıyla işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme olarak belirlemiştir. Yapılan araştırma bu çalışmayı desteklemektedir. Özgan (2006) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma çözümünde en fazla bütünleştirme, en az kaçınma stratejisini kullandıkları belirlenmiştir. Aynı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin uyma stratejisini uzlaşma stratejisinden daha çok kullandıkları tespit edilmiştir. Tala Uysal (2012) resmi ve özel ilköğretim okullarında yapılan çalışmada öğretmenlerin farklı düzeylerde de olsa beş çatışma yönetim stratejisini de kullandıkları, bu stratejilerden en fazla kullanılanın bütünleştirme, en az kullanılanın ise hükmetme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Coşkun (2020) çalışmasında yüksek lisans yapan öğretmenlerin çatışma çözümüne ilişkin görüşlerini incelemiş, çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun hükmetme yöntemini kullandığını belirlemiştir. Bu durum yapılan çalışmayla uyumsuzdur. Levent (2005), sınıf öğretmenleri ile velilerin yaşadığı çatışmalarda, öğretmenlerin kullandıkları stratejileri sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme olarak tespit etmiştir. Yapılan çalışmadan ve alanyazındaki araştırmalardan yola çıkarak öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çoğunda, çatışmanın nedenini bulup problemi çözmek istedikleri için en fazla bütünleştirme stratejisini kullandıkları, kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerinin farklı

değişkenlere bağlı olarak sıralamadaki yerlerinin değişiklik gösterdiği ve en az hükmetme stratejisinin tercih edildiği söylenebilir.

5.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Ortaokulda görev yapan öğretmenler çatışma kavramını en fazla savaş, fay hattı, fırtınalı gün ve diken metaforları ile birer olumsuzluk olarak nitelendirmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre çatışma kişilere, ortama, ilişkilere zarar veren, etkisi uzun süre devam eden, yıkıcı ve kırıcı bir olgudur. Karip'e (2015) göre "çatışma belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır". Göçer (2021) yaptığı araştırmada ortaokul müdürlerinin çatışma ile ilgili ürettikleri metaforların genel olarak olumsuz olduğu sonuca ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından üretilen koçların toslaşması, bir ipteki iki cambaz, sokakta oynaya çocuklar metaforları ile çatışmanın bir yarış ve rekabet olduğu anlatılmak istenmiştir. Bu metaforu üreten öğretmenlere göre çatışma aslında liderlik yarışıdır ve çatışmanın taraflarının amacı bu yarıştan galip çıkmaktır. Bu metaforlar ile anlatılmak istenen diğer bir olgu ise çatışmanın güç gösterisi olduğudur. Karip'e (2015) göre "çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir". Köz (2016) araştırmasında, çatışma yaşayan okul müdürünün kendisinin haklı olduğuna inandığı ve çatışma sonundaki kararın çok değerli olduğu durumlarda rekabet stratejisini tercih ettiğini saptamıştır. Göçer (2021) araştırmasın çatışma kavramı için kullanılan 'hayvanlar alemi' metaforu ile okullardaki güç gösterilerinin anlatılmak istenildiğinin belirtmiştir.

Gelin kaynana ilişkisi, hayat, bir kısmı su dolu bardak metaforları ile çatışmanın bakış açısı farkından kaynaklandığı anlatılmaktadır. Aynı olaya farklı taraflardan bakıldığı, empati yapılmadığı, başka düşünceler kabul edilmediği sürece çatışmaların devam edeceği katılımcılar tarafından anlatılmak istenmiştir. Fırat (2010) yaptığı araştırmada problem çözme stratejisi ile empatik dinleme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Koro ve müzik aleti metaforları ile çatışmanın bireylerin birbiriyle ilişkisinden, uyumu ya da uyumsuzluğundan ve iletişiminden etkilendiği anlatılmak istenmiştir. Bir örgütte bireyler arasındaki iletişim yetersizse ya da iletişimde bir kopukluk yaşıyorsa o örgütte çatışma olması kaçınılmazdır. Yurdunkulu (2016) araştırmasında öğretmenlerin en fazla iletişim yetersizliği ve bozukluğundan dolayı çatışma yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Tekkanat'a (2009) göre okulun amaçlarına ulaşmasının en önemli yolu, okullarda takım çalışması ve koordinasyon içinde çalışabilen bir ekibin olmasıdır.

Öğretmenler tarafından oluşturulan çikolata ve bakteri metaforları ile anlatılmak istenen, çatışmanın belli bir seviyede tutulmasının örgüt için olumlu olduğu ancak belli bir düzeyin üzerindeki çatışmaların örgüte ve bireylere zarar verdiğidir. Modern yaklaşıma göre çatışmanın verimlilik üzerinde ters yönlü U biçiminde etkisi vardır. Çatışma düzeyinin çok düşük ve yüksek olduğu durumlarda verimlilik düşerken, belli bir düzeyde çatışma etkili biçimde yönetildiğinde verimlilik yükselir (Karip, 2015).

5.2. Öneriler

Bu çalışmada ortaokulda görev yapan öğretmenlerin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucundaki bulgulardan yola çıkarak uygulayıcı ve araştırmacılar için yapılan öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğu çatışma kavramı ve çatışmanın etkilerini olumsuz olarak değerlendirmektedir. Öğretmenlere çatışmanın her örgütte var olacağı ve iyi yönetilirse örgüte olumlu katkılar sağlayacağı konusunda bilgi verilmelidir.
2. Okullarda çatışma yönetimi, sadece idarecilerin değil öğretmenlerin de bilgi sahibi olması gereken bir konudur. Bu nedenle öğretmenlere çatışma ve çatışma yönetimi konusunda seminerler düzenlenebilir. Özellikle yarıyıl ve sene sonunda öğretmenler için düzenlenen seminerlerin bir günü bu konu için ayrılabilir.
3. İletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmaları engellemek, iletişim becerilerini artırabilmek için öğretmen ve yöneticiler için eğitimler düzenlenebilir. Okullarda iletişimin en rahat kurulabileceği ortam toplantılardır. İdarecilerin toplantılarda her öğretmene söz hakkı vermesi, onların önerilerini dinlemesi, iş bölümü yapılması, toplantılarında alınan kararlara öğretmenlerin de dahil edilmesi okul içindeki etkileşimi ve iletişimi artırabilir.
4. Öğretmenlerin birbirini daha iyi tanınması ve birbiriyle vakit geçirebilmesi için sosyal etkinlikler ya da grup çalışmaları düzenlenebilir. Böylece öğretmenler ve idareciler arasındaki bağın artacak, aidiyet duygusunun gelişecek ve çatışmalar azalacaktır.
5. Okullarda öğretmenlerin rekabet duygusunu ortadan kaldıracak ortamlar oluşturulmalıdır. Bunun için seçme sınıf uygulamalarının ortadan kaldırılması ve öğretmenin tek görevinin öğrencileri sınava hazırlamak olduğu düşüncesinden bir an önce uzaklaşılması gerekmektedir.

6. Okullarda yaşanan çatışma türleri farklılık gösterebilir. MEB okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerini ve çatışmaların nasıl çözüldüğünü belirlemek amacıyla öğretmen ve yöneticilere anket uygulayabilir. Okul bazında çıkan anket sonuçlarına göre okullardaki rehberlik servisleri aracılığıyla öğretmenlere ve yöneticilere eğitim verilebilir.
7. Öğretmen- veli- öğrenci ilişkilerinin güçlenmesi için okul içinde ya da dışında etkinlikler, sosyal aktiviteler düzenlenebilir.
8. Yöneticiler örgütsel adalet konusunda bilinçlendirilmelidir. Özellikle müdürlerin her öğretmene eşit mesafede yaklaşması ve ayrımcılık yapmaması sağlanmalı, seçme ya da iyi öğretmen algısı ortadan kaldırılmalıdır.
9. Ortaokul öğretmenleriyle yapılan bu araştırma ilkokul ya da lise öğretmenleri ile de yapılabilir
10. Öğretmenler ile yapılan bu çalışma okul müdürleriyle de yapılabilir. Ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılmalı olarak incelenebilir.
11. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanıldığı için daha az sayıda kişiden bilgi alınmıştır. Benzer bir araştırma daha fazla kişiye ulaşmak için nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılabilir.
12. Benzer bir araştırma özel okullarda da yapılabilir ve araştırma sonuçları devlet okullarındaki sonuçlar ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Arslan, G. (2020). *Okul yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Osman Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 368-388.
- Coşkun, A. (2020). *Yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlerin okullarda çatışma ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşleri (Sandıklı ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Cüceloğlu, D. (2001). *İnsan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çağlayan, O.A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çam, T. (2018). *Örgütlerde çatışma yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, P. (2015). *Öğretmenlerin okul ortamında öğrencilerle yaşadığı çatışma kaynaklarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dervişoğlu, O. (2009). *İlköğretim okullarında çatışma yönetimin önemi ve uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Donat, S. (2019). *Yükseköğretim kurumlarındaki bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stilleri ile akademik personelin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 121-147.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Göçer, O. (2021). *Okul müdürlerinin çatışmaya ilişkin görüşleri ve çatışma yönetim stratejileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Alanya.
- Görün, L. (2009). *Düzce ve Bolu illeri merkez okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim yaklaşımları ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu konuya ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürses-Kürçe, S. (2015). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Ankara örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsoy, A.P. (2014). *Çalışma ortamında çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık sektörü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, Ö. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışma nedenler (Bakırköy ilçe örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, E. (2014). *Cinsiyete göre okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stratejileri (Keşan örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Kaya, F. (2008). *Çatışma ve resmi ilköğretim okullarında öğretmenlerin yaşadıkları çatışma türleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, S. (2021). *Yükseköğretimlerde kadın yöneticilerin çatışma yönetimi deneyimleri: toplumsal cinsiyet açısından bir çözümleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4, 103-124.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 477-492.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

- Köz, K. (2016). *Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları ve çatışma yönetim stratejileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Levent, F. (2005). *Sınıf öğretmenlerinin velilerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stilleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önder, E. (2008). *Lisans öğrencilerinin yaşadığı çatışmalar ve çatışma yönetim stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Övün, Y. (2007). *Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi (Gebze örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 81-114.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, F., Aküzüm L. & Aküzüm, C. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme tarzları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sungur, D. (2008). *Eskişehir ili yenikent eğitim bölgesi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sürücü, A. ve Ünal, A. (2018). Öğrenci motivasyonunu artıran ve azaltan öğretmen davranışlarının incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8, 253-295.
- Şamdan, A.İ. (2008). *Örgütsel çatışma ve çözümlenme yöntemleri: bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel yayımları
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler arası çatışma ve çatışma teşhis modelleri. *Amme İdare Dergisi*, 123-144.

- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgüt içi çatışmaların türleri: otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir inceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, Ö (2021). *Ortaokul öğrencilerinin öğrenme motivasyonunu etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ünal, A., Yıldırım, A. & Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 261-272.
- Vaiz, M.E. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce –Merkez İlçe Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yüksel, Y.M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37, 203-215.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım,

Siz değerli öğretmenlerimizin görüşleri bilimsel çalışmamız için büyük önem arz etmektedir. Bu görüşme formu ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ile bazı konulardaki görüşleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Veriler bilimsel çalışmada kullanılacak olup başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Lütfen isminizi **yazmamız**. Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nazlı Başsayın

Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Soruları

1) Bize kendinizi tanıtabilir misiniz?

Cinsiyet:

Yaş:

Branş:

Kıdem Yılı:

2) Size göre çatışma nedir?

3) Görev yaptığınız okulda meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?

4) Görev yaptığınız okulda meydana gelen çatışmalara neden olan şeyler (kaynaklar) neler olabilir?

5)Sizi en çok etkileyen çatışmayı anlatabilir misiniz? Çatışmanız bir sonuca ulaşabildi mi?

6) Okulda yaşanan çatışmaların öğretmen, öğrenci, yönetici ve okul ortamına olan olumlu ve olumsuz etkileri neler olabilir?

7)Çatışmaların çözümü için nasıl bir yol izliyorsunuz?

8) Okulda yaşanan çatışmalara okul yönetimi müdahale ediyor mu? Çatışma çözümü için nasıl bir yol izliyor?

9) Çatışma'ya benzer.Çünkü

Ek 2: Araştırma Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.02.2022-169451



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
MILLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : E-16605029-44-43325312
Konu : Anket Uygulama İzni

11/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgili : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğüne 07.02.2022 tarihli ve 165264 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi (T.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı BA SAYIN, "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Çatışma ve Çatışma Yönetimi ile İlgili Görüşleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olan anket/ölçek formlarını ilgili yazı gereği Müdürlüğümüze başvurularıyla Denizli ili Buldan ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgili yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzni" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örnek Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışmaya bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığıyla gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
MILLÎ EĞİTİM MÜDÜRÜ

OLUR
11/02/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
MILLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K. / Sefa GELMEZ
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5888-f99d-3fcc-9369-acf4 kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5256&eD=BSMNSSDS3H&eS=169451> adresinden yapılabilir.

ÖZGEÇMİŞ