



**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDA**

**YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Duygu ARSLAN**

**Düzce**

**Haziran, 2022**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDA**  
**YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK**

**Duygu ARSLAN**

**Düzce**

**Haziran, 2022**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından ..... Anabilim  
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.. /2022

(İmza Yeri)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, eğitim örgütleri olan okulların en önemli paydaşlarından olan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini tespit etmeye çalışmaktır. İnsanın olduğu her yerde çatışma yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle çatışmaları yönetebilme, günümüz yönetim becerilerinden biri olarak görülmektedir. Çatışma yönetim stratejilerinin yöneticiler tarafından uygulanabilmesi, okullarda yaşanan krizlerin fırsata çevrilmesi, çatışmaların önlenmesi ya da önlenemiyorsa örgütün menfaatine kullanılabilmesi için öncelikle çatışmaların oluşum nedeninin bilinmesi, okulların amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli bir durumdur. Bu bağlamda çalışma, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin belirlenmesi ve literatüre katkı sunması açısından önemlidir.

Yüksek lisans tez çalışmam süresince; sabırla, özveriyle değerli vaktini bana ayırarak yol gösteren, rehberlik eden desteğini esirgemeyen ve kendimi geliştirmemde büyük katkı sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tez jürisinde yer alarak değerli görüşleriyle çalışmama katkı sunan Sayın Prof. Dr. Engin ASLANARGUN'a ve Sayın Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN'e teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca eğitim yönetimi konusunda mesleki gelişimimi destekleyen kıymetli hocalarıma, ölçekleri içtenlikle cevaplandırarak katkı sağlayan katılımcı arkadaşlara ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bana manevi güç veren canım annem Kıymet ARSLAN, babam Mustafa ARSLAN'a, kardeşlerime ve arkadaşlarıma şükranlarımı, sevgilerimi sunarım.

Duygu ARSLAN

Düzce, 2022

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDA YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK**

**Haziran 2022, 106 Sayfa.**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma, 2020-2021 öğretim yılında Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 42 resmi ortaöğretim okulunda çalışan kolayda örneklem yoluyla seçilen 257 okul yöneticisi ve öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup araştırmanın verileri “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Verilerin normallik analizi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma nedenleri puanlarının demografik değişkenleri arasındaki farklara ilişkin bulgular için “Mann Whitney-U” ve “Kruskal Wallis” gibi Non-parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca çatışma, genel hizmetleri alanı, işgören hizmetleri alanı, eğitim öğretim hizmetleri alanı ile hizmet alanlarının maddesel nedenleri puanlamaları analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlara göre, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri, cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşma görülmemiştir. Kurumdaki göreve göre çatışma nedenleri algıları, okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetleri alanında öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdeme göre çatışma nedenleri algıları 15-21 yıl çalışma süresi olan okul yöneticisi ve öğretmenlerin daha yüksektir. Çatışma nedenlerinin maddesel incelenmesinde okul yöneticilerin en çok öğretmenlerin haftalık ders programları nedeniyle ve boş geçen derslerin doldurulması

nedeniyle öğretmenlerle çatışma yaşadığı, öğretmenlerin ise en çok eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle ve öğretmenlerin ödüllendirilme süreci nedeniyle okul yöneticileri ile çatışma yaşadığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetici, Öğretmen, Okul, Çatışma Nedenleri.



**ABSTRACT****CAUSES OF CONFLICT BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS AND  
TEACHERS**

Master of Science, Department of Educational Sciences

Advisor: Dr. Ender KAZAK

June 2022, 106 Pages.

The purpose of this research is to try to determine the causes of conflicts between school administrators and teachers. The research was carried out with 257 school administrators and teachers, who were selected by convenience sampling, working in 42 public secondary schools affiliated to Düzce Provincial Directorate of National Education in the 2020-2021 academic year. Quantitative research design method was used in the research, and the data of the research were collected by using the "Scale of Conflicts Between Administrators and Teachers in Educational Institutions". Normality analysis of the data was made and it was concluded that the data were not normally distributed. In this case; Non-parametric tests such as "Mann Whitney-U" and "Kruskal Wallis" were applied for the findings related to the differences between the demographic variables of school administrators' and teachers' causes of conflict scores. In addition, the analysis of the material causes of conflict, the field of general services, the field of employee services, the field of education and training services and the service areas were made.

According to the results of the research, perceptions of the causes of conflict between school administrators and teachers are high. There was no significant difference in the causes of conflict between school administrators and teachers, gender, education level, school type and working time in the institution. Perceptions of the causes of conflict according to the job in the institution are higher in school administrators than teachers in the field of education and training services. According to professional seniority, perceptions of causes of conflict are higher for school administrators and teachers who have a working time of 15-21 years. In the material analysis of the causes of conflict,

it was determined that school administrators mostly had conflicts with teachers because of the weekly lesson schedules of the teachers and because of the filling of empty courses, while the teachers mostly had conflicts with the school administrators due to the lack of educational equipment and the rewarding process of the teachers. In the light of the data obtained, suggestions were made to practitioners and researchers.

**Key Words:** Manager, Teacher, School, Causes of Conflict.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
<b>1.BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem Durumu.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Sayıtlar.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Sınırlılıklar.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Tanımlar.....</b>	<b>5</b>
<b>2.BÖLÜM.....</b>	<b>6</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Çatışma Kavramı.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2. Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Çatışma Türleri.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.1. Potansiyel Çatışma.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.2. Algılanan Çatışma.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.3. Hissedilen Çatışma.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.4. Açık Çatışma.....</b>	<b>13</b>

<b>2.3.3. Taraflarına Göre Çatışmalar</b> .....	13
<b>2.3.3.1. Kişisel (Bireysel) Çatışmalar</b> .....	13
2.3.3.1.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması.....	13
2.3.3.1.2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması.....	14
2.3.3.1.3. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	14
2.3.3.1.4. Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	15
2.3.3.1.5. Rol çatışması.....	16
<b>2.3.3.2. Kişilerarası (Bireylerarası) Çatışmalar</b> .....	16
<b>2.3.3.3. Grup İçi Çatışmalar</b> .....	17
<b>2.3.3.4. Gruplar Arası Çatışmalar</b> .....	17
<b>2.3.3.5. Örgütler Arası Çatışmalar</b> .....	17
<b>2.3.4. Organizasyon (Örgüt) İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar</b> .....	18
2.3.4.1. Dikey Çatışma.....	18
2.3.4.2. Yatay Çatışma.....	18
2.3.4.3. Emir-Komuta Çatışması.....	19
<b>2.4. Çatışmanın Nedenleri</b> .....	19
<b>2.4.1. İletişime İlişkin Nedenler</b> .....	19
2.4.1.1. Anlam Güçlükleri.....	20
2.4.1.2. İletişim Noksanlıkları.....	20
2.4.1.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk.....	21
<b>2.4.2. Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler</b> .....	21
2.4.2.1. Kişilik Farklılıkları.....	21
2.4.2.2. Statü Farklılıkları.....	21
2.4.2.3. Amaç Farklılıkları.....	22
2.4.2.4. Çıkar Farklılıkları.....	22
2.4.2.5. Farklı Değerler.....	22
2.4.2.6. Algılama Farklılıkları.....	23
2.4.2.7. Engellenme.....	23
2.4.2.8. Güç Elde Etme.....	23
<b>2.4.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler</b> .....	24
2.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü.....	24
2.4.3.2. İş Bölümü.....	24
2.4.3.3. Kaynakların Sınırlı Olması.....	24
2.4.3.4. Denetim Biçimi.....	25

2.4.3.5. Yönetim Biçimi .....	26
2.4.3.6. Ödüllendirme Sistemi .....	26
2.4.3.7. İşlevsel Bağımlılık.....	27
2.4.3.8. Bürokratik Nitelikler .....	27
2.4.3.9. Ortak Karar Verme ve Katılım .....	28
2.4.3.10. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar .....	28
2.5. Çatışmanın Yararları ve Zararları .....	28
2.5.1. Çatışmanın Yararları .....	29
2.5.2. Çatışmanın Zararları .....	30
2.6.Okul, Kademeleri ve Paydaşlar Kavramları .....	31
2.6.1.Okul ve Kademeleri .....	31
2.6.1.1.Okul Öncesi Eğitim .....	32
2.6.1.2. İlköğretim (İlkokul, Ortaokul).....	32
2.6.1.3. Ortaöğretim .....	33
2.6.1.4.Yükseköğretim .....	33
2.6.2. Okul Paydaşları.....	33
2.6.2.1. Öğrenci.....	34
2.6.2.2. Veli.....	34
2.6.2.3.Okul Yöneticisi .....	35
2.6.1.4.Öğretmen .....	36
2.2.2.5. Diğer Paydaşlar .....	37
2.7. Okullarda Çatışma Kavramı.....	37
2.8. Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri .....	38
2.9. İlgili Araştırmalar .....	41
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	41
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	43
3.BÖLÜM.....	48
YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırma Modeli .....	48
3.2. Çalışma Evreni .....	48
3.3. Veri Toplama Aracı.....	50
3.4. Veri Toplama Aracının Dağıtılması ve Toplanması.....	51
3.5. Verilerin Analizi .....	52
4.BÖLÜM.....	57

<b>BULGULAR VE YORUM</b> .....	57
<b>4.1. Öğretmen ve Yöneticilere Ait Çatışma Nedenlerine İlişkin Bulgular</b> .....	57
<b>4.2. Fark Analizine İlişkin Bulgular</b> .....	59
4.2.1. Cinsiyete Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	59
4.2.2. Kurumdaki Göreve Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	60
4.2.3. Mesleki Kıdeme Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	61
4.2.4. Son Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	63
4.2.5. Okul Türüne Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	64
4.2.6. Öğrenim Düzeyine Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular .....	65
<b>5.BÖLÜM</b> .....	67
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	67
<b>5.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri Görüşlerine İlişkin Sonuçlar</b> .....	67
<b>5.2.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	71
<b>5.3.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	73
<b>5.4.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	75
<b>5.5.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Son Çalışılan Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	77
<b>5.6.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	78
<b>5.7.Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuçları</b> .....	79
<b>5.8. Öneriler</b> .....	81
5.8.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	81
5.8.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	82
<b>KAYNAKÇA</b> .....	84
<b>EKLER</b> .....	99
<b>EK 1: Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği</b> .....	99
<b>EK 2: Veri Toplama Araçları Kullanım İzni</b> .....	100
<b>EK 3: Etik Kurulu İzni</b> .....	101
<b>EK 4: Araştırma İzni (İL MEM'in İzin Yazısı)</b> .....	102
<b>Ek 5: Yol Diyagramı t Değerleri</b> .....	105

<b>Ek 6: Yol Diyagramı Faktör Yükleri.....</b>	<b>106</b>
<b>Ek 7: Puanlara Ait Histogramlar.....</b>	<b>107</b>



**KISALTMALAR LİSTESİ**

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

MES: Milli Eğitim Sistemi



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar .....	10
<b>Tablo 2.</b> Nicel Çalışma Grubunun Demografik Bilgilere Göre Dağılımı .....	49
<b>Tablo 3.</b> Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayıları .....	51
<b>Tablo 4.</b> Cinsiyete Göre Normallik İncelemesi .....	52
<b>Tablo 5.</b> Kurumdaki Göreve Göre Normallik İncelemesi .....	53
<b>Tablo 6.</b> Mesleki Kıdeme Göre Normallik İncelemesi .....	54
<b>Tablo 7.</b> Son Çalışılan Kurumda Çalışma Yılına Göre Normallik İncelemesi .....	54
<b>Tablo 8.</b> Okul Türüne Göre Normallik İncelemesi .....	55
<b>Tablo 9.</b> Öğrenim Düzeyine Göre Normallik İncelemesi .....	56
<b>Tablo 10.</b> Öğretmen ve Yöneticilere Ait Dönüştürülmüş Puan Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 11.</b> Öğretmen ve Yöneticilere Ait Madde Puan Ortalamaları.....	57
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	59
<b>Tablo 13.</b> Kurumdaki Göreve Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 14.</b> Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 15.</b> Gruplararası Karşılaştırma İçin Mann Whitney U Testi .....	62
<b>Tablo 16.</b> Son Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 17.</b> Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 18.</b> Öğrenim Düzeyine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	65

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Çatışma Türleri .....	11
<b>Şekil 2.</b> Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması .....	13
<b>Şekil 3.</b> Kaçınma-Kaçınma Çatışması .....	14
<b>Şekil 4.</b> Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	15
<b>Şekil 5.</b> Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	15
<b>Şekil 6.</b> Yol Diyagramı t Değerleri .....	105
<b>Şekil 7.</b> Yol Diyagramı Faktör Yükleri .....	106
<b>Şekil 8.</b> Puanlara Ait Histogramlar .....	107



## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar, yaşamlarını devam ettirebilmek ve daha iyi koşullara sahip olmak için birçok şeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yine insanlar, ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek durumda değildirler. Bu nedenle birbirlerinin yardımına gereksinim duyarak belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelip iş birliği içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Zaman ilerledikçe amaçların sürekli hâle gelmesi, karşılıklı yardımlaşmaya duyulan gereksinimin de sürekli olmasına neden olmuştur (Asar, 2021: 1). Bir araya gelerek gruplaşan insanlar örgütlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İnsan ve davranışlarından oluşan yapılar olan örgütlerde çatışmaların ortaya çıkması ise kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmıştır (Çağlayan, 2006: 3).

İnsan, yapısı gereği sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Çevresini duyu organlarıyla algılar ve algıları doğrultusunda tepkiler verir. Olaylara ve durumlara verilen farklı tepkiler, çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir (Nural, Ada ve Çolak, 2012). İnsanların değerleri, amaçları, motivasyonları, algıları, fikirleri ve hatta arzularının farklılaşması; çıkarlarında, ihtiyaçlarında ve isteklerinde uyumsuzlukların yaşanması, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tshuma, Ndlovu ve Bhebhe, 2016: 32).

Çatışma, bireysel, grup içi, gruplar arası hatta örgütler arası yaşanan anlaşmazlıkları, mücadeleleri ve hatta fiziksel boyutta kavga ve savaşları içerebilir. İş konuları olan sorumluluklar, güç, yetki ve etik anlayışları ile ilgili yanlış anlamalar,

fikir ayrılıkları amaç farklılıkları ve iki veya daha fazla kişi arasındaki zayıf iletişim gibi kişilerarası birçok meseleyle genişleyebilir (Salleh ve Adulpakdee, 2012: 15). Çatışma, bireylerin veya grupların çeşitli nedenlerle kendi içlerinde ya da aralarında anlaşmazlık, zıtlama veya uyumsuz yaşaması olarak tanımlanabilir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020: 60).

Çatışma, sosyal yaşamın bir parçasıdır ve bununla birlikte örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma, insanın olduğu her yerde kaçınılmaz bir durumdur. Bununla beraber örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır (Mirzeoğlu, 2005: 51). Okullar da birer örgüttür ve amaçları, toplumun ihtiyacı olan, belirlenmiş eğitim öğretim hedeflerine uygun olarak hazırlanan plan ve programlar dahilinde öğrencilere yeni davranışlar kazandırma ve istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasına çalışmaktır (Bal, 2011: 25). Okulların, sosyal yaşamın küçük bir örneği olması ve insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı örgütler olması nedeniyle okullarda çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020: 60).

Toplumun geleceğini yönlendiren eğitim kurumları olan okullar, hızla değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmek ve varoluş amacını gerçekleştirmek adına üstüne düşen görevleri mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmekle sorumludur. Bu noktada en önemli kilit görev okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi gerek öğretmenler gerekse diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkların farkına vararak ve doğru stratejileri kullanarak çatışmaları çözebildiğinde okulu amaçlarına ulaştıracaktır (Horata, 2013: 3). Çatışmaların okulda ne zaman ve nerede olduğu fark etmeksizin müdürün bir karar vermesi gerekir. Bu kararlar herkesi etkileyebilir ve durumun daha iyi veya daha kötü sonuçlanmasına neden olabilir. Bununla beraber yönetilemeyen, çözülemeyen çatışmalar iş tatminsizliğine, yüksek devamsızlık veya okul değiştirmeye, faaliyetlerin uzun süreli kesintiye uğramasına ya da örgüt üyelerinin uyumlu çalışmak için çaba göstermemesine neden olabilir (Salleh ve Adulpakdee, 2012: 15).

Eğitim örgütleri olan okullarda yaşanan çatışmalar diğer örgütlerde olduğu gibi, yöneticilerin de zaman ve enerjilerini önemli ölçüde yitirmelerine neden olmaktadır (Çürük, 2014: 2). Çatışmaların iyi yönetilmesi okul yöneticilerinin önemli

sorumluluklarından biri olarak görülmektedir. Okulun işleyişi ve amaçlarına ulaşma yolunda problem ve aksaklık yaşanmaması için çatışmaların altında yatan nedenlerin derinlemesine incelenerek ortaya konması büyük öneme sahiptir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin algıların incelenmesidir. "Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin algıları nelerdir?" sorusu başlığı altında aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri;
  1. Cinsiyet,
  2. Mesleki kıdem,
  3. Okuldaki görev,
  4. Okul türü,
  5. Öğrenim düzeyi,
  6. Son çalışılan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılık göstermekte midir?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Çatışma kelimesi duyulduğunda ilk olarak kişilerde olumsuz bir düşünce oluşmaktadır. Yine bu kelime karşılıklı kavga etme, restleşme olarak anımsanmaktadır. Farklı görüş ve fikirler, kişiler arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Çatışma istenmeyen bir durumdur. Ancak çatışma konusu insanlar var olduğu sürece varlığını sürdürecektir.

Modern yönetim düşüncesi, çatışmaları olumsuz birer durum olarak görmek yerine gelişimin ve değişimin oluşmasına ve hızlanmasına yardımcı; problemlerin fark edilmesi, giderilmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlayan bir araç olarak görmektedir (Akkirman, 1998: 2). Zamanla durumların, problemlerin ve insanların bakış açılarının değişmesi ve gelişmesi, çatışmaların ortaya çıkma nedenlerinin farklılaşmasına ve buna bağlı olarak da kullanılmakta olan çözüm stratejilerinde değişikliğe gidilmesine zemin hazırlamaktadır.

Çatışmaları fark ederek yönetmek, yöneticilerin görevi olarak görülmektedir. Okullarda yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi ya da hedeflere ulaşmada bir araç olarak kullanılabilmesi için yöneticilerin, çatışmaların nedenlerinin neler olduğunu bilerek olaylara yaklaşmasını sağlamaya ışık tutacağı düşüncesi araştırmanın önemini artırabilecek bir durumdur. Çatışma konusunda alan yazınında birçok çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmalarda çatışmaların nedenleri ve çözüm stratejilerinin birlikte çalışıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ise çatışmaların ortaya çıkma nedenlerinin konu başlığı olarak ele alınması çalışmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca elde edilecek sonuçlara göre çatışma nedenlerinin ortaya konulmasının, bu konuda yapılacak çalışmalara fikir vereceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu çalışma;

1. 2020-2021 eğitim- öğretim yılında Düzce ilinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Sonuçlar, veri toplama araçlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır.

3. Araştırma verileri Covid-19 nedeni ile online olarak toplanan verilerle sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Çatışma:** Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan anlaşmazlıklardır.

**Öğretmen:** Ortaöğretim kurumlarında eğitim öğretim faaliyetlerini yerine getiren eğitimcidir.

**Yönetici:** Ortaöğretim kurumlarında eğitim öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesinden, düzenlenmesinden sorumlu eğitim görevlisidir. Okul müdürü ve yardımcısını kapsamaktadır.

**Ortaöğretim:** Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her biri (MEB, 2018).

## 2. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çatışma kavramına, çatışmaya ilişkin yaklaşımlara, çatışma türlerine, çatışma nedenlerine, okul ve kademelerine, okulun paydaşlarına, okullarda yaşanan çatışmalara ve nedenlerine, çatışmaların etkilerine ve çatışmayla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramının net ve tek bir tanımı yoktur. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (2022) çatışma kelimesinin eş anlamları; uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır. Çıkarların, güç mücadelesinin ve statülerin çekişmesi olarak tanımlanabilir (Karip, 2010: 1). Çatışma, kişiler, gruplar ya da örgütler arasındaki amaçların, tercihlerin, değer yargılarının ve algılarının farklı olmasından dolayı ortaya çıkan huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan, taraflardan birinin kazanması ve diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanan sosyal bir olgudur (Akkirman 1998:2). Günlük yaşamda, çatışma dendiğinde akla ilk gelenler kişilerin birbirine ses yükseltmeleri, hatta bir ‘ağız dalaşı’ yaşamaları iken örgütlerde çatışma ise anlaşmazlıklar, tartışma ortamı oluşması, uyuşmazlık ve kişilerin birbirlerinin isteklerinin gerçekleşmesini engellemesi olarak anımsanmaktadır (Kirel, 2013: 200). Çatışma, içerisinde olan kişilerden birinin ya da her ikisinin birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına destek olmama, ilgisiz ve kayıtsız kalma, destek vermeme ya da bilinçli ve açık bir şekilde engelleme, ortadan kaldırma, hatta yok etme durumudur (Balcı, 2020: 34).

Robbins (2005) çatışmayı, bir tarafın kendisi için önemli olan bir şeyi diğer tarafın olumsuz etkilediğini veya etkilemek üzere olduğunu fark ettiği zaman ortaya

çıkan bir süreç olarak tanımlamıştır (Aktaran: Ersöz, 2010: 4). Yine çatışma, birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan ve yönetilmediğinde örgüte ve iş görenlere zararlı olabilecek dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994: 24). Çatışma, birbirlerine bağlı olan insanların aralarında anlaşmazlıkların oluşması, algılarının farklılaşmasına dayalı olan etkileşim durumudur. Tarafların bu etkileşim içerisindeki uygun görülmeyen hareketlerin neden olduğu düşüncesidir (Folger, Poole ve Stutman, 2013: 1).

Başka bir tanımda çatışma; sosyal bir varlık olan ve grup içerisinde yer alan bireyler (veya gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak tanımlanabileceği gibi yine bireyin sorunun varlığını algılaması ancak çözümlemede yeteneksiz kalmasıdır (Açıkgöz, 2009: 12). Çatışma, toplumsal yaşamı oluşturan değişkenlerden biridir. Toplum oluşturan bireylerin değerleri, inanışları, geçmiş yaşantıları, kişilikleri, amaçları ve algılarının farklı olmasının sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar olmazsa olmaz bir olgudur (Öztaş ve Akın, 2009: 10). Çatışma, ortaya çıkan veya devam etmekte olan olay ya da durumların, kişiler arasında anlaşmazlık ortaya çıkarması ve bunun sonucunda bir problem haline gelmesi olarak tanımlanabilir (Zencirkıran, 2012: 2). Mcshane ve Vonglinow'a (2016) göre ise çatışma, bireylerin kendi çıkarlarının diğer bireylerin çıkarlarıyla çatıştığını veya olumsuz etkilediğini düşündüğünde başlayan bir süreçtir (Aktaran: Kurt, 2009: 2).

Çatışma, organizasyondaki kişiler veya gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık, zıtlasma olarak veya yaşanan zıtlasmalar sonucunda oluşan problemleri çözmede görülen farklılık, yeteneksizlik veya yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Organizasyon içerisinde çatışma genellikle oluşan rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunu destekleyen bir diğer neden ise organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki farklılıkların olması sonucu oluşmaktadır (Güney, 2006: 18). Bireylerin içerisinde buldukları durum ve algıladıkları yeni iletilerin, var olan değer ve bilişsel dengesi ile çakışması durumunda birey, kendi içinde çatışma durumuna girer. Sağlıklı düşünme ve davranışlarındaki tutarlılığın bozulmasına neden olur. Kararlarını sonuca bağlamakta sıkıntı çeker. Stres düzeyi artar; psikolojik olarak çaresizlik hissine kapılır. Çevresindekiler ile iletişimi ve uyumu azalır bu da

performansını olumsuz etkiler. Bu durumdaki bireyin, bir yandan içinde bozulan dengeyi yeniden kurmak için çaba gösterip bir yandan da denge durumunu korumak için destek arayışında kalması, çelişkiler yaşaması çatışma olarak tanımlanabilir (Açıkalm, 2016: 107).

Bütün tanımlama ve açıklamalara bakıldığında çatışma, bireyin kendi içinde ya da bireyler, gruplar arasında yaşadığı uyuşmazlık, anlaşmazlık hatta kavga durumu olarak ifade edilebilir. Çatışmaların oluşmasına zemin hazırlayan birçok neden sayılabilir. Ancak çatışmalar iyi yönetilmediğinde ya da başa çıkılmadığında bireylerin yaşam kalitesini, çalışma hayatını, iş performansı gibi birçok konuyu etkileyen olumsuz bir durum ortaya çıkar. Çatışma, geçmişten günümüze çeşitli yaklaşımlar ve bakış açılarıyla anlaşılmaya ve yönetilmeye çalışılmıştır. Çatışma kavramını daha iyi anlayabilmek için bu yaklaşımları incelemek gerekmektedir.

## **2.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

Çatışmanın tarihsel gelişimine bakıldığında yöneticiler yönetim görevlerini yerine getirirken çeşitli yönetim yaklaşımlarından etkilenmişler ve örgütlerde yaşanan çatışmalar da döneme hâkim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında yönetmişlerdir. Bu nedenle yönetim yaklaşımları, çatışma yönetiminde büyük öneme sahiptir. Tarihsel sırasına göre, üç temel çatışma yönetim yaklaşımını Geleneksel (klasik), Neo-klasik (Davranışçı) ve Modern (Etkileşimci) olarak sıralamak mümkündür. Her biri bir önceki yaklaşımın eksikliklerini gidererek ve yenilikler ekleyerek ortaya çıkmıştır (Karip, 2010: 6).

### **2.2.1. Klasik/Geleneksel Yaklaşım**

Klasik/Geleneksel yaklaşımı temsil edenlere göre çatışma demek, yönetiminin idaresinde sorunlar olduğunun işaretidir. Klasik yaklaşımda çatışma örgütü olumsuz etkilemektedir ve bu nedenle çatışma örgütte çok az yaşanmalı veya hiç yaşanmamalıdır (Karip, 2010: 6). Yine çatışma mümkün olduğunca örgütler için olmaması gereken, oluştuğunda ise muhakkak yok edilmesi gereken bir durum olarak görülmektedir ve buna bağlı olarak çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyut dikkate alınmaktadır (Gümüşeli, 1994: 24). Çatışma, örgüt açısından çok zararlı

ve olumsuzluk yaratan bir durumdur, bu durum içerisinde olduğunda örgütün ilk görevi çatışmaları ortadan kaldırmaktır. Bunu, problemi görmezden gelerek ve nedenlerini ortaya çıkarmayarak yapmaktadır (Özalp, 1989: 102).

### **2.2.2. Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım**

Neo-Klasik/Davranışçı yaklaşım 1940'ların sonları ile 1950'lerin başından itibaren hâkim olmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütler için çatışma yaşamak doğalarının bir parçasıdır ve onlar için kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle de çatışmanın varlığı kabul edilmelidir (Özdemir, 2012: 5).

Çatışma, olumsuz bir durum olarak görülmemelidir ancak iyi yönetilmelidir. İyi yönetilen çatışma olumlu sonuçlara zemin hazırlayabilecektir. Karmaşık örgütler doğaları gereği çatışma oluşumuna yatkındır. Bu çatışmalar kişiler ve gruplar arası ayrımlar nedeniyle oluşmaktadır (Işık, 2009: 29). Oluşan çatışmaların ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi örgütün toplumsal yapısına müdahale edilmesiyle ve yapı içinde yer alan birey ve grupların uyumlu hale getirilmesi ile sağlanabilir (Karip, 2010: 8).

### **2.2.3. Modern/Etkileşimci Yaklaşım**

Modern/Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma, örgüt için işlevsel hale getirilerek problemlerin çözümünde kullanılabilir. Çatışmanın ortaya çıkması yönetimin kötü idare edilmesinden kaynaklandığını ortaya koymaz. Etkili yönetici, çatışmayı kontrol altında tutup örgüt ve bireyler için olası olumlu ve olumsuz sonuçları göz önünde bulundurarak artı ve eksi yönlerini iyi gözlemlemelidir. Yine çatışmanın olumsuz bir olgu olmadığını bilincinde olarak örgüte de bunu hissettirmelidir (Karip, 2010: 9).

Modern/Etkileşimci görüş, çatışmayı olmazsa olmaz olarak görmekte ve çatışmaların muhakkak çözülmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu yaklaşıma göre asıl, çatışma yoksa bu durum normal karşılanmaz (Balcı, 2020: 175). Bu yaklaşım, çatışmaların ortadan kaldırılmaları değil yönetilmeleri üzerinde durmaktadır. Çatışmaların yaşanmadığı durağan örgütlere hareket katarak bireylerin belli miktarda çatışma yaşamaları gerektiği; yoğun yaşanan örgütlerde ise çatışmaları azaltarak, belli bir düzeyde tutulması gerektiği vurgulanmaktadır (Zengin, 2009: 6).

**Tablo 1.** Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabılır	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

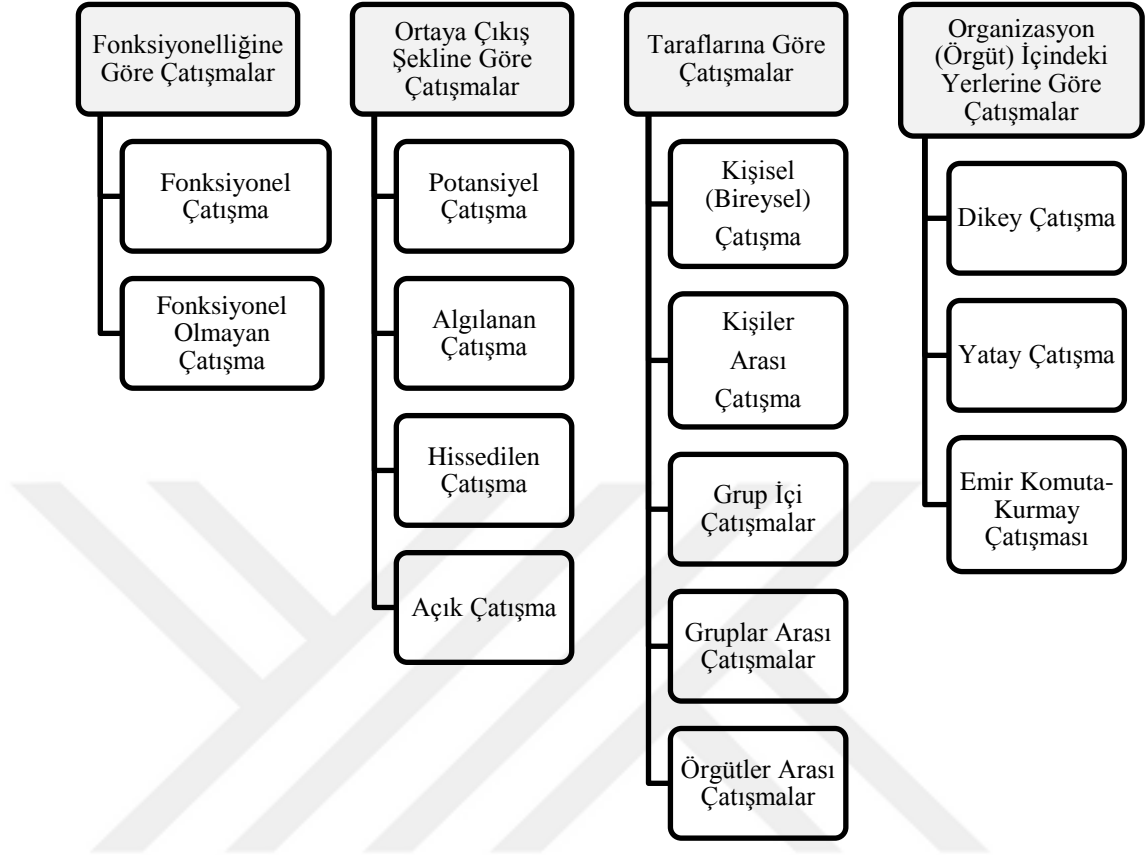
(Şimşek, 1999: 274).

Tablo 1 incelendiğinde çatışma konusundaki yaklaşımların zamanla değişiklik gösterdiği görülmektedir. Çatışmadan kaçınılabileceği, iş başarısı için bir engel olduğu ve yöneticilerin en temel görevinin çatışmayı ortadan kaldırmak olmanın yerine, çatışmaların kaçınılmaz ve hayatın bir parçası olduğu, makul düzeyde iş başarısına katkı sağladığı ve yöneticilerin, kontrol edilebilir düzeyde çatışmaları yöneterek görevlerini sürdürmeleri gerektiği görüşleri benimsenmiştir.

### 2.3. Çatışma Türleri

Çatışmaların kaynağına bakıldığında kişinin kendi içerisinde, kişiler arasında, örgütteki çeşitli birimler veya örgütler arasında olduğu söylenebilir (Şahin ve Örselli, 2010: 200). Çatışmalar yararlarına, kaynağına, taraflara, oluşum yerine ve açıklığına göre türlere ayrılmaktadır (Şekil 1).

**Şekil 1. Çatışma Türleri**



(Gümüşeli, 1994: 50).

### 2.3.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Fonksiyonelliğine yani işlevselliğine göre çatışmalar fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar;

#### 2.3.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan, destekleyici nitelikteki çatışmalardır. Fonksiyonel olan çatışmalar, değişimlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Erkanlı ve Karabulut Temel, 2015: 54). Örgütün belirlediği amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan, örgütün çeşitli bölümlerindeki sorunların ortaya çıkması ve bu sorunların yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlayan ve örgüte hareketlilik, canlılık katan yeniliklerin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesine kolaylaştırıcı etkisi olan çatışmalar fonksiyonel çatışmalardır (Ural, 1997: 30).

### **2.3.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde katkısı ve desteği olmayan çatışmalardır (Erkanlı ve Karabulut Temel, 2015: 54). İki ya da daha fazla kişi ve grup arasında yapıcı olmayan bir anlaşmazlıktır (Can, Aşan ve Aydın, 2015; 193). Fonksiyonel olmayan çatışma örgüte zarar veren ya da örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen, kişiler veya gruplar arasındaki yüzleşme olarak tanımlanabilir (Ural, 1997: 30).

### **2.3.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar**

Örgüt içinde oluşan çatışmalar belirli evrelerden geçmektedir (Ayan, 2018: 33). Ortaya çıkış şekline göre örgütler içerisinde potansiyel algılana, hissedilen ve açık çatışmalar olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Gümüşeli, 1994: 57). Bunlar şu şekilde tanımlanmıştır;

#### **2.3.2.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenlerin bütününe ifade eder (Sütlü, 2007: 22). Çatışma çıkması için koşulların doğması durumudur (Töre, 2002: 30). Örgütlerde çatışma ortaya çıkabilecek ve çatışma potansiyeli taşıyan her durumdur (Gümüşeli, 1994: 57).

#### **2.3.2.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma tarafların olayları veya durumları bir çatışma ortamı olarak algılamasına dayanır (Gümüşeli, 1994: 57). Tarafların birbirini yanlış anlamaları ile ortaya çıkan bu çatışmanın iletişimin etkili biçimde sağlanması ile çözülebileceği düşünülmektedir (Sevimli, 1987: 34).

#### **2.3.2.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma tarafların aralarında yaşadıkları olay sonucunda kızgın, kırgın, üzgün, endişeli gibi hislerin gösterildiği çatışma türüdür (Gümüşeli, 1994: 57). Hissedilen çatışmalarda temel konu, çatışma halindeki tarafların hissettikleri duyguları göstermesi ve karşı tarafın bunu fark ettiği psikolojik dışı vurumdur (Güler, 2009: 40).

#### 2.3.2.4. Açık Çatışma

Açık çatışma taraflar arasında yaşanan çatışmanın eyleme dönüştü aşamadır. Taraflar söz veya fiziksel kuvvet kullanma eğilimindedir (Sevimli, 1987: 35). Tarafların birbiri ile karşılıklı tartışması ağır sözler sarf etmesi hatta şiddet kullanımına kadar giden çatışma türüdür (Gümüseli, 1994: 57). Açık çatışmada her türlü tepki net ve açık bir şekilde gösterilir. Çatışma için aşırı şiddet her zaman görülmeyebilir ancak çatışmanın yaşandığını kişiler veya gruplar açık bir şekilde görebilmektedir. Tarafların karşılıklı olarak hareketleri engelleyici davranışlar göstermesi açık çatışma olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 1989: 100).

#### 2.3.3. Taraflarına Göre Çatışmalar

Taraflarına göre çatışmalar örgütte çatışmaya taraf olabilecek kişi ya da gruplar ile ilgilidir. Bir örgütte taraflarına göre dört çatışma yaşanabilir. Bunlar;

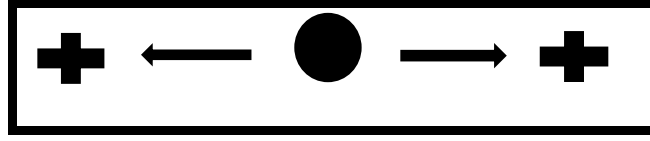
##### 2.3.3.1. Kişisel (Bireysel) Çatışmalar

Bireylerin kendi içindeki çatışma, beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşadığı çatışmadır (Gümüseli, 1994: 50). Kişinin içerisinde, birbiriyle çatışan iki amaç veya isteğin aynı anda ortaya çıkmasıdır (Arslan, 2005: 2). Yine bireylerin kendi karar verme süreçlerinde yaşadıkları kararsızlık durumunun ortaya çıkardığı öfke ve stres gibi duyguları yaşaması durumu da olarak tanımlanabilir (Karataş 2014: 21). Özetle kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları kararsızlık, seçememe durumu olarak ifade etmek mümkündür.

##### 2.3.3.1.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Bireyin, cazip bulduğu iki seçenektan birini seçmek durumunda olduğunda, içerisinde yaşadığı çatışma türü yaklaşma-yaklaşma çatışmasıdır (Rahim, 2001: 98). Yaklaşma-yaklaşma çatışması, kişinin iki olumlu amaç arasında tercih yapma konusunda yaşadığı çatışmadır. Örgütlerde az etkiye sahip çatışma türüdür (Sungur, 2008: 15).

#### Şekil 2. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

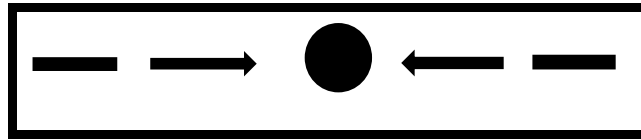


İki istenen durumdan birini seçmek zorunda kalan kişinin ikilem yaşamaması olarak da tanımlanabilir. Örneğin; İl içinde tayin olmak isteyen bir öğretmen, tercih yaparak başka bir okula geçmek istemektedir. Ancak tercihlerde olumlu aynı özellik gösteren okul arasında tercih yapmakta zorluk çekmektedir.

### 2.3.3.1.2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Kişinin seçmek zorunda olduğu iki seçeneği de cazip bulmaması kaçınma-kaçınma çatışmasıdır (Rahim, 2001: 98). Kaçınma-kaçınma çatışması genellikle kolayca çözüme kavuşturulur. İki olumsuz seçenekle karşı karşıya kalan kişi ikisini de seçmeyebilir. Bunu yapılabilsen, çatışma kolayca çözülebilir. Ancak kişi seçim yapmak zorundaysa bu tatminsizlik oluşturur (Sungur, 2008: 16).

### Şekil 3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması



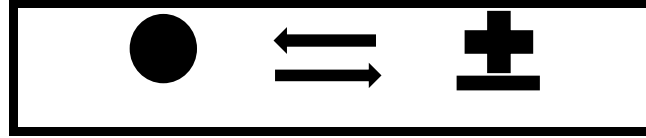
İki istenmeyen durum arasında kalarak seçim yapmak durumunda kalınması ya da seçim yapamamak olarak tanımlanabilir. Örneğin; İl içinde tayin olmak isteyen bir öğretmen tercih yaparak başka bir okula geçmek istemektedir. Ancak tercihlerde açılan okullar, çalıştığı okuldan daha zor koşullara sahip olması öğretmenin karar vermesini zorlaştırır. Tercih yapmazsa problem çözülebilir. Seçim yapmak zorundaysa bu, öğretmende yeni okulunda iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

### 2.3.3.1.3. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Kişinin, kendisi için hem artı hem de eksi yönü olan bir durumla karşılaştığında yaşadığı çatışma türü yaklaşma-kaçınma çatışmasıdır (Özdemir, 2012: 9). Kişilerin yaşadığı çatışmalardan en çok maruz kaldıklarıdır. Hem iyi hem de kötü durumu olan

bir seçeneği tercih etme durumudur. Seçeneklerin sayısı arttığında, yaklaşma-kaçınma çatışmasının yoğunluğu da artmaktadır. Eğer çatışma yoğunluğu büyük olursa, kişi tercih yapmayı reddederek kendini çatışmadan çekebilir (Sungur, 2008: 17).

**Şekil 4.** Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

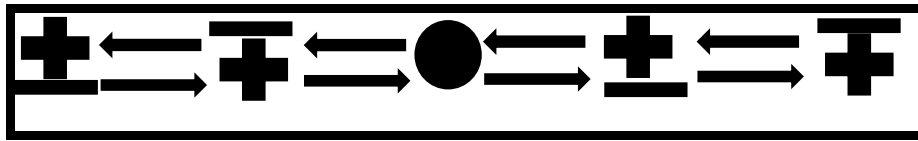


Kişinin, seçimi sonucunda hem istenen hem de istenmeyen durumun beraber olmasıdır. Örneğin; İl içinde tayin olmak isteyen bir öğretmen tercih yaparak il merkezindeki bir okula geçmek istemektedir. Ancak tercihlerde açılan okullar meslek lisesidir ve öğretmen meslek lisesinde çalışmak istememektedir. Tercih yapmazsa yaşadığı çatışma son bulur.

#### 2.3.3.1.4. Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Çatışmalar arasında kişilerin en çok stres yaşadığı çatışma türüdür. İki veya daha fazla durumun her birinin olumlu ve olumsuz özellikler taşımasıdır (Nevid, 2009: 449; Akt; Özdemir, 2012: 10).

**Şekil 5.** Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması



İstenen ve istenmeyen durumların birbirine bağlı olması ve kişinin karar verme evresinde yaşadığı çatışma olarak da tanımlanabilir. Örneğin; meslek lisesinde çalışmakta olan bir öğretmen, iş koşulları konusunda okulundan memnundur ancak iş doyumunda sıkıntılar yaşamaktadır. Proje okuluna geçmek istemektedir. Tercih etmek istediği okulda da ulaşım konusunda yaşayacağı sıkıntılar dolayısıyla geçip geçmemeye karar verememektedir.

### 2.3.3.1.5. Rol çatışması

Toplum içerisinde bireylerin üstlendikleri çeşitli roller ve görevler vardır. Çatışmalar, bu rollerin gerektirdiği görev ve sorumlulukların rollerle çelişmesi nedeniyle ortaya çıkabileceği gibi kişiden beklenen davranış ile yapılan davranış arasındaki uyumsuzluk da rol çatışmasına neden olabilmektedir. Bununla beraber yine bireyin iki ayrı yöneticinin alt kadrosunda çalışmasından dolayı baskı altında kalması sonucunda birbiriyle çakışan isteklerde bulunması bireyi rol çatışmasına itebilmektedir (Ertürk, 1994: 223).

Bireylerin rol çatışmaları yaşamasına sebep olan çeşitli nedenler olabilmektedir. Bunlar; bireyin üstlendiği rollerin birbirine uymayan, çelişkili beklentilerine aynı anda maruz kalması, yine bireyden kapasitesinin çok üstünde performans beklenmesi, bireye aşırı rol yüklenmesi, kendini aşan durum karşısında, kendisinden beklenen performansı gösterememe hissine kapılması ya da bireyin bilgi, beceri, değer, inanç vb. gibi özelliklerine uygun olmayan bir rolü üstlenmek durumunda kalması çatışma yaşamasına neden olmaktadır (Öztaş, 2005: 33).

### 2.3.3.2. Kişilerarası (Bireylerarası) Çatışmalar

Kişilerarası çatışma iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen çatışmalardır (Arslan, 2005: 2). İnsanların bir arada yaşaması, birlikte ortak kararlar alarak sonuçlara varmayı gerektirmektedir. Ancak bir arada bulunan kişilerin sahip oldukları farklı kişilik özellikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarının da farklı olması, ortak alınması istenilen kararların sonuca bağlanmasında çatışmalara neden olmaktadır (Öztaş, 2005: 33).

İki bireyin birbiriyle çeşitli duygu, düşünce, görüş ve amaç farklılıkları gibi nedenlerle yaşadıkları çatışmalar olarak da tanımlanabilir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ise alt-üst çatışmaları ve kurmay-komuta yöneticiler arasında kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Örgütlerde işçiler arasındaki geçimsizlik, müdürler ve şefler ve memurlar arasında görüş fikir ve çıkar ayrılıkları bu çatışmaya örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2019: 588).

### 2.3.3.3. Grup İçi Çatışmalar

Grup içerisinde yer alan bireylerin değerleri, statüleri, rolleri grup içindeki diğer bireylerden farklılık gösterdiğinde grup içi çatışmaların yaşanma olasılığı daha da artmaktadır. Bu çatışmada grubun benimsediği kurallar ve düşünce yapısı da önemli rol oynamaktadır (Özdemir, 2012: 5). Kişinin bir grup içerisinde yer aldığı yapıması gereken, önceden belirlenmiş amaç ve kurallara uymaktır. Grup amaçları dışında amaçlara sahip olan grup üyelerinin var olması ve buna ulaşmak için aralarında rekabet içerisine girmeleri grup içi çatışmalara neden olabilmektedir (Öztaş, 2005: 33). Grup içi çatışmaların oluşmasında grubun bileşimi, büyüklüğü, grup birliği ve düşüncesi çatışma oluşumunu etkilemektedir (Özmen, 1997: 35).

### 2.3.3.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında yaşanan, amaç ve hedef farklılıkları, uyumsuzluk ve zararlı rekabet vb. çeşitli nedenlerden dolayı oluşan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar koordineli çalışmayı ve bütünleşmeyi zorlaştırır (Şendur, 2006: 24). Özellikle iki takım arasında yaşanan çatışma, departmanlar arası çatışma, gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir (Özdemir, 2012: 5).

Gruplar arası çatışmalar yöneticilerin oldukça zamanını almaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 45). Yine bu tür çatışmaları yönetmek yöneticiler için zor olabilmektedir. Çünkü bazen yönetici de çatışma yaşayan grubun üyesi olabilmektedir. Bu nedenle hakem rolü oynadığında karar vereceği çatışma çözümleme yöntemi veya ulaştığı çözüm kararı çalışan gruplar tarafından yanlış olarak görülebilmekte, ortadaki sorunu daha da büyüterek organizasyon faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Koçel, 2020: 663).

### 2.3.3.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Örgütler, yaşamlarını devam ettirdikleri sürece çevrelerinde yer alan diğer örgütlerle iletişim içerisine girmek durumundadırlar. Bu durum, örgütler arası çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2005: 668). Örgütler arası çatışmaların sebebi genel olarak piyasa koşullarından dolayı rekabet içerisine girmeleri bir örgütün amaçlarıyla beraber çalıştığı diğer bir örgütün amaçlarının veya çıkarlarının çakışması

ya da bir örgütün işleyişini sağlayan aktivitelerin gerçekleşmesinin diğer bir örgütün çalışmalarına bağlı olması sayılabilir. Aynı sektörde çalışan iki işletmenin daha yüksek pazar payı için rekabet mücadelesine girmesi, sendikalar ve örgüt yönetimleri arasındaki çatışmalar ve gümrük müdürlükleri ile ihracat yapan işletmeler arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar olarak sayılabilmektedir (Şendur, 2006: 24).

#### **2.3.4. Organizasyon (Örgüt) İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflandırma şekli de çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Bunlar dikey çatışmalar ve yatay çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılır.

##### **2.3.4.1. Dikey Çatışma**

Dikey çatışma örgüt içinde üstler ile astlar arasında ya da yönetici ile çalışanlar arasında yaşanan çatışmalardır (Vaiz, 2017: 28). Örgütlerde astlar ve üstler bilgi, deneyim, örgüt hakkındaki amaçları konusunda birbirinden farklılık gösterir. Üst olarak görülen yöneticiler sahip oldukları güç, olanak ve bunların sağladığı rahatlık dolayısıyla kendilerini örgüte daha yakın hissederler ve örgütün amaçlarını benimseme konusunda daha bilgili ve bilinçlidirler. Alt kademede yer alan çalışanlar ise örgütün sağladığı olanakların yetersiz olduğu düşüncesine sahip olduklarından örgütün amaçlarını benimseme ve sorumluluk sahibi olma konusunda örgütten zaman zaman uzaklaşabilir. Örgütle ilgili amaçların benimsenmesinde ast ve üst arasındaki bu farklılıklar iki kademe arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Kösehan, 2005: 104). Örgütün amaçlarını iki tarafın da aynı şekil ve istekle benimsememesinden kaynaklanan çatışmalardır.

##### **2.3.4.2. Yatay Çatışma**

Örgütte aynı kademe ve statüde çalışan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Bu çatışmalar iş bölümü, kıt kaynaklar ve amaç farklılıkları vb. sebeplerden kaynaklanmaktadır (Karataş, 2014: 21). Hiyerarşinin basamaklarında aynı yerde olan ancak farklı amaçlara sahip olan ya da sınırlı kaynaklar için rekabete giren birey veya gruplar arasında yatay çatışma ortaya çıkabilmektedir (Kaya, 2008: 24). Aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişi veya gruplar mutlaka etkileşim içerisine

girmektedirler ve bu etkileşim sırasında ortaya çıkabilen çatışmalar yatay çatışmalar olarak adlandırılabilir (Kösehan, 2005: 104).

### **2.3.4.3. Emir-Komuta Çatışması**

Uzman olarak adlandırılan yaptığı işin bilgi ve eğitimini almış personel ile yönetici olarak adlandırılan yönetim görevini üstlenmiş personel arasında ortaya çıkan çatışma en çok rastlanan çatışma türüdür. Uzman personel alan bilgileri doğrultusunda hareket edip karar verirken, yönetici personel önerilerini kendi anlayış, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda uygulamaya koymak istemekte ve bu da çatışmalara neden olabilmektedir (Vaiz, 2017: 28). Bu çatışma türünde hat ve kurmay elemanlarının örgütte üstlendikleri rollerde kendilerinin diğerlerinden farklı olduğu algısına sahip olmaları yatmaktadır (İmamoğlu, 2014: 20). Kurmay elemanlar sahip oldukları yetkiyi aşırı derecede kullanma eğilimindedirler. Kurmay elemanlarının hat elemanına göre işin gereği günlük olarak yapılmakta olan işleymen ve karşılaşılan sorunlardan habersiz oluşu, çatışmaların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Kantav, 1998: 31).

## **2.4. Çatışmanın Nedenleri**

Çatışmanın çağrıştırdığı en sade anlam, anlaşmazlıktır (Akova ve Akın, 2015: 522). Çeşitli düzeyler ve kişiler arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından büyük öneme sahiptir (Şahin ve Örselli, 2010: 200). Çatışmalar çeşitli nedenlerden dolayı yaşanabilir.

### **2.4.1. İletişime İlişkin Nedenler**

Çatışma, iletişime doğrudan veya dolaylı olarak bağlıdır ve büyük oranda iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamalardan doğmaktadır. Çatışmanın oluşmasında iletişimin noksanlığı, iletişim kanallarındaki bozukluk ya da iletişim esnasındaki yanlış anlamalar çatışmaya neden olabilmektedir. Oluşan çatışmanın çözümünde de yine sağlıklı ve olumlu iletişime ihtiyaç vardır. İletişim bozuklukları çatışmanın çözümünde zorlaştırıcı ve engelleyici bir etki yapmaktadır. Bütün çatışmaların kaynağı sadece zayıf iletişim değildir. Ancak diğer çatışma kaynaklarının oluşumunun da altında yatan ana nedendir (Işık, 2009: 35). Kısacası yönetici alınan kararları, elde edilen sonuçları, gelişmeleri vb. kişilerle ve gruplarla sağlıklı bir şekilde

paylaştığında çatışmaların ortaya çıkmasının önüne geçecektir (Kantav, 1998: 34). Örgütlerde iletişim etkili ve sağlıklı olduğunda ortaya çıkan birçok çatışmanın nedeninin de ortadan kalkmasına zemin hazırlanmış olacaktır.

#### **2.4.1.1. Anlam Güçlükleri**

İletişimin sorunsuz gerçekleşmesi için başlangıç ögesi olan kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru algılanması gerekmektedir. Eğer kaynak tarafından iletilen mesajdaki bir kelime veya sembole yüklenen anlam ile alıcının algıladığı anlam farklıysa yanlış anlaşılmalara neden olacak, bu da çatışmalara neden olabilecektir (Işık, 2009: 35). Anlam güçlükleri, uygun iletişim araçlarının olmadığı veya ortak bir dilde uzlaşamadığında ortaya çıkabilmektedir. Anlam, his ve gerçekleri temsil eden kelimelerin oluşturduğu simgedir. Bilgi simgelerle aktarılır ve ortak simgelerin olmadığı durumlarda anlam güçlükleri ile karşılaşılır. Bu nedenle alıcının ve göndericinin kullandığı dil (kod) ortak olmalı, iletişim kurulan dili iyi bilmeleri gerekmektedir. Dilin iyi bilinmesi ve kullanılması iletişimin etkinliğini ne kadar artırır, bilinmemesi de yanlış iletişim ve yanlış anlamalar sonucunda çatışmalara neden olabilmektedir (Tulunay, 1990: 204).

#### **2.4.1.2. İletişim Noksanlıkları**

Çatışmalar, çoğunlukla bireyler arasında kurulması gereken iletişimin kurulmayarak anlaşmazlıklara neden olması sonucu ortaya çıkar. İletişimin şekli çatışmanın yönünün olumlu veya olumsuz olmasında belirleyici unsur olabilmektedir. Çoğunlukla bireyler arasında oluşan çatışmaların temel nedeni iletişim kaynaklıdır (Vaiz, 2017: 28). İletişimin noksan veya zayıf olması, kişiler arasında yanlış anlamalara ve kişilerin araya engeller koyarak çatışmalara zemin hazırlamasına neden olabilmektedir. İletişimin zayıf olması kişilerin birbirlerinin niyetlerini, amaçlarını ve planlarını öğrenme konusunda engel oluşturmaktadır. Yetersiz bilgi, koordinasyonu zorlaştırmakta, yanlış anlamalara neden olabilmekte ve böylece çatışmaya zemin hazırlamaktadır. İletişimin az olması kadar yoğun olması da yanlış anlamalara yol açarak tarafları çatışmaya götürebilir. Dolayısıyla gerek örgüt yönetimi gerekse yöneticiler iletişimin dozunu ayarlamaya dikkat etmeli özen göstermelidirler (Kirel, 2013: 204).

### **2.4.1.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk**

Mesajın kaynaktan alıcıya gönderilmesi esnasında kanallara ihtiyaç duyulmaktadır. Kanallarda oluşabilecek herhangi olumsuz bir durum, mesajın alıcıya düzgün bir şekilde gitmesini ve doğru yorumlanmasını engelleyecektir. Kanaldaki bu bozulma, mesajın çıktığı kaynaktan alıcıya ulaşmasına kadar geçen süreçte mesajın farklılaşmasına, yanlış algılanmasına yol açarak çatışmaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Işık, 2009: 35). İletişim kanallarının sayıca çok ya da bozuk olması mesajın alıcıya gönderilmek istenen gerçek anlamdan farklı olarak ulaşmasına neden olabilmektedir (Tarkan, 1997: 12). Bunun sonucunda alıcı mesajı, kaynağın gönderdiği gibi algılayamamakta, bu da kaynak ve alıcı arasında sağlıklı iletişimin kurulamamasına ve çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Kaya, 2008: 22).

### **2.4.2. Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler**

#### **2.4.2.1. Kişilik Farklılıkları**

Kişilik, bireyi diğer bireylerden farklı kılan kendine has davranışlar bütünüdür. Kişilik, bireyin kendine has davranışlarını şekillendirmeye katkı sağlayan beden yapısı, zekâ, yetenek, karakter özellikleri, ilgi ve tutumlarını da içerisinde barındırır (Sarıtaş, 1997: 3). Kişilik farklılıkları çatışmanın oluşmasında önemli bir etkidir. Kişiler bir işe girdiklerinde doğal olarak kişilik özelliklerini işlerine taşımaktadırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2015; 197). Bireye has özellikler, bireyler arası kişilik farklılıklarını da beraberinde getirmektedir. Kişilik farklılıkları da çatışmanın ortaya çıkmasında önde gelen nedenlerden biridir.

#### **2.4.2.2. Statü Farklılıkları**

Statü, kişilerin örgütte bulunduğu konum olarak tanımlanabilir ve çaba gösterilerek kazanılmış, ulaşılmış bir durum olarak görülmektedir. Her örgütün içerisinde hiyerarşik bir düzen vardır ve belirli statülerden oluşmaktadır. Bu nedenle bireylerin statüleri birbirinden farklılık göstermektedir. Statü farklılıkları da bireyler ve gruplar arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Akova ve Akın, 2015: 522). Örgüt içerisinde kişiler bazılarının daha iyi statüye ya da bazı kişiler diğerlerine göre kendilerinin daha iyi statüye sahip olduğunu düşünebilir. Statü kavramının farklı

algılanması da çatışmaya sebep olabilir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal açıdan bir fark olmamasına rağmen örgüt içerisinde bir statü farkı olması çatışmalara neden olmaktadır (Kalebaşı, 2014: 13).

#### **2.4.2.3. Amaç Farklılıkları**

Kişilerin içerisinde buldukları örgütlerin farklı farklı amaçlar benimsemesi veya kişilerin örgütlerde bulunma amaçlarının farklı olması çatışmalara sebep olabilmektedir. Amaçların çatışması veya karşılanmaması bireyler arasında olabileceği gibi gruplar arası ve kurumlar arasında da çatışmaya neden olabilmektedir (Akova ve Akın, 2015: 522). Örgütlerde bireyler arası ve gruplar arasında yaşanan çatışmaların bir nedeni de amaçların açık, tarafsız ve net biçimde belirlenmemesi olabilmektedir. Amaçlar belirlenmediğinde sistem içerisindeki her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından ayrı ayrı yorumlanmakta bu da yapılan işlem ve faaliyetlerin sonuçlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Yine yöneticiler ile çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları da çatışmalara neden olabilmektedir (Tengilimoğlu, 1991: 135).

#### **2.4.2.4. Çıkar Farklılıkları**

Belirli konularda bireylerin veya grupların çıkarlarının farklı olması veya çıkarların ters düşmesi çatışmaya neden olabilmektedir (Akova ve Akın, 2015: 522). Farklı arzulara ve menfaatlere sahip iki kişinin bunlara ulaşmak için yaptıkları davranışın veya gösterdikleri çabanın birbirini engellemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmaların çözümü için, tarafların arzu, istek ve beklentilerini birbirlerine belirtmeleri ve iş birliği yapmaları gereklidir (Uysal, 2006: 10).

#### **2.4.2.5. Farklı Değerler**

Her birey, kendine özgü doğru veya yanlış olarak ayrıştırdığı değerlere sahiptir. Örgüt içinde bu farklılık, bireyler veya aynı değerlere sahip bireylerden oluşan gruplar ile diğer gruplar arasında çatışmalara neden olabilir. Birey veya grup şeklinde ayrışma; bireysel veya grup halinde kendini diğer birey veya gruplardan daha önemli, farklı kimlik özelliklerine sahip olma düşüncesi ve her topluluğun veya grubun kendine özgü değerlere sahip olması çatışmaya neden olabilmektedir (Kasapoğlu, 2010: 46). Değer

farklılıkları bireyler arasında uyumsuzluk yaratabilen durumlardır. Her insanın kendine özgü değer yargıları ve ahlak anlayışının olması diğer kişileri kendi değer yargılarına uymaya zorlaması ya da kendi standartlarının en iyisi olduğunu düşünmesi kişiler arasında çatışmalara yol açmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2015; 197).

#### **2.4.2.6. Algılama Farklılıkları**

Her bireyin kendine özgü algı ve düşünce yapısı vardır. Çevrelerinden gelen mesajlar arasından hangilerinin seçileceği, nasıl organize edileceği bireyden bireye farklılık göstermektedir. Algılama tarzları anlayış şekillerinde farklılığa ve algısal farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir (Özalp, 1989: 100). Belirli olaylar karşısında kişiler veya gruplar farklı algılara sahip olabilirler ve bu durum kişilerin veya grupların birbirleri ile zıtlaşmasına sebep olabilir. Örgüt içerisinde olayların amaçların ve faaliyetlerin farklı algılanması çatışmalara neden olmaktadır (Kalebaşı 2014: 15).

#### **2.4.2.7. Engellenme**

Kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çatışma yaratarak ve çıkan karmaşadan yararlanarak önlerindeki, rekabet ortalarının neden olduğu engelleri aşmaya çalışmaları çatışmalara neden olabilmektedir. Engelleri ortadan kaldırmak ne kadar uzun sürerse çatışma süreci de o kadar uzun sürer ve yıkıcı olur (Işık, 2009: 36). Kişinin benimsenen örgütsel bir amaca ulaşmaya çalışırken engellenmesi o kişinin çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesi durumudur ve çeşitli şekillerde görülebilmektedir (Tarkan, 1997: 22). Engellenmeyle karşılaşan kişi, yaşadığı çaresizlik nedeniyle etrafındakiler ile çatışma yaşayabilmektedir.

#### **2.4.2.8. Güç Elde Etme**

Güç elde etme isteği, saygı kazanma ve sürdürme gereksinimi olarak da ifade edilebilir. Bu istek, başarıma, tanınma ve saygı duyulma gibi isteklerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bu isteğin gerçekleştirilmeye çalışılması aynı isteğe sahip diğer bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Türnüklü, 2003: 172). Kişilerin, örgütlerin amaçlarından farklı kişisel amaçlar benimsediklerinde örgütün amaçlarını hiçe sayarak elinde bulunan gücü başkaları aleyhine kullanması

örgütlerde çatışmaya neden olmaktadır (İmamoğlu, 2014: 23). Kişi ve grupların sahip olduğu gücü ve nüfuzu daha da genişletmek istemesi ya da olanı koruyamaya çalışması kişi ve gruplar arasında çatışmaya neden olabileceği gibi var olan çatışmayı daha da artırabilir (Kapıcı ve Radmard, 2019: 62).

### **2.4.3. Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler**

#### **2.4.3.1. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütün yapısal büyüklüğü çatışmanın ortaya çıkmasına doğrudan sebep olmasa da bu sebeplere destekleyici zemin olabilmektedir (Işık, 2009: 39). Örgütler büyüdükçe iletişim öğelerinde aksaklıklara neden olmakta ve bu da çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Yine örgütün büyüklüğü yapısında karmaşıklığa neden olmakla birlikte çalışma sürecini etkilemekte ve çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışmanın ortaya çıkması ile örgütün büyüklüğü ve karmaşık yapısı arasında her zaman olmasa da doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir (Özalp, 1989: 110).

#### **2.4.3.2. İş Bölümü**

Örgütte çalışanlar arasında yapılan iş bölümü sonucunda, bölümlere ayrılmış personel kendi işini diğer bölümlerin işinden daha önemli görebilmektedir. Her bölüm çalışanın, kendi işlerinin öncelikli olduğunu düşünmesi diğer bölüm çalışanlarıyla çatışmalara neden olabilmektedir. Olması gereken, bölümlerin kendi uzmanlık alanında çalışırken diğer bölümlerle iş birliği içinde çalışarak soyutlamadan işletme amaçlarını gerçekleştirme çabasına girmeleridir (Gülşen, 2006: 25). İş bölümü yapmak, bireylerin kendilerine verilen işlerin dışındaki kimseyi ya da işi önemsememesine neden olabilir. Birimler ve bireyler arasında iletişim kopukluğuna yol açarak çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Kaya, 2008: 14). Yine iş bölümü konusunda yöneticilerin çalışanlar arasında adaletsiz sorumluluk dağıtımı çalışan-çalışan veya çalışan-yönetici arasında çatışmalara neden olmaktadır.

#### **2.4.3.3. Kaynakların Sınırlı Olması**

Örgütler ve örgüte bağlı olan bölümler ya da bireyler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar ancak kaynakların sınırlı olması

ve daha büyük miktarlara sahip olma isteği çatışmalara yol açabilmektedir (Tengelimoğlu, 1991: 135). Kaynağın bulunması ve sağlanması zorlaştıkça ve kaynak ne kadar kıt ve karşı taraf için ne kadar önemli ise çatışmanın olma olasılığı ve yoğunluğu da o kadar fazla olacaktır (Tulunay, 1990: 228).

Örgütlerin başarılı olmasının bir göstergesi de sınırlı olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Sınırlı kaynaklar beşerî ve fiziki olabilir, bölümler arasında en uygun biçimde bölüştürülmesi üst yönetimin görevlerindedir. Örgütteki kaynaklara bakıldığında fonlar, personel, yetki, güç, bilgi sistemi ve yerleşim yeri sayılabilir. Kaynakların kıt olması nedeni ile ihtiyaçlar karşılanırken bazı bölümlere daha fazla kaynak tahsis edilebilir bu da örgüt içerisinde dengenin bozulmasına neden olabilir. Yine karmaşık örgütlerde aynı kaynakları paylaşan gruplar veya bölümler kendilerinin başarılarını arttırmak için kaynak paylaşımında sorun yaşayabilir hatta gereksiz rekabet içine girerek çatışmanın oluşmasına neden olabilirler (Özalp, 1989: 18).

Amaçların gerçekleşmesinde önemli bir yere sahip olan kaynakların kıt olması kişiler veya bölümler arasında paylaşılabilmesi, sorunlara ve çatışmalara neden olabilmektedir.

#### **2.4.3.4. Denetim Biçimi**

Denetim, örgüt amaçlarına ulaşmak için yapılan çalışmaların ne derece uygun sürdürüldüğünü belirlemede kullanılan yönetimin temel sürecidir. Örgütsel etkililiğin belirlenmesi için amaçlar ve yollar net olarak ifade edilmelidir. Denetim sürecinde net olmayan amaçlar bireylerde strese neden olacak ve anlaşmazlıklara yol açacaktır (Işık, 2009: 41). Örgütteki kişilerin denetimi de bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkabilmektedir. Uzman kişinin fark ettirmeden ve uzaktan denetim yapması gerekirken açık ve aleni denetim yapması denetlenen kişilerde huzursuzluk yaratarak; verimliliği etkilemekte ve ast- üst arasında çatışmalara neden olmaktadır (Sütlü, 2007: 11). Denetim, yönetimin bir parçası olduğundan benimsenen amaçlara uygun, tutarlı ve kurallara uygun yapılması gereklidir. Bu yapılmadığında yaşanan stres ve anlaşmazlık çatışmalara neden olabilmektedir.

#### 2.4.3.5. Yönetim Biçimi

Bu çatışma nedeni daha çok geleneksel yönetim anlayışındaki yönetim tarzını kullanan yöneticilerin yönetimindeki örgütlerde görülmektedir. Örgütte çalışan ile yönetici arasındaki kuşak farklılığı ve alınan eğitimin içerik olarak farklı olması, olaylara bakış açılarında farklılık göstermesine ve örgüt içi çatışmalara neden olmaktadır (Atiker, 2006: 4). Yönetici ve çalışanlar arasında karar verme, planlama, uygulama, harekete geçirme, güdüleme ve kontrol etme süreçleri konularındaki farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir (Işık, 2009: 42). Yönetici, birlikte çalıştığı personele ve kuruma uygun, bireysel farklılıkları göz önüne alarak bir yönetim tarzı seçmelidir. Yöneticinin farklılıklara dikkat etmeden yönetme çabası içerisine girmesi çatışmalara neden olmaktadır (Özalp, 1989: 18).

Yöneticiler yöneticilik tarzlarında tutarlı davranışlar göstermeli, açık ve net şekilde kural ve sınırlarını belli etmeli, açıklamalıdır. Bu konudaki herhangi bir olumsuzluk çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

#### 2.4.3.6. Ödüllendirme Sistemi

Örgütlerde çalışanlar, göstermiş oldukları başarılarından dolayı ödüllendirilirler. Ancak bu ödüllendirme performanslarını artırma amacı ile yapılmış olsa da kişiler arasında çatışmaya neden olabilmektedir. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, kişileri rekabet ve yarışma havası içerisine sokmaktadır. Bu yarışma ve rekabet, kişilerin birbirlerine düşmanca tavır takınıp davranmasına, kazanma arzusu ile yine kişileri değerlendirme hataları, çeşitli hileler, kıskançlıklar yapmasına, örgüt içinde iş birliği ile çalışılması gerekirken yerine birbirlerini kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Tengelimoğlu, 1991: 135). Ödüllendirilirken birey veya gruplar hak edilenden daha az ödül veya fırsat elde ettikleri inancı içerisinde olurlarsa oluşacak doyumsuzluk ve kırgınlık ödülleri dağıtan yöneticiyle çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Tulunay, 1990: 225). Yine ödüllendirirken değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri farklılık gösterip, özellikle birey veya gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (Çolak, 2007: 52). Değerlendirme esnasında işin içerisine hatalar girerse bireylerin birbirine karşı düşmanca tutumlar

sergilemeleri kaçınılmazdır. Bu tarz çatışmalar yönetici-çalışan, çalışan-çalışan arasında olabilmektedir ve önemlidir. Çatışmalar doğru yönetilmezlerse tüm örgütün etkinliğini ve iş birliğini bozarlar (Uysal, 2004: 24).

#### **2.4.3.7. İşlevsel Bağımlılık**

Bir grubun işini, amacını gerçekleştirmesi, kendinden önceki grubun işini bitirmesine bağlı olabilir. Bu bağımlılık nedeniyle birbirleriyle ilişki içinde olmak durumunda olan gruplar arası hedeflerin ve önceliklerin farklı olduğu zamanlarda çatışma olasılığı artmaktadır. Hedeflerdeki farklılıklar ne kadar fazla ise çatışma çıkma olasılığı o kadar fazla olacaktır (Işık.2009: 43). Birimlerin birbirleri ile ilişkileri ne kadar az ise çatışma çıkma olasılığı da o kadar azdır. Ancak, sıralı karşılıklı bağımlılık zorunluluğu olan birimler arasında kuvvetli çatışma ortamları oluşturmaktadır (Koç, 2006: 91). Karşılıklı bağımlılık gerektiren işlerde çalışan kişiler ya da gruplar amaçları gerçekleştirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duyarlar. İşler yolunda gittiği sürece problem yokken sorun çıktığında tarafların birilerini suçlaması çatışma ortamına neden olmaktadır (İmamoğlu, 2014: 27).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve işin devamlılığını sağlamak için birbirine bağlı olarak çalışmak zorunda kalan bölümlerin arasında olan işlevsel bağımlılık çatışmalara neden olabilmektedir.

#### **2.4.3.8. Bürokratik Nitelikler**

Bürokrasi, örgütün işleyişini gösteren kurallar bütünüdür. Yine bürokrasi, çalışanlar arasındaki ilişkilerden, örgütler arasındaki ilişkilere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bürokratik yapılarda, örgütler belirli koşullar altında çalıştığı ve yöneticilerin bütün koşulları kontrol edebildikleri düşünülmektedir (Eren, 2019: 30). Örgütlerde, bürokratik basamaklar ve uzmanlaşma arttıkça farklı görüşler, ilişkilerdeki karmaşıklık artmaktadır. Görevlerin karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksek, basit olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Özalp, 1989: 18). Bürokrasinin karmaşıklaşması örgütlerde çatışma nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

### **2.4.3.9. Ortak Karar Verme ve Katılım**

Bireylerin veya grupların ortak karar vermeye çalışması örgütlerde çatışmaya yol açan nedenlerden sayılmaktadır. Çatışma, karar sürecinde ortaya çıkan karar verememe ve karar verenlerin tek bir kararda buluşamaması veya karar verildikten sonra alınan kararın uygulamada bireysel kararlar ile çakışması durumlarında ortaya çıkabilmektedir (Işık, 2009: 44). Örgütlerde ortak karar alma aynı zamanda sorumluluğa da ortak olarak üstlenme anlamına gelmektedir (Koç, 2006: 92). Farklı düşünce, çıkar ve algılara sahip grup üyelerinin karar verme ve katılım konularında ortak paydada buluşamaması zaman kaybına, kişilerin strese maruz kalmasına neden olabilmektedir.

### **2.4.3.10. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar**

Örgütteki sistem içerisindeki kişilerin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmemesi ya da birbiri ile çakışması nedeni ile ortaya çıkan çatışmalardır. Kimin kime karşı sorumlu olduğu, alanlarının sınırları ve konuları ile görev tanımlarının belirlenmesi, açık bir şekilde ortaya konması çatışma ortamını azaltabilir (Işık, 2009: 45). Örgütteki işlerin karmaşıklığı veya birbirinin içine geçmesi nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Kuralların, görevlerin ve sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi kişiler arasında yanlış algılamalara ve buna bağlı olarak yanlış tutumlara neden olacaktır (Koç, 2006: 95). Özellikle örgüte ya da çalışma grubuna yeni gelen kişilerin görev ve sorumluluklarının belirsiz olması kendi içlerinde ya da grup üyeleriyle çatışma yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Töre, 2002: 54).

## **2.5. Çatışmanın Yararları ve Zararları**

Çatışmalar örgüt içerisinde her zaman var olan bir olgudur. Hatta belirli seviyede tutulduğunda örgüt için yararlı olduğu ve iyi yönetildiğinde performans ve örgüt etkinliğini artırıcı, örgütsel değişime ve gelişime yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Çatışma etkili şekilde yönetilmediğinde de motivasyon, zaman ve kaynak kayıpları gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Sütlü, 2007: 18). Çatışmalar örgüt ve kişilere çeşitli yararlar sağlarken aynı zamanda zararlar da verebilir. Örgüt ve kişiler için çatışmanın olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurması

miktarı ve şiddetine bağlıdır (Gümüseli, 1994: 50). Kısaca çatışmalar örgütlere ve kişilere çeşitli yararlar ve zararlar sağlamaktadır.

### 2.5.1. Çatışmanın Yararları

Çatışmaların örgütler ve kişiler için sağladığı yararlar Eren (2019) göre şöyledir. Bunlar:

- Çatışma sonucunda taraflar haklılıklarını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını, orijinal ve iyi fikirlerini ortaya koyacağından, yönetim bundan yararlanma olanı bulabilecektir.
- Yeni buluş ve yaklaşımlar için bireylerin araştırma yapma eğilimleri artarak yeni bulgular elde edebileceklerdir.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan pasif davranışlar gösteren bireylerin sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklama cesareti göstermelerine destek olacaktır.
- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve sınırlılıklarını eksikliklerini değerlendirme şanslarına sahip olabilecekler ve değerlendirme sonucu eksik yanlarını görme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri almak fırsatına kavuşabileceklerdir.

Görüldüğü gibi yaşanan çatışmaların kişiler arasında pozitif rekabetin oluşmasına olumlu etkisi olması, çalışanların değişim ve gelişime açık olmalarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında yaratıcılığın artmasına da pozitif yönde katkısı bulunabilmektedir. Çatışmalar sonucunda eskiyen amaçlar yerlerini yeni ve güncel amaçlara bırakabilir. Yine çatışmalar görev başarımı için gerekli olan enerji ve motivasyonu sağlamaya zemin hazırlayabilir (Şahan, 2006: 26). Çalışanların örgüte bağlılığı ve ilgisi artabilir. Örgüte dinamizm artar. Örgütte demokratik kararlar alınmasına katkı sağlayabilir (Seval, 2006: 251). Çatışma sonucu yönetici liderlik tarzının yetersizliğini fark ederek yeni bir liderlik tarzı benimseyebilir. Çatışma insanların doğasında var olan saldırganlık dürtüsünü tatmin etmesine yardımcı olabilir (Kılınç, 1985: 121).

Özetle, çatışma, örgüt içerisinde yeni amaçlar edinilmeye zemin hazırlarken örgüte hareketlilik katabilmekte, demokratik bir ortamın örgüt içerisinde daha çok yer almasına yine yöneticinin yönetim tarzının sorgulanarak gerekirse güncellemesine büyük katkılar sağlayabilmektedir.

### 2.5.2. Çatışmanın Zararları

Çatışmaların örgütler ve kişilere verdiği zararlar Rahim (1992) göre şöyledir:

- Çalışanlar stres ve işten bıkkınlık yaşayabilmektedir.
- Örgüt içerisinde iletişimde azalma ve bozukluklar artabilir.
- Kişilerin birbirine güvenmediği ve şüphe ettiği bir ortam hâkim olabilir.
- Kişilerin iş doyumunu ve performansının düşmesine neden olabilir.
- Örgüt ve çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin artmasına neden olabilir.
- Örgüte olan adanmışlık ve bağlanmada azalmalar görülebilmektedir.

Görüldüğü gibi çatışma, çalışanlarda yoğun strese, güvensiz bir ortama, performans düşüklüğüne, değişime direnç gösterme ve örgüte bağlanamama gibi zararlara neden olabilmektedir. Yine örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin azalmasına, düzenin bozmasına neden olabilmektedir (Gümüşeli, 1994: 50). Çalışanların çatışma ortamından dolayı yaşanan stres nedeniyle fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi sürekli çatışmadan kaçınmaya çalışmak kişilerin güçsüz hissetmesine neden olabilmektedir (Karip, 2003: 39). Zaman, para ve enerjinin heba olmasına neden olabilmektedir (Şahan, 2006: 26). Karar alınması sürecinde gecikmelere sebep olabilir (Seval, 2006: 252). Çalışanların kişisel amaçlarını örgütün amaçlarından daha önemli görmelerine neden olabilmektedir (Kılınç, 1985: 122).

Özetle, yaşanan çatışmalar örgütü olumsuz etkilemekte, verimliliğin ve motivasyonun düşmesi, zamanın ve enerjinin boşa gitmesi gibi konularda örgüte büyük zararlar vermektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri iletişim problemlerinden dolayı olabileceği gibi bireysel davranış farklılıkları ve örgütsel yapıya ilişkin durumlardan da kaynaklanabilmektedir. Çatışmalar yöneticiler tarafından fark edilmediğinde, göz ardı edildiğinde veya fark edilip iyi yönetilmediğinde örgüte geri dönülmez zararlar verebilir. Bununla beraber iyi yönetildiğinde ve profesyonel davranıldığında krizler fırsata çevrilerek örgütün yararına kullanılabilir ve fayda sağlanabilir. Eğitim örgütleri olan okullarda da zaman zaman çatışmalar yaşanmakta ve paydaşlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Okullarda çatışma nedenlerini ortaya koyabilmek için okul, kademeler ve paydaşlar kavramlarını incelemek gerekmektedir.

## **2.6. Okul, Kademeleri ve Paydaşlar Kavramları**

Bu başlık altında ilk olarak okulun tanımının, amacının ve kademelerinin neler olduğunu ve ne gibi paydaşlardan oluştuğunu ortaya koymak önem arz etmektedir.

### **2.6.1. Okul ve Kademeleri**

Okul, TDK (2022) sözlüğünde her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer olarak tanımlanmaktadır. Okul, öğrencilerin yaşam alanı olarak kullandığı, hayatı öğrendiği ve geleceğe hazırlandığı yerlerdir (Canbulat, Direkçi, Akbulut, Çorapçığıl, Tezci, Şimşek, Şimşek ve Asma, 2020: 571).

Toplum içerisinde eğitim ve hizmetleri dendiğinde akla ilk gelen kurum, okuldur. Okul, bireyi geliştirme, eğitime işlevlerini öğrenim ve etkinlikler yoluyla gerçekleştirir (Açıkalın, 2016: 2). Yine okul, toplum içerisindeki yetişkin hayatına hazırlanmak isteyen gençleri hazırlayarak, rol dağıtımını yapan ve bu çalışmalarını yürütebilmek için rol farklılaşması üzerine kurulu sosyal bir kurumdur (Şahin, 2013: 169).

Okul kendine özgü toplumsal bir yapı, formal bir örgüttür ve belirli amaçlar gerçekleştirmek için tasarlanmış kuruluşlardır (Aydın 2018: 184). Bu bağlamda

okullarda genel amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken; öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen ve öğrenci-yönetici ilişkilerine gerekli önemi vererek, öğrencilerin sosyal yönden de gelişimini katkı sağlayacak etkinlikler düzenlenerek öğrenciye değer verilmeli, kendisini değerli hissetmesini sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Gedik ve Cömert 2018: 990).

Okullar eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken öğrencilerin gelişim düzeylerine göre çeşitli kademelerde eğitim vermektedir. Bunlara bakıldığında; Milli Eğitim Temel Kanuna (1973) göre, Türk Milli Eğitim sistemi iki ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; örgün ve yaygın eğitimidir.

Örgün eğitim, belirli yaş gruplarındaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Yaygın eğitim ise örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümüdür. Örgün eğitim belirli kademelerden oluşmaktadır. Bunlar:

#### **2.6.1.1. Okul Öncesi Eğitim**

Mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsamaktadır (MEB, 2013). Bu eğitim kademesi ilköğretim okullarında 4-6 yaş grubu çocuklardan oluşturulan ana sınıfları ile meslek liselerine bağlı ana sınıfları ve 3-6 yaş grubundaki bağımsız anaokulları olarak hizmet vermektedir. Bunların yanı sıra kreşler, resmi ve özel yuvalar ve gündüz bakım evleri de bu kademe içerisine girmektedir (Taymaz, 2019: 12). Bu kademenin amacı erken yaşlarda oluşmaya başlayan kişilik yapısının bir sonraki eğitim kademelerinde olumlu yönde gelişmesine zemin hazırlamak ve çocuğun topluma faydalı, üretken, katılımcı, sosyal bir birey olmasını sağlamaktır (Yıldırım, 2015: 22).

#### **2.6.1.2. İlköğretim (İlkokul, Ortaokul)**

İlköğretim, kadın erkek bütün Türklerin milli gayelere uygun olarak bedeni, zihni ve ahlaki olarak gelişmelerine yetişmelerine hizmet eden temel eğitim ve öğretimdir. Mecburi ilköğretim çağı, 6-14 yaş grubundaki çocukları kapsar (MEB, 2013). İlköğretim kademesi 4+4 eğitim süresini kapsamaktadır. Amaç ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir üst eğitim kademesine hazırlanmasını sağlamanın

yanında iyi bir yurttaş olması için tutum ve davranış kazandırılmaya çalışılmaktadır (Keskinkılıç, 2016: 42).

### **2.6.1.3. Ortaöğretim**

Milli Eğitim Sistemi (MES) 30/03/2012 tarihinde yapılan “İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile “Madde 26 – Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilir.” değişikliği ile ortaöğretim kademesi zorunlu eğitim içerisine alınmıştır. Ortaöğretim kademeleri ilköğretimden sonra eğitime devam eden, yükseköğretim eğitimine hazırlayıcı nitelikte özellikler taşımaktadır. Bu kademelere bakıldığında çeşitliliklerine göre gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçlar da çeşitlenmekte ve değişmektedir.

### **2.6.1.4. Yükseköğretim**

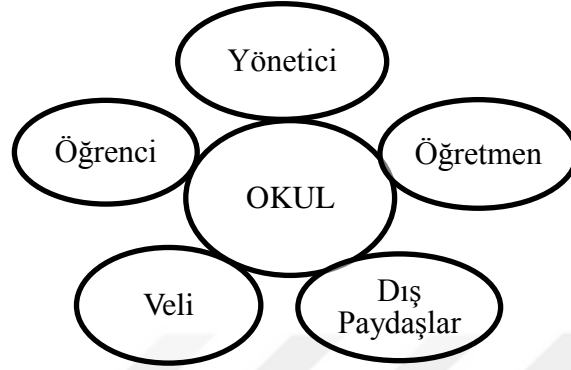
Ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yükseköğrenim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsar (MEB,2013). Yükseköğretim kademesinin temel amacı öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda belirli alanlarda ihtisaslaştırarak ülkenin bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyeye uygun insan gücü yetiştirmektir (Özdemir 2012:162).

### **2.6.2. Okul Paydaşları**

Toplum içerisinde eğitim ve hizmetleri dendiğine akla ilk gelen kurum, okuldur. Okul, bireyi geliştirme, eğitime işlevlerini öğrenim ve etkinlikler yoluyla gerçekleştirir (Açıkalin, 2016: 2). Okulun en temel amacı ise belirlenen amaçlar doğrultusunda yine bireyin geliştirilmesi ve öğretiminin gerçekleştirilmesidir. Eğitim sistemlerinin başarılı olması açısından okulların işleyişi oldukça önemlidir (Demirtaş ve Özer, 2014: 2). Bu da çeşitli paydaşlardan oluşan okulun paydaşlarının kendine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri ile mümkün olmaktadır. Okulun paydaşları yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okulun dışında yer alan diğer paydaşlardır (eğitim programları, politika belirleyiciler, müfettişler, baskı gruplar vb.).

Sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı için bu paydaşların etkili ilişkisi büyük önem arz etmektedir (Yıldız ve Balyer, 2019: 353).

**Şekil 6.** Okul Paydaşları



Okul paydaşlarını tanımlamak gerekirse;

#### **2.6.2.1. Öğrenci**

Öğrenci, Türk Dil Kurumuna göre öğrenim görmek amacıyla ders alan kimse, okul çocuğu, talebe anlamlarına gelmektedir. Yine öğrenci, hayata öğrenme süreci içerisinde hazırlanan kişi olarak tanımlanabilir (Can, 2018: 186). Bir başka anıma göre ise öğrenci, planlı ve programlı olarak öğrenme süreci içerisinde kalıcı davranışlar değişikliği kazandırılmaya çalışılan kişidir (Özdemir, 2012: 164). Okulun varoluşunun en temel nedeni olan öge öğrencidir. Bu nedenle okullarda tüm paydaşların yürüttüğü hizmetler öğrencilere sunulan hizmetin kalitesini arttırmaya yöneliktir (Ada ve Küçükali, 2016: 230).

#### **2.6.2.2. Veli**

Öğrencinin annesi/babası veya yasal olarak sorumluluğunu üstlenen kişidir (MEB, 2005). Veli aile olarak çocuğun eğitim hayatının ve başarısının üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bunu bilinçli anne-baba davranışı sergileyerek, çocuğuyla sağlıklı bir iletişim kurarak, gelişim özellikleri ve başarı düzeyi konusunda okul ile iş birliği yaparak, okul ve dışında da çocuğun üzerinde en etkili olan paydaştır (Arslanargun, 2007: 121). Velinin diğer paydaşlarla olan etkin iş birliği birçok

olumsuzluğun ortaya çıkmasının önüne geçmektedir. Okul-aile iş birliği öğrenci başarısını olumlu etkileyen en önemli faktördür (Can, 2018: 191).

### 2.6.2.3. Okul Yöneticisi

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. Yine yönetim, insanların belirli ortak amaçları gerçekleştirmek için iş birliğini sağlama çabalarının toplamı olarak ifade edilebilir (Can, 2018: 182). Okul yöneticisi, okulun ihtiyacı olan bütün kaynakların sağlanması ve bu kaynakların ihtiyaçları karşılaması için gerekli önlemleri alan kişidir. Tüm eğitim öğretim etkinliklerinin planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde aktif rol oynayan, iletişimin ve etkileşimin sorunsuz olduğu ortamların oluşturulması ve ortaya çıkabilecek her türlü problemin çözülmesi gibi görevleri yerine getiren kişidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2019: 198).

Okul yöneticisi okulu yasa ve yönetmeliklerin vermiş olduğu yetkiye bağlı kalarak ve mevzuata uygun olarak, okulun amaçlarını gerçekleştirmesinden, insan kaynağı ve diğer kaynakların sağlanmasından ve en doğru şekilde kullanılmasından, eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin planlanıp uygulanmasından, değerlendirilmesinden, okuldaki iş birliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanmasından sorumlu kişidir (Terci, 2008: 16).

Okul yöneticilerinin her şeyi önceden bilmesi mümkün değildir ve öğretmenleri sürekli denetleyen kişi olarak görülmemelidir. Öğrenim süreçlerini başlatan, öğretmenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaran, öğretmenlere rehberlik eden, öğretmenlerle birlikte öğrenen ve öğretmenlerin yaratıcılıklarını, okulun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir (Kıyıcı, 2012: 16).

Okul yöneticisi dendiğinde akla müdür ve müdür yardımcıları birlikte gelmektedir. Müdür yardımcısı okulun yönetim işlerinin gerçekleştirmesi için okul müdürünün yapmış olduğu iş bölümü sonucunda kendisine düşen görevleri yerine getirir, adından da anlaşılacağı üzere müdüre yönetimde yardımcı olarak onun verdiği emirleri yerine getirir (Sarpkaya, 2016: 16). Yine müdür yardımcısı tanımına bakıldığında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın

eğitim kurumlarında m¼d¼r yardımcılığı g¼revini ikinci g¼rev kapsamında y¼r¼ten kişidir (MEB, 2021).

Tanımlara bakıldığında, okul y¼neticisi dendiğinde okul m¼d¼r¼ ve m¼d¼r yardımcısı birlikte anlaşılmaktadır. Okul y¼neticileri toplumun ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ¼đretimin genel ve ¼zel amaçlarına hizmet edecek iş ve işlemlerin iş birliği içerisinde yapılmasını bunun yanı sıra t¼m paydaşların bu amaçları benimseyerek çalışmasını sağlayan ¼ok y¼nl¼ ¼zelliklere sahip bireyler olarak tanımlanabilir.

#### **2.6.1.4. ¼đretmen**

¼đretmenlik, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde devletin eğitim ¼đretim ve bununla ilgili y¼netim g¼revlerini ¼zerine alan ¼zel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır. ¼đretmen, değişik sistemlerde, kuruluşlarda ve farklı d¼zeylerde ¼đretme ve ¼đrenme ortamını en etkili biçimde oluşturarak eğitsel amaçları gerçekteşirmede ¼đrencilere ve anne-babalara kılavuzluk ve yardım edecek nitelikte genel k¼lt¼rde ¼đretmenlikte ve ¼đreteceđi dalda kurumsal alanda ve uygulamada uzmanlaşmış kişidir (Can, 2018: 180).

Başka bir tanımda ¼đretmenlik devletin eğitim, ¼đretim ve bununla ilgili y¼netim g¼revlerini ¼stlenen ¼zel bir uzmanlık mesleğidir. ¼đretmenler bu g¼revlerini T¼rk Milli Eğitiminin genel-¼zel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle m¼kelleftir. T¼rkiye Cumhuriyeti'nde ¼đretmenler yetiştirilirken genel k¼lt¼r, ¼zel alan ve pedagojik formasyon eğitimlerine sahip olmaları gerekmektedir (Karahana, 2005: 5). ¼đretmen, oluşturulan sistemin uygulayıcısı konumundadır ve ¼nemli bir misyona sahiptir. Bu nedenle de ¼đretmenin yetiştirilmesi, sistemin kalitesini artıracak veya azaltacak ¼neme sahiptir (G¼rhan, 2018: 6).

¼đretmen mesleki bilgi ve kişisel nitelikler açısından tam donanımlı olmalıdır ve bu niteliklerini ¼st seviyede sergileyebiliyorsa ¼đrenciler de ¼đretmenden o kadar iyi faydalanabileceklerdir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2019: 198). ¼đretmen, insanı ve kişiliğini biçimlendiren sanatkâr, bir mimardır (Çelikten, 2005: 209).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere öğretmen, alanında uzmanlaşmış MES'in amaçladığı toplumun ihtiyaçları doğrultusunda eğitim öğretimi sağlayan kişi, uzman ve sanatkardır. Eğitim sisteminin en stratejik parçalarından biridir.

#### **2.2.2.5. Diğer Paydaşlar**

Okulun üst yöneticileri, eğitimci olmayan personel, sivil toplum örgütleri, eğitim programları, politikacılar, eğitim denetmenleri, baskı grupları da okulun dış paydaşlarıdır (Yıldız ve Balyer, 2019: 353). Üst yöneticiler olarak il-ilçe müdürleri, müdür yardımcıları, şube müdürleri, bakanlık yetkilileri ve bakan sayılabilir. Okullarda yöneticiler ve öğretmenlerin dışında çalışmakta olan okulun amaçlarını gerçekleştirmeye dolaylı katkısı bulunan memur, hizmetli ve diğer çalışanlara eğitimci olmayan personel denilmektedir (Ada ve Küçükali, 2016: 222). Bununla beraber sivil toplum örgütleri de okul işleyişin de etkili paydaşlar arasındadır ve bu nedenle yöneticiler kararlar alırken sivil toplum örgütlerinin önemli işlevlerinden yararlanılmasında fayda vardır. Sivil örgütlerin/baskı gruplarının asıl görevi değişik politik ortamlarda üyelerinin yararına çalışmak, savunmak ve arttırmaktır (Can 2018: 195).

#### **2.7. Okullarda Çatışma Kavramı**

Toplum içerisinde farklı düşünce ve duruşa sahip insanların bulunması ve doğaları gereği bir arada yaşama gereksinimleri çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Okullar toplumun bir parçası olduğu ve çeşitli paydaşlardan oluştuğu için okullarda da çatışmaların olması olağan bir durumdur. Çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasında okullar ilk sıralarda yer almaktadır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 296). Bu çatışmalar öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli arasında olabilir. Yaşanan çatışmalarda en önemli unsur okulun amaçları doğrultusunda yönetilmesinin gerekliliğidir (Ören, 2021: 24).

Okul yönetimi, öğretmen, öğrenci, veli, çevre gibi paydaşların aralarında çeşitli nedenlerden dolayı farklı türlerde çatışmalar yaşanmaktadır. Sosyal ve toplumsal sistemler olan okullarda yaşanan çatışmaların zararlı sonuçları tüm paydaşları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle okul müdürleri ve öğretmenler eğitim öğretimin

sağlanması ve amaçların gerçekleşmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Bu iki paydaşın arasında yaşanan kontrol edilemeyen çatışmalar eğitim öğretimi ve amaçların gerçekleşmesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da nitelikli insan yetiştirme amacı güden okulların amaçlarını gerçekleştirememesine ve toplumun geleceği için önemli bir tehlikeye dönüşmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213).

Çatışmaların olumsuz sonuçlarını en aza indirmek hatta olumluya çevirerek okulun gelişimine katkı sağlamak iyi bir yönetim ile gerçekleşebilmektedir. Çatışmalar küçük anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabileceği gibi okulu kaosa ve krize sürükleyecek büyük anlaşmazlıklar da olabilir. Çatışmaların şiddetinin yüksek olduğu okullarda bu durum iyi yönetilemediğinde, korku, güvensizlik, huzursuzluk ve savunma duyguları ortamda hâkim olmaktadır (Koçak, 2012: 10). Bu nedenle, okul yöneticileri çatışmaların nedenlerini fark ederek, bunları doğru çözümlenerek, yerinde ve zamanında müdahale edip iyi yönetilebilmelidirler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 296). Çatışma yönetici tarafından iyi yönetilirse bireyler ya da gruplar arası farklılıklar, iş birliğine dönüşür. Çatışmaya örgüte fayda sağlayacak işlevsellik kazandırılır (Örnek, 2013: 29).

Okulda yaşanmakta olan çatışmalar diğer birçok çatışmalar gibi kaçınılmazdır. Okul yöneticilerinden çatışmaları fark edip yönetmesi hatta fırsata çevirmesi beklenmektedir.

## **2.8. Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri**

Eğitim örgütleri olan okullarda ortaya çıkan çatışmaların altında yatan nedenlere bakıldığında çoğunlukla çatışmaların diğer paydaşlara göre okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşandığı görülmektedir. Bu özellikle yöneticilerin, yönetim biçimini ve kurallarını açık, net bir şekilde öğretmenlere açıklamasıyla azalabilecektir (Işık, 2009: 42). Okullarda ortaya çıkan çatışmanın nedenleri örgütsel nedenler ve bireysel nedenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlara bakıldığında okulun çalışma alanı ve yapısal özelliklerinden kaynaklanan örgütsel nedenler, paydaşların farklı bireysel ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan ise bireysel nedenlerdir (Baykal ve Kovancı, 2008: 24).

Okulda personel arasında yapılan işbölümü, paydaşlar arasında işlevsel bağımlılık, özellikle kalabalık okullarda ortak karar vermede zorluk, kaynakların sınırlı olması, paydaşların amaçlarında ortaya çıkan farklılıklar, iletişimde yaşanan problemler, okulun büyüklüğü, bürokratik nitelikler, okul üyelerinin değişiminin sürekli hale gelmesi, denetim ve değerlendirme biçimi, rekabet, bireysel farklılıklar, öğrencilerin farklı kaynaklardan öğrenmesi yaşanan çatışmanın nedenleri olarak ifade edilebilmektedir (Aydın, 2018: 197). Okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerine ek olarak paydaşlar arasındaki kişilik, algı ve görüş farklılıklarının olması, yöneticilerin adil ve eşitlikçi davranmaması, iletişim problemlerinin yaşanması, yöneticiler ve öğretmenler arasında ayrımcılık, okulların büyük ve kalabalık olması, güç mücadeleleri, çalışanlar arasındaki iş bölümünün adaletli yapılmaması ve okullardaki bürokrasi ve evrak işlerinin fazlalığı sayılabilir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020: 81).

Okullarda bir arada ve etkileşim halinde çalışmak durumunda olan öğretmenler birbirinden farklı düşünce ve algılara sahiptir. Öğretmenlerin bu farklılıkları zaman zaman aralarında çatışmalara neden olabilmektedir (Sungur, 2008: 9). Okulda müdür ve öğretmen çatışmaları paydaşlar arasında nefrete yol açabilir ve kolayca ayrıcalıklı muameleye zemin oluşturup, okulda bölünmeyi de doğurabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında görüş ve fikir farklılıkları, öğretmenlerin ders planlamasına yönelik zayıf tutumları, öğrencileri ele alma biçimlerindeki farklılık, yönetici tarafından derslik ve okul kaynakları tahsisindeki eksikler okul yöneticisi ve öğretmen çatışmalarını tetikleyen bazı nedenlerdir (Chinyere, 2016: 37). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında çatışma nedeni olarak algı farklılıkları, okul yöneticisinin diktatörlük davranışı göstermesi, kötü fiziksel çalışma koşulları, idari yetersizlik ve iletişim eksikliği sayılabilir. Ayrıca yöneticilerin öğretmenler için gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi, kayırmacılık yapması bu paydaşlar arasında çatışmalara neden olmaktadır (Ramini ve Zhimin, 2010: 243).

Yine okulların büyük olması öğretmenlerle idareciler arasında yaşanan çatışmaların sayısının ve yoğunluğunun artmamasına neden olmaktadır (Tulunay, 1990; 212). Yöneticiler çatışmaları ne göz ardı etmeli, yok saymalı ne de bastırarak tamamen ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Yöneticilerin çatışma yönetim bilgi ve becerisine sahip olmaları ve bunu etkin kullanabilmeleri, çatışmaların olumlu

yönlerine odaklanarak sorunların ortaya çıkmasını ve fark edilmesini sağlamakta, çatışmaların nedenlerini ortaya koyarak en uygun çözüm stratejisine karar vererek uygulamaya koymalarını sağlamaktadır. Çözümleme yapılırken yöneticiler çatışmalardan korkmamalı hatta krizi fırsata çevirerek örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmalıdır (Demirci, 2002: 47). Okul yöneticileri, öğretmenler ve okulun diğer paydaşları arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları yapıcı bir şekilde çözebilme bilgi, beceri ve yeteneğine sahip olmalıdır (Arslantaş ve Özkan, 2012: 238).

Yöneticiler okulları yönetirken çatışmaları göz ardı etmemeli çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi için çatışma nedenlerini çok iyi bilmeli ve bunların giderilmesi için de katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Öğretmenlerin okulun önemli bir parçası olduğunun bilincinde olmalıdır (Odabaşoğlu, 2013: 20). Okul müdürünün liderlik özelliklerinin yeterli düzeyde olması okuldaki problemlerin ve çatışmaların çözümlenmesinde etkilidir. Okullarda oluşan çatışmaların okulun yararına uygun olacak şekilde yönetebilmesi için okul müdürünün liderlik, çatışma kavramı, çatışmanın türleri ve çatışmanın çözüm yöntemleri ile ilgili bilimsel yeterlilik düzeyine ulaşmış olmaları gerekmektedir (Yavuzylmaz, 2008: 1).

Okul yöneticilerinin idareciden çok liderlik özellikleri göstermesi, okulu bu düşünceyle yönetmesi, çatışmaların azalmasına zemin hazırlarken; yaşanan çatışmalarında da okulun lehine sonuçlandırılmasında faydalı olacaktır. Okul yöneticileri, geleceği öngörebilen, vizyon sahibi, hayatı bir bütün olarak algılayabilen ve bunu eğitim sürecine entegre edebilen, okul yönetimini çeşitli etik değerler üzerine kuran, davranışlarıyla başkalarına örnek olan, çalışkan, dürüst, erdemli ve en önemlisi de liderlik özelliğine sahip kişiler olmalıdır (Dülger ve Dülger, 2022: 447). Yine okullarda barışçıl bir ortamın sağlanabilmesi için öğrencilerin ve öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunabilecek sistemlerin geliştirilmesi, programların uygulanması sağlanmalı ve okul yöneticisi buna liderlik etmelidir (Öner, 1999: 190).

Özetle okullar da diğer örgütler gibi insan faktörü üzerine kurulu olduğundan kişilik, algı ve fikir farklılıklarından, iletişim problemlerinden ve yönetim şekli gibi nedenlerden dolayı paydaşlar arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Okul kademesinin farklı olması (ilkokul, ortaokul, lise gibi) yaşanan çatışma nedenlerini de

farklılaştırabilmektedir. Yine okulu oluşturan paydaşların (öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve diğer) farklılaşması ile aralarında yaşanan çatışma nedenleri de farklılaştırabilmektedir. Çatışma nedenlerinin farklılaşması, yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetim stratejilerinin de farklılaştırılmasını gerektirmektedir.

## **2.9. İlgili Araştırmalar**

### **2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Özkan (2003), “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yöntemleri (Sakarya İli Örneği)” adlı çalışmasında, çatışmaların erkek öğretmenler arasında daha yoğun olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe okuldan ayrılma isteğinin azaldığını tespit etmiş olup eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine araştırmada öğretmenlerin yaşları ilerledikçe, okuldan ayrılma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Çalışan yetersizliği, öğretmenlerin vazifesi olmayan bazı işleri yapmaları çatışmalara neden olabilmekte ve çalışanların yetersizliği, yöneticiler ve öğretmenleri karşı karşıya getirdiğine değinilmiştir.

Varlık (2008), “İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği)” konulu çalışmasında ilköğretim okullarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki çatışma nedeni olarak genel hizmetler alanında; lavabo, tuvalet, laboratuvar, oyun alanı ve okul kütüphanesinin yetersizliği, okulun ışık ve dersliklerinin temizlik işleri, çevrenin korunması; dersliklerin yetersiz donatılması, badana ve boya eksikliği ve ısıtma sebebiyle çatışma nedeni olarak belirtilmezken, eğitim araç gereç yetersizliği ve koridorun darlığı da çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Öğrenci hizmetler alanında öğrenci rehberlik hizmetleri, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler ve öğrenci beslenmesi çatışma nedeni olarak belirtilmezken, öğrenci sağlık işleri çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. İşgören hizmetleri alanında öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin nedeni olarak belirtilmezken, öğretmene tahkikat açılması, mazeret izni alma ve boş geçen derslerin doldurulması çatışma nedeni olarak belirtilmiştir.

Işık, (2009), “Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği)” konulu araştırmasında, yönetici ve öğretmenler çatışmaların eğitim öğretim hizmetleri alanında daha fazla yaşanmakta olduğu algısını paylaşmaktadırlar. Çatışmalar en çok, yöneticilere göre “boş geçen derslerin doldurulması” nedeniyle, öğretmenlere göre ise “öğretmenin ödüllendirilmesi” nedeniyle yaşanmaktadır. Yönetici ve öğretmen algıları arası konum, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Karataş (2014), “Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri (Keşan Örneği)” konulu çalışmasında cinsiyete göre, kadın yöneticiler iletişim ve yanlış anlaşılma nedenleriyle çatışma yaşarken erkek yöneticiler mevzuat ve yönetmelik ihlalleri, iletişim ve yanlış anlaşılma, disiplin, aynı fikirde olmama, zaman ve görev ihlali ile sorumsuzluk nedenleriyle çatışmalar yaşandığı belirtilmiştir. Bununla beraber cinsiyete göre, çatışmaya karşı okul yöneticilerinin yaklaşımları üzerinde toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın (2015), “İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)” çalışmasında, öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleriyle en yüksek çatışma nedeni olayları ve davranışları algılama farklılıkları iken en düşük neden ise örgütün büyüklüğü olarak belirtilmiştir. Yine çalışmada cinsiyet, medeni durum, branş ve okulda çalışma süresine göre çatışma nedenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak yaş ve kıdemlerine göre çatışma nedenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir. Okul türlerine göre çatışma neden puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiş olup yine 36-45 yaş arası katılımcıların puanları en yüksek olduğu belirtilmiştir. 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerle, 6- 10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin çatışma neden puanları arasında da yine anlamlı bir fark olduğu çalışmada belirtilmiştir.

Yurdunkulu (2016), “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez İlçe Örneği)” adlı

çalışmasında öğretmenlerin en fazla çatışma yaşadığı neden öğrenci davranışı olarak belirtilirken en az çatışma yaşadıkları neden ise okul içinde sigara içmedir. Ülke geneli kapalı alanlarda sigara içme yasağının uygulamaya konulmasının, öğretmenlerin bu nedenle yaşanmakta olduğu çatışmaları olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabileceğini belirtilmiştir. Yine çatışma nedenleri olarak ilk sırada iletişim yetersizliği yer alırken, en az çatışma nedeni ise kaynak yetersizliği ve mekân eksikliği olarak belirtilmiştir.

Bilgiri (2018), “İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri” çalışmasında öğretmen ve yöneticiler arasında çatışma nedenleri olarak yöneticinin kişiliği temasında yöneticilerin hoşgörüsüz davrandığını ve empati kurmadıklarını, yine yöneticini yönetim görevlerini bir baskı aracı olarak kullandıklarını ve prosedürleri dayattıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ise disiplinsiz davranışlar ile bazı durumları suiistimal etmelerinin çatışmalara neden olduğunu belirtmiştir. Okulun yetersiz ekonomik kaynaklarından dolayı da çatışmaların olabileceği tespit edilmiştir. Okuldaki sorunların dışında kişisel olarak öğretmen veya yöneticilerin siyasi görüşleri de çatışmaya neden olabilmektedir. Öğretmenler, siyasi ve sendikadan kaynaklı nedenlerden dolayı çatışma yaşadığını belirtmişlerdir.

Akyavuz (2020), “Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanımları” çalışmasında sınıf öğretmenlerinin çatışma durumlarına bakıldığında öğretmenlerin en çok okul yöneticileri, öğrenci velileri ve öğretmenlerle eğitim kurumlarının işleyişi, yönetimi, öğrencileri ve özlük işleri gibi konularda çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Okullarda yaşanan çatışmaların sebeplerinin adaletsizlik, iletişimsizlik, baskı, fikirlerin görmezden gelinmesi, kişisel özellikler, fiziksel ihtiyaçların karşılanmaması gibi faktörlerle ilişkili olduğu, öğretmenleri ve okulları olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. İşe yabancılaşma, motivasyonun azalması, işin ters gitmesi, dedikodu, iletişim engelleri, gruplaşma, huzursuzluk ve güvensizlik gibi sonuçlara varılmıştır.

### **2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Beck ve Betz (1975), “A. Comparative Analysis of Organizational Conflict In Schools.” adlı çalışmalarında çatışma nedenlerini okulun büyüklüğü, öğretim işleri,

uzmanlaşma ve otoritenin merkezileştirilmesi gibi örgütsel koşullar olarak analiz etmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ilkokullarda kademe içi çatışmanın ana belirleyicisi otoritenin merkezileşmesi iken ortaokullarda kademe içi çatışma öncelikle okul büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Kademeler arası çatışmada, ilkokullardaki okul büyüklüğü değişkeni biraz daha önem taşıırken ortaokullarda, okul büyüklüğüne ve otoritenin merkezileşmesine bağlı olarak artış görülmüştür. Ancak öğretimin uzmanlaşmasıyla azalma tespit edilmiştir.

Cadwell, W.E. and Daywalt R.E. (1983), “A model For The Prediction Of Organizational Conflict” adlı çalışmalarında 1974-1977 yıllarında yaşanan grevlere katılan okullardan alınan örnekten kapsamındaki yönetici ve öğretmenlerle görüşmeler ve anketlere dayanarak yapılan bir alan çalışmasıdır. Araştırmadan elde edilen bulgular çatışma öncesi dönem okul yöneticilerinin otoritelerinin ön planda olduğu evredir. Önemli konuların taraflarca belirlenmesine rağmen uzlaşma ve çözüm davranışı gösterilmemiş ve çatışma devam ettiği yönündedir. Taraflar arasında iletişimin düzenli olarak kurulması çatışma yaşamayı en düşük seviyede tutabileceği belirtilmiştir. Yeni liderlik yaklaşımları taraflar arasındaki problemlili konuların çözülmesinde etkili olacağı belirtilmiştir (Aktaran: Özmen, 1997: 74).

Edelstein (1991), “The Viewpoints of Texas Puclic School Principals on Intra-Organizational Conflict” adlı çalışmasıyla Teksas devlet okulları müdürlerinin örgüt içi çatışma hakkındaki görüşleriyle okullarda çatışmaların varlığını ortaya koymak ve okul yöneticiler için çatışma yönetimi alanındaki ihtiyaç duyulan eğitimleri dile getirmeyi amaçladığı belirtilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve 251 okul yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir. Bulgular sonucunda değişim ve belirsizlik okullarda çatışma neden olduğu, çatışmalar genellikle kişilik farklılıklarından doğan çatışmalara ve strese bağlanmıştır. Yine üst yönetim tarafından tepeden inme reform hareketleri ve bunların getirdiği kaos ve sorumluluk yükünün çatışma yarattığı belirtilmiştir (Aktaran: Özmen, 1997: 76).

Bondesio (1992), “Conflict Management At School: An Unavoidable Task” adlı çalışmasında 1976'dan beri okullardaki çatışmaların arttığı ve müdürlerin bu ciddi ve tehlikeli durumları yönetmek durumunda kaldıklarını belirtmiştir. Çatışmanın nedenlerini: kişisel davranışsal, yapısal ve iletişim olmak üzere

gruplandırmıştır. Yapılan çalışmalarda çatışmaların büyük bir kısmının kişisel farklılık ve davranışların neden olduğu belirtilmiştir. Bulgular ışığında tüm müdürler, eğitim yönetimi ve özellikle çatışma yönetimi konusunda eğitim almaları gerektiği, eğitim hukukunu iyi bilmeli ve öğretmenleri çatışma yönetimi konusunda eğitilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Makaye ve Ndofirepi (2012), “Conflict Resolution between Heads and Teachers: The Case of 4 Schools in Masvingo Zimbabwe” adlı çalışmalarında ilkökul müdürleri ve öğretmenleri arasında yaşanan çatışma nedenlerini ve bu çatışmaların nasıl oluştuğunu ortaya koyma olarak belirtilmiştir. Çalışma 4 okuldan bilinçli olarak seçilen 16 öğretmen yanıtladığı ölçeklerden elde edilen bulgulara göre çoğu okulda müdür ve öğretmenlerin çatışma yaşandığı ve çatışma nedeni olarak kaynakların eşit olmayan dağılımı/tahsisi ve dedikodular veya dedikodular konusunda birbirleriyle çatıştıkları belirtilmiştir. Çatışmaları çözmek için, okul müdürlerinin kaynakların adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılmasını sağlaması, çatışma ve çatışma çözümüne ilişkin çalıştaylar kurularak müdürler de dahil olmak üzere okul paydaşları yer alması gerektiği belirtilmiştir.

Abiodun (2014), “Organizational Conflicts: Causes, Effects And Remedies.” adlı çalışmasında örgütlerde meydana gelen çatışmaların nedenleri, etkileri ve çözümlerini incelemiştir. Çatışmalar örgütlerde önemli ölçüde belirsizliklere neden olduğundan akademisyenler ve yöneticilerin çatışmalarla nasıl başa çıkacağı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Organizasyonlarda çatışma nedeni olarak yöneticilerin liderlik etme tarzları, üstünlük taslama davranışı göstermeleri, ortak kaynakların kıtlığı gibi bazı etkenler ileri sürülmektedir. Yaşanılan çatışmaların personelin işle ilgili memnuniyetinin ve üretkenliğinin azalmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Morrison ve Sundong (2014), “Causes of Conflict in Organizations: A Case of Takoradi Polytechnic” adlı çalışmalarında örgütlerdeki çatışmaların nedenlerini ortaya koymuşlardır. Çalışmalar sonucunda organizasyonda kişisel, kişilerarası ve gruplar arası çatışmalar olarak gruplandırılabilir çeşitli çatışmalar olduğu ortaya konulmuştur. Çatışmaların nedenlerine bakıldığında ise sınırlı kaynaklar, rekabet ve güç mücadelesi, davranış farklılıkları gibi nedenler olduğu görülmüştür. Personelin

çatışmalara yol açan farklılıklar üzerine atölye çalışmaları ve seminerler yoluyla eğitilmesi ile çözülebileceği belirtilmiştir.

Tshuma, Ndlovu ve Bhebhe (2016), “Causes of conflict among school personnel in Gwanda District Secondary Schools in Zimbabwe” adlı çalışmalarında şehir merkezindeki ve kent çevresindeki ortaokullardaki çatışmaların nedenlerini araştırmayı amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar göre çatışmada ortaokullardaki aynı bölümdeki öğretmenler, farklı bölümlerdeki öğretmenler; öğretmenler ve okul müdürleri arasında ve öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasında çatışmalar yaşandığı belirtilmiştir. Çatışmaların ana yapısal nedenleri kaynakların paylaşımı, kötü çalışma koşulları ve liderlik tarafından kullanılan yönetim tarzı; kişisel faktörler, kişilikler, bilginin zayıf yayılması ve iş yerinde liderlik tarafından adam kayırma olarak belirtilmiştir.

Shanka (2017), “Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of Wolaita Zone” adlı çalışmasında Wolaita bölgesindeki devlet ilkokullarında öğretmenler ve okul liderleri arasında yaşanan çatışma nedenleri incelenmiştir. Çatışma nedenleri olarak kurumsal, iş veya liderlikle ilgili nedenler ortaya konulmuştur. Çatışma nedenlerine bakıldığında karar verme sürecine katılım, eğitim için fırsatlar sağlamama, bireysel farklılıklar ve roller, tartışmalar, cezalandırma, zorlama, kaçınma, bilgisizlik vb. sayılmıştır. Çalışmada okul liderlerinin çatışmaların kaynaklarını anlamaları gerektiği, personelin endişelerini dile getirmesi için bir mekanizmaların oluşturulması, liderlerin sürekli olarak yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği, değişime ve gelişime açık olunması çatışma yaşanmasını önleyeceği belirtilmiştir.

Ghaffar (2019), “Conflict in Schools: Causes and Management Strategies” adlı çalışmasında çatışmaların kaçınılmaz bir insan olgusu olduğu belirtilirken bireyler ve gruplar arasındaki bu anlaşmalar ve anlaşmazlıklar onları çatışmalara neden olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada okulların diğer insan örgütleri gibi, şu veya bu tür bir çatışmaya eğilimli olduğu ve çatışmayı ele almak için çeşitli çatışma yönetimi stratejileri benimsenmesi gerektiğini; bunlardan en önemlilerinin ise arabuluculuk, müzakere, kaçınma, iş birliği vb. olduğu belirtilmiştir.

Igbokwe, Akudo ve Ugwu, (2020), “Principals -Teachers’ Conflict And Management Strategies in Secondary Schools in Awka South Local Government Area” çalışmalarında ortaokullarda müdür-öğretmenlerin arasında yaşanan çatışma nedenleri olarak okul müdürünün öğretmenlerin sorunlarına karşı ilgisiz davranması; zayıf iletişim, rol belirsizliği veya rollerde ve sorumluluklarda netlik olmaması; müdür tarafından öğretmenlerin çabalarının göz ardı edilmesi; kötü hizmet durumları olarak belirtilmiştir.

Rai ve Singh (2021), “Conflicts in Schools: Causative Factors and Resolution Strategies” adlı çalışmada okullarda çatışmalara neden olan faktörler ve okulların çatışma çözümü için benimsediği stratejiler hakkında farklı araştırmacıların araştırma bulgularını gözden geçirme ve bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Çalışmadan ortaya çıkan çeşitli faktörler sadece yapısal ve kişisel faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma okullarda çatışmalara yol açan faktörlere ve bunları çözmek için okul yönetiminin kullandığı stratejileri belirtirken aynı zamanda okul yöneticilerinin kendi personeli, hatta okulun öğrencileri arasında bile çatışmalardan sorumlu olan en azından bazı faktörleri tespit ederek daha iyi bir şekilde çözebilmeleri için eğitilmelerini önermektedir.

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma evreni, ölçek geliştirme süreci, veri toplama araçları, verilerin analizi ve verilerin analizi sırasında kullanılan analiz yöntemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

##### 3.1. Araştırma Modeli

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin incelenmesi amacıyla bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, en sade şekliyle sayısal verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve kullanılmasına ilişkin yöntem olarak tanımlanmaktadır (Teddlie, 2015: 25). Araştırmada, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülen araştırmalarda, grupta bulunan katılımcıların bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olayların ve olguların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2012: 59). Betimsel tarama geçmişte ya da var olmaya devam eden bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Karasar, 2012: 77). Bu çalışmada, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri çeşitli değişkenler açısından incelendiğinden betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır.

##### 3.2. Çalışma Evreni

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Araştırmacının, doğrudan gözlem yaparak ya da evrenden seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında değerlendirmelerini belirtebileceği evren çalışma evrenidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, 2007: 35). Bu araştırmanın çalışma

evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Düzce İlinde MEB'e bağlı 42 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Çalışmaya müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler çalışmaya gönüllülük esası ile dahil edilmiştir. Evrendeki müdür, müdür yardımcısı sayısı 148 ve öğretmen sayısı 1281'dir. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle 53'ü müdür-müdür yardımcısı ve 204'ü öğretmen olmak üzere toplamda 257 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Ölçek 257 katılımcıya uygulanmıştır. 257 ölçekten, uç değerler çıkarıldıktan sonra analizlere 246 kişinin verisi ile çalışmaya devam edilmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin 246 kişinin demografik bilgilerine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışma Grubunun Demografik Bilgilere Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	135	54,9
	Erkek	111	45,1
Mesleki Kıdem	6 yıl ve daha az	74	30,0
	7-14 yıl	68	27,6
	15-21 yıl	50	19,8
	22 yıl ve daha çok	54	22,6
Kurumdaki Görev	Okul Müdür ve Müdür Yardımcısı	50	19,8
	Öğretmen	196	80,2
Son Çalışılan Okuldaki Çalışma Yılı	2 yıl ve daha az	77	31,5
	3-5 yıl	90	37,0
	6 yıl ve daha fazla	79	31,5
Okul Türü	Anadolu Lisesi	63	24,9
	Meslek Lisesi	74	30,4
	İmam Hatip Lisesi	42	17,1
	Diğer Liseler	67	27,6
Öğrenim Düzeyi	Lisans	193	78,2
	Lisansüstü	53	21,8

Tablo 2 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan kadın katılımcıların sayısı (%54,9) erkek katılımcılardan (%45,1) fazladır. Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemlerine göre en çok 6 yıl ve daha az çalışanlar (%30), en az 7-14 yıl (%27,6) çalışanlardan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların kurumda üstlendikleri göreve değişkenine göre öğretmenlerin sayısı (%80,2), okul müdür ve müdür yardımcılarının (%19,8) fazladır.

Son çalışılan okuldaki çalışma yılı değişkenine göre sayıca en çok 3-5 yıl (%37), sayıca en az 2 yıl ve daha az (%31,5) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları okul türü bakımından sayıca en çok meslek lisesi (%30,4), sayıca en az İmam Hatip lisesi (%17,1) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan lisans mezunu (%78,2) katılımcılar, lisansüstü mezunlarından (%21,8) fazla olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin incelenmesi amacıyla veri toplama aracı olarak; araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Işık (2009), tarafından geliştirilen 21 maddeden oluşan “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımına ilişkin olarak ölçek sahibinden gerekli izin alınmıştır. Ölçekte yönetici ve öğretmenlerin çatışma nedenlerine ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik ölçek maddeleri yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan eğitim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Genel Hizmetler alanı 11 maddeden (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11 numaralı maddeler) İşgören Hizmetler Alanı 5 Maddeden (12-13-14-15-16) Eğitim Öğretim Hizmetler Alanı 5 maddeden (17-18-19-20-21) oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı tümü için Cronbach Alpha .96; genel hizmetler alanına ilişkin Cronbach Alpha 93; işgören hizmetleri alanına ilişkin Cronbach Alpha .91 ve son olarak eğitim öğretim hizmetleri alanına ilişkin çatışma nedenlerine Cronbach Alpha değeri .90 olduğu belirtilmiştir (Işık, 2009: 58). Kullanılan ölçek “Hiç.”, “Çok Az.”, “Az.”, “Orta.”, “Çok.”, “Pek Çok.” şeklinde 6’lı likert tipi ölçektir.

Bu çalışmada Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği’nin yapı geçerliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla elde edilen puanlara doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen t değerlerini gösteren yol diyagramı Ek 5’te, faktör yüklerini ve hata varyanslarını gösteren yol diyagramı Ek 6’da verilmektedir. Ek 5 incelendiğinde, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin

bilgi veren t değerlerinin tüm maddeler için 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüştür.

Ek 6 incelendiğinde, analiz sonucunda elde edilen her bir gözlenen değişken ile bağlı olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları gösteren standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 1. faktör için 0.52 ile 0,78 arasında, 2. faktör için 0.70 ile 0,91 arasında ve 3. faktör için 0.68 ile 0,81 arasında değiştiği görülmektedir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın önemini gösteren p değeri 0.01 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, beklenen ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki uyumu araştırmak için alternatif uyum indeksleri kullanılır.

Bu çalışma kapsamında hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.** Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayıları

	Ölçek ve Altboyutlar			
	Tüm Ölçek	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör
<b>Cronbach Alfa</b>	0,929	0,898	0,877	0,876
<b>Madde Sayısı</b>	21	11	5	5

Tablo 3 incelendiğinde elde edilen puanların birinci faktördeki 11 maddeye ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0.898, ikinci faktördeki 5 maddeye ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0.877, üçüncü faktördeki 5 maddeye ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0.876 ve 21 maddelik ölçeğin geneline ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0.929 olarak hesaplanmıştır ve bu güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Özdamar, 2004).

### 3.4. Veri Toplama Aracının Dağıtılması ve Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygulanabilmesi için Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Etik Kurulu (Ek:4) ile Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli onay ve izinler alınmış (Ek:5) ve araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır. Veri toplama aracının dağıtılması aşamasında kullanılan ölçek Google Form uygulaması üzerinden aslına uygun olarak oluşturulmuştur. Veri toplama evresinde Covid-19

salgını olduğundan ve tüm ülkede uygulanan tedbirler gereği ve eğitim öğretimin uzaktan yapılması nedeniyle katılımcılara ölçek uygulaması Google Form uygulaması üzerinden, okul Whatsapp gruplarında ve mail yoluyla katılımcılarla paylaşılmıştır. Ölçme aracı ile ilgili açıklamalar yapılarak geri toplanmıştır. Çalışma evreninin tamamına ölçek gönderilmiş olup 257 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır ve çalışmada kullanılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir ve ölçekler numaralandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Hatalı, eksik işaretlenen herhangi bir veri bulunmamıştır. Elde edilen verilerde uç değer incelemesi yapılmış 49, 53, 57, 89, 93, 102, 226, 230, 232, 248 ve 255 numaralı deneklerin standartlaştırılmış Z puanlarına göre veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Atılan uç değerlerden sonra analizlere 246 kişinin verisi ile devam edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik, geçerlilik ve DFA çalışmaları uygulanmıştır. Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliğine yer verilmiştir. Kapsam geçerliliği uzman görüşlerine yer verilerek, yapı geçerliliği ise faktör analizi uygulanarak sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alfa ve split-half değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesi amacıyla Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testi sonuçları incelenerek verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

Cinsiyet değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyete Göre Normallik İncelemesi

Puan	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		İstatistik	df	p
Çatışma	Erkek	,167	111	,000
	Kadın	,218	135	,000
Genel Hizmetler	Erkek	,194	111	,000
	Kadın	,232	135	,000
İşgören Hizmetleri	Erkek	,344	111	,000
	Kadın	,372	135	,000
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Erkek	,190	111	,000
	Kadın	,232	135	,000

Tablo 4 incelendiğinde çatışma, genel hizmetler, işgören hizmetleri ve eğitim öğretim hizmetleri puanlarının cinsiyetin iki kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Normallik testlerinde bir puan değişkeninin herhangi bir kategorisinde normal dağılmadıysa diğer kategorilerinde normal dağılım gösterse bile parametrik olmayan testlere yönelmek gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013). Bu durumdan yola çıkarak cinsiyet değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Kurumdaki görev değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Kurumdaki Göreve Göre Normallik İncelemesi

Puan	Kurumdaki Görev	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		İstatistik	df	p
Çatışma	Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları	,151	50	,006
	Öğretmenler	,211	196	,000
	Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları	,185	50	,000
Genel Hizmetler	Öğretmenler	,223	196	,000
	Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları	,329	50	,000
İşgören Hizmetleri	Yardımcıları	,360	196	,000
	Öğretmenler	,360	196	,000
	Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları	,164	50	,002
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Yardımcıları	,164	50	,002
	Öğretmenler	,227	196	,000

Tablo 5 incelendiğinde Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının kurumdaki görev değişkeninin iki kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Bu durumdan yola çıkarak kurumdaki görev değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Mesleki Kıdeme Göre Normallik İncelemesi

Puan	Mesleki Kıdem	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		İstatistik	df	p
Çatışma	6 yıl ve daha az	,216	74	,000
	7-14 yıl	,203	68	,000
	15-21 yıl	,206	50	,000
	22 yıl ve daha çok	,211	54	,000
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	,228	74	,000
	7-14 yıl	,236	68	,000
	15-21 yıl	,167	50	,001
	22 yıl ve daha çok	,231	54	,000
İşgören Hizmetleri	6 yıl ve daha az	,364	74	,000
	7-14 yıl	,349	68	,000
	15-21 yıl	,322	50	,000
	22 yıl ve daha çok	,391	54	,000
Eğitim Öğretim Hizmetleri	6 yıl ve daha az	,216	74	,000
	7-14 yıl	,216	68	,000
	15-21 yıl	,188	50	,000
	22 yıl ve daha çok	,229	54	,000

Tablo 6 incelendiğinde Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının mesleki kıdem değişkeninin dört kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Bu durumdan yola çıkarak mesleki kıdem değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis H testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Son çalışılan kurumda çalışma yılı değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Son Çalışılan Kurumda Çalışma Yılına Göre Normallik İncelemesi

Puan	Son Çalışılan Kurumda Çalışma Yılı	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		İstatistik	df	p
Çatışma	2 yıl ve daha az	,212	77	,000
	3-5 yıl	,206	90	,000
	6 yıl ve daha çok	,175	79	,000
Genel Hizmetler	2 yıl ve daha az	,235	77	,000
	3-5 yıl	,211	90	,000
	6 yıl ve daha çok	,190	79	,000
İşgören Hizmetleri	2 yıl ve daha az	,340	77	,000
	3-5 yıl	,399	90	,000
	6 yıl ve daha çok	,324	79	,000
Eğitim Öğretim Hizmetleri	2 yıl ve daha az	,212	77	,000
	3-5 yıl	,222	90	,000
	6 yıl ve daha çok	,226	79	,000

Tablo 7 incelendiğinde Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının son çalışılan kurumda çalışma yılı değişkeninin üç kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bu durumdan yola çıkarak son çalışılan kurumda çalışma yılı değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis H testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Okul türü değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Okul Türüne Göre Normallik İncelemesi

Puan	Okul Türü	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	df	p	İstatistik	df	p
Çatışma	Anadolu Lisesi	,181	63	,000	,682	42	,000
	Meslek Lisesi	,205	74	,000			
	İmam Hatip Lisesi						
	Diğer	,199	67	,000			
Genel Hizmetler	Anadolu Lisesi	,250	63	,000	,640	42	,000
	Meslek Lisesi	,243	74	,000			
	İmam Hatip Lisesi						
	Diğer	,195	67	,000			
İşgören Hizmetleri	Anadolu Lisesi	,361	63	,000	,519	42	,000
	Meslek Lisesi	,345	74	,000			
	İmam Hatip Lisesi						
	Diğer	,362	67	,000			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Anadolu Lisesi	,168	63	,000	,763	42	,000
	Meslek Lisesi	,239	74	,000			
	İmam Hatip Lisesi						
	Diğer	,226	67	,000			

Tablo 8 incelendiğinde Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının okul türü değişkeninin üç kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bu durumdan yola çıkarak okul türü değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis H testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Öğrenim düzeyi değişkeni açısından ölçekten alınan puanların normalliklerine ilişkin veriler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğrenim Düzeyine Göre Normallik İncelemesi

Puan	Öğrenim Düzeyi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		İstatistik	df	p
Çatışma	Lisans	,215	193	,000
	Lisansüstü	,112	53	,095
Genel Hizmetler	Lisans	,231	193	,000
	Lisansüstü	,141	53	,010
İşgören Hizmetleri	Lisans	,355	193	,000
	Lisansüstü	,369	53	,000
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Lisans	,223	193	,000
	Lisansüstü	,176	53	,000

Tablo 9 incelendiğinde Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının öğrenim düzeyinin iki kategorisinde de normal dağılmadığı görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Bu durumdan yola çıkarak öğrenim düzeyi değişkenine göre fark analizleri yapılırken Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları için parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Öğretmen ve Yöneticilere Ait Çatışma Nedenlerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin ölçeğin genel çatışma, genel hizmetler, işgören hizmetleri ve eğitim öğretim hizmetleri alanlarına ait dönüştürülmüş puan ortalamaları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmen ve Yöneticilere Ait Dönüştürülmüş Puan Ortalamaları

		Çatışma	Genel Hizmetler	İşgören Hizmetleri	Eğitim Öğretim Hizmetleri
Ortalama	Öğretmen	1,596	1,620	1,345	1,796
	Yönetici	1,716	1,622	1,384	2,256

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin en az işgören hizmetlerinde çatışma yaşadığı en çok ise eğitim öğretim hizmetlerinde çatışma yaşadıkları görülmektedir. Yöneticilerin genel olarak her konuda öğretmenlerden daha çok çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin ölçek maddelerinden aldıkları puan ortalamaları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Öğretmen ve Yöneticilere Ait Madde Puan Ortalamaları

Madde	Görev	N	Ortalama	Standart Sapma
	Yönetici	50	1,4200	,92780

1.Öğrenci sağlık işlerinin yürütülmesinde	Öğretmen	196	1,3878	,84286
2.Okul kantini yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,9000	1,26572
	Öğretmen	196	1,6429	1,16134
3.Dersliğin badana ve boyası konusunda	Yönetici	50	1,4000	,60609
	Öğretmen	196	1,5357	1,02969
4.Laboratuvar yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,9000	1,26572
	Öğretmen	196	1,8980	1,38482
5.Çevrenin korunması konusunda	Yönetici	50	1,9000	1,09265
	Öğretmen	196	1,5153	1,03516
6.Okulun ve sınıfların ısıtılması konusunda	Yönetici	50	1,4600	,95212
	Öğretmen	196	1,5153	1,04502
7.Koridorun darlığından dolayı	Yönetici	50	1,1800	,62890
	Öğretmen	196	1,2602	,71515
8.Derslik ve işliklerin temizlik işlerinin yetersizliğinden	Yönetici	50	1,4600	,86213
	Öğretmen	196	1,6276	1,16313
9.Derslik yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,6000	1,10657
	Öğretmen	196	1,7398	1,31993
10.Eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,7600	1,25454
	Öğretmen	196	1,9847	1,36430
11.Dersliğin donatılmasındaki çarpıklıklar nedeniyle	Yönetici	50	1,8600	1,34027
	Öğretmen	196	1,7092	1,19920
12.Hasta sevk kâğıdı alma nedeniyle	Yönetici	50	1,2600	,66425
	Öğretmen	196	1,2653	,73101
13.Mazaret izni alma nedeniyle	Yönetici	50	1,5400	1,18166
	Öğretmen	196	1,4133	1,01154
14.Sağlık raporu alma nedeniyle	Yönetici	50	1,4800	1,12920
	Öğretmen	196	1,3622	,95885
15.Öğretmene tahkikat açılması nedeniyle	Yönetici	50	1,3200	1,01900
	Öğretmen	196	1,3827	,91231
16.Farklı sendikalara üyelik nedeniyle	Yönetici	50	1,3200	,93547
	Öğretmen	196	1,3010	,90367
17.Öğretmenin haftalık ders programı nedeniyle	Yönetici	50	2,4400	1,73981
	Öğretmen	196	1,7347	1,29734
18.Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde	Yönetici	50	2,1800	1,28873
	Öğretmen	196	1,8367	1,29452
19.Öğrenci disiplin suçlarının değerlendirilmesinde	Yönetici	50	2,0000	1,27775
	Öğretmen	196	1,8469	1,25148
20.Öğretmenlerin ödüllendirilmesi sürecinde	Yönetici	50	2,2400	1,59796
	Öğretmen	196	1,9745	1,44093
21.Boş geçen derslerin doldurulması konusunda	Yönetici	50	2,4200	1,75068
	Öğretmen	196	1,5918	1,11251

Tablo 11’de yer alan yöneticilerin ve öğretmenlerin 2, 5, 8, 10, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddelerden aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde 2, 5, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddelerde yer alan konular ile ilgili yöneticilerin öğretmenlerden daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir. 8 ve 10. maddelerde yer alan konular ile ilgili öğretmenlerin yöneticilerden daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir. Diğer maddelerde yaşanan çatışma durumlarının öğretmenler ile yöneticilerde neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en çok öğretmenlerin haftalık ders

programları nedeniyle ve boş geçen derslerin doldurulması nedeniyle çatışma yaşadığı, öğretmenlerin ise en çok eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle ve öğretmenlerin ödüllendirilme süreci nedeniyle çatışma yaşadığı görülmektedir.

MEB Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde okul yöneticilerinin görevleri arasında derslikler ve işliklerin eğitim öğretime hazır bulunması maddesinin yer alması öğretmenlerin yöneticilerin eksikleri gidermesi için beklenti içerisine girmesine, beklentinin karşılanmamasının da öğretmenlerin yöneticiler ile çatışma yaşamasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## 4.2. Fark Analizine İlişkin Bulgular

### 4.2.1. Cinsiyete Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Erkek	111	129,28	14350,00	6851,00	0,245
	Kadın	135	118,75	16031,00		
Genel Hizmetler	Erkek	111	130,12	14443,00	6758,00	0,179
	Kadın	135	118,06	15938,00		
İşgören Hizmetleri	Erkek	111	123,63	13722,50	7478,50	0,976
	Kadın	135	123,40	16658,50		
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Erkek	111	130,09	14440,50	6760,50	0,173
	Kadın	135	118,08	15940,50		

Tablo 12 incelendiğinde, kadın ile erkek katılımcıların Çatışma (U=6851.00, p>0.05), Genel Hizmetler (U=6758.00, p>0.05), İşgören Hizmetleri (U=7478.50, p>0.05) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri (U=6760.50, p>0.05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çatışma puanları erkeklerde ( $\bar{X}$ =129.28) kadınlarda ( $\bar{X}$ =118,75) birbirine yakın olması okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet farklılığı (Kadın-erkek) genel çatışma algısına neden olmadığı görülmektedir. Genel hizmetler alanında puanları erkeklerde ( $\bar{X}$ =130.12), kadınlarda ( $\bar{X}$ =118,06); işgören hizmetleri alanında

erkeklerde ( $\bar{X}$ =123.63), kadınlarda ( $\bar{X}$ =123.40); eğitim öğretim hizmetleri alanında erkeklerde ( $\bar{X}$ =130.069), kadınlarda ( $\bar{X}$ =118.08) istatistiksel birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet farklılığı (Kadın-erkek) genel hizmetler, işgören hizmetleri ve eğitim öğretim hizmetleri alanlarında çatışma nedenlerine belirtmediği görülmüştür.

#### 4.2.2. Kurumdaki Göreve Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının kurumdaki göreve göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** Kurumdaki Göreve Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Kurumdaki Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	141,97	7098,50	3976,50	0,038
	Öğretmen	196	118,79	23282,50		
Genel Hizmetler	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	132,75	6637,50	4437,50	0,295
	Öğretmen	196	121,14	23743,50		
İşgören Hizmetleri	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	128,40	6420,00	4655,00	0,512
	Öğretmen	196	122,25	23961,00		
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	147,57	7378,50	3696,50	0,006
	Öğretmen	196	117,36	23002,50		

Tablo 13 incelendiğinde, müdür ve müdür yardımcıları ile öğretmenlerin Genel Hizmetler (U=4437.50, p>0.05) ve İşgören Hizmetleri (U=4655.00, p>0.05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ancak Çatışma (U=3976.50, p<0.05) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri (U=3696.50, p<0.05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının Çatışma puanları ( $\bar{X}$ =141.97) öğretmenlerin Çatışma puanlarından ( $\bar{X}$ =118.79) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları ( $\bar{X}$ =147.57), öğretmenlerin

Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarından ( $\bar{X}=117.36$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Okul müdür ve müdür yardımcılarının genel çatışma algısı ve eğitim öğretim hizmetleri alanında puanların öğretmenlere göre yüksek olması okullarda yöneticilere göre öğretmen sayısının fazla olması yine kişilik, algı, çıkar ve statü vb. farklılıkların bu bulguya neden olduğu söylenebilir.

#### 4.2.3. Mesleki Kıdeme Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının mesleki kıdem yılına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.** Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	H	sd	p
Çatışma	6 yıl ve daha az	74	120,57	3,752	3	0,289
	7-14 yıl	68	116,93			
	15-21 yıl	50	140,54			
	22 yıl ve daha çok	54	120,02			
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	120,98	9,162	3	0,027
	7-14 yıl	68	110,72			
	15-21 yıl	50	148,97			
	22 yıl ve daha çok	54	119,46			
İşgören Hizmetleri	6 yıl ve daha az	74	125,99	0,579	3	0,901
	7-14 yıl	68	124,96			
	15-21 yıl	50	123,36			
	22 yıl ve daha çok	54	118,37			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	6 yıl ve daha az	74	120,19	1,140	3	0,768
	7-14 yıl	68	124,76			
	15-21 yıl	50	131,66			
	22 yıl ve daha çok	54	118,89			

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların Çatışma ( $H(3)=3.752$ ,  $p>0.05$ ), İşgören Hizmetleri ( $H(3)=0.579$ ,  $p>0.05$ ) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ( $H(3)=1.140$ ,  $p>0.05$ ) puanlarının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği, Genel Hizmetler ( $H(3)=9.162$ ,  $p<0.05$ ) puanının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunun belirlenmesi amacıyla gruplar ikili ikili Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan Mann Whitney U Testleri sonucunda fark çıkan değer Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15.** Gruplararası Karşılaştırma İçin Mann Whitney U Testi

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	74,29	5497,50	2309,50	0,387
	7-14 yıl	68	68,46	4655,50		
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	56,94	4213,50	1438,50	0,035*
	15-21 yıl	50	70,73	3536,50		
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	64,75	4791,50	1979,50	0,927
	22 yıl ve daha çok	54	64,16	3464,50		
Genel Hizmetler	7-14 yıl	68	51,43	3497,00	1151,00	0,003*
	15-21 yıl	50	70,48	3524,00		
Genel Hizmetler	7-14 yıl	68	59,83	4068,50	1722,50	0,547
	22 yıl ve daha çok	54	63,60	3434,50		
Genel Hizmetler	15-21 yıl	50	58,76	2938,00	1037,00	0,040*
	22 yıl ve daha çok	54	46,70	2522,00		

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların genel hizmetler puanları arasında mesleki kıdem düzeyine göre çıkan farkın mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan grup ile mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup arasında ( $U=1438.50$ ,  $p<0.05$ ), mesleki kıdemi 7-14 yıl olan grup ile mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup arasında ( $U=1151.00$ ,  $p<0.05$ ) ve mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup ile mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grup arasında ( $U=1037.00$ ,  $p<0.05$ ) olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grubun Genel Hizmetler puanları mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan, mesleki kıdemi 7-14 yıl olan ve mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grubun genel hizmetler puanlarından daha yüksektir.

15-21 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların genel hizmetler puanları diğer gruplardan yüksek olması bu nedenler ile daha çok çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Bununla beraber daha kıdemli öğretmenlerin tecrübeli olduklarından genel hizmet alanındaki nedenlerin çatışma nedeni olarak görmezken; kıdemi az olan öğretmenlerin sözleşmeli veya aday öğretmenlik durumları sebebiyle çatışmadan kaçınmaya çalıştığı neden olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Son Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.** Son Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalaması	H	sd	p
Çatışma	2 yıl ve daha az	77	116,99	2,547	2	0,280
	3-5 yıl	90	120,03			
	6 yıl ve daha çok	79	133,80			
Genel Hizmetler	2 yıl ve daha az	77	112,55	4,629	2	0,099
	3-5 yıl	90	121,57			
	6 yıl ve daha çok	79	136,38			
İşgören Hizmetleri	2 yıl ve daha az	77	128,45	2,671	2	0,263
	3-5 yıl	90	115,38			
	6 yıl ve daha çok	79	127,92			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	2 yıl ve daha az	77	121,67	0,463	2	0,793
	3-5 yıl	90	121,26			
	6 yıl ve daha çok	79	127,84			

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların Çatışma ( $H(2)=2.547$ ,  $p>0.05$ ), Genel Hizmetler ( $H(2)=4.629$ ,  $p>0.05$ ), İşgören Hizmetleri ( $H(2)=2.671$ ,  $p>0.05$ ) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ( $H(2)=0.463$ ,  $p>0.05$ ) puanlarının son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Çatışma puanları 2 yıl ve daha az ( $\bar{X}=116.99$ ), 3-5 yıl ( $\bar{X}=120.03$ ), 6 yıl ve daha çok ( $\bar{X}=133.80$ ) birbirine yakın olması okul yöneticileri ve öğretmenlerin son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre genel çatışma algısına neden olmadığı görülmektedir. Genel hizmetler alanında puanları 2 yıl ve daha az ( $\bar{X}=112.55$ ), 3-5 yıl ( $\bar{X}=121.57$ ), 6 yıl ve daha çok ( $\bar{X}=136.38$ ); işgören hizmetleri alanında puanları 2 yıl ve daha az ( $\bar{X}=1128.45$ ), 3-5 yıl ( $\bar{X}=115.38$ ), 6 yıl ve daha çok ( $\bar{X}=127,92$ ); eğitim öğretim hizmetleri alanında puanları 2 yıl ve daha az ( $\bar{X}=121.67$ ), 3-5 yıl ( $\bar{X}=121.26$ ), 6 yıl ve daha çok ( $\bar{X}=127.84$ ) istatistiksel birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna

göre son çalışılan kurumdaki çalışma yılı 2 yıl ve daha az, 3-5 yıl, 6 yıl ve daha çok oluşu çatışma nedenlerine ilişkin algılarda etkin olmadığı göstermektedir.

#### 4.2.5. Okul Türüne Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	H	sd	p
Çatışma	Anadolu Lisesi	63	124,20	3,185	3	0,282
	Meslek Lisesi	74	131,47			
	İmam Hatip Lisesi	42	105,20			
	Diğer	67	125,51			
Genel Hizmetler	Anadolu Lisesi	63	111,54	7,245	3	0,064
	Meslek Lisesi	74	136,47			
	İmam Hatip Lisesi	42	107,48			
	Diğer	67	130,46			
İşgören Hizmetleri	Anadolu Lisesi	63	123,08	0,096	3	0,992
	Meslek Lisesi	74	125,10			
	İmam Hatip Lisesi	42	121,73			
	Diğer	67	123,24			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Anadolu Lisesi	63	137,83	4,176	3	0,243
	Meslek Lisesi	74	121,57			
	İmam Hatip Lisesi	42	112,24			
	Diğer	67	119,22			

Tablo 17 incelendiğinde, katılımcıların Çatışma ( $H(3)=3.815$ ,  $p>0.05$ ), Genel Hizmetler ( $H(3)=7.245$ ,  $p>0.05$ ), İşgören Hizmetleri ( $H(3)=0.096$ ,  $p>0.05$ ) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ( $H(3)=4.176$ ,  $p>0.05$ ) puanlarının okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Çatışma puanları anadolu lisesi ( $\bar{X}=124.20$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=131.47$ ), imam hatip lisesi ( $\bar{X}=105.20$ ) diğer ( $\bar{X}=125.51$ ) birbirine yakın olması okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün genel çatışma algısına neden olmadığı görülmektedir. Genel hizmetler alanında puanları anadolu lisesi ( $\bar{X}=111.54$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=136.47$ ), imam hatip lisesi ( $\bar{X}=107.48$ ), diğer ( $\bar{X}=130.46$ ); işgören hizmetleri alanında puanları anadolu lisesi ( $\bar{X}=123.08$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=125.10$ ), imam hatip lisesi ( $\bar{X}=121.73$ ), diğer ( $\bar{X}=123.24$ ); eğitim öğretim hizmetleri alanında puanları

anadolu lisesi ( $\bar{X}=137.83$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=121.57$ ), imam hatip lisesi ( $\bar{X}=112.24$ ), diğer ( $\bar{X}=119.22$ ) istatistiksel birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul türünün farklı olması Anadolu lisesi, Meslek lisesi, İmam hatip lisesi ve diğer (Fen liseleri, sosyal bilimler vb.) benimsenen amaçların farklılaşması demektir. Bununla beraber özellikle meslek ve imam hatip liselerinde alan-branş öğretmenlerinin olması gibi durumların aksine veri toplama aracını cevaplandıran okul yöneticisi ve öğretmenlerin verdiği cevaplarda okul türünün çatışma yaşamalarına ve nedenlerine etken olmadığı görülmüştür.

#### 4.2.6. Öğrenim Düzeyine Göre Fark Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin, Çatışma, Genel Hizmetler, İşgören Hizmetleri ve Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarının öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Öğrenim Düzeyine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Lisans	193	119,24	23013,00	4292,00	0,071
	Lisansüstü	53	139,02	7368,00		
Genel Hizmetler	Lisans	193	118,94	22954,50	4233,50	0,051
	Lisansüstü	53	140,12	7426,50		
İşgören Hizmetleri	Lisans	193	123,20	23777,00	5056,00	0,878
	Lisansüstü	53	124,60	6604,00		
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Lisans	193	120,25	23209,00	4488,00	0,158
	Lisansüstü	53	135,32	7172,00		

Tablo 18 incelendiğinde, kadın ile erkek katılımcıların Çatışma (U=4292.00, p>0.05), Genel Hizmetler (U=4233.50, p>0.05), İşgören Hizmetleri (U=5056.00, p>0.05) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri (U=4488.00, p>0.05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çatışma puanları lisans ( $\bar{X}=119.24$ ) lisansüstü ( $\bar{X}=139.02$ ) birbirine yakın olması okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenim düzeyi farklılığının genel çatışma algısına neden olmadığı görülmektedir. Genel hizmetler alanında puanları lisans ( $\bar{X}=118.94$ ), lisansüstü ( $\bar{X}=140.12$ ); işgören hizmetleri alanında lisans ( $\bar{X}=123.20$ ), lisansüstü ( $\bar{X}=124.60$ ); eğitim öğretim hizmetleri alanında lisans ( $\bar{X}=120.25$ ),

lisansüstü ( $\bar{X}=135.32$ ) istatistiksel birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenim düzeyinin lisans veya lisansüstü olması çatışma nedenlerine ilişkin farklı algılamalara etken olmadığı görülmüştür



## 5. BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Birinci alt problemle yönetici ve öğretmenlere ait çatışma nedenleri algı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Genel hizmetler alanından elde edilen sonuçlara göre yöneticiler ile öğretmenlerin puanları birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Alt boyutta genel hizmetlerin yöneticiler ve öğretmenler arasında düşük seviyede çatışma nedeni olduğu görülmektedir. Nedenlerin, maddesel incelenmesinde yöneticiler ve öğretmenler arasında okul kantininin yetersizliği ve çevrenin korunması nedenleriyle yöneticilerin öğretmenlerle daha çok çatışma yaşadığı, eğitim araç-gereç yetersizliği ve derslik ile işliklerin temizlik işlerinin yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin yöneticilerle daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir.

Eğitim örgütleri olan okullarda yaşanan çatışmaların altında yatan en temel nedenin kaynakların kıt olması olarak yorumlanabilir. Okulların ihtiyaçlarının bakanlıktan gelen ödeneklerle sağlanması ve ek gelirlerinin olmaması nedeniyle yaşanan eksikliklerin okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmalara zemin hazırladığı sonucuna varılabilir. Yine sağlanan ödenekleri okul yöneticileri tarafından öğretmenler arasında adaletli dağıtımın sağlanmaması çatışma yaşanmasına zemin

oluşturduğu düşünülebilir. Derslik ve işliklerin temizlik işlerinin yetersizliği okulların yardımcı personel ihtiyacının yeteri kadar karşılanamaması, kalabalık sınıf mevcutlarının olması bu yetersizliğe neden olduğu gibi paydaşlar arasında çatışmalara neden olduğu sonucuna varılabilir.

Alan yazın incelendiğinde Özkan (2003) tarafından yapılan çalışmada çatışma nedeni olarak okullardaki araç-gereç sayısının yetersiz olması bir başka deyişle kaynak yetersizliği görülmektedir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından kaynakların yetersiz olduğu düşünülmekte ve bu durumun sağlıklı iletişim kurulmasını da engelledi düşünülmektedir. Zembat (2012) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen görüşlerine göre çatışmaların nedenleri olarak yöneticilerin sınıfların fiziki koşullarını, materyal eksikliklerini ve yardımcı personel gibi eğitim ortamını doğrudan etkileyebilecek alanlardaki eksikliklere ilgisiz kalması, göz ardı etmesi olarak tespit edilmiştir. Narin (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler eğitim araç-gerecin, tuvaletlerin, okul kütüphanesinin ve oyun alanının yetersizliği nedenleriyle okul yöneticileriyle çatışma yaşadıklarını belirtilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir. Sucuoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada çatışma nedenleri olarak lise öğretmenleri görüşlerine göre en yüksek iletişim yetersizliği/bozukluğu, baskı, kendini kanıtlama çabası, taraflı davranma ve gruplaşmalar olarak belirtilmiştir. En az etkili olan ise yaşam biçimi, siyasi farklılıklar, kaynak ve mekân eksikliği, asılsız suçlamalar çatışma nedenleri olarak belirtilmiştir.

Görüldüğü gibi kaynakların ve araç-gereç yetersizliği, öğretmenlerin eğitim öğretiminin ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde doğrudan etkili olduğundan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmalara neden olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde yine okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışma nedeni olarak. Korkmaz (1994) tarafından yapılan çalışmada okullarda yaşanan çatışmalara farklı tutumlar, çeşitli değerler gibi kişisel davranışlardaki farklılıkların neden olduğu gibi bürokratik koşullar ve iletişim bozukluklarının da neden olduğu belirtilmiştir. Güllüoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin en fazla çatışma yaşama nedenleri olarak çıkarıcılık, yaranma

davranışları olarak ifade edilirken, en az çatışma yaşama nedenleri olarak para toplanmak istenmesi ve asılsız suçlama olarak belirlenmiştir. Akyavuz (2020) okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri adaletsiz davranışlar, iletişimsizlik, fikirlerin önemsenmemesi, kişilik özelliklerindeki farklılıklar, fiziki ihtiyaçların giderilmemesi vb. olarak belirtilmiştir. Isabu (2017) tarafından yapılan çalışmada da kişilerin algılarındaki farklılıklar ile kaynakların kıt olması çatışmaların nedenleri olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü ve destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Görüldüğü gibi çatışma nedeni olarak kaynak yetersizliğinin yanı sıra paydaşların kişilik, algı, çıkar fikir vb. farklılıklarının, iletişimde yaşanan eksiklikler veya problemler çatışmalara neden olduğu söylenebilir.

Farklı kademeler üzerine yapılan çatışma nedenleri çalışmalarına bakıldığında Yurdunkulu (2016) tarafından ilköğretim kademesinde yapılan çalışmada öğretmenlerin en çok yaşadıkları çatışma nedenleri olarak iletişim problemleri; en az yaşanan nedenler olarak ise kaynakların kıt olması ve para toplanmak istenmesi yer almaktadır. Eğitim-öğretim hizmetlerinin gerçekleşmesinde en önemli aracın iletişim olması nedeniyle iletişimde yaşanan problemlerin okulun önemli paydaşları olan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışma nedeni olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Yine iletişimde yaşanan problemler paydaşlar arasında diğer çatışma nedenlerine de doğrudan veya dolaylı olarak etki etmektedir. Zembat (2012) tarafından yapılan çalışmada okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin yöneticiler ile yaşadıkları çatışma nedeni olarak sınıf giderleri için toplanan aidatın yönetici tarafından amacı dışında kullanılması, yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede olmaması, okul öncesi eğitim konusunda yöneticilerin ve velilerin bilgi eksikliğinin bu kademedeki okullarda çatışmalara neden olduğu belirtilmiştir. Frolova, Rogach, Ryabova ve Zuykina (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmen ve idarecilerin etkileşimi sonucunda kontrol fazlalığı, otoriter liderlik tarzı, ek ders dışı etkinliklerin dağılımı, belirsizlik ve adaletsizlik çatışma nedeni olduğu belirtilmiştir. Onwe ve Newogbade (2014) tarafından yapılan çalışmada çatışmaların ve krizin nedenleri olarak statü farklılıkları, güç elde etme isteği ve kıt kaynaklar olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda farklı

kademeler üzerine yapılan çalışmaların araştırma bulguları ile örtüştüğü ve destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmada işgören hizmetlerinde yöneticiler ile öğretmenlerin işgören hizmetleri puanları birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Alt boyutta işgören hizmetlerin yöneticiler ve öğretmenler arasında düşük seviyede çatışma nedeni olduğu görülmüştür. Nedenlerin maddesel incelenmesinde yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olacak bir algıya rastlanmamıştır.

Eğitim öğretim hizmetleri alanında yöneticilerin puanlarının öğretmenlerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç yöneticilerin genel çatışma konusunda ve eğitim öğretim hizmetleri konusunda öğretmenlere göre daha çok çatışmalar yaşadığını göstermektedir. Nedenlerin maddesel incelenmesinde yöneticiler ve öğretmenler yakın oranlarda haftalık ders programı, öğrenci başarısının ve disiplin suçlarının değerlendirilmesi, öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve boş geçen derslerin doldurulması nedenleriyle çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Öğrencilerin başarı ve disiplin suç durumlarında değerlendirilmesinde yaşanan bu çatışmaların yönetici ve öğretmenler arasındaki statü, rol, algı ve kişilik farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Yine iletişim kaynaklı yaşanan sorunlar bu çatışmalara zemin hazırladığı ifade edilebilir. Haftalık ders programının hazırlanmasında okul yöneticilerinin adaletli, öğrenci ve öğretmen menfaatine uygun dağıtım ve yerleşim yapmaması neden olabileceği gibi, öğretmenlerin çok fazla özel talepte bulunarak programlarının düzenlenmesini istemesi, öğrenci menfaatini göz ardı etmesi okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışma nedeninin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Akyavuz (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin görüşleriyle çatışma nedenleri kişiler arasında yaşanan iletişim problemleri, adil davranılmaması, değişime dirençli olma, fikirlere değer verilmemesi, farklı bakış açısı ve kişiliğe sahip olunması, fiziki ihtiyaçların karşılanmaması olarak belirtilmiştir. Araştırmayı destekler niteliktedir. Alan yazın incelendiğinde yine Bayar'ın (2015) okul büyüklüğü, iletişim problemleri, yönetim sistemindeki farklılıklar, kaynakların kıt olması, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rollerdeki farklılıklar olarak okullarda yaşanan çatışma nedenlerini ortaya

koymasıyla bu konuda yapılan diğer çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir.

Farklı kademeler üzerine yapılan çatışma nedenleri çalışmalarına bakıldığında Shanka ve Thuo (2017) tarafından farklı kademe seviyesinde yapmış oldukları çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenler arasında kaynakların kıt olması, aşırı iş yükü ve adaletsiz dağılımı, ödül sisteminde eksiklikler, yöneticinin otokritik kuralcı olması ve açıklık eksikliği, anlaşmazlık ve kayırmacılık çatışmaların yaşanmasına neden olduğu belirtilmiştir. Özgan (2006) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşama nedeni olarak baskı, kendini ispatlama çabası; en az çatışma yaşama nedeni olarak ise çıkarıcılık belirtilmiştir. Bu bağlamda farklı kademeler üzerine yapılan çalışmaların araştırma bulguları ile örtüştüğü görülmektedir.

Alan yazınında farklı paydaşlar arasında ve kademelerle de yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Karataş (2014) tarafından yapılan çalışma okul yöneticilerinin kurumdaki diğer yöneticiler ile aralarında yaşadıkları çatışma nedenleri olarak mevzuat ve yönetmeliklerin uygulanmasında ihlallerin olması, iletişim ve yanlış anlaşılmanın yaşanması, zaman ve görev ihlali yapılması, sorumsuzluk, fikir ayrılıkları olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda farklı paydaşlar üzerinde yapılan çalışmaların araştırma bulguları ile örtüştüğü ve destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Görüldüğü gibi genel olarak okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri eğitim öğretimi doğrudan etkileyen kaynakların ve araç-gerecin yetersizliği, öğrenci disiplin ve başarı durumlarının görüşülmesinde yaşanan problemler, iletişim eksikliği ve problemleri, statü farklılığı, kişilik, fikir ve algı farklılıkları görülmüştür.

## **5.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları**

İkinci alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini cinsiyet faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen

sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı çatışma nedenlerine ait bulgular sonucunda kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç göstermektedir ki çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerinin farklı olmasının çatışma nedenlerinin ortaya çıkmasında etkili olmadığı söylenebilir.

Çatışma nedenlerinin cinsiyet faktörünü ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Işık (2009) tarafından yapılan çalışmada genel hizmetler alanı ve işgören hizmetleri alanında çatışma nedenlerine ait kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulguları alan yazınla uyduğu görülürken, eğitim öğretim alanındaki çatışma nedenlerine ait kadın ve erkeklerin algıları arasında ise anlamlı bir farklılık görülmesi alan yazında araştırma bulgularının bu yönde farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Korkmaz (1994) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet farklılıklarının kişilerin algı düzeylerinde farklılıklara neden olduğundan öğretmen ve yöneticiler arasındaki bu farklılık çatışma nedeni yaratan bir durum olarak belirtilmiştir. Öztaş (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde kadın ve erkeklerin biyolojik, sosyolojik vb. farklılıklara sahip olması, örgüt yaşamına da farklılıklar getirdiği bu farklılıkların da anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olduğunun belirtilmiştir.

Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışmada, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre iş arkadaşlarını ve bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak daha fazla görmektedir. Bununla birlikte Karataş (2014) tarafından yapılan çalışma okul yöneticilerinin aralarında yaşadıkları çatışmalarında yalnızca iletişim ve yanlış anlaşılma nedenleri ile cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadın yöneticiler iletişim ve yanlış anlaşılmadan dolayı erkek yöneticilere göre daha fazla çatışma yaşamaktadır. Kadın yöneticilere karşı ön yargılı davranışlar gösterilmesi ve yönetim işinin erkek işi olduğu düşüncesi kadın yöneticilerin yanlış anlamalarına ve iletişim problemlerine zemin hazırladığı anlaşılmaktadır.

Akgöz ve Cemaloğlu (2020) bireysel çatışma nedenlerine ait cinsiyete göre bir farklılık bulmamıştır. Örgütsel çatışma nedenlerine ait çalışanlar arasındaki iş bölümünün yapısı ve okuldaki yöneticilere üst makamdan gelen baskılar erkek katılımcılar tarafından çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Yine okullarda gerçekleşen teknoloji gelişimi ile değişimi ve okullardaki araç-gereç eksikliği kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Yönetimsel çatışma nedenlerine ait yöneticilerin kişisel çıkarlarını, okul çıkarlarından üstün tutmaları erkek katılımcılar tarafından bir çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Yine kullanılan denetim biçimi, kaynakların azlığı, yöneticilerin öğretmenlerin işlerine müdahale etmesi ve yöneticilerin çalışanların üzerinde baskı kurması kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak belirtilmiştir.

Narin (2015) tarafından yapılan çalışmada genel hizmetler alanında öğrenci hizmetleri alanında öğretmen ve yöneticiler arasındaki iş gören hizmetleri alanında öğretmen ve yöneticiler arasındaki bütçe hizmetleri anlamlı bir farklılık görülmediği belirtilmiştir. Aşık (2010) tarafından yapılan çalışmada çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik değerlendirmede cinsiyete, bransa göre farklılık saptanmadığı belirtilmiştir. Çağırtekin (2016) tarafından yapılan çalışmada çatışma nedeni olan algılama farklılıkları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Çalışmada cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı farkın olmaması katılımcılar arasında bu farklılıklardan doğan çatışma algısına sahip olunmadığı ve çatışmaya neden olmadığını göstermektedir. Günümüzde çalışma hayatında kadın-erkek cinsiyet farkının kalmaması, kadınların çalışma hayatında önceye göre daha etkin olması, kabul görmesi ve üst kademelerde yer almaya başlaması, birçok sektörde olduğu gibi okullarda da hem okul yöneticisi olarak hem de öğretmen olarak yer alması çatışmalara ve buna bağlı durumlara, olaylara neden olmadığı sonucuna varılabilir.

### **5.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sonuçları**

Üçüncü alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini kurumdaki görev faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri

alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre genel hizmetler ve iş gören hizmetleri alanında konum değişkenine göre yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak eğitim öğretim hizmetleri alanında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetleri puanları öğretmenlerin eğitim öğretim hizmetleri puanlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu da okul yöneticilerinin eğitim hizmetleri alanında öğretmenler ile çatışma yaşadıkları algısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Alan yazın incelendiğinde Güllüoğlu (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin en yoğun çatışma yaşadıkları kişilerin müdür ve müdür yardımcıları olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların nedenleri olarak çıkarıcılık ve yaranma, haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı, ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları, gücü test etme, yetersizlik ve bilgisizlik, asılsız suçlama ve para toplamak istenmesi olarak belirtilmiştir. Bununla beraber öğretmenlerin görev dağılımı, ödül ve ceza verme, mevzuatla ilgili konular, kılık-kıyafet, siyasi konular, sendikal faaliyetler ve tayin konusu, okul ve sınıf temizliği, parasal konular ve keyfi uygulamalar yaşanan çatışmaların nedenleri olarak belirtilmiştir.

Korkmaz (1994) tarafından yapılan çalışmada çatışma yaratan durumlar üzerinde görev türünün öğretmen ve yöneticilerin algı düzeylerinde farklılık yarattığı yargısına varılmıştır. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir.

Ramini ve Zhimin (2010) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki çatışmaların nedenleri olarak iletişim eksikliği, algı farklılıkları, kötü fiziksel çalışma koşulları, okul politikalarının uygulanmasındaki gevşeklik, okul yönetiminin makul olmayan talepleri ve kayırmacılık olarak belirtilmiştir. Narin (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede, öğretmene tahkikat açılması ve öğretmenlerin mazeret izni alma nedenleriyle okul yöneticileri ile çatışma yaşadıkları belirtilmiştir. Bununla beraber hem okul yöneticileri hem de öğretmenler çatışma nedeni olarak okuldaki bütçenin yetersizliğini aynı düzeyde ifade ettiği

belirtilmiştir. Çağırtekin (2016) tarafından kamu ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenler astlarla üstlerin farklı düşünceleri, algılama farklılıkları, yetki ve sorumlukların açıkça belirlenmemiş olması, iletişim eksikliği gibi nedenlerle çatışmalar yaşandığını belirtmiştir. Bazı idarecilerin yönetim tarzları ile öğretmenlerin beledikleri yönetim tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, teknolojik değişimlerden dolayı algılama farklılıkları hem özel hem de kamuda önemli bir çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Özellikle kamu okullarında güç mücadelesi ve denetim biçimi yüksek oranda çatışma nedeni olarak gösterilmesi bu nedenlerin daha çok kamuda okullarında oluştuğu sonucuna varıldığı ifade edilmiştir.

Çalışmada kurumdaki görev faktörüne ilişkin okul yöneticilerinin öğretmenlere göre çatışma algısının anlamlı olarak yüksek çıkması özellikle kalabalık okullarda öğretmen sayısının fazla olması daha çok kişilik, amaç, çıkar vb. farklılıklara sahip kişilerin bir arada olmasına zemin hazırlarken okul yöneticilerinin farklı özellikteki öğretmenlere liderlik etmesini, ortak payda da buluşmalarını sağlaması, ortak amaçlar edinmelerini ve okul kültürünün sağlanması konularında zorluklar yaşamasına neden olmakta birlikte çatışma yaşanmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Okul yöneticileri yeterliliklerini ve yeteneklerini geliştirmeye devam etmelidirler. Okullarında yaşanan çatışmaların kimlerin arasında yaşandığına bakmaksızın fark etmeli, altında yatan nedenleri farkına varmalı, iyi yönetmeli ve bu durumları örgütün lehine çevirmelidir.

#### **5.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları**

Dördüncü alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini mesleki kıdem faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre genel hizmetler, işgörenler ve eğitim öğretim hizmetleri alanındaki çatışma nedenlerine ait mesleki kıdeme göre okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Genel hizmetler alanında mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grubun puanları, mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan, mesleki kıdemi

7-14 yıl olan ve mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grubun genel hizmetler puanlarından daha yüksektir. 15-21 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerin çatışma nedeni algılarına sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Alan yazını incelendiğinde Şentürk (2006) tarafından yapılan çalışma özellikle yöneticilerin algılarına göre, gizli, hissedilen ve açık çatışmayla mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark olduğu belirtilmiştir. Yine mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin diğer kıdemli öğretmenlere göre iş arkadaşlarını, yönetimi ve kişisel farklılıkları çatışma nedeni olarak görme düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir. Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışma mesleki kıdemlerine ilişkin çatışma nedenlerinden iş arkadaşları, yönetim ve kişisel boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir.

Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada ilkokulda kademesinde görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin kıdemlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları farklılık gösterdiği belirtilmiştir. 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerle, 6- 10 yıl ve 11- 15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Çağırtekin (2016) tarafından yapılan çalışmada yaşanan çatışma nedenleri ile ilgili çalışma süresi ve yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulguları ile örtüştüğü ve destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmada mesleki kıdem faktörüne ilişkin 15-21 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenler diğer gruplara göre anlamlı olarak yüksek oluşturma çatışma algısına sahip olduğunu göstermektedir. Mesleki kıdemi daha az olan grupların aday öğretmenlik, sözleşmeli öğretmenlik gibi kademelerde olması çatışmalardan ve olumsuzluklardan kaçınması nedeniyle olduğu söylenebilir. Mesleki kıdemi daha fazla grupların ise tecrübeye ve ileri yaşa sahip olmaları olayları ve durumları olgunlukla karşılamaları çatışmaların oluşmasının önüne geçtiği sonucuna varılabilir.

### 5.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Son Çalışılan Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Sonuçları

Beşinci alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini son çalışılan okuldaki çalışma yılı faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre genel hizmetler alanındaki çatışma nedenlerine ait son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yine işgören hizmetleri alanındaki çatışma nedenlerine ait son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim öğretim alanındaki çatışma nedenlerine ait son çalışılan kurumdaki çalışma yılına göre okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin son çalışılan okuldaki görev süresi çatışma nedenleri yönünde anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılabilir.

Alan yazında farklı kademe yapılan çalışmalara bakıldığında Özgan (2006) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki görev süreleri ile çatışma yaşadıkları nedenler ve taraflar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edildiği ifade edilmiştir. Aydın (2015) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde ise ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okulunda çalışma süresi bakımından okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Çalışmada son çalışılan okuldaki çalışma yılı faktörüne ilişkin anlamlı farkın olmaması katılımcılar arasında bu farklılıklardan doğan çatışma algısına sahip olmadığı ve çatışmaya neden olmadığını göstermektedir. MEB’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin il içi, il dışı, özür durumu, il emri ve yöneticilere özel yönetici atamalarının her sene düzenli yapılması okullarda hem yönetici hem de öğretmen sirkülasyonunun aktif şekilde çalışması çatışma yaşanmasının önüne geçebilmektedir. Bu sistemle okul yöneticileri ve öğretmenlerin belli okullarda uzun yıllar çalışmasının önüne geçmektedir. Bunun yanı sıra yaşanabilecek çatışmalar sonucunda okul değiştirmek zorunda kalmak istemeyen okul yöneticisi ve öğretmenler çatışmadan

kaçınma davranışı göstermeleri çatışmaların oluşmasının önüne geçtiği sonucuna varılabilir.

### **5.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Sonuçları**

Altıncı alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini okul türü faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre genel hizmetler alanındaki çatışma nedenlerine ait okul türünün (Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Diğerleri) farklı olması sebebiyle okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yine işgören hizmetleri alanındaki çatışma nedenlerine ait okul türünün (Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Diğerleri) farklı olması sebebiyle okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim öğretim alanındaki çatışma nedenlerine ait okul türünün (Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Diğerleri) farklı olması sebebiyle okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul türünün farklı olması okul yöneticisi ve öğretmenler arasında bir çatışmaya neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çatışma nedenlerinin okul türü faktörünü ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Kürçe (2015) tarafından Endüstri meslek liselerinde yapılan çalışmada yönetici- öğretmen arasında haftalık ders programları veya nöbet gibi hususlarda yaşanan durumlar ile atölyelerin ve eğitim yardımcı malzemelerinin tahsisi gibi nedenlerle çatışma yaşandığı ifade edilmiştir. Aydın (2015) tarafından yapılan çalışma ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okul türlerine göre okullarda yaşanan çatışma nedenleri puanları istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Devlet okulu puan ortalaması özel okul puan ortalamasından yüksek olduğu tespit edildiği ifade edilmiştir. Aşık (2010) tarafından devlet-özel okul karşılaştırması ve farklı kademe üzerine yapılan çalışmasında okul türüne göre bu puanlar arasında farklılık saptanmış olup her iki puan türünde de devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları özel okuldaki meslektaşlarına göre

anamlı olarak yüksek bulunmuştur. Buda devlet okulunda bulunan öğretmenlerin özel okuldaki meslektaşlarına göre çatışmaları daha sık yaşadığını göstermekte ya da özel okuldaki öğretmenlerin bireysel anlamda çatışma yönetiminde meslektaşlarına göre daha başarılı olduğu şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışmada okul türü faktörüne ilişkin anlamlı farkın olmaması katılımcılar arasında bu farklılıklardan doğan çatışma algısına sahip olunmadığı ve çatışmaya neden olmadığını göstermektedir. Farklı okul türlerinde, türlerine has amaçlar benimsemektedirler. Meslek liseleri kalifiye eleman yetiştirmeyi amaçlarken, Anadolu liseleri akademik başarı, imama hatip liseleri ise din adamı yetiştirme amacı gütmektedir. Amaçların ve türlerin farklı olması, çatışma ve çatışma nedenlerinin oluşmasında etkili olmayışı okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul türü ve amacı ne olursa olsun genel eğitim-öğretim amacı güderek hizmet etmesi ve buna göre çalışması çatışmaların oluşmasının önüne geçtiği sonucuna varılabilir.

### **5.7. Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuçları**

Yedinci alt problemde öğretmen ve yöneticilere ait çatışma nedenlerini öğrenim düzeyi faktörüne göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre genel hizmetler alanındaki çatışma nedenlerine ait öğrenim düzeyinin (Lisans, Lisansüstü) farklı olması okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Aynı şekilde işgören hizmetleri alanındaki çatışma nedenlerine ait öğrenim düzeyinin (Lisans, Lisansüstü) farklı olması sebebiyle okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim öğretim alanındaki çatışma nedenlerine ait öğrenim düzeyinin (Lisans, Lisansüstü) farklı olması sebebiyle okul yöneticisi ve öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç göstermektedir ki çalışmaya katılan katılımcıların öğrenim düzeyinin farklı olması çatışma nedenlerinin ortaya çıkmasında etkili değildir. Işık (2009) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kademesine uyguladığı ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş yönetici ve öğretmenlerin “çok az” derecede çatışma yaşandığını, nedenlerin ortaya çıktığını belirtmiştir. Eğitim

durumu değişkenine göre genel hizmetler alanında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varıldığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışmada öğrenim düzeylerine göre kişisel farklılıklar boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunurken, yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamadığı belirtilmiştir. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak gördükleri ifade edilmiştir. Akgöz ve Cemaloğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada öğrenim düzeyine göre bireysel nedenlere ilişkin çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yalnız yüksek lisans yapmış kadın bir öğretmen tarafından ifade edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, yönetsel nedenlere ilişkin kullanılan denetim biçiminin yalnız kadın bir yönetici tarafından ifade edildiği görülmüştür.

Çalışmada öğrenim düzeyi faktörüne ilişkin anlamlı farkın olmaması katılımcılar arasında bu farklılıklardan doğan çatışma algısına sahip olunmadığı ve çatışmaya neden olmadığını göstermektedir. Okullarda yaşanan çatışmalar ve ortaya çıkan nedenler okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin lisans ve lisans üstü olması durumlarından çok kişilik, amaç, çıkar vb. gibi farklılıklardan dolayı yaşandığından durumlara, olaylara neden olmadığı sonucuna varılabilir. Okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenim düzeyinin yüksek olması çatışmalara ve buna bağlı çatışmaların oluşmasının önüne geçtiği sonucuna varılabilir.

Görüldüğü gibi okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri olarak eğitim öğretimin ve okulun amaçlarına gerçekleştirilmesinde doğrudan etkili olan dersliklerin temizlik işleri ve eğitim araç gerecinin yetersizliği kaynakların kıt oluşu ya da okul yöneticileri tarafından adaletli dağılımının sağlanmamasından ortaya çıktığı söylenebilir. Öğretmenin haftalık ders programının planlanması, öğrenci disiplin ve başarı durumlarının görüşülmesinde yaşanan çatışmalar, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki statü farklılığının öğrenciye yaklaşımında farklı olmasına, kişilik algı ve fikir farklılıklarında ortak karar almada zorluklar ve çatışmalar yaşanmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Yine öğretmenlerin ödüllendirilmesi adil davranılmaması ve boş geçen derslerin

doldurulması çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Çeşitli değişkenlere göre bakıldığında cinsiyet, son çalışılan kurumdaki çalışma yılı, okul türü, öğrenim düzeyinde okul yöneticileri ile öğretmenler arasında çatışma algısı ve çatışma nedenleri olarak belirtmemiştir. Kurumdaki görev değişkeninde okul müdürleri öğretmenlere göre çatışma algısına sahipken genel hizmetler alanında çatışma nedeni belirtmişlerdir. Mesleki kıdeme göre 15-21 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerin çatışma nedeni algılarına sahip olması kıdemi daha az olanların adaylık ce sözleşmeli öğretmen olmaları çatışmalardan kaçınmalarının neden oluken daha çok mesleki kıdeme sahip olanların sahip oldukları tecrübelerden dolayı çatışma içerisine girmedikleri sonucuna varılabilir.

## **5.8. Öneriler**

Araştırmadan elde edilen sonuçlara uygun olarak, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini ortaya koymak için araştırmacı ve uygulamacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

### **5.8.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

Eğitim öğretimi doğrudan etkileyen araç, gereç ve sınıf-işliklerin temizlik yetersizliği öğretmenler ve okul yöneticileri arasında çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Kaynakların yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan bu çatışmalar Millî Eğitim Bakanlığının okulların ihtiyaçları için ayırdığı bütçeyi arttırmasıyla en aza inerek katkı sağlayacaktır. Yine bu sağlanan kaynakları okul yöneticileri tarafından dağılımının adaletli sağlanması bu nedenle çıkan çatışmaların ortaya çıkmasının önüne geçebilecektir.

Haftalık ders programı oluşturması okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yüksek oranda çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Eğitim öğretimin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşmasını mutlu paydaşlar (okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler vb.) ile sağlanabilir. Paydaşların birinde yaşanan mutsuzluk değerlerini de doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticileri mümkün olduğunca ders programlarını öğrenci menfaati, ders durumu ve bütünlüğü, eğitim öğretim amacı ve öğretmen istekleri doğrultusunda sağlamaya çalışmalıdır. Mümkün olduğunca adaletli ve eşit davranmalıdır. Öğretmenler de ders programının oluşmasında öğrenci menfaati, ders

durumu ve bütünlüğü, eğitim öğretim amacı ve okul yöneticilerini düşünerek isteklerde bulunmalıdır. Karşılıklı empati duygusuyla davranmaları tüm paydaşların mutlu olmasına çatışmaların yaşanmasının en aza indirilmesine katkı sağlayabilir.

Öğrenci başarı ve disiplin suçlarının değerlendirilmesi okul yöneticileri ile öğretmenler arasında çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin statülerinin farklı olması, öğrenciye olan bakış açılarının farklı olmasa neden olabilmektedir. Okulların, okul yöneticilerini ve öğretmenlerin var oluş amacı toplumun ihtiyacı olan eğitimi sağlanmasıdır. Bu nedenler okul yöneticileri ve öğretmenler statüleri, kişisel fikir, amaç ve çıkar vb. farklılıkları bir tarafa bırakarak buna göre hizmet etmeli öğrencinin başarı ve disiplin suçlarının değerlendirmesini buna göre yapmalıdır. Bu düşünce tarzı çatışmaların ortaya çıkmasını en aza indirebilecektir.

Okul yöneticileri iyi birer gözlemci olmalıdır ve yine çatışmaları en aza indirmek için okul içerisinde iletişimin iyi sağlandığından emin olmalı doğabilecek problemleri en aza indirecek çalışmalar yapılmalıdır. Çatışma nedeni olarak sayılan iletişim problemlerinin önüne geçmek amacıyla paydaşların katılımıyla okul kültürü oluşturacak etkinlik ve aktivitelerin düzenlenmesi birlik ve beraberliğin sağlanması konusunda yararlı olabilecektir.

Çatışma ve çatışma yönetim stratejileri eğitim bilimleri ile ilgili lisans ve lisansüstü kademelerde derinlemesine bilgi verilecek şekilde ders olarak okutulabilir. Yine kariyer yükseltme amacıyla alınan uzman öğretmen ve başöğretmen seminerlerinde uzaktan eğitim şeklinde çatışma ve çatışma yönetim stratejileri konularında eğitim verilebilir.

### **5.8.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu araştırma Düzce ili ortaöğretim kademesi okul yöneticileri ve öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışma nedenlerini ortaya koymaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda Düzce ilinde farklı kademelerdeki çatışma nedenleri ortaya koyulabilir.

Okulun yönetici ve öğretmenler dışındaki paydaşlarını da (öğrenci, veli ve diğerleri vb.) çalışmanın içerisine alarak genişletilebilir ve derinlemesine bilgi elde edilebilir.

Düzce ili ile sınırlandırılan bu çalışma Türkiye geneli yapılarak daha geniş bir yelpazeyle okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri ortaya konulabilir.

Alan yazında okul yöneticileri ve öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışma nedenleri konulu çalışmalar çoğaltılabilir.



## KAYNAKÇA

- Abiodun, A. R. and Omisore, B. O. (2014). Organizational conflicts: causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Açıklan, A. (2016). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği* (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akgöz, E. E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Akova, O. ve Akın, G. (2015). *Çatışma Yönetimi Yöneltil ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*. İstanbul: Adra Yayıncılık
- Akyavuz, E. (2020). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışma durumları ve çatışma yönetim stratejilerini kullanımları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 511-525.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (5. Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, C. (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Arslanargun, E. (2007). Okul aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 119-135.
- Arslantaş, H. D., Özkan, M. (2012). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı -yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(34), 232-238.
- Asar, R. (2021). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aşık, C. (2010). *Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Atiker, M. (2006). Çatışma. *Konya Tic. Odası Etüt Arş. Servisi Bilgi Notu*, 35(35), 1-11.
- Ayan, B. (2018). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aydın, B. (2015). *İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)* (11.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bal, Ö. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Olarak Okullarına İlişkin Alguları (Başakşehir Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2020). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(3), 130-141.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Beck, E. M. and Betz, M. (1975). A Comparative Analysis Of Organizational Conflict In Schools. *Sociology Of Education*, 48(1), 59-74.
- Bilgir, D. (2018). *İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bondesio, M. J. (1992). Conflict Management at School: An Unavoidable Task, *Paper Presented at the Regional Conference of the Commonwealth Council for Educational Administration*, Hong Kong, August 3(3), 17-21.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (14. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. ve Aşan, Ö. ve Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Siyasal Kitap Evi.
- Can, N. (2018). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara.
- Canbulat, M. Direkçi, B. Akbulut, S. Çorapçıgil, A. Tezci, İ. H. Şimşek, E. E. Şimşek, B. ve Asma, B. (2020). Okul müdürlerinin gözünden “Okul 2023” projesinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 570-584.
- Chinyere A. N., (2016) School conflit: What teachers should know. *International Journal Of Capacity Building In Education And Management*, 3(1), 33-45.

- Çağırtekin K. (2016). *İlköğretim Öğretmenleri Arasındaki Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kolej ve MEB Okullarının Karşılaştırılması: Avcılar İlçesi Örneği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetim ve Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çelikten, M. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 207-237.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirtaş, H. ve Özer N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dülger, İ. ve Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 2(2), 444-466.
- Edelstein, C. J. (1991), The Viewpoints of Texas Public School Principals on Intra-Organizational Conflict, *Texas City, Texas City University*.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkanlı, H. ve Karabulut, Temel, E. (2015). *Çalışma Mı Çatışma Mı Güncel Konular ve Örnek Olaylarla Çalışma Hayatı*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Ersöz, F. N. (2010). *Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi (İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma)*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(11), 121-147.
- Folger, J. P., Poole, M. C., and Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi, İlişkiler, Gruplar ve Kuruluşlar İçin Stratejiler* (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Frolova E. V., Rogach O. V., Ryabova T. M., Zuykina A.V., (2019). Factors of Conflict in the Educational Environment of the Modern School. *European Journal of Contemporary Education*, 8(3), 513-523.
- Gaffar, A. (2009). Okullarda çatışma: nedenleri ve yönetim stratejileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 212-227.
- Gedik, A. ve Cömert, M. (2018). Ortaöğretim öğrencilerinde okul yaşam kalitesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 989-1006.
- Gözler, A. Köksal, O. Gözler, A. (2021). İngilizce öğretmenlerinin çatışma yoğunluğu nedenleri ve çatışma çözme stratejileri, *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 17-33.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(36), 193-218.

- Gülşen, S. (2006). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri ve Öğretmenlerin Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürhan, M. (2018). *Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi ve Biyoloji Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Farklı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Horata, S. C. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Denizli İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Igbokwe, I. C. Akudo, F. U. and Ugwu, S. A. (2020). Principals-teachers' conflict and management strategies in secondary schools in awka south local government Area. *National Journal Of Educational Leadership*, 5(2), 22-29.
- Isabu, M. O. (2017). Causes and management of school related conflict. *African Educational Research Journal*, 5(2), 148-151.
- Işık, Ö. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2012). Resmi Gazete, 28261, 30 Mart 2012.

- İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kalebaşı, E. (2014). *Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantav, N. (1998). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapıcı, S. Radmard, S. (2019). Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 55-79.
- Karahan, H. (2005). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin Diğer Öğretmenlerle Öğretmenlik Tutumları Açısından İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, İ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. A. Tanrıoğen (Edt.) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, E., (2014). *Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri (Keşan Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kasapoğlu, A. (2010). *Çatışma Çözümlemesi* (1.Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.

- Kaya, T. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keskinkılıç K. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyetleri ve nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124.
- Kırel, Ç. (2013). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(13), 477-492.
- Kıyıcı, P. (2012). *Okul Yöneticisi Olarak Görev Almada Bayan Öğretmenlerin Yeri*, Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, S. Başkan, G. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Koç, O. (2006). *Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (1994), *Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi Denizli’de Bir Örnek*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kurt, E. (2009). *İlkokul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kürçe S. (2015). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri: Ankara Örneği*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Makaye, J. ve Ndofirepi, A. P. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: the case of 4 schools in masvingo zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 2(2), 105-110.
- Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K. (2019). *Türk eğitim sistemi ve Okul Yönetimi* (9.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013). Resmî Gazete Resmî Gazete, 28758, 07.09.2013.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Morrison, S. Mingle, J. Sundong, S. (2014). Örgütlerde Çatışma Nedenleri: Bir Takoradi Polytechnic Örneği. *Eğitim ve Mesleki Araştırma Dergisi*, 5(3), 125-137.
- Narin, G. (2015). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları İzmir İli Karşıyaka Örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nural, E. Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.

- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. USA: Greenwood Publishing.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger publisher. Second Edition.
- Rai K., and Singh R., (2021). Conflicts in schools: causative factors and resolution strategies, *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 24(4),109-129.
- Ramini, K. and Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5), 242-256.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onwe, S. O. ve Nwogbaga, D. M. (2014). The causes of conflicts and crisis in school management. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(12), 08-12.
- Öner, U. (1999). *İlköğretimde Rehberlik, Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ören, D. (2021). *Okul Müdürü ile Öğretmenler Arası Çatışmalarda Yöneticiler Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Tarzlarının İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örnek, Ş. A. (2013). Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(30), 25-50.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.

- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, A.A. (2012). *Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci*. (Ed.: Esra Ceyhan). Çatışma ve Stres Yönetimi I içinde (s.2-22), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkan, T. (2003). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yöntemleri, (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özmen, F. (1997). *Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı*. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*, Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Salleh, M. J. and Adulpakdee, A. (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15-22.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(12), 527-548.
- Sarpkaya, R. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.

- Sevimli, N. (1987). *İşletme Organizasyonlarında Çatışma*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of wolaita zone, ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.
- Sucuoğlu, E. (2015). Devlet lisesi öğretmenlerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 30(4), 16-28.
- Sungur, D. (2008). *Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. ve Örselli E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 42-62.
- Şahin, M. (2013). Okul kültürünün bir ögesi olarak okul törenleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(199), 169-185.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Tarkan, O. M. (1997). *Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve Orta Öğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (11.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Teddle, C. Tashakkori, A. (2015). *Karma Yöntem Araştırmasının Temelleri*. (Ed.: Dede and S. B. Demir), *Karma Yöntem Araştırmalarının Temelleri* (S. B. Demir, Çev.) içinde (s. 23-48). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *TODAİE Dergisi*, 24(2). 123-144.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Töre, H. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Çatışma ve Çatışma Nedenlerinin Antalya'da Beş Yıldızlı Tatil köylerindeki Animasyon ve Yiyecek-İçecek Bölümlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tshuma, R., Ndlovu, S., and Bhebhe, S. (2016). Causes of conflict among school personnel in Gwanda District secondary schools in Zimbabwe. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(4), 32-41.
- Tulunay N. (1990). *Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2022). Türkçe Sözlük. Ankara: TDK.
- Türnüklü, A. (2003). *Öğrenciler Arasındaki Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk: Sınıf Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama*. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Uysal, Z. (2006). *Çatışma Çözme Eğitim Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Düzeyindeki Öğrencilerin Çatışma Çözme Becerilerine Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Varlık, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vaiz, M. (2017). *İlköğretim Okullarında Çatışma Durumlarının Yönetilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Doktora tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S. (2015). *Velilerin Okul Yöneticilerini Algılama Biçimlerinin Eğitim Kademelerine Göre Karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bölümleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, S. ve Balyer, A. (2019). Okul paydaşları bağlamında kamu okullarındaki parasal sorunlar: Fenomenolojik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(46), 349-364.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*, Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, Ankara.

- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.
- Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim Okullarındaki ğretmenlerin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez İlçe rneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Zembat, R. (2012). Okul ncesi ğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(163), 203-215.
- Zencirkıran, M. (2012). *rgt ve Yönetim Kuramları*. (Ed. M. Zencirkıran). *rgt Sosyolojisi*, (1-56), Bursa: Dora Basım Yayın.
- Zengin, A. (2009). *rgtlerde Yaşanan Çatışmaların Algılanan Nedenleri ve Başı Çıkma Tarzları: Antalya İli Tarım Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). Resmî Gazete, 14574, 24.06.1973

## EKLER

## EK 1: Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği

Değerli Okul Müdürüm-Öğretmenim,

Bu araştırmanın amacı, Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin görüşlerine göre Okul Yöneticileri ile Öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerinin incelenmesidir. Her soruyu özenle isaretlemeniz ve isim yazmamanız önemle hatırlatmak isterim. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Duygu ARSLAN

Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Y.L.

## KİŞİSEL BİLGİLER

1. Kurumdaki Göreviniz: ( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen
2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek 3. Yaşınız: .....
4. Öğretmenlik branşınız? (Lütfen yazınız) .....
5. Öğrenim Durumunuz  
( ) Öğretmen Okulu ( ) 2 yıllık Eğitim Enstitüsü (Açık Öğretim ön lisans tamamlama dahil)  
( ) 3 Yıllık Yüksek Okul ( tamamlama dahil) ( ) 4 Yıllık Fakülte ( ) Lisansüstü eğitim
6. Mesleki Kıdeminiz (Lütfen yıl olarak yazınız) .....
7. Şu an çalıştığınız Okulundaki çalışma süresi (Lütfen yıl olarak yazınız) .....
8. Çalıştığınız Okul Türü: ( ) Anadolu Lisesi ( ) Meslek Lisesi ( ) İmam Hatip Lisesi ( ) Diğer

YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ ÇATIŞMA NEDENLERİ ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Pek Çok Katılmıyorum
1	Öğrenci sağlık işlerinin yürütülmesinde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Okul kantini yetersizliği nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Dersliğin badana ve boyası konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Laboratuvar yetersizliği nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Cevrenin korunması konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Okulun ve sınıfların ısıtılması konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Koridorun darlığından dolayı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Derslik ve işliklerin temizlik işlerinin yetersizliğinden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Derslik yetersizliği nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Dersliğin donatılmasındaki çarpıklıklar nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Hasta sevk kağıdı alma nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Mazeret izni alma nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Sağlık raporu alma nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Öğretmene tahkikat açılması nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Farklı sendikalara üyelik nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Öğretmenin haftalık ders programı nedeniyle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Öğrenci disiplin suçlarının değerlendirilmesinde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Öğretmenlerin ödüllendirilmesi sürecinde	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	Boş geçen derslerin doldurulması konusunda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

## EK 2: Veri Toplama Araçları Kullanım İzni

"Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Anketi" Kullanım İzin İsteği Gelen Kutusu x



**Duygu ARSLAN**

Alıcı: ozt\_isik

2 Şub 2020 21:45



Merhabalar Sayın Özlem İŞİK Hocam

Düzce Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Tezli Yüksek Lisans Öğrencisiyim ve "Okul Müdürlerinin Öğretmenler ile Yaşadıkları Çatışma Nedenleri" konulu Yüksek Lisans Tezimde "Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Anketi"nizi izniniz olursa kullanmak istemekteyim.Şimdiden Teşekkür eder, hayırlı akşamlar dilerim.

Duygu ARSLAN



**Ozlem ISIK**

Alıcı: ben

3 Şub 2020 09:08



Merhaba Duygu Hanım,

Anketimi kullanabilirsiniz ama benim çalışmam öğretmenler arası çatışma nedenleri üzerineydi. İsinize yarıyorsa iznim var, kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar...

Sent from my iPhone

> On 2 Feb 2020, at 21:45, Duygu ARSLAN

>



**EK 3: Etik Kurulu İzni**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI**

**TOPLANTI SAYISI**  
6

**KARAR SAYISI**  
2020/72

**KARAR TARİHİ**  
14.05.2020

**KARAR NO: 2020/72**

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Duygu ARSLAN'ın "**Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri**" konulu tez çalışması kapsamında uygulamak istediği anket formunun etik olarak uygun olduğuna,

Oy birliği ile karar verildi.

**EK 4: Araştırma İzni (İl MEM'in İzin Yazısı)**

T.C.  
DÜZCE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236-605.99-E.8739228

01.07.2020

Konu : Araştırma İzni  
(Duygu ARSLAN)

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 02/06/2020 tarih ve 6839 sayılı yazınız.  
b)29/06/2020 tarih ve 8598748 sayılı Makam Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve DEnetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Duygu ARSLAN'ın İlgi (b) yazı ekinde bulunan "**Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri**" konulu araştırma talebinin uygun görüldüğüne dair ilgi (b) Makam onayı ve ekleri yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Ekrem YAZAR  
Müdür a.  
İl Millî Eğitim Şube Müdürü



T.C.  
DÜZCE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 10240236-20-E.8598748  
Konu : Araştırma İzni  
(Duygu ARSLAN)

29/06/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 (2020/2) sayılı genelgesi.  
b) Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'nün 02/06/2020 tarih ve 6839 sayılı yazısı.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Duygu ARSLAN'ın İlgi (b) yazı ekinde bulunan "**Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri**" konulu çalışmasını ilimiz merkez ve ilçelerde 42 okulda görevli idareci ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Uygulamaya yönelik izin talebi, ilgi (a) Genelge'de belirtilen esaslar doğrultusunda incelenmiştir. Söz konusu araştırmanın eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve uygulamalarda sadece ekte bulunan mühürlü formun kullanılması şartı ile yürütülmesi Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Murat YİĞİT  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Mühürlü Form (2 sayfa)
- 2-Komisyon Kararı (1 sayfa)
- 3- Tez Öneri Formu (8 sayfa)
- 4- Taahhütname (1 sayfa)
- 5- Okul Listesi (1 sayfa)

OLUR  
29/06/2020

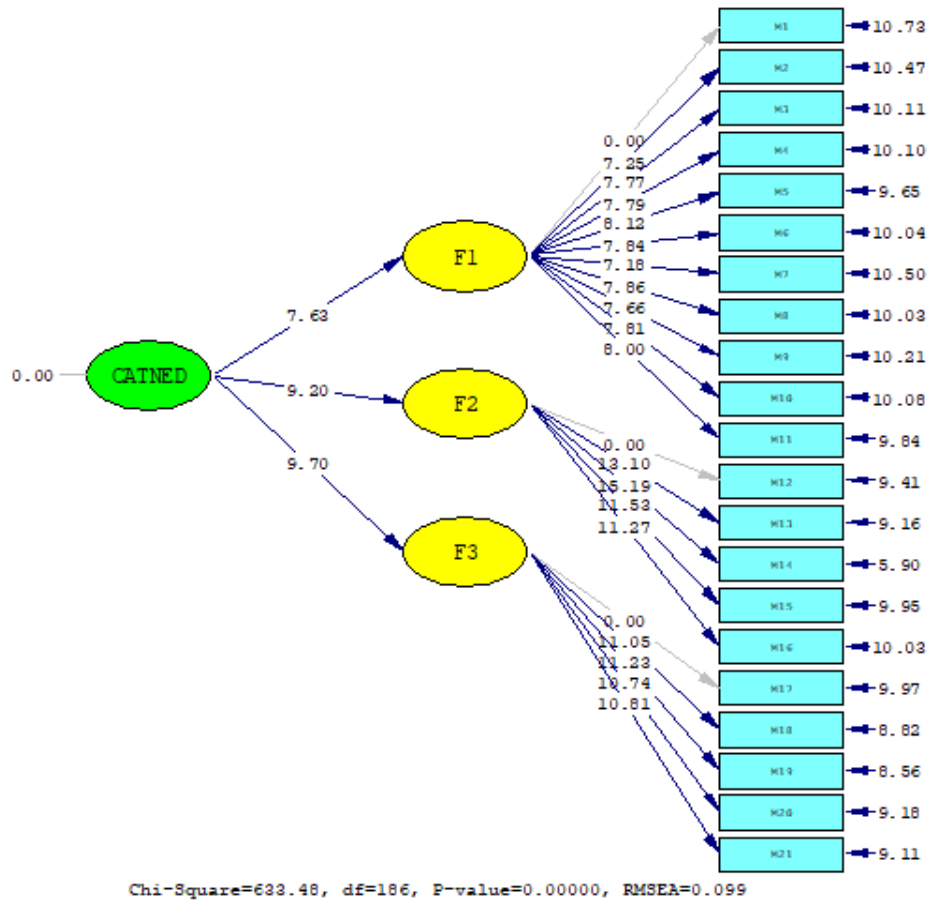
Yakup TATOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**“Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri” Adlı Tez Çalışmasında Ölçek Uygulanacak Okul Listesi**

- Düzce - Akçakoca - Akçakoca Sosyal Bilimler Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Süha Güven Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Piri Reis Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Barbaros Anadolu Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Emine Sevil Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Nene Hatun Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Anadolu Lisesi  
 Düzce - Akçakoca - Akçakoca Fedai Karabıyık Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Çilimli - Çilimli Anadolu Kalkınma Vakfı Çok Prog.Lisesi  
 Düzce - Çilimli - Çilimli Anadolu Lisesi  
 Düzce - Çilimli - Çilimli Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Cumayeri - Cumayeri Çok Programlı Anadolu Lisesi  
 Düzce - Cumayeri - Cumayeri Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Gölyaka - Gölyaka Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Gölyaka - Gölyaka Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Gümüşova - Gümüşova Borsa İstanbul Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Gümüşova - Gümüşova Anadolu Lisesi  
 Düzce - Kaynaşlı - Kaynaşlı Anadolu Lisesi  
 Düzce - Kaynaşlı - Şehit Sabri Altınbaş Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Kaynaşlı - Kaynaşlı Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Mevlana Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Adnan Menderes Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Cumhuriyet Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Ömer Seyfettin Akdoğan Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce 15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce İbn - İ Sina Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Arsal Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Fen Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Güzel Sanatlar Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Borsa İstanbul Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Farabi Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Fatih Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Konuralp Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Yavuz Selim Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Zübeyde Hanım Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Atatürk Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Turgut Özal Anadolu Lisesi  
 Düzce - Merkez - Mehmet Akif İnan Hafız Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Merkez - Düzce Anadolu İmam Hatip Lisesi  
 Düzce - Merkez - Beyciler Anadolu Lisesi  
 Düzce - Yığılca - Yığılca Çok Programlı Anadolu Lisesi  
 Düzce - Yığılca - Yığılca Anadolu İmam Hatip Lisesi

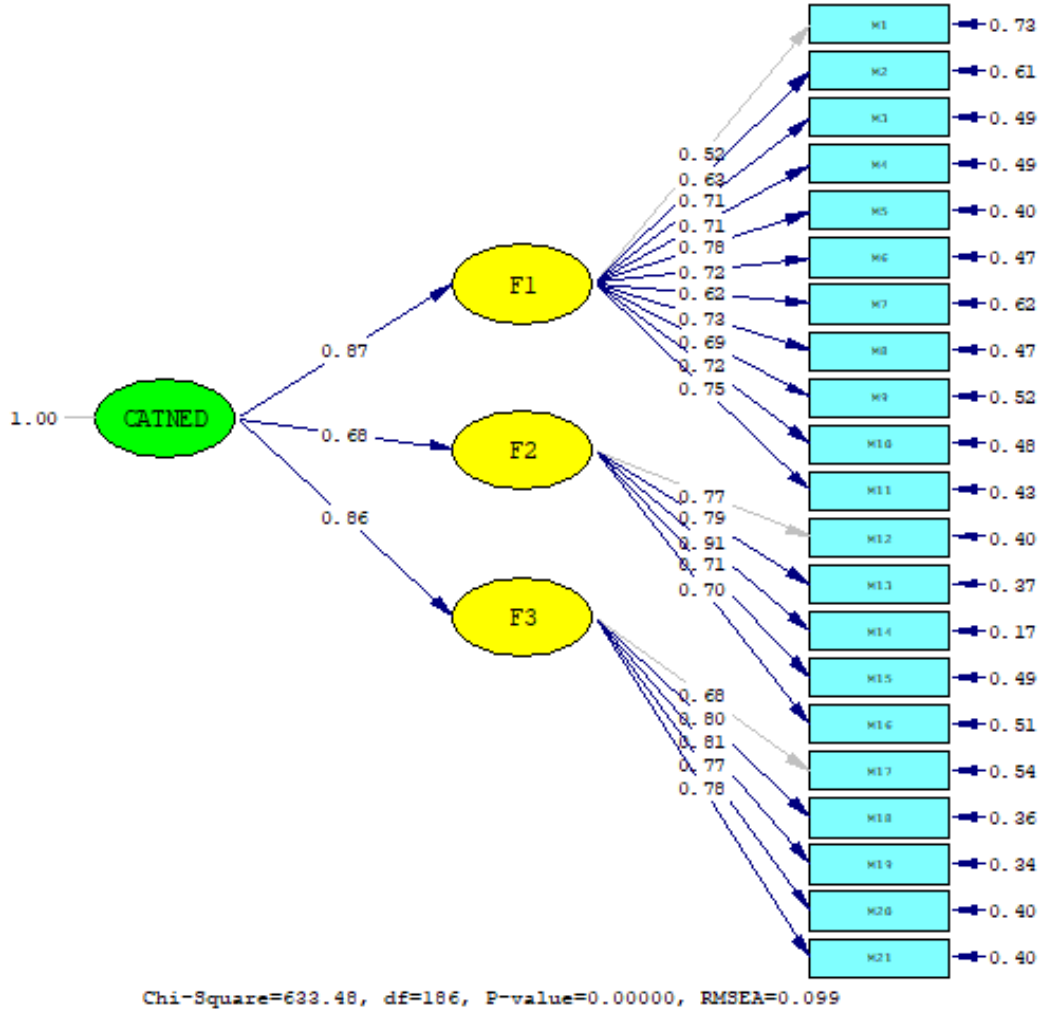
Duygu ARSLAN  
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Y.L.

### Ek 5: Yol Diyagramı t Değerleri



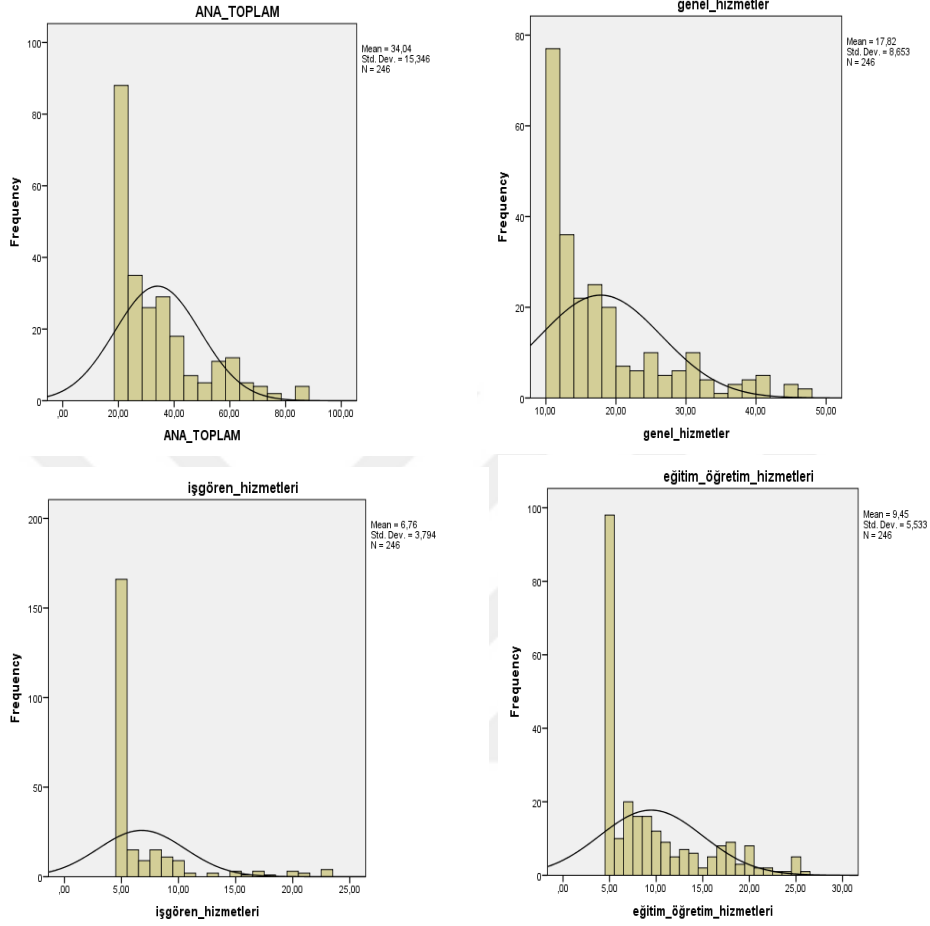
Şekil 6. Yol Diyagramı t Değerleri

Ek 6: Yol Diyagramı Faktör Yükleri



Şekil 7. Yol Diyagramı Faktör Yükleri

## Ek 7: Puanlara Ait Histogramlar



Şekil 8. Puanlara Ait Histogramlar