



## Okul Müdürlerinin Okullarında Yaşanan Sendikal Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri\*

Alper Sevimli\* - Gözde Sezen Gültekin\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin, okullarındaki sendika üyesi öğretmenlerin sendikal kaynaklı çatışmalarına ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetim stratejilerini belirlemektir. Nitel bir çalışma olarak desenlenmiş olan bu çalışmada durum incelemesi yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, kamu okullarında görev yapan 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu, ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Okulunda en az iki farklı sendikaya üye öğretmen bulunması ve okulundaki sendika üyesi öğretmenler arasında sendika kaynaklı en az bir çatışma yaşanmış olması örneklem seçme ölçütü olarak belirlenmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin çatışma kavramına genelde olumsuz anlam yükledikleri ve çatışma kavramını çoğunlukla “iletişimsizlik” olarak tanımladıkları; okullarda yaşanan sendikal çatışmaların ideolojik ve kişilik farklılıklarından, değer yargılarından, amaç farklılıklarından, iletişimsizlikten, adaletsiz kaynak paylaşımından, adil olmayan ödüllendirme sisteminden, yetki karmaşasından, statü farklılıklarından ve bürokratik kurallardan kaynaklandığı; sendikal çatışmaların öğretmen ve öğrenciler üzerinde performans düşüklüğüne, motivasyon kaybına ve gruplaşmalara, stres, korku ve mutsuzluk oluşmasına, akademik başarının düşmesine, disiplin sorunlarına, hedeflerden sapmalara ve kafa karışıklığına neden olduğu; okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetmek için sırasıyla uzlaştırma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma, Örgütsel çatışma, Çatışma yönetimi, Çatışma yönetimi stratejileri, okul müdürü, sendika

## The Opinions of School Principals on the Union Conflict in Their Schools and Their Conflict Management Strategies

### Abstract

The aim of this study is to determine the views of school principals and union member teachers in their schools regarding their union-based conflicts and their conflict management strategies. In this study, which was designed as a qualitative study, the case study approach was used. Research data were collected with a semi-structured interview form developed by the researchers. The obtained data were analyzed by content analysis technique. The study group of the research consists of 12 school administrators working in public schools. Criterion sampling method, one of the purposive sampling methods, was used to determine the study group. Having at least two teachers who are members of a union in their school and having at least one conflict originating from the union among the teachers who are members of the union in their school were determined as sample selection criteria. In the study, it was found that school principals generally attributed a negative meaning to

\* Bu çalışma; Alper Sevimli'nin Doç. Dr. Gözde Sezen Gültekin danışmanlığında hazırladığı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi'nden türetilmiştir.

\* Sorumlu yazar, Öğretmen, Sultanbeyli Yıldırım Beyazıt Ortaokulu, alper.sevimli@hotmail.com, Türkiye, ORCID: 0009-0004-5069-8192

\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, gsezen@sakarya.edu.tr, Türkiye, ORCID: 0000-0002-2179-4466

the concept of conflict and defined the concept of conflict as "lack of communication"; union conflicts in schools are caused by ideological and personality differences, value judgments, differences in purpose, miscommunication, unfair resource sharing, unfair reward system, confusion of authority, status differences and bureaucratic rules; union conflicts cause low performance on teachers and students, loss of motivation and grouping, stress, fear and unhappiness, decrease in academic achievement, discipline problems, deviations from goals and confusion; It was concluded that school principals use the strategies of conciliation, domination and avoidance to manage the union conflicts in their schools, respectively.

**Keywords:** Conflict, Organizational conflict, Conflict management, Conflict management strategies, School principal, Union

<b>Türü:</b> Araştırma makalesi	<b>Gönderim Tarihi:</b> 08.06.2023	<b>Kabul Tarihi:</b> 28.08.2023
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

**Atf:** Sevimli, A. & Sezen-Gültekin, G. (2023). Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(2), 237-264 doi: 10.5281/zenodo.8238877

## Giriş

İnsanların gerçekleştirmek istedikleri amaçları, ulaşmak istedikleri hedefleri bulunmaktadır. Ancak çoğu zaman, belirlenmiş olan bu hedeflere ve amaçlara bireysel çabayla ulaşmak olanaklı olamayabilmektedir. İnsanlar ortak hedeflerine ulaşabilmek ya da amaçlarını gerçekleştirebilmek için başkalarının yardımına gereksinim duyarlar. İnsanların bir araya gelerek güç birliği yapmaları örgütlerin ortaya çıkış felsefesini açıklar. Çünkü örgütler, belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek veya ortaya konmuş olan amaçları gerçekleştirmek için insanların bir grubun, kurumun ya da yapının çatısı altında birleşmelerinin bir sonucudur. Örgüt ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının koordine edilmesini sağlayan yapı olarak tanımlanabilir.

Örgütleri oluşturan bireyler birçok açıdan birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Bu insanların; ilgi alanları, becerileri, olay ve durumları algılamaları, benimsedikleri değerleri, ileriye dönük beklentileri, karakter ve kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Bireyler arasındaki bu farklılıklar, örgüt içerisinde bazen anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar örgütü çok yönlü olarak doğrudan etkileyen olgulardır. Bu nedenle örgütlerde meydana gelen anlaşmazlıkların ya da çatışmaların dikkate alınmaları ve önemslenmeleri gerekir. Çünkü örgütsel verimliliğin ve başarının bu çatışmaların varlığından ciddi şekilde etkilendikleri söylenebilir. Çatışmaların örgütü doğrudan etkileme özelliğinin, çatışmaların örgütün lehine kanalize edilmeleri ve kontrol edilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu durumda, özellikle insansal örgütlerdeki çatışmaların daha önemli sonuçlar doğurabilecekleri söylenebilir. Özellikle insani yönü ve insan ilişkileri boyutu ön planda olan okulların, çatışmaların yaşanması ve çatışma yönetimi konularında daha hassas örgütler oldukları açıktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin okullarında yaşanan çatışmalara ilişkin tecrübeleri ve çatışmaları yönetmede tercih ettikleri stratejileri çok önemlidir. Okulların insansal örgütler olmalarından kaynaklanan hassasiyetlerinin, "çatışma" kavramının eğitim yönetimi literatüründe kayda değer bir yer edinmesini sağladığı söylenebilir.

Örgütler bir yandan üyeleri için menfaat (çıkar) üreten, diğer yandan da üyelerinin menfaatlerini (çıkarlarını) korumaya çalışan organizmalardır. Üyelerin çıkarlarının örgüt tarafından tam anlamıyla karşılanamaması ya da korunamaması durumu, örgütlerin çatışma olgusunu bünyelerinde barındırmalarına neden olmaktadır (Yeniçeri, 2009). Çatışmayı, rutin karar alma sistemlerinde meydana gelen bir kırılma veya kişi ve grubun tercih yapmada yaşadıkları güçlük olarak nitelendirmek mümkündür (Rahim, 2001). Çatışma, örgüt üyelerinin bireysel ya da grup halinde çalışmalarından doğan ve olağan eylemlerin durmasına ya da karmaşıklaşmasına sebep olan olaylar olarak ifade edilebilir (Eren, 2020).

Geçmişten günümüze çatışma kavramına bakış açısında değişiklik meydana gelmiştir. Geleneksel bakış açısı çatışmaların örgütler için tehdit unsuru olduğunu ve olanaklar ölçüsünde en kısa sürede bertaraf edilmeleri gerektiğini savunurken; davranışçı bakış açısı örgütteki bazı sorunların ortaya çıkmasını sağlamak açısından çatışmaların bazı yararlarının olabileceğini savunmuşlardır. Bu tartışmaların varlığına rağmen, günümüzde çatışmanın örgütsel yararı olduğu düşüncesi üzerinde anlaşma sağlanmış bir konudur (İpek, 2012). Çatışmaların örgütlerdeki durağanlığı önleyerek ve yaratıcılığı teşvik ederek örgütlerin gelişimine ve yaşamına katkı sağladığı söylenebilir (Daft, 2016). Çatışmaların örgütlerin kaçınılmaz birer gerçeği oldukları, çatışmaların örgütsel üretimi ve yenileşmeyi sağladıkları ve bu anlamda örgütsel çatışmaların desteklenmesi gerektiği konusu çatışmalara modern bakışı ifade eder (İpek, 2012).

Çatışma hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz durumun oluşmasına zemin hazırlayan bir kavram olmakla birlikte, iyi bir biçimde yönetildiği takdirde bireye veya örgüte birçok katkı sağlar. Çatışmanın bireye ya da gruba olumlu katkı sunması “çatışma yönetiminin” örgütler için yadsınmaz önemini ortaya koymaktadır. İyi bir çatışma yönetimi, örgütü oluşturan kişiler veya gruplar arasındaki çatışma düzeyini kontrol ederek, var olan anlaşmazlıkların örgütün lehine olacak biçimde yönlendirilmesini kolaylaştırır. Üst seviyede verimlilik elde edebilmek için örgüt içerisindeki bireyler ya da gruplar arasında orta seviyede bir çatışma olması normaldir (İpek, 2012). Hiçbir anlaşmazlığın ya da çatışmanın olmadığı örgütlerde bir durağanlık olacağı, yenilik ve değişim odaklı çalışma yapılamayacağı ve çalışanların performanslarının alt düzeyde kalacağı söylenebilir. Çok sık ve yüksek düzeyde çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise karar almada gecikmelerin yaşanması, sorunların çözülemez hale gelmesi, aşırı tavizlerin verilmesi gibi sebeplerle çalışanların performansları negatif yönde etkilenecektir (Koçel, 2015).

Örgütlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmaz ve doğal bir süreç olmakla birlikte, çatışmalara bir şekilde müdahale etmek ya da dâhil olmak yönetimini görev ve sorumlulukları arasındadır. Örgütsel çatışmalara ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Geleneksel anlayış çatışmaları, örgütlerin uyum içinde ve verimli bir biçimde faaliyette bulunmalarını sekteye uğratan bir durum olarak değerlendirmektedir. Bu anlayışa göre çatışmaların yaşanmaması için gerekli bütün önlemler alınmalı; buna rağmen ortaya çıkmış olan çatışmaların da ivedilikle ortadan kaldırılması gerekir (Koçel, 2015). Davranışçı yaklaşım, örgüt içerisindeki bütün çatışmaların kötü sonuçlar doğurmadığını, bazı çatışmaların örgütte var olan bazı sorunların görülmesi ve anlaşılması için fırsat yarattığını ve sorunun çözümü için yönetimi harekete geçirdiğini savunur (Şimşek ve Çelik, 2021). Etkileşimci yaklaşım ise çatışmaların örgütler için kaçınılmaz durumlar olduklarını; çatışma yaşanmayan örgütlerin âtil durumda kalacaklarını, bu örgütlerin kendilerini yenileme ve geliştirme konusunda geri kalacaklarını, durağan bir yapıya

bürünen bu örgütlerde işleyişin yavaşlayacağını, ilgisizliğin ve boşvermişliğin artacağını ifade ederek; çatışmaların gerekirse teşvik edilmesi gerektiğini vurgular (İpek, 2012).

Okulların insan merkezli örgütler olmaları, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha karmaşık insan ilişkilerinin yaşanmasına neden olduğu söylenebilir. Bu karmaşık insan ilişkilerinin okullarda çok çeşitli anlaşmazlıkların ve çatışmaların doğmasına neden oldukları söylenebilir. Okullarda çatışmaya taraf olabilecek birçok bileşenin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vb.) varlığı çatışma olasılığını yükselttiği gibi, çatışma yönetimi kavramını da daha önemli hale getirmektedir. Çünkü okulun kendisine yüklenen misyonu istedik yönde gerçekleştirebilmesi, okulda bulunan söz konusu bileşenler arasındaki ilişkilerin iyi bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu görevin ise okul yöneticisinin asli görevleri arasında olduğu söylenebilir. Bu durumda, okulun yönetiminden sorumlu kişilerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının, görüşlerinin ve deneyimlerinin yadsınamaz bir önemi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin (ÇYS) gerek öğretmenlerin ve gerekse okulun verimliliği üzerinde üst düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Atay (2014) yaptığı çalışmada, çatışma yönetmede hükmetme stratejisini çok sık kullanan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin daha yüksek stres düzeyine sahip olduklarını belirlerken; Himmetoğlu (2014) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenler tarafından algılanan kurum kültürü arasında manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır. Şanlımeşhur (2015) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel çatışma ile örgütsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiş; Göçer (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, okullarda yaşanan çatışmaların öğrenci ve öğretmenle birlikte okulun tamamında olumsuz sonuçlara neden olduğu; okul yöneticileri tarafından çatışmalarda genellikle hükmetme stratejisi kullanıldığı ve yöneticilerin çatışmaya ve çatışma yönetimine ilişkin algılarının genelde olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç (2017) ise yaptığı çalışmada, öğretmen performansı ile okul yöneticileri tarafından tercih edilen ÇYS arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar, okullarda meydana gelebilecek çatışmaların doğru yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çok yönlü oluşu, her disiplinde farklı kavramlarla desteklenmesi ve farklı anlamlar ifade etmesinden dolayı çatışma kavramıyla ilgili ortak kabul görmüş net bir tanımdan söz etmek güçleşmektedir. Alanyazında çatışmanın; zıtlık, uyuşmazlık, uyumsuzluk gibi kavramlarla ifade edildiğine çok sık rastlanmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016). Başaran'a (2008) göre çatışma, bağdaşmayan görüş ve düşüncelerden veya uzlaşılabilen bireysel veya grupsal farklılıklardan doğan bir etkileşim durumudur. Gümüşeli'ye göre (1994) çatışma; anlaşamama, uyum sağlayamama, birbirlerine zıt olma şeklinde kendini gösteren ve iyi yönetilmediğinde hem örgüte hem de bireye zarar verebilen bir etkileşim sürecidir. Tüm bu tanımlamalarda; anlaşmazlık, zıtlık, ters düşme, uyumsuzluk, engelleme, amaç-çıkart ilişkisi kullanılan ortak kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015; Özkalp ve Kirel, 2021).

Günümüzde eğitime ilişkin birçok örgütten söz etmek olanaklıdır. Resmi devlet örgütlenmesinin yanında eğitime ilişkin birçok sivil toplum örgütünün varlığı eğitim işgörenlerinin fazlalığının bir sonucu olarak ifade edilebilir. Eğitim sendikalarının ise eğitime ilişkin bu sivil toplum örgütlerinin başında geldikleri söylenebilir. Sendikalar gerek üye sayıları gerek etki kapasiteleri bakımından eğitim hizmetleri alanında faaliyet yürüten sivil toplum örgütleri arasındaki örgütlenmiş en büyük yapılardır (Eraslan, 2011). Eğitim sendikalarının bu

insansal gücü ve geniş alana hitap edebilme özellikleri; ülkedeki eğitime ilişkin politikaların tespitinde, gelişme ve değişmelerin yakından izlenmesinde, hükümet ile eğitim çalışanları ve toplum arasında köprü vazifesi görmelerini sağlayabilmektedir (Berkant ve Gül, 2017). İşgörenlerin menfaatlerini kollamak ve korumak; ülkenin siyasal, iktisadi, toplumsal ve kültürel yapılanmasında etkin rol almak sendikaların amaçları arasında yer almaktadır (Aksoy, 2014). Eğitim sendikalarının, ülkede geçerli olan eğitim sisteminin verimliliği, kalitesi ve niteliği üzerinde etkili olmalarının (Taşdan, 2013), sendika üyesi öğretmenlerin de okullarda zaman zaman çatışmalarda aktif rol almalarına neden olduğu söylenebilir.

Eğitim sendikaları genel amaç olarak; üyelerin ortak özlük, ekonomik, sendikal hak, mesleki ve sosyal menfaatlerini korumayı ve geliştirmeyi, üyelerine daha saygın bir ortamda yaşama ve çalışma seviyesi sağlamayı amaçladıklarından ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için üye çoğunluğunu kullandıklarından rakip sendikalarla ve okul yönetimleriyle çatışma içinde olabilmektedirler (Taş, 2018). Sendika üyesi öğretmenler okul yöneticilerinin uygulamalarından dolayı okul yönetimiyle çatışabildikleri gibi, uygulamalara ilişkin farklı yorum, tutum ve değerlendirmelerden dolayı diğer sendika üyesi meslektaşlarıyla da çatışabilmektedirler. Yöneticinin, belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak için grubu eşgüdümleyen, işgörenleri aynı hedef doğrultusunda çalıştıran kişi olması (Çelik, 2015), okuldaki bütün öğelerin okula fayda temin edecek biçimde yönetilmesi konusunda kendisini önemli bir sorumluluk altına koymaktadır. Bu sorumluluk, okul yöneticilerinin okullarında meydana gelebilecek anlaşmazlıkları ve bunlara dayalı çatışmaları yönetmelerini önemli kılmaktadır.

Okullar sosyal sistemin bir parçası olarak ele alındığından örgütsel çatışmaların güçlü olarak gözlemlenebileceği yapılar olarak nitelendirilebilir. İletişim ve etkileşimin yoğun olarak yaşandığı örgütler olan okullarda, öğretmen, veli, yönetici, öğrenci gibi çatışmanın ortaya çıkmasını güçlendirecek farklı iletişim grupları bulunmaktadır. Okullardaki çatışmaların iyi yönetilmemesi durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı açıktır. Toplumsal yapı içerisinde önemli bir yapı taşı olan okullarda yaşanan çatışmalar eğitim sisteminin zarar görmesine sebep verebilecek boyutlarda olabileceğinden yönetilmesi önemlidir. Okulun üretime dayalı bir kültüre sahip olabilmesinin, çalışanlar arasında etkili bir iletişim ve iş birliğinin tesis edilmesinin okul yöneticilerinin okullarında herhangi bir nedenle çıkmış olan çatışmaları yönetme yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Aksi durum okulda verimsizlik, kalitesizlik, üretim düşüklüğü ve başarı azlığıyla sonuçlanabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin çatışmalara ilişkin algılarının, beklentilerinin ve stratejilerinin belirlenmesi önemlidir.

Ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek ya da belirlenmiş olan ortak hedeflerine ulaşabilmek için bir örgütte yer alan bireylerin sahip oldukları bireysel farklılıklar, örgüt içerisinde ya da çalışanlar arasında bazı anlaşmazlıklara ve sonuç olarak bazı çatışmalara neden olabilmektedir. Meydana gelen çatışmalar, örgütsel verimliliğin azalmasına ve örgütün hedeflerinden ve belirlenmiş olan amaçlardan sapmasına neden olabilmektedir. Özellikle insani boyutu ön planda olan okullarda bu çatışmaların etkilerinin daha geniş alana yayıldığı ve daha ciddi sonuçların meydana geldiği söylenebilir. Bu durumda örgütlerde yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi gerektiği açıktır. Bu çatışmaların yönetilmesinde kullanılan stratejilerin ise ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde; Dülger ve Dülger (2022) ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada, eğitim kurumlarındaki çatışmaların kaynaklarının ortaya konduğu; Ören (2021) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmen-yönetici çatışmalarında kullanılan yönetim stratejilerinin ele alındığı görülmüştür. Bala (2018), Kılıç (2017), Batool, Khattak ve Saleem (2016), Tan (2016), Bağdatlı (2015), Boucher (2013) ve Şahan (2006) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ele alınmış; Durak (2010) tarafından yapılan çalışmada ise çatışmaların eğitim kurumlarındaki etkileri konu edinilmiştir. Yapılan çalışmalarda sendikal çatışmaların konu edinilmemiş olması araştırmamıza özgün bir boyut kazandırmaktadır.

Okul yöneticilerinin öncelikle çatışmalara ilişkin algılarının ortaya konması, çatışmalardan ne anladıklarının, çatışmaları nasıl görüp değerlendirdiklerinin anlaşılması gerekir. Okul yöneticilerinin çatışmalara ilişkin algılarının ve bu algılar ışığında tercih edilecek stratejilerin belirlenmesi çatışmaların iyi yönetilmesi ve olumlu sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu durum, okullarda meydana gelen çatışmaların büyüyen sonuçlarının telafisi imkânsız olumsuzluklara neden olmasını da önleyecektir. Bundan dolayı, eğitim yönetiminin ana bileşenlerinden biri olan okul yöneticilerinin bu anlamda görüşlerinin neler olduğunun açığa çıkarılması ve stratejilerinin deneyimlenmesi önem arz etmektedir.

Okullardaki sorunların birincil çözüm makamı okul yönetimidir. Gerek yasal metinlerde ve gerekse bireysel algıda okulları amaçlar gerçekleştirme yönünde yönetecek ve yaşatacak birinci derece sorumluların okul yöneticileri oldukları açıktır. Yönetimin, okulun çok yönlü olarak niteliğini, başarısını, üretim gücünü, verimini yakından etkileyen ana unsurlardan biri olarak algılanması, okul yöneticilerinin görüş ve önerilerini değerli kılmaktadır. Okul yöneticilerine atfedilen bu değer/önemin, bu çalışmaya da değer/önem kattığı söylenebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, okullarındaki sendikal çatışmalara ilişkin görüş ve çözüm stratejilerinin ortaya konmasının, bu sorunlarla karşılaşabilecek eğitimciler/yöneticilere, karar mercilerine ve politika yapıcılara farklı ve önemli bir ufuk çizebileceği varsayımı da bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki çatışmaları yönetirken kullandıkları stratejilerin farkına varmaları ve hatalı strateji kullanıyorlar ise, bunun farkında olarak bu durumun düzeltilmesi konusunda onlara katkı sunması umulmaktadır.

Bu çalışma; yöneticilerin kullandıkları ÇYS'nde hangi unsurları göz önünde bulundurmaları gerektiği konusunda fikir vermek; çatışmanın ortadan kaldırılması değil yönetilmesi ve yönetilirken farklı unsurların da göz önünde bulundurulması gerekliliğinin görülmesine yardımcı olmak; okul içinde yaşanan çatışmaların önemsiz olmadıklarının ve doğru yönetilmemesi durumunda daha ciddi sonuçlara neden olabileceklerinin anlaşılmasına katkı sunmak açısından da önemlidir.

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin, okullarındaki sendika üyesi öğretmenlerin sendika kaynaklı çatışmalarına ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürleri okullarında yaşanan sendikal çatışmaları nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların kaynaklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların etkilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

#### 4. Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalara ilişkin ÇYS nelerdir?

### Yöntem

#### Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin, okullarındaki sendika üyesi öğretmenlerin sendika kaynaklı çatışmalarına ilişkin görüşlerini ve ÇYS'ni belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nitel bir araştırma olarak desenlenmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal kaynaklı çatışmaları nasıl tanımladıklarını, bu çatışmalara ilişkin görüşlerinin neler olduğunu, bu çatışmaları nasıl yönettiklerini, çatışma yönetim stratejilerini belirlemelerinde rol oynayan faktörlerin neler olduğunu ve çatışma yönetimine ilişkin hangi deneyimlere sahip olduklarını ortaya koymak amaçlandığından durum incelemesi yaklaşımı tercih edilmiştir. Durum incelemesi; incelenen olayın ya da durumun sınırlarının açık ve net olarak ortaya konduğu, yaratıcı çalışmalara ve yeni bulgulara ulaşılmasının sağlandığı, belirli bir olayın ya da durumun daha iyi anlaşılmasının temin edildiği bir yöntemidir (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2011).

#### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinin Sultanbeyli ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İdeal olan, nitel olarak desenlenmiş çalışmalarda çalışma grubunun 5 ile 13 kişiden oluşturulmasıdır (Creswell & Poth, 2018). Ölçüt örnekleme yöntemi, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların belirli özelliklere sahip kişi, olay, nesne ya da durumlardan seçilmesidir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2022). Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden ortaya konmuş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılması olarak tanımlanır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Okulunda en az iki farklı sendikaya üye öğretmen bulunması ve okulundaki sendika üyesi öğretmenler arasında sendika kaynaklı en az bir çatışma yaşanmış olması çalışmada örneklem seçme ölçütü olarak belirlenmiştir. Çalışma grubuna ilişkin kişisel veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	3	25.00
	Erkek	9	75.00
Okul Türü	Anaokulu	1	8.33
	İlkokul	4	33.33
	Ortaokul	2	16.67
	Lise	5	41.67
Mesleki Kıdem	6-10 yıl arası	1	8.33
	11-15 yıl arası	3	25.00
	16-20 yıl arası	5	41.67
	21-25 yıl arası	2	16.67
	26-30 yıl arası	1	8.33
Eğitim Düzeyi	Lisans	7	58.33
	Yüksek lisans	4	33.33
	Doktora	1	8.33
Okuldaki Sendika Sayısı	2	2	16.67
	3	4	33.33
	4	6	50.00
Sendikal Çatışma Sayısı	2	4	33.33
	3	6	50.00

Tablo 1 incelendiğinde; katılımcıların çoğunun (%75) erkek olduğu, katılımcıların %41.67'sinin lisede görev yaptıkları, %41.67'sinin 21-25 yıl arası kıdeme sahip oldukları, %58.33'ünün lisans mezunu oldukları, %50.00'sinin okulunda en az 4 farklı sendikaya üye öğretmen bulunduğu ve %50.00'sinin okulunda en az 3 sendika kaynaklı çatışma yaşadığı görülmektedir.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Bu form araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları belli sorulardan oluşmakta ve katılımcılar sorulara verdikleri yanıtlarla kendi kişisel görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktadırlar (Yıldırım & Şimşek, 2018). Görüşme soruları hazırlanırken amaca uygun olmalarına, kolaylıkla anlaşılır olmalarına ve araştırmada ihtiyaç duyulan verileri sağlayacak türden olmalarına özen gösterilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmeden önce alanyazın taraması yapılmış ve araştırmanın amacı ile alt amaçlarına hizmet edebilecek olası görüşme soruları saptanmıştır. Bu aşamadan sonra taslağı oluşturulan forma ilişkin olarak 3 uzmandan görüşü alınmıştır. Hazırlanmış olan görüşme formu taslağı, dil ve anlaşılabilirlik açısından 2 Türkçe Öğretmeninin kontrolünden geçirilmiştir. Görüşme formu araştırmada yer alamayan 3 okul yöneticisine uygulanarak pilotlama yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Araştırma verileri okul yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Okul yöneticilerine; okul içindeki sendikal çatışmaları nasıl tanımladıklarına, okulunda yaşanan sendikal çatışmaların kaynaklarının neler olduğuna, okulunda yaşanan sendikal çatışmaların öğretmen, öğrenci ve okula ilişkin etkilerine, okulunda yaşanan sendikal çatışmaları yönettiğine inanıp inanmadığına, okulunda yaşanan sendikal çatışmalara ilişkin yönetim stratejilerinin neler olduğuna ilişkin açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Bu çalışmada bilimsel etik ilkelere uyulmuş ve bu amaçla Sakarya Üniversitesi'nden 17/10/2022 tarihli ve E-61923333-050.99-179286 sayılı Etik Kurulu Kararı alınmıştır. Çalışmada görüşme gerçekleştirilen katılımcıların isimleri kullanılmamış, katılımcı müdürlerin isimleri M1, M2,... M12 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmada, katılımcıların izin vermemeleri nedeniyle görüntü ve ses kaydı yapılamamış, sadece araştırmacı tarafından görüşmeler sırasında notlar alınabilmiştir.

### Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi; benzer verileri belli kategoriler ve temalar etrafında bir araya getirerek anlaşılabilir bir şekilde düzenleyen ve çıkarımlarda bulunmaya olanak sağlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk vd., 2022). Bu çalışmada veri analizi; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması basamaklarına göre yapılmıştır. Bu süreçte sorulara verilen yanıtlar alt kategoriler halinde gruplanmış; ulaşılan bulgular tablo halinde sunulmuş, alt kategorilerin karşısında frekansları gösterilmiştir. Frekanslar; verilerin sayısal ve oransal görülme sıklıklarını ifade ederken; kategorisel analiz, bir iletinin birimlere ayrılmasını ve daha sonra da bu birimlerin belirli ölçütler esas alınarak temalar-kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade eder (Bilgin, 2014). Araştırmada, yer yer katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar da yapılmıştır.



## Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırma sürecinin detaylı olarak planlanması, araştırma sürecinin tamamının alan uzmanlarınca izlenmesi, verilere esas olacak görüşme sorularının uzman kişiler tarafından incelenmesi, elde edilen verilerin tekrar incelemeye olanak sağlayacak şekilde korunması ve bulguların dayanaklarının belirtilmesi nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik sağlamak için alınabilecek tedbirlerdir (Büyüköztürk vd., 2022; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada, araştırmacı yansızlığının korunması, araştırmacının deneyimlerinin ve önyargılarının araştırmaya yansımaması için alanyazında belirtilen tedbirler alınmıştır.

Bu çalışmada, katılımcı teyidi yöntemi kullanılmak suretiyle araştırmanın geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından metinleştirilen verilerin görüşmeye katılan katılımcılarca teyit edilmesi (doğrulanması), verilerin doğruluğunu ve geçerliğini sağladığından (Silverman, 2006), yazılı metin haline getirilmiş olan veriler katılımcılara teyit ettirilmiştir. Elde edilen bütün veriler tekrar değerlendirilebilecek şekilde arşivlenmiş; veriler alan uzmanı bir kodlayıcı tarafından tekrar kodlanmış ve bu kodlama ile araştırmacının sonuçları arasında %91 oranında benzerlik sağlanmıştır. Miles, Huberman ve Saldana (2018)'a göre bu oranın %90 ve üzeri olması yeterlidir.

Nitel çalışmalarda aktarılabirlik önemli bir geçerlik ölçütüdür. Bu çalışmanın aktarılabirliği ayrıntılı betimleme (thick description) yoluyla yapılmıştır. Okuyucu ayrıntılı betimlemeyle verilerin elde edildiği ortamı zihninde canlandırabilir ve kendi ortamına ilişkin olası sonuçları daha kolay çıkarabilir (Başkale, 2016). Bu amaçla içerik hakkında yeterli bilgi verilmiş, ham veri ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılmış ve doğrudan alıntılar yapılmıştır.

## Bulgular

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin, okullarında yaşanan sendikal çatışmaları nasıl tanımladıklarına ilişkin veriler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	Yöneticiler	f
İletişimsizlik	İletişim kuramama	M1,M3,M4,M5,M6,M8,M10,M11,MY12	9
	Empati yapamama	M2,M3,M4,M7,M8,M10,M11	7
	Dinlememe	M1,M2,M5,M7,M9,M12	6
	Güvensizlik	M9,M6,M8,M12	4
İdeoloji	Fikir ayrılıkları	M1,M3,M4,M6,M8,M10,M11	7
	Anlaşmazlık	M3,M4,M7,M9,M10,M11	6
	Saygısızlık	M1,M2,M5,M7	4
	Tahammülsüzlük	M6,M8,M12	3
Çıkar	Bencillik	M4,M6,M8,M10,M11	5
	Zarar verme	M9,M10,M11	3
	Öne geçme	M5,M7	2
	Tembellik	M10	1

Tablo 2 üzerinde yapılan incelemede; okul yöneticilerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok “iletişimsizlik” temasında tekrarlandığı; 9 okul müdürünün çatışmayı “iletişim kuramama”, 7 okul müdürünün “empati yapamama”, 6 okul müdürünün “dinlememe”, 4 okul müdürünün ise “güvensizlik” olarak tanımladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok tekrarlandığı ikinci temanın “ideoloji” teması olduğu; 7 okul müdürünün çatışmayı “fikir ayrılıkları”, 6 okul müdürünün “anlaşmazlık”, 4 okul müdürünün “saygısızlık”, 3 okul müdürünün ise “tahammülsüzlük” olarak tanımladıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışmanın tanımına yönelik görüşlerinin en çok tekrarlandığı üçüncü temanın ise “çıkar” teması olduğu; 5 okul müdürünün çatışmayı “bencillik”, 3 okul müdürünün “zarar verme”, 2 okul müdürünün “öne çıkma”, 1 okul müdürünün ise “tembellik” olarak tanımladıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışmanın tanımlanmasına ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

### **Tema: İletişim**

M3. Çatışma iki insanın birbiriyle iletişim kuramamasıdır. İnsanlar arasında çatışma varsa iletişim sağlanamamış demektir.

M4. Empati kurmak her sorunun çözümünde bir anahtardır. Çatışmanın varlığı empatinin olmadığını, insanların bu anlamda kendilerini birbirlerinin yerine koyarak düşünmediklerini gösterir.

M8. Birbirimizi dinlediğimizde bütün sorunlar hallolur ve çatışma filan da kalmaz. Çatışma birbirini dinlememe, herkesin kendini haklı görmesi ve karşıdakine söz hakkı tanımamasıdır bence.

M12. Çatışma güvensizliktir bence. İnsanlar birbirlerine güvenirlerse sağlam bir iletişim ve iş birliğine girerler ve böyle çatışma olmaz.

### **Tema: İdeoloji**

M2. Saygısızlık çatışmanın ta kendisidir. Saygı her türlü çatışmayı ve kötülüğü ortadan kaldırır. İnsanlar birbirlerine saygı duymadıkları sürece, farklı fikirlere saygılı olmadıkları sürece çatışma bitmez.

M7. Çatışma anlaşamamaktır. Zaten insanlar anlaşsa çatışma olmaz. Eğitim sisteminde de üzerinde anlaşmaya varılmayacak o kadar çok şey var ki.

M10. Çatışmaların çıkış kaynağı fikir ayrılığıdır. Özellikle sendika üyesi öğretmenler arasında bu çok yaygındır. Çatışma aynı fikirde olmamaktır.

M12. Çatışma başkasına ya da başka bir fikre tahammül edememektir. Tahammül barışın, huzurun ön şartıdır bence.

### **Tema: Çıkar**

M8. Çatışma bencilliktir bence. Çünkü insanlar çıkarları için sadece kendilerini düşündükleri için çatışmalara neden olurlar.

M10. Bir başkasına ya da kendinden olmayana, farklı düşünene zarar verme isteği çatışma kaynağıdır.

M7. Çatışma insanların ön planda olma hastalıklarından kaynaklanmaktadır. Önde olmak, tanınmak, lider olmak mücadelesi çatışmayı doğurur her zaman. Bu da aslında bir tür çıkar düşkünlüğüdür.

M5. İnsanımızın çıkarlarına düşkün olmaları, okullarda da çatışmalara neden olmaktadır. Sendikalar zaten çıkar örgütleridir. Sendikaların maddi çıkarlar ve makam elde etmek dışında bir işe yaradıklarını görmedim.

Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların kaynaklarına ilişkin görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Okullarındaki Sendikal Çatışmaların Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	Yöneticiler	f
Bireysel faktörler	İdeolojik farklılıklar	M2,M3,M5,M6,M7,M8,M9,Y10,M11,M12	10
	Kişilik özellikleri	M1,M2,M3,M4,M7,M8,M10,M11	8
	Değer yargıları	M1,M2,M4,M5,M7,M9,M12	7
	Değişime kapalılık	M5,M6,M8,M10,M12	5
	Amaç farklılığı	M5,M8,M10,M11	4
	Beceri eksikliği	M4,M7,M9	3
	İletişimsizlik	M1,M3,M4,M6,M7,M8,M9,M10	8
Yapısal faktörler	Kaynakların paylaşılması	M2,M4,M7,M9,M10,M11,M12	7
	Ödül sistemi	M3,M4,M5,M7,M9	5
	Yetki karmaşası	M1,M8,M9,M10	4
	Statü farklılıkları	M2,M6,M12	3
	Bürokratik kurallar	M6,M8	2

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürleri tarafından, okullarında yaşanan sendikal çatışmaların bireysel faktörlerden kaynaklandığının 37 kez, yapısal faktörlerden kaynaklandığının ise 29 kez tekrarlandığı görülmektedir. Bireysel faktörler teması altında 10 okul müdürünün okulundaki sendikal çatışmanın kaynağını “ideolojik farklılıklar”, 8 okul müdürünün “kişilik özellikleri”, 7 okul müdürünün “değer yargıları”, 5 okul müdürünün “değişime kapalılık”, 4 okul müdürünün “amaç farklılığı”, 3 okul müdürünün ise “beceri eksikliği” olarak ifade ettikleri belirlenmiştir. Yapısal faktörler teması altında 8 okul müdürünün okulundaki sendikal çatışmanın kaynağını “iletişimsizlik”, 7 okul müdürünün “kaynakların paylaşılması”, 5 okul müdürünün “ödül sistemi”, 4 okul müdürünün “yetki karmaşası”, 3 okul müdürünün “statü farklılıkları”, 2 okul müdürünün ise “bürokratik kurallar” olarak ifade ettikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin okullarındaki sendikal çatışmaların kaynaklarına ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

### Tema: Bireysel faktörler

M3. Öğretmenlerdeki ideolojik saplantılar okulumdaki sendikal çatışmaların ana nedenidir. Farklı dünya görüşünü paylaşan öğretmenlerin aynı potada erimeleri çok zor. Kaldı ki sendikalarda bu ideolojik farklılıkları kaşımaktadır. Bu durum, yandaş sendika ve muhalif sendika gibi kavramların ortaya çıkmasına ve çatışmalara neden olmaktadır.

M4. Öğretmenlerin kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Mesela kavgacı tipler olduğu gibi sakin tipler de vardır. Çatışmalar özellikle sendika üyesi kavgacı kişiliğe sahip öğretmenler tarafından çıkarılmaktadır.

M6. Okulumdaki farklı sendikaların her birinin temsilcisi öğretmen var. Sendika temsilcisi olan öğretmenler aralarında güncel olayları ve eğitimi değerlendirirken gruplaşmaların olması ve çatışmaların çıkması kaçınılmaz oluyor.

M12. Her sendikanın bir dünya görüşü, olaylara bakışı, olay ve durumları değerlendirme şekli vardır. Bu değer yargıları çoğu zaman sendika üyeleri arasında olayların ve durumların farklı yorumlanmasına ve çatışma çıkmasına neden olabilmektedir. Bakanlığın emir ve talimatlarını farklı yorumlayarak, farklı tavır takınarak birbirleriyle çatışabilmektedirler.

M10. Sendikaya üye olmuş her öğretmenin bir amacı vardır. Bu amaç farklılıkları çatışmaları beraberinde getirmektedir. Hatta öğretmenlerin özlük haklarından çok bir partiyi iktidara getirme amacı güden ya da dünya görüşünü yaymak isteyen sendika üyeleri de bulunmaktadır.

### Tema: Yapısal faktörler

M10. Çatışmaların çıkış kaynağı bence iletişimsizliktir. İyi bir iletişim bütün yanlış anlaşılımları ve bilgi yanlışlarını ortadan kaldıracaktır. Sendika üyeleri arasında iyi bir iletişim olmadığı açıktır.

M7. İktidarlara yakın sendikaların kaynaklardan daha çok nemalandığını herkes biliyor. Kaynakların dağıtımındaki bu adaletsizlik okullarımızda sendikalar arası çatışmalara ve mücadelelere neden oluyor.

M9. Ülkemizde adil bir ödüllendirme sistemi bir türlü kurulamadı. Hala ödüller yandaşa, fikirdaşa verilmeye devam ediyor. Bu durum da çalışkan olup ödül alamayan sendikalı öğretmenin, hak etmeden ödül alan sendikalı öğretmenle çatışmasına neden oluyor.

M2. İktidara ya da yerel yöneticilere yakın olan sendika üyesi öğretmenlere özellikle de hak etmediği halde bazı statüler verilmesi, okulda diğer sendika üyesi öğretmenler tarafından bir çatışmaya, mücadeleye ya da kırgınlıklara neden olabilmektedir.

M8. Bürokratik kurallar ve formaliteler öğretmenleri canından bezdirmiş durumdadır. Bakanlığın bu talepleri bazı sendikalar tarafından olumlu karşılanırken bazı sendikalar bunları angarya olarak görmekte ve öğretmenler arasında uygulama birliği sağlamadığı gibi karşı çıkışlar ve çatışmalar yaşanabilmektedir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okuldaki Sendikal Çatışmaların Öğretmenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Yöneticiler	f
Olumsuz etkiler	Performans düşüklüğü	M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11,M12	11
	Motivasyon kaybı	M1,M2,M3,M4,M5,M7,M8,M10,M11	9
	Gruplaşma	M1,M2,M3,M4,M5,M7,M9,M12	8
	Stres	M4,M5,M6,M8,M10,M11	6
	Mutsuzluk	M3,M5,M8,M10,M12	5
	Korku	M1,M5,M12	3
Olumlu etkiler	Güdülenme	M2,M3,M4,M6,M7,M9	6
	Yenilenme	M4,M7,M9,M10	5
	Çaba artışı	M2,M4,M6	3
	Sorgulama	M1,M10	2

Tablo 4 incelendiğinde, sendika kaynaklı çatışmaların öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin okul müdürleri tarafından; “performans düşüklüğü”, “motivasyon kaybı”, “gruplaşma”, “stres”, “mutusuzluk” ve “korku” başlıkları altında 42 kez tekrarlandığı; olumlu etkilerin ise “güdülenme”, “yenilenme”, “çaba artışı” ve “sorgulama” başlıkları altında 16 kez tekrarlandığı görülmektedir. Tablodan, okul müdürlerinin okullarındaki sendikal çatışmaların öğretmenler üzerinde olumsuz etki yaptıkları konusunda daha fazla hemfikir oldukları ve çatışmaların özellikle öğretmenlerin performanslarını düşürdüklerini konusunda görüş birliğinde oldukları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin okullarındaki sendikal çatışmaların öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

### Tema: Olumsuz etkiler

M3. Sendikal çatışmaların öğretmenlerimizin performanslarını düşürdüğü kesin. Öğretmenlerin iş yapma hevesini kaçırmakta, başarılarını azaltmaktadır. O yüzden okullarda sendikaların yasaklanmasını bile düşünüyorum.

*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

M1. Öğretmenlerin işlerine motive olmaları başarı açısından gereklidir. Ancak okuldaki sendikal çatışmalar öğretmenlerin enerjilerini başka yöne kanalize etmekte ve motivasyonlarını düşürmektedir.

M7. Çatışmalar öğretmenleri strese sokmakta, bu da öğretmenlerde mutsuzluğa ve iş gücü kaybına neden olmaktadır. Sendikaların okullara faydalı olduklarına pek şahit olmadım. Sendikaların yaptığı şey kendi üyesi olmayan öğretmeni tehdit ve korkuyla yıldırmaktır.

M12. Okuldaki sendikal çatışmalar, öğretmenler arasında gruplaşmalara ve bazı öğretmenlerin dışlanarak yalnız kalmalarına neden olmaktadır. Meslektaş iş birliğini bitiren bu tür çatışmalar okullar için gerçekten zararlıdır.

**Tema: Olumlu etkiler**

M9. Çatışmalar bazen öğretmenleri daha çok çalışma, performansını artırma, diğer sendika üyesi meslektaşlarının önüne geçme konusunda güdülemektedir. Bu çatışmaların çok az öğretmen üzerinde katalizör etkisi yaptığını söyleyebilirim.

M7. Diğer sendika üyeleri tarafından geri kalmakla ya da eskimekle suçlanan bazı öğretmenlerin bu çatışmalar sayesinde kendilerini yenilediklerine şahit oldum.

M1. Sendikal çatışmaların eğitim sisteminin ve okuldaki uygulamaların sorgulanmasını sağladığını, hatta öğretmenlerin kendi kendilerini sorgulamalarını sağladığını söyleyebilirim. Yani okuldaki çatışmalar bazen az da olsa işi yarıyor.

**Tablo 5.** Okuldaki Sendikal Çatışmaların Öğrenciler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Yöneticiler	f
Olumsuz etkiler	Başarıda düşüş	M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11	9
	Disiplin sorunları	M1,M2,M5,M7,M8,M10,M11	7
	Gruplaşma	M3,M4,M5,M7,M9,M12	6
	Hedeflerden sapma	M4,M8,M10,M11	4
	Kafa karışıklığı	M8,M10,M12	3
Olumlu etkiler	Sorgulama	M3,M4,M6,M7,M9	5
	Ufuk genişliği	M4,M7,M9	3
	Sosyalleşme	M2,M4	2

Tablo 5 incelendiğinde, sendika kaynaklı çatışmaların öğrenciler üzerindeki olumsuz etkilerinin okul müdürleri tarafından; “başarıda düşüşü”, “disiplin sorunları”, “gruplaşma”, “hedeflerden sapma” ve “kafa karışıklığı” başlıkları altında 29 kez tekrarlandığı; olumlu etkilerin ise “sorgulama”, “ufuk genişliği” ve “sosyalleşme” başlıkları altında 10 kez tekrarlandığı görülmektedir. Tablodan, okul müdürlerinin okullarındaki sendikal çatışmaların öğrenciler üzerinde olumsuz etki yaptıkları konusunda daha fazla hemfikir oldukları ve çatışmaların özellikle öğrencilerin akademik başarılarını düşürdüklerini konusunda görüş birliğinde oldukları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin okullarındaki sendikal çatışmaların öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

**Tema: Olumsuz etkiler**

M3. Sendikal çatışmalar öğretmenlerin performanslarını düşürdüğünden bu durum öğrencilerin akademik başarılarına da yansımaktadır. Çünkü öğretmenlerin morali bozuk olunca ders işleyemezler.

M1. Öğretmenler arasındaki çatışmalar öğrencilerin başıboş kalmalarına ve disiplin sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Çatışmalardan dolayı öğretmenler birbirleriyle uğraşmaktan öğrencilerle ilgilenmeye fırsat bulamamaktadırlar.

M12. Öğretmenler arasında meydana gelen sendikal çatışmalar bazen öğrenciler arasında gruplaşmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmaların A öğretmenini tutan öğrenciler ya da A görüşünü benimseyen öğrenciler diye grupların oluşmasına neden olduğunu gözlemlediğimi söyleyebilirim.

M11. Öğretmenler arasındaki sendikal çatışmalar genelde siyasi alt yapısı olan çatışmalar olduğundan öğrencilerin okula geliş hedeflerinde sapmalara ve şaşmalara neden olmaktadır. Öğrencilerin okumak için geldikleri okulda kendilerini çatışmaların içinde bulmaları hedeflerinin sapmasına neden olabiliyor.

### Tema: Olumlu etkiler

M4. Okulda yaşanan sendikal çatışmalar bazen öğrencilerin olayları ve durumları sorgulama yeteneklerini geliştirmektedir. Çünkü öğrenciler öğretmenler arasındaki çatışmaların çoğu zaman nedenlerini öğrenmekte, doğru-yanlış ya da haklı-haksız tartışmaları ve değerlendirmeleri yapabilmektedirler.

M9. Öğretmenler arasındaki çatışmaların bazı öğrencilerin ufku geliştirdiğini, bakış açılarını değiştirdiğini, yorum yapma ve değerlendirme yeteneklerini geliştirdiğini söyleyebilirim. Bazen çatışmalar insanların ufku açar gerçekten.

M2. Sendikal çatışmaların okulda bir hareketliliğe neden olduğu doğrudur. İyi kullanılması halinde bu tür durumların okulların rutin işleyişlerini canlandırdığını ve çok az da olsa öğrencilerin sosyalleşmelerine yaradığını, toplumsal olaylara duyarlı olmalarını sağladığını söyleyebilirim.

## Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin, okullarında yaşanan sendikal çalışmalara ilişkin yönetim stratejilerinin neler olduğu ve çatışmaları yönetip yönetemediklerine ilişkin görüşleri Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Okuldaki Sendikal Çatışmalara İlişkin Yönetim Stratejileri

Tema	Kod	Yöneticiler	f
Uzlaştırma	Hakemlik yapma	M1,M3,M6,M8,M11	5
	Tarafları görüştürme	M4,M7,M8,Y12	4
	Öğüt verme	M2,M10,M4	3
	İkna etme	M8,M11	2
	Bariştirme	M7	1
Hükmetme	Yetke kullanma	M2,M4,M6,M7	4
	Kuralları hatırlatma	M3,M5,M9	3
	Uyarıda bulunma	M10	1
Kaçınma	Yok sayma	M2,M4,M7,M9	4
	Sabretme	M5,M6	2
	Zamana yayma	M3	1

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin okullarındaki sendikal çatışmaları yönetmek için sırasıyla “uzlaşma”, “hükmetme” ve “kaçınma” stratejilerini kullandıkları görülmektedir. “Uzlaşma” stratejisinin okul müdürleri tarafından 15 kez tekrarlandığı, 5 okul müdürünün “hakemlik yapma”, 4 okul müdürünün “ tarafları görüştürme”, 3 okul müdürünün “ öğüt verme”, 2 okul müdürünün “ ikna etme”, 1 okul müdürünün ise “ bariştirme” stratejisini kullandıkları görülmektedir. “Hükmetme” stratejisinin okul müdürleri tarafından 8 kez tekrarlandığı, 4 okul müdürünün “ yetke kullanma”, 3 okul müdürünün “ kuralları hatırlatma”, 1 okul müdürünün ise “ uyarıda bulunma” stratejisini kullandıkları görülmektedir. “Kaçınma” stratejisinin okul müdürleri tarafından 7 kez tekrarlandığı, 4 okul müdürünün “ yok sayma”, 2 okul müdürünün “ sabretme”, 1 okul müdürünün ise “ zamana yayma” stratejisini kullandıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin, okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetme stratejilerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

**Tema: Uzlaşma**

M3. Öğretmenler arasında meydana gelen çatışmaları çözmeye hakemlik en iyi yoldur. Ancak öncelikle hakemliğinizin karşındakiler tarafından kabul edilmesi gerekir. Okul içinden ya da dışından da hakem belirlenebilir.

M2. Tarafları bir araya getirmek çatışmaları çözmek için iyi stratejidir. Tarafların uzlaşabilmeleri için bir araya gelerek konuşmaları ve birbirlerini anlamaları gerekir.

M4. Okul müdürü olarak öğüt vererek ve deneyimlerimi aktararak çatışan tarafları uzlaştırıyorum. Bir büyük olarak sözümün dinlenmesi iyi bir avantaj.

M7. Çatışan tarafları bir araya getirip barıştırmak sorunu çözmek için iyi bir yoldur. İnsanları bir araya getirip birbirlerini sakince dinlemelerini sağladığınızda genelde iş tatlıya bağlanabiliyor.

**Tema: Hükmetme**

M5. Derhal yasal yetkilerimi kullanarak çatışmayı ortadan kaldırıyorum. Mademki okul müdürsünüz ve devlet size yetki vermiş. O halde yetkinizi kullanmalısınız.

M6. Okullarda başıboşluğa veya kuralsızlığa yer yoktur. Dolayısıyla herhangi bir çatışma olması durumunda tarafları çağırarak kendilerine kuralları ve kurallara uymadıkları takdirde alacakları cezaları hatırlatarak derhal çatışmayı bitirmelerini istiyorum.

M8. Okuldaki çatışmalar zararlı. Okulda bir çatışma olduğunda çatışan tarafların liderlerini bir araya getirir, aralarında hakemlik yapar ve kendilerini ikna etmeye çalışırım.

**Tema: Kaçınma**

M9. Okulumda bir çatışma yokmuş gibi davranırım. Bu durumda çatışmaya taraf olmayarak çatışmanın kendiliğinden sönmesini, öğretmenlerin sorunlarını kendi aralarında halletmelerini beklerim. Çatışmaya karışarak taraf olmaktan kaçınırım. Bunun çok faydasını gördüm.

M6. Zaman her şeyin en iyi ilacıdır derler. Okulumda sendikal bir çatışma olduğunda çatışmanın bitmesi için sabrederim. Fevri davranarak çatışmayı daha fazla alevlendirmekten çekinirim. Çünkü ben de bir sendika üyesiyim, o yüzden sabretmek en doğrusu.

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Sendikal Çatışmaları Yönetip Yönetemediklerine İlişkin Görüşleri

Soru	Görüş	Yöneticiler	f	%
Okulunuzdaki sendikal çatışmaları yönettiğinize inaniyor musunuz?	Evet	M2,M3,M5,M6,M7,M8,M10,M11,M12	9	83.33
	Hayır	M1,M4,M9	3	16.67

Tablo 7 incelendiğinde; okul müdürlerinin %83.33'ünün okulunda yaşanan sendikal çatışmaları yönettiğine inandığını, %16.67'sinin ise okulundaki sendikal çatışmaları yönettiğine inanmadığını belirttiği anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin, okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetip yönetemediklerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

Y2. Okulumdaki sendikal çatışmaları da diğer nedenlerden kaynaklanan çatışmaları da iyi yönettiğime inanıyorum. Çünkü okulumda yaşanan çatışmaların okula, öğretmen ya da öğrenciye herhangi bir olumsuz yansımaları olmamıştır. Eğer bir olumsuz yansımaya olsaydı okulumda başarı da düşerdi.

Y7. Okulumdaki çatışmaları uzlaştırma yoluyla genelde sorun büyümeden çözerim. Çünkü her zaman uzlaşılacak bir yol vardır. İnsanlar konuşa konuşa anlaşır demiş atalarımız. O halde önce konuşarak çözmek en doğrusu bence. Okulumda çatışan taraflar hakkında yasal işlem başlatılmamış olması bunun en iyi kanıtıdır.

Y4. Okuldaki çatışmaları iyi yönettiğimden emin değilim. Çünkü birkaç çatışmanın ilçeye yayıldığını, yetkililerin devreye girdiğini, soruşturmaların yapıldığını biliyorum. Sanırım tarafları sakinleştirmeyi, uzlaştırmayı ya da makam gücümü etkili kullanmayı tam beceremedim. Belki de eğitimdeki başarıya odaklandığımdan çatışmaların farkına varmamış olabilir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, okul müdürlerinin çatışmaları genelde “iletişimsizlik” olarak tanımladıkları belirlenmiştir. Bu anlamda okul müdürlerinin çatışma kavramını genellikle, aralarında iyi bir iletişim bulunmayan kişi veya gruplar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar/anlaşmazlıklar, görüş ayrılıkları olarak tanımladıkları söylenebilir. İletişim sorununun temelinde çatışan tarafların iletişim kuramamalarının, empati yapamamalarının, karşı tarafı dinlememelerinin ve karşı tarafa güven duymamalarının yattığı ifade edilebilir. Araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde, Roselle (2018) tarafından yapılan çalışmada da okul müdürlerinin çatışmayı iletişimde yaşanan sorunlar ve yeterli olmayan yönetsel destek olarak tanımladıkları belirlenmiştir. Bireyler arası bilgi akışı sağlama ve karar verme rolleri bulunan yöneticilerin bu rollerini yerine getirirken işgörenlerle sağlıklı bir iletişimde olmaları gerekir (Genç, 2017). Bu durumda, okul yöneticilerinin çatışmayı bir iletişim sorunu olarak algılamalarının doğal olduğu söylenebilir. Alanyazında iletişim ve çatışma konularının birlikte ele alındığı birçok araştırmanın bulunması ve bu araştırmaların iletişim yeterlilikleri ile çatışma yönetimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyması da (Casiadi, 2017; Demirkaya, 2012; Kaymak, 2015; Polat, 2009; Şahin, 2007) araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Çatışmanın ideolojik ve çıkar boyutlarının varlığı, bazı okul müdürlerinin çatışmaları ideoloji ve çıkar olarak tanımlamalarına neden olmuştur. Okul müdürlerine göre fikir ayrılıkları, anlaşmazlıklar, karşı tarafa saygı duymama ve tahammül etmeme çatışmaların ideolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bir katılımcının (M10) “Çatışmaların çıkış kaynağı ideolojilerdir. Özellikle sendika üyesi öğretmenler arasında bu çok yaygındır. Çatışma aynı fikirde olmamaktır.” Sözleri ile bir başka katılımcının (M2) “Saygısızlık çatışmanın ta kendisidir. Saygı her türlü çatışmayı ve kötülüğü ortadan kaldırır. İnsanlar farklılıklara ve birbirlerine saygı duymadıkları sürece, farklı fikirlere hoşgörü göstermedikleri sürece çatışma bitmez.” sözleri bu anlamda dikkate değerdir. Okul müdürleri bencillik, karşı tarafa zarar verme, öne çıkma ve tembellik nedenli çatışmaları “çıkır” kavramıyla tanımlamaktadırlar. Özkalp ve Kırel (2021) tarafından yapılan ve çatışma tanımlarında yer alan ortak kavramlardan birinin amaç-çıkır çatışmaları olduğunu belirten çalışma sonucu araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir. Karip’e (2021) göre insanın iletişim ve etkileşim içerisinde olması ve bu etkileşim içerisinde tarafların tercih, istek, değer, inanış, çıkar ve düşüncelerinde farklılıkların olması çatışmanın yaşanmasını olağan bir sürece dönüştürmektedir. Göçer (2021) ve Özmen ve Aküzüm (2010)’ün yaptıkları çalışmalarda da çatışmaların çıkış kaynağının ideoloji ve çıkar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir katılımcının (M8) “Çatışma bencilliktir bence. Çünkü insanlar çıkarları için sadece kendilerini düşündükleri için çatışmalara neden olurlar.” Sözleri okul yöneticilerinin çatışmaları çıkar kavramıyla ilişkilendirme nedenlerine açıklık getirmektedir.

Araştırma bulguları, okullarda yaşanan sendikal çatışmaların genellikle bireylerin kişisel farklılıklarından kaynaklandığını göstermektedir. Katılımcı okul yöneticilerine göre öğretmenlerin sahip oldukları ideolojik farklılıklar, kişilik farklılıkları, değer yargıları, değişime kapalılık, amaç farklılıkları, beceri eksiklikleri ve bakış açıları okullarda sendikal çatışmaların nedenlerindedir. Dülger ve Dülger (2022) tarafından yapılan çalışmada da okulda yaşanan çatışmaların nedenlerinin iletişim yetersizliği, kişisel farklılıklar, ortak değerlerde



*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

buluşamama, görüş ayrılıkları, öğretmenlerin güdülenme kaybı yaşamaları, tükenmişlik sendromu, sendikal ayrılıklar, siyasi fikirler ve okullardaki öğretmen fazlalığı olduğu tespit edilmiştir. Bilgir (2018) tarafından yürütülen ve hoşgörü eksikliğinin, tutarsız davranışların, ideolojik farklılıkların okullarda çatışmaya neden olan durumlar olduğu sonucuna ulaşılan çalışma, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Bayar (2015) tarafından yapılan çalışmada iletişim sorunları, farklı değer yargıları ve görüşler ile bireysel farklılıklar okullarda yaşanan çatışmaların kaynağı olarak ifade edilmiştir. Bir katılımcının (M3) *“Öğretmenlerdeki ideolojik saplantılar okulumdaki sendikal çatışmaların ana nedenidir. Farklı dünya görüşünü paylaşan öğretmenlerin aynı potada erimeleri çok zor.”* sözleri ile bir diğer katılımcının (M4) *“Öğretmenlerin kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Mesela kavgacı tipler olduğu gibi sakın tipler de vardır. Çatışmalar özellikle sendika üyesi ve kavgacı kişiliğe sahip öğretmenler tarafından çıkarılmaktadır.”* sözleri araştırma sonuçlarını açıklar niteliktedir.

Okullarında meydana gelen çatışmaların örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklandığını belirten okul yöneticilerine göre iletişimsizlik, kaynakların paylaşımındaki adaletsizlik, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yetki karmaşası, statü farklılıkları ve bürokratik kurallar okullarda yaşanan sendikal çatışmaların nedenlerini oluşturmaktadır. Kamu okullarına bütçeden ayrılmış yeterli ödenek olmaması ve yerel olanaklarla yaratılmaya çalışılan kaynakların ihtiyaca cevap vermemesinden dolayı özellikle öğretmenlerin, velilerin ve okul yöneticilerin karşı karşıya gelmeleri çatışmalara neden olabilmektedir. Yapılan çalışmalar (Çınkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Gümüşeli, 1994; Kavak, Ekinci ve Gökçe, 1997), okullara ayrılan bütçenin günümüz ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olması ve kaynak temininin okul müdürleri ile öğretmenlere havale edilmiş olması önemli bir çatışma sorunu olarak dile getirilmektedir.

Okullarda yaşanan sendikal çatışmalara kaynaklık eden bir diğer durum adil olmayan ödüllendirme sistemi ve statü farklılıklarıdır. Özellikle ülkemizde ödüllendirmede yandaşlığın önemli bir ölçüt olarak alınması, ödüllendirme mevzuatının açık kapılar bırakması bu anlamda önemli bir sorundur. Yandaş sendika üyesi öğretmenlerin ödüllendirilmeleri çoğu zaman hak etmeden ödül alan öğretmenler ile ödüllendirilmeyen diğer sendikalara üye öğretmenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bir katılımcının (M9) *“Ülkemizde adil bir ödüllendirme sistemi bir türlü kurulamadı. Hala ödüller yandşa, fikirdaşa verilmeye devam ediyor. Bu durum da çatışmalara neden oluyor.”* sözleri ile bir başka katılımcının (M2) *“İktidara ya da yerel yöneticilere yakın olan sendika üyesi öğretmenlere ve özellikle de hak etmediği halde bazı statüler verilmesi, okulda diğer sendika üyesi öğretmenler tarafından bir çatışmaya, mücadeleye ya da kırgınlıklara neden olabilmektedir.”* sözleri konuya açıklık getirecek türdendir. Ören (2021) tarafından yapılan çalışmada da, araştırma sonuçlarımızı destekler şekilde okullardaki çatışmaların görev paylaşımının adil olmamasından, iş birliği sağlanamamasından, öğretmenlerin kararlara katılamamalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okullarda yaşanan sendikal çatışmalara kaynaklık eden bir diğer durum da yetki karmaşası ve bürokrasidir. Okullarda uygulanan bürokratik kurallar, kırtasiyeciliği artıran bürokratik iş ve işlemler, öğretmenlerin anlamlandıramadıkları işleri yapmama konusunda direnmelerine neden olabilmektedir. Öğretmenler yararlı olduğunu düşünmedikleri talimatlara uymak istememekte ve bu talimatlar doğrultusunda evrak düzenlemek istememektedirler. Bu da öğretmenlerin kendileri arasında ve öğretmenler ile okul

yöneticileri arasında çatışmalara neden olmaktadır (Göçer, 2021). Akgöz ve Cemaloğlu (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre de okullardaki çatışmaların önemli bir kısmı bürokrasi fazlalığından kaynaklanmaktadır. Ören (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, araştırma sonuçlarımızı destekler şekilde okullardaki çatışmaların okul kurallarının net ve anlaşılır olmamasından ve yetki karmaşasının varlığından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir katılımcının (M5) *“Yetki karmaşası sendikal çatışmaların bir nedenidir. Bakanlık emirler göndermekte ancak sorumluları ve yetkilileri net açıklamamaktadır. Bu da çatışmalarına neden olmaktadır.”* sözleri ile diğer bir katılımcının (M8) *“Bürokratik kurallar ve formaliteler öğretmenleri canından bezdirmiş durumdadır. Bakanlığın bu talepleri bazı sendikalar tarafından olumlu karşılanırken bazı sendikalar bunları angarya olarak görmekte ve öğretmenler arasında uygulama birliği sağlanamadığı gibi çatışmalar yaşanabilmektedir.”* sözleri yetki karmaşası ve bürokrasi kaynaklı çatışmaların nedenlerini açıklar niteliktedir.

Görüşlerine başvurulmuş okul yöneticilerinin tamamı, okullarında ortaya çıkan sendikal çatışmaların öğretmenler üzerinde en az bir olumsuz etkisi olduğunu bildirmişlerdir. Bu durumda okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin değerlendirmelerinin negatif yönde ifade edilebilir. Katılımcı okul yöneticilerine göre okullarda ortaya çıkan sendikal kaynaklı çatışmalar öğretmenlerin performanslarını düşürmekte, motivasyon kaybına ve gruplaşmalara neden olmakta, öğretmenleri strese sokmakta, onları mutsuz etmekte ve öğretmenlerde korku oluşturmaktadır. Bir katılımcının (M3) *“Sendikal çatışmaların öğretmenlerimizin performanslarını düşürdüğü kesin. Öğretmenlerin iş yapma hevesini kaçırmakta, başarılarını azaltmaktadır.”* sözleri ve bir diğer katılımcının (M7) *“Çatışmalar öğretmenleri strese sokmakta, bu da öğretmenlerde mutsuzluğa ve iş gücü kaybına neden olmaktadır. Sendikaların okullara faydalı olduklarına pek şahit olmadım.”* sözleri bu anlamda dikkate değerdir. Atay (2014) ve Övün (2007) tarafından yapılan araştırmalarda varılan çatışmaların öğretmenlerin stres düzeylerini yükselttiği sonucu araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Vaiz (2017) ve Yüksel (2020) tarafından çatışmalarda çatışmaların öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucu, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Göçer (2021) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan, okullarda yaşanan çatışmaların öğretmenlerin performanslarını ve motivasyonlarını düşürdüğü, strese ve mutsuzluğa neden olduğu sonucu araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Okul yöneticileri tarafından ifade edilen bir diğer olumsuz etki de mesleki performansta meydana gelen düşüştür. Okul yöneticilerine göre çatışmaya taraf olan öğretmenlerin enerjilerini bu çatışmalara harcamaları asli görevlerindeki verimliliklerini düşürmektedir. Bir katılımcının (M1) *“Öğretmenlerin işlerine motive olmaları başarı açısından gereklidir. Ancak okuldaki sendikal çatışmalar öğretmenlerin enerjilerini başka yöne kanalize etmekte ve motivasyonlarını düşürmektedir.”* sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Benzer şekilde Durak (2010) ve Genç (2011) tarafından yürütülen araştırmalarda da çatışmaların çalışanların performansları üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Araştırmada, az sayıda okul müdürünün okullarındaki sendikal çatışmaların güdülenme, yenilenme, çaba artışı ve sorgulama gibi olumlu etkileri olduğunu dile getirmesi, okulda yaşanan sendikal çatışmaların öğretmenler üzerinde daha çok olumsuz etki yaptığını ve özellikle öğretmenlerin performanslarını ve motivasyonlarını düşürdüğünü göstermektedir. Akcan, Polat ve Ölçüm (2017) tarafından yapılan çalışmada da sendikal çatışmaların okullarda performans düşüklüğü ve iletişim problemleri gibi olumsuzluklara neden oldukları tespit edilmiştir.

*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, okullarında ortaya çıkan sendikal kaynaklı çatışmaların öğrenciler üzerinde en az bir olumsuz etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaların öğrencilere yönelik etkilerine ilişkin algılarının negatif yönde olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerine göre okullarda meydana gelen sendikal çatışmalar öğrencilerin akademik başarılarını düşürmekte, disiplin sorunlarının ortaya çıkmasına, öğrenciler arasında gruplaşmaların oluşmasına, öğrencilerin hedeflerden sapmalarına ve kafalarının karışmasına neden olmaktadır. Bir katılımcının (M3) “*Sendikal çatışmalar öğretmenlerin performanslarını düşürdüğünden bu durum öğrencilerin akademik başarılarına da yansımaktadır. Çünkü öğretmenlerin morali bozuk olunca ders işleyememekteler.*” sözleri ve bir diğer katılımcının (M1) “*Öğretmenler arasındaki çatışmalar öğrencilerin başıboş kalmalarına ve disiplin sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır.*” sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Göçer’e (2021) göre öğrencilerin yaşlarına bağlı olarak gelişimsel dönemlerinin de yaşanan çatışmaların kendileri üzerinde duygusal etkilerinin fazla olmasına ve çatışma içinde olan öğretmene ve dersine karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Sürücü ve Ünal (2018) da yaptıkları çalışmada çatışmaların öğrencilerin derse karşı ilgisinin kaybolmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kürçe (2015) tarafından yapılan çalışmada ise çatışmaların kargaşa ortamının oluşması, sapmaların meydana gelmesi, kuruma bağlılıkta düşüşlerin yaşanması gibi olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, az sayıda okul müdürünün okullarındaki sendikal çatışmaların sorgulama, ufuk açma ve sosyalleşme sağlama gibi olumlu etkileri olduğunu dile getirmesi, okulda yaşanan sendikal çatışmaların öğrenciler üzerinde daha çok olumsuz etki yaptığını ve özellikle öğrencilerin akademik başarılarını düşürdüğünü göstermektedir. Çok güç olmakla birlikte, doğru yönetilmesi halinde bu çatışmalardan yararlanmak da olanaklıdır. Bir katılımcının (M2) “*Sendikal çatışmaların okulda bir hareketliliğe neden olduğu doğrudur. İyi kullanılması halinde bu tür durumların okulların rutin işleyişlerini canlandırdığını ve çok az da olsa öğrencilerin sosyalleşmelerine yaradığını, toplumsal olaylara duyarlı olmalarını sağladığını söyleyebilirim.*” sözleri, okulda yaşanan sendikal çatışmaların yönetilme şeklinin önemini ortaya koymaktadır. Göçer’e (2021) göre de çatışmalarda tarafların iyi niyet göstererek çatışmaları olumlu yönde yönlendirmeleri durumunda, çatışmalardan öğrenci yararına olabilecek bazı sonuçlar üretilebilir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri genel anlamda okullarında yaşanan sendikal çatışmaların öğretmenlerin ve öğrencilerin belirlenmiş olan hedefler etrafında bütünleşmelerini güçleştirdiğini, okulun prestijini olumsuz etkilediğini, akademik başarının düşmesine, performans düşüklüğünün ve motivasyon kaybının yaşanmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan okul müdürleri okullarda yaşanan çatışmaların okulun barış ortamını zedelediğini, huzuru bozduğunu, disiplin sorunlarını artırdığını ve çalışanlar arasındaki iletişimin kopmasına ya da zarar görmesine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcının (M11) “*Öğretmenler arasındaki sendikal çatışmalar genelde siyasi alt yapısı olan çatışmalar olduğundan öğrencilerin okula geliş hedeflerinde sapmalara ve şaşmalara neden olmaktadır.*” sözleri sendikal çatışmaların okulun geneli için bir olumsuzluk nedeni olduğunu açıklamaktadır. Bu durumda okullarda yaşanan sendikal çatışmaların sadece çatışmaları değil, bütün okulu etkilediği; çatışmanın tartışmanın, sürtüşme ve huzursuzlukların okulun genel iklimini bozduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin okullarında meydana gelen sendikal çatışmalara ilişkin yönetim stratejileri incelendiğinde; katılımcıların çoğunlukla uzlaştırma stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin, çatışma durumlarında çatışan taraflara eşit, adil ve tarafsız davranmayı tercih ettikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin okulun genel yapısının çatışmadan olumsuz etkilenmemesini ve çatışan tarafların bir arada çalışmaya devam edebilmelerinin sağlanabilmesi amacıyla tarafların mantıklı ve makul bir noktada buluşmalarını temin etme çabasına girdikleri ifade edilebilir. Araştırmada, okul müdürlerinin, hakemlik yaparak, tarafları bir araya getirip görüştürerek, onlara öğüt vererek, ikna etmeye çalışarak ve barıştırarak uzlaşma sürecini yönetmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Dülger ve Dülger (2022) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin okuldaki çatışmaları çözmek için en çok uzlaştırma stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uzlaştırma stratejisi, taraflar arasında kazananın veya kaybedenin olmadığı, yöneticinin taraflardan eşit ölçüde özveri istediği, sonuçtan her iki tarafın da kazançlı ve memnun olduğu bir stratejidir (Bilgin, 2000). Bir katılımcının (M3) “*Öğretmenler arasında meydana gelen çatışmaları çözmeye hakemlik en iyi yoldur...*” ve bir diğer katılımcının (M2) “*Tarafları bir araya getirmek çatışmaları çözmek için iyi stratejidir.*” sözleri, çatışma durumunda okul müdürlerinin tarafların birbirlerini anlamalarını sağlayarak ve çatışma ortamını yumuşatarak bir uzlaşma sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalarda uzlaşma stratejisini çoğu zaman çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve okulun işleyişinin zarar görmemesi amacıyla kullandıkları söylenebilir. Ören (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızla paralellik gösteren araştırmada da okul müdürlerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede en çok uzlaşma stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Göçer’e (2021) göre okul müdürlerinin çatışmalarda uzlaşma stratejisini tercih etmeleri, okuldaki ilişkileri sürdürme ve okulu olumsuzluklardan koruma isteklerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Atay (2001) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin çatışmaları tarafların memnun olacakları orta bir yol bularak veya işgörenleri ikna ederek çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Göçer’e (2021) göre, okul müdürleri okullarındaki çatışmaların daha fazla büyüyen olumsuz etki alanının daha fazla genişlememesi için uzlaşma stratejisini kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarımızı destekler şekilde, Ural (1997), Göçer (2021) ve Varlık (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da çatışma durumlarında okul müdürleri tarafından uzlaşma stratejisinin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında, okul müdürlerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede çoğunlukla uzlaşma stratejisini kullandıklarına ilişkin bulgumuzu destekleyen başka çalışmalar da (Abacıoğlu, 2005; Yıldırım, 2003; Yıldızoğlu, 2013) bulunmaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetmede kullandıkları ikinci stratejinin “hükmetme” stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalarda kendilerini kuralların ve standartların koruyucusu ve uygulayıcısı olarak konumlandıkları söylenebilir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin çatışmanın kendilerince haklı olan tarafını destekleyecek biçimde yasal yetkilerini/güçlerini kullanmayı, resmi kuralları/normları hatırlatmayı ve katı uyarılarda bulunmayı tercih ettikleri ifade edilebilir. Bir katılımcının (M5) “*Çatışmaların okulun huzur ve güvenini bozacağından derhal yasal yetkilerimi kullanarak çatışmayı ortadan kaldırıyorum. Mademki okul müdürsünüz ve devlet size yetki vermiş, o halde yetkinizi kullanarak okuldaki çatışmalara son vermelisiniz.*” sözleri okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini tercih etme nedenlerini ortaya koymaktadır.

*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

Göçer (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımıza benzerlik gösteren çalışmada da okul müdürlerinin ikinci sırada “hükmetme” stratejisini kullandıkları ve bu amaçla görüşmeler yaparak, öğüt ve telkinlerde bulunarak, sert uyarılar yaparak çatışmayı yönetmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Arslan (2020) tarafından yapılan çalışmada ise okul müdürlerinin çatışmaları çözmede genelde hükmetme stratejisine yöneldikleri belirlenmiştir. Okul müdürlerinin bu yöneliminin, durumu kontrol altında tutma ve otoritelerini sarsmama gayretinden kaynaklandığı söylenebilir. Bir katılımcının (M6) “Okullar kuralları olan yerlerdir. Okullarda başıboşluğa veya kuralsızlığa yer yoktur. Dolayısıyla herhangi bir çatışma olması durumunda tarafları çağırarak kendilerine kuralları ve kurallara uymadıkları takdirde alacakları cezaları hatırlatarak derhal çatışmayı bitirmelerini istiyorum.” Sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Ayrıca, okul müdürlerinin bu tercihinin altında çatışmanın şiddeti artmadan, daha keskin müdahaleler ile çatışmayı olanaklı olabilecek en kısa sürede ortadan kaldırmak niyetinin yattığı da ifade edilebilir.

Araştırmada, okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetmede kullandıkları üçüncü stratejinin “kaçınma” stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yok sayarak, sabrederek ve zamana yayarak yönettikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda, kaçınma stratejisinde yöneticinin çatışmanın yönetiminde/çözümünde etkin rol almamayı yeğlediği, genellikle olaylara kayıtsız kalmayı ve müdahil olmamayı seçtiği söylenebilir. Bir katılımcının (M9) “Okulumda bir çatışma yokmuş gibi davranırım. Bu durumda çatışmaya taraf olmayarak çatışmanın kendiliğinden sönmelerini, öğretmenlerin sorunlarını kendi aralarında halletmelerini beklerim.” sözleri ve bir diğer katılımcının (M6) “Zaman her şeyin en iyi ilacıdır derler. Okulumda sendikal bir çatışma olduğunda çatışmanın bitmesi için sabrederim.” sözleri yöneticilerin kaçınma stratejisini kullanma nedenlerini açıklamaktadır. Allison (1991) ve Batool, Khatk ve Saleem (2016) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızla paralellik gösteren çalışmalarda da okul yöneticilerinin en az kaçınma stratejisini kullandıkları tespit edilmiştir. Tankersley (1990) tarafından yapılan çalışmada ise çatışan taraflardan birinin kadın olması halinde yöneticiler tarafından daha çok kaçınma stratejisi kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kaçınma stratejisi bir “soğuma” dönemi sağlayarak, taraflara çatışmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırarak çatışmayı çözmeye yönelik zaman kazandırmaktadır (Pelit, 2003).

Araştırma verilerinden, okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetmede birden fazla strateji kullandıkları da anlaşılmaktadır. Okuldaki her çatışmaya farklı stratejiler uygulanabildiği gibi, aynı çatışmaya birden fazla farklı strateji uygulanabildiği de görülmektedir. Gümüşeli (1994), okul müdürlerinin bazı çatışma durumlarını yönetmede çatışma yöntemi stratejilerinden sadece birini değil bir kaçını birlikte kullanabileceğini vurgulamaktadır. Ören’e (2021) göre, yalnızca bir stratejinin etkili olmadığı ya da birden fazla stratejinin kullanılmasını gerektiren koşulların varlığı durumunda, çatışmayı yöneten kişi ya da kişiler tarafından birden fazla farklı stratejinin kullanılması olanaklıdır. Mayer’in (2009) tek bir stratejinin etkili olmayacağı durumlarda, duruma göre gerektiğinde birden fazla farklı stratejinin kullanılması gerektiği görüşü de okul yöneticilerinin okullarındaki sendikal çatışmaları yönetmede birden fazla farklı strateji kullanmalarını desteklemektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun (%83.33) okulunda yaşanan sendikal çatışmaları yönettiğine inandığını belirttiği tespit edilmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin yönetim anlayışlarına ve yönetim stratejilerine olan güvenlerini ifade etmektedir.

Ayrıca okul müdürlerinin sendikal çatışmaları ortadan kaldırmayı yönetmek olarak algıladıkları da söylenebilir. Çünkü okul müdürlerinin çoğunluğunun sendikal çatışmaları okul, öğretmen ve öğrenci için zararlı eylemler olarak algıladıkları/tanımladıkları bilinmektedir (Göçer 2021; Ören, 2021). Bu durumda, okul müdürlerinin okullarındaki sendikal çatışmaları, örgütsel amaçları ve bireysel gereksinimleri karşılamak/gerçekleştirmek yönünde yönetemedikleri, işin daha kolayına kaçarak çatışmayı baskılamayı tercih ettikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin çoğunun uzlaştırma stratejisini kullanmayı tercih etmeleri de bunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir katılımcının (Y7) *“Okulumdaki çatışmaları uzlaştırma yoluyla genelde sorun büyümeden çözerim.”* sözleri bu konudaki yorumumuzu desteklemektedir. Okulda yaşanan sendikal çatışmaların inceleme/soruşturma konusu olmasının, okul müdürleri tarafından çatışmanın okulun dışına taşması ve yönetilememesi olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bir katılımcının (M4) *“Okuldaki çatışmaları iyi yönettiğimden emin değilim. Çünkü birkaç çatışmanın ilçeye yayıldığını, yetkililerin devreye girdiğini, soruşturmaların yapıldığını biliyorum.”* sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir.

## Öneriler

1. Çalışmada okul yöneticilerinin çatışmalara yönelik algı ve görüşlerinin genel anlamda olumsuz olduğu belirlenmiştir. Bu durumda okul müdürlerine etkili bir çatışma yönetimiyle çatışmalardan çeşitli kazanımlar elde edilebileceği açıklanmalıdır.
2. Çatışmaların genelde bir iletişim sorunu olarak tanımlanması, okul müdürlerine hizmet içi eğitim kursları vasıtasıyla etkili ve sonuç alıcı iletişim seminerleri verilmelidir.
3. Okul kurallarının net ve anlaşılır bir şekilde ortaya konması, görev dağılımının adaletli yapılması, kaynakların adil kullanılması, sağlıklı bir iş birliğinin temin edilmesi, öğretmenlerinin görüşlerinin alınması gibi durumların çatışmaların azaltılmasında ya da olumlu yönde yönetilmesinde önemli olduğu dikkate alınarak okul müdürlerine kuramsal ve uygulamalı eğitimler verilmelidir.
4. Çatışmaların birçok nedeninin/kaynağının olmasından dolayı; okul müdürlerine çatışmaların potansiyel kaynaklarına ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmeli ve çatışmaların olası olumsuz etkilerinden okulu ve çalışanları korunmak adına önleyici tedbirlere ilişkin bilgilendirme yapılmalıdır.
5. Çalışmada, okul yöneticilerinin çatışmaları en kısa sürede ve taraflar üzerinde baskı oluşturarak çözüme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu bağlamda, okul müdürleri okullarında baş gösteren çatışmalarda tarafların görüşlerine önem vererek bütün taraflar için en iyi çözümü aramalıdır.
6. Araştırmada okul müdürlerinin çatışmaları yönetmeye ilişkin en çok uzlaştırma, en az kaçınma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Çatışma yönetimi konusunda okul müdürlerine uygulamalı eğitimler verilerek, okullarında yaşanan sendikal çatışmalara uygulayacakları ÇYS’ni daha doğru ve daha bilinçli seçebilmeleri sağlanmalıdır.
7. Okul yöneticilerinin sendikal çatışmaları okul için bir tehdit ve derhal ortadan kaldırılması gereken bir tehlike olarak algılamaktan çok, eğitim sürecine katkı sunacak bir yapı ve çaba olarak değerlendirmeleri sağlanmalıdır.
8. Bu çalışma resmi kamu okullarında gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma özel okul yöneticileri baz alınarak yapılabilir ve sonuçlarına ilişkin karşılaştırmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Abacıoğlu, M. (2005). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akcan, E., Polat, S. & Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Sendikal Faaliyetlerin Okullara Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Akcan, G. (2014). *Örgütsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma çözme yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akgöz, E. E., & Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(7), 60-84.
- Aksoy, H. (2014). Sendikalar ile ilişkili ya da ilişkisizliğimiz üzerine. *Eleştirel Pedagoji Dergisi*, (34), 34-35.
- Allison, J. F. (1991). *Perceptions of conflict resolution strategies, levels of conflict, and administrator interaction in high schools*. (Unpublished master's thesis). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Arslan, G. (2020). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bağdatlı, F. (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bala, A. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile çatışma stilleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEÜ Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28
- Batool, S., Khattak, S. R. & Saleem, Z. (2016). Impact of principal's age and administrative experience on conflict management styles at secondary school level. *City University Research Journal*, 6(2), 229-241.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Berkant, H. G. & Gül, M. (2017). Sendika Üyesi Öğretmenlerin Sendikalara Yönelik Algıları ve Sendikalardan Beklentileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 419-442

- Bilgin, A. (2000). Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 85-94.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bilgin, D. (2018). *İlkokullarda yönetici-öğretmen çatışmaları ve çözüm yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Boucher, M. M. (2013). *The relationship of principal conflict management style and school climate*. (Unpublished master's thesis). University of South Carolina, Carolina.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2019). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 4st edition. California: Sage publications, inc.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Daft, R. L. (2016). *Management*. Boston: Cengage Learning
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çalışma stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Durak, M. A. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışma ve örgüt performansı üzerine etkisi: Niğde merkez ilköğretim okulları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Dülger, İ. & Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 2(2), 444-46
- Eraslan, L. (2011). Günümüz öğretmen sendikacılığının değerlendirilmesi. *Eğitim ve Toplum*, 1(1), 59-72.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Genç, N. (20017). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları
- Genç, O. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi (Gebze ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

- Göçer, O. (2021). *Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çalışma yönetimi stratejileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- İpek, C. (2012). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (s. 235-270). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karip, E. (2021). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kavak, Y., Ekinci, E. & Gökçe, F. (1997). İlköğretimde kaynak arayışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(11), 309-320.
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, N. T. (2017). *Okul örgütü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kürçe, S. G. (2015). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Ankara örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Mayer, B. S. (2009). *Staying with Conflict: A Strategic Approach to Ongoing Disputes*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul
- Övün, Y. (2007). *Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi (Gebze örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.

- Özmen, F. & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-75.
- Pelit, E. (2003). *Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Polat, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve etkili iletişim: Karşılaşılan çatışma biçimleri; gereksinimler, beceriler ve öğrencilerin çatışma yönetimine olan tutumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization. third edition*. Westport: Quorum Books.
- Roselle, D. C. (2018). *Elementary school principals' perceptions of conflict with teachers in elementary schools: a phenomenological study*. (Unpublished master's thesis). Nova Southeastern University, Florida.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage Publication Inc.
- Sürücü, A. & Ünal, A. (2018). Öğrenci motivasyonunu artıran ve azaltan öğretmen davranışlarının incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 253-295.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çalışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2021). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tan, G. (2016). *Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taş, H. (2018). Eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikaların yenilenen öğretim programlarına ilişkin görüşlerinin programın öğeleri bağlamında karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 440-454
- Taşdan, M. (2013). Eğitim İşkolundaki Sendikalara İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 231-265.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. & Bektaş, M. (2016). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında okul yönetici ve öğretmenlerin çatışma durumlarına ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.

*Okul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

- Varlık, S. (2008). *İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Konya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, Ş. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

#### **Etik Beyan ve Kurul Onayı**

Bu çalışmada bilimsel etik ilkelere uyulmuş ve bu amaçla Sakarya Üniversitesi'nden 17/10/2022 tarihli ve E-61923333-050.99-179286 sayılı Etik Kurulu Kararı alınmıştır.

