

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI YÖNTEMLER

Yüksek Lisans Bitirme Projesi

Hazırlayan
Mehmet ŞEN

Proje Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi FİLİZ SİVASLIOĞLU

İstanbul – 2023

DÖNEM PROJESİ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Mehmet ŞEN

Dönem Projesin Dili : Türkçe

Dönem Projesinin Adı : Okullarda Örgüt Kültürü Ve Çatışma Yönteminde Yöneticilerin Kullandıkları Yöntemler

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ana Bilim Dalı : İşletme

Projenin Tarihi : 20/01/2023

Sayfa Sayısı : 35

Proje Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi FİLİZ SİVASLIOĞLU

Dizin Terimleri :

Türkçe Özet :

Dağıtım Listesi : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne

Mehmet ŞEN

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI
YÖNTEMLER

Yüksek Lisans Bitirme Projesi

Hazırlayan
Mehmet ŞEN

Proje Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi FİLİZ SİVASLIOĞLU

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet ŞEN

20/01/2023

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ
DEĞERLENDİRME RAPORU

Öğrencinin	
Adı ve Soyadı	Mehmet ŞEN
Numarası	221401224
Anabilim Dalı	İşletme
Dönem Projesi Konusu	Okullarda Örgüt Kültürü Ve Çatışma Yönteminde Yöneticilerin Kullandıkları Yöntemler
Dönem Projesine Başladığı Tarih	Ekim 2022
Bitirme Projesini Bitirdiği Tarih	Ocak 2023

Yukarıda ismi yazılı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri gereğince, danışmanı tarafından .../01/2023 tarihinde saat’da yapılan değerlendirme sonucunda;

☐ Başarılı,
☐ Başarısız,
bulunmuştur.

Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesini Yürüten Danışmanın

Unvanı Adı ve Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi FİLİZ SİVASLIOĞLU
Tarih:
İmzası:

ÖZET

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütler, insan davranışlarından meydana gelen yapılar olması bakımından hem yapıdan hem de örgütün işleyiş sürecinden birbirinden farklı çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çatışmanın kaynakları; kişilik özelliklerinin çatışması, pozisyona yönelik tehditler, örgütsel değişme farklı değer sistemlerine sahip olma, algılardaki farklılıklardır. Toplumların yapısını oluşturan bireylerin olduğu her ortamda olduğu gibi okullarda da yönetici ile yönetilen arasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Okulu toplumun küçük bir örneği olarak kabul edersek toplumda yaşanan bu problemlerin bir biçimde okul iklimine ayrıca sınıfa da yansıyacağını baştan kabul etmek gerekmektedir. Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir. Çağdaş yaklaşım çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatışmayı sonuçlarına göre; fonksiyonel (örgüte faydalı) ve difonksiyonel (engelleyici) olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır. Çatışmanın yönetilmesinde değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Temel Eğitim ve Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okullarda kurumsal örgüt kültürünü incelemek. Resmi ana okul, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan yöneticilerin kendi okullarında ortaya çıkan ya da çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık ve çatışma durumunda hangi çatışma yönetim tarzlarını ne tür sıklıkla kullandıklarını değerlendirmektir. Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda Örgüt Kültürünün nasıl oluştuğunu ve okul örgütlerinde okul yöneticilerinin başvurmuş oldukları çatışma yönetimi tarzlarına yönelik alan yazında yapılan çalışmalar doküman incelemesi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında yazılı belgelerin içeriğini özenle ve sistemli bir şekilde analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalarda kullanılan doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilir. Çalışmaya temel oluşturan araştırma soruları kapsamındaki veri toplama kaynaklarını okullarda örgüt kültürü ve yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemleri içeren kaynaklar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda YÖK Tez Merkezi, Google Akademik ve DergiPark gibi fark veri tabanlarında taramalar gerçekleştirilmiş, okullarda örgüt kültürü ve yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemlere yönelik içerik barındıran kaynaklara ulaşılmıştır. Araştırmada doküman incelemesi ile ulaşılan veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, Kurumsal örgüt kültürü, yönetici, liderlik, çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetimi tarzları

SUMMARY

Organization in the broad sense; a management function in which the efforts of individuals are coordinated for specific purposes; a system where purpose, human and technology dimensions interact; determines its personality and has a unique culture; It is a structure that shows the jobs, positions, employees and the authority and communication relations between them. Since organizations are structures made up of human behavior, it is inevitable that different conflicts arise from both the structure and the functioning of the organization. sources of conflict; conflict of personality traits, threats to the position, organizational change, having different value systems, differences in perceptions. It is inevitable to experience conflicts between the administrator and the managed in schools, as in every environment where there are individuals who make up the structure of societies. If we accept the school as a small sample of the society, it is necessary to accept from the beginning that these problems in the society will somehow reflect on the school climate and also on the classroom. The concept of managing conflict is the product of contemporary management understanding as an understanding. Conflict perspective is influenced by management approaches. The contemporary approach sees conflict as normal or even inevitable. According to the results of the conflict; functional (beneficial to the organization) and difunctional (obstructive). As a requirement of this view, the concept of managing the conflict, not resolving it, is used. Different approaches can be used to manage conflict. These approaches can be listed as follows. The aim of this study is to examine the institutional organizational culture in schools affiliated to the General Directorate of Basic Education and Secondary Education affiliated to the Ministry of National Education and to determine which conflict management styles and how often the administrators working in official kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools will use in case of any disagreements and conflicts that arise or may arise in their schools. to evaluate their use. In this study, the studies in the literature on how the Organizational Culture is formed in schools affiliated to the Ministry of National Education and the conflict management styles that school administrators apply in school organizations are examined by using the document analysis method. Document analysis is a qualitative research method used to carefully and systematically analyze the content of written documents about the phenomenon or phenomena that are aimed to be investigated. Document analysis used in qualitative

research can be used as a stand-alone data collection method. The sources of data collection within the scope of the research questions that form the basis of the study are the sources that include the organizational culture in schools and the methods used by the administrators in conflict management. In this direction, different databases such as YÖK Thesis Center, Google Academic and DergiPark were searched, and resources containing content about organizational culture and methods used by administrators in conflict management in schools were reached. The data obtained through document analysis in the research were analyzed using the descriptive analysis method.

Keywords: Organization, Culture, Corporate organizational culture, manager, leadership, conflict, conflict management, conflict management styles

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vi
ÖNSÖZ.....	7
GİRİŞ	8
BİRİNCİ BÖLÜM.....	9
1.1. Problem	9
1.2. Alt Problemler	9
1.3. Araştırmanın Amacı	9
1.4. Araştırmanın Önemi.....	9
1.5. Varsayımlar	10
1.6. Sınırlılıklar	10
1.7. Tanımlar.....	10
İKİNCİ BÖLÜM	12
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
2.1. Okul Yöneticileri ve Okul Yöneticilerinin Okul Üzerindeki Etkileri	12
2.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	13
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	15
2.5. Çatışma Kavramı	16
2.6. Çatışmanın Kaynakları ve Nedenleri	16
2.7. Çatışmanın Sonuçları	18
2.8. Çatışmanın Türleri	19
2.9. Okullarda Çatışma ve Çatışma Yönetimi	19
2.10. Çatışma Yönetimi Tarzları.....	19
2.11. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	23
YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırma Modeli	23
3.2. Verilerin Toplanması.....	23
3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	24
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	24
BULGULAR VE YORUMLAR	24
4.1. Bulgular.....	24
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	25
KAYNAKÇA	27
ÖZGEÇMİŞ.....	30

KISALTMALAR

a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
DBF	:	Demografik Bilgi Formu
Akt.	:	Aktaran
Bkz.	:	Bakınız
çev	:	Çeviren
diğ.	:	Diğerleri

ÖNSÖZ

Hayatımın her anında desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen ve teşekkürden çok daha fazlasını hak eden **aileme**; yoğun çalışmalarım sırasında sabır gösteren ve her zaman destekleyen **sevgili eşime**;

Yüksek Lisans serüvenine başladığım ilk andan itibaren değerli zamanını ayırarak; destekleyen, cesaretlendiren, rehberlik yapan ve bilgi ve tecrübesi ile çalışmama bilimsel bir içerik katan Değerli Danışmanım, Filiz SİVASLIOĞLU'na,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca emeği geçen **bölüm hocalarıma** ve çok değerli **sınıf arkadaşlarıma**,

Sevgi ve saygılarımı sunarım...

GİRİŞ

Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insan topluluklarıdır. İnsanlar ortak hedefe ulaşabilmek için bir örgüt çatısı altında birleşirler ve beraber çalışırlar. Ancak bu insanlar; ilgi, yetenek, algı, değer, beklenti, kişilik vb. bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli anlaşmazlıklar doğurması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde yaşanan bu anlaşmazlıklar örgütün verimliliğine direkt olarak etki eden bir olgudur ve kontrol altında tutulması gerekir. Bu durum göz önüne alındığında diğer örgütlere oranla insan ilişkilerinin oldukça fazla olduğu örgütler olan okullarda, okul yöneticilerinin bu anlaşmazlıklara dair deneyimleri ve bu anlaşmazlıkları yönetmekte kullandıkları stratejileri oldukça önem kazanmaktadır. Bu durum “çatışma” kavramının eğitim yönetimi alan yazınında önemli bir yer edinmesini sağlamıştır.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde çatışma kavramına bakış açısında değişiklik yaşanmıştır. Bu değişiklik genel olarak bilimdeki paradigma değişimini yansıtmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar çatışmanın örgüt için tehdit oluşturduğunu ve mümkün olan en kısa zamanda ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürerken, davranışçı yaklaşımlar örgütteki bazı problemlerin fark edilmesini sağladığından çatışmaların örgütsel kimi faydalarının olabileceğini kabul etmiştir. Negatif duygu ve durumlarla anılan bir kavram olsa da günümüzde çatışmanın örgütsel faydası, üzerinde anlaşılmış bir konudur. (İpek, 2012, s. 235) Optimal düzeyde çatışma örgütteki duraganlığı önler ve yaratıcılığı tetikleyebilir. Bu sayede örgüt gelişime açık bir şekilde yaşamına devam edecektir (Daft, 2008, s. 611). Modern yaklaşım ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder, yaşanan çatışmaların örgütteki üretkenliğin ve yenilenmenin bir göstergesi olarak gördüğünden çatışmaları teşvik eder (İpek, 2012, s. 247).

Okullar insan temelli örgütlerdir. Diğer örgütlere nazaran insan ilişkileri daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık içerisinde okullarda çeşitli çatışmalar doğabilmektedir. 2 Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okul çevresi gibi çatışmaya taraf olabilecek birçok bileşenden oluşan okullarda çatışma yönetimi kavramı daha da önem kazanmaktadır. Okulun kendisinden beklenen işlevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için tüm bu bileşenler arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Aksi halde okul hedeflerinden uzaklaşabilir ve beklenenleri karşılamakta yetersiz kalabilir. Okulun tüm unsurları arasındaki ilişkilerin okula fayda sağlayacak şekilde yönetilmesinde yük, büyük oranda okul yöneticilerine düşmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algı ve deneyimleri oldukça önem kazanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Problem

“Milli Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Genel Müdürlüğü ve Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okullarda kurumsal örgüt kültürü nasıl oluşmaktadır? Milli Eğitim bakanlığına bağlı Resmi okullardaki yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları çatışma yönetimi tarzları nelerdir?” araştırmanın problem cümlelerini oluşturmaktadır.

1.2. Alt Problemler

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerimizin Baskın Kültür ve Alt Kültür etkenleri arasındaki dengeleri sağlama yöntemleri nelerdir?

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerimiz Örgüt Kültürü ve İletişim arasındaki bağlantıyla Kurum Kültürünü nasıl oluştururlar?

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerimiz Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme ilişkisini nasıl oluştururlar?

Temel Eğitim ve Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı bulunan okullarımızdaki yöneticilerimizin kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı bütünleştirme, ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma çatışma yönetimi tarzlarını kullanma sıklıkları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda Örgüt Kültürünün nasıl oluştuğunu ve okul örgütlerinde okul yöneticilerinin başvurmuş oldukları çatışma yönetimi tarzlarının belirlenmesidir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Kurum kültürü her kurum gibi okullardaki yöneticiler için de önemlidir. Okullardaki her yöneticinin bağlı olduğu kurumun özel bir kurum kültürü bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların iş verimliliği de artar. Geleceğimizin teminatı olan öğrencilerimizin eğitimi için okullarımız vazgeçilmez kurumlarımızdır. Bu eğitim kurumlarında öğrencilerimizin gelişen çağda modern

sistem ile gelişen kalite kriterlerinde hizmetin kalitesini artırmak için kurumlarda örgüt kültürü ve kurum kültürü önem kazanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda yöneticilerimizin karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri çatışma durumlarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri, eğitim öğretim faaliyetlerinin çatışmalardan en az düzeyde zarar görmesine katkı sağlayabilmek için çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, bu çatışmalardan okulun zarar görmeden bir takım sonuçlar elde edilmesine fayda sağlayacaktır. Eğitim yöneticilerimizin çatışma durumlarını etkili bir şekilde yönetebilme tarzlarının belirlenmesi açısından bu araştırmanın, araştırma kapsamındaki okullara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar

Araştırmaya konu olan okullarda örgüt kültürü ve çatışma yönetiminde yöneticilerin kullandıkları yöntemler ile ilgili olarak; tecrübe birikimi, araştırma ve incelemeler sonucu yapılan bu proje Milli Eğitim Bakanlığının genelini temsil etmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Yapılan bu proje çalışması Kocaeli İli Darıca İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Temel Eğitim ve Ortaöğretim kurumlarının örgüt kültürü ve çatışma yönetiminde yöneticilerin kullandıkları yöntemler ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yöneticilik: Bireysel gayretlerle çözüme kavuşturulmayacak nitelikteki işlerin başarılması için, bir kişi veya grup tarafından diğer iş görenlerin faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilme sürecidir (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998)

Örgüt: İki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemidir (Barnard 1994).

Kültür: Bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünüdür (Kozlu, 1986).

Örgüt Kültürü: Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1992).

Baskın Kültür: Örgütlerde çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir (Akıncı 1998).

Alt kültür: Örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (Akıncı, 1998).

Çatışma: Her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 2001).

Çatışma Yönetimi: Öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejilerin tasarlanmasını ve planlanmasını içerir (Rahim, 2000).

Çatışma Yönetimi Tarzları: Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisidir. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek durumundadır. Çatışma yönetim olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapılarının verimliliğini arttırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır (Akat vd. 2002).

Uzlaşma: Karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır (Rahim, 2000).

Zorlama: Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Zorlama tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Rahim, 2000).

Uyma: Toplum içinde olmayı seven, iddialı ve arkadaş canlısı bireylerin çatışmanın çözülmesi için fedakârlık etmek yoluyla ödün verme yaklaşımını benimsemesiyle açıklanabilir (Yürür, 2009).

Kaçınma: Çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2000).

Yöneticiler İçin Çatışma Yönetimi: Bir çatışma durumunda yöneticilerin yapması gereken veya onlardan beklenen, mevcut çatışmaya uygun onu sonlandıracak müdahalelerde bulunmaktır. Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir (Koçel, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Yöneticileri ve Okul Yöneticilerinin Okul Üzerindeki Etkileri

Toplumlar varlıklarını sürdürmek ve geleceklerini güvence altına almak zorundadır. Bunu da amaca uygun olarak yetiştirdikleri insan kaynaklar ile sağlayabilirler. Toplumlar insan kaynaklarını eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okullarda yetiştirirler. Okulun bu görevini yerine getirememesi birey, toplum hatta insanlık için büyük bir kayıptır. Bu tür kayıpların önlenmesi okulun ve yönetenlerin rollerini iyi bilmesi ve rollerini başarılı bir şekilde oynayabilmelerine bağlıdır. Okulun görevi, insanın çevresinde oluşan değişiklikleri karşılayabilmek için bireyin davranışlarını değiştirmek ve bireye yeni davranışlar kazandırmaktır. Bu nedenle eğitim sisteminin amaçlarını üzerine alan okul, hem çevreyi gözlemleyerek çevredeki değişimlere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri karşılayabilecek yeterliliğe ulaştırılması gerekecektir (Başaran, 1978).

Bir okulun hedeflerine ulaşmada, yapısını korumada, yaşatmada ve örgüt kültürünün oluşmasını sağlamada yetkili kişi okul müdürüdür. Müdür, yetkisini formal yetkilerden alır. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından benimsenir ve kabul edilirse liderlik statüsü kazanır (Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisinin liderlik özelliğini kazanabilmesi için kişisel özelliklerini de

kullanmasına ihtiyaç vardır. Liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve liderin sosyal durumundaki ilişkileri oranında etkili olur.

Okul yöneticisinin kurumunda sağladığı demokratik çalışma atmosferi, bütün okul paydaşlarının kuruma olan aidiyet duygusunu gelişmesine neden olur. Öğretmenlerin okula aidiyet duyması, başarının artmasında önemli bir unsur olmaktadır.

2.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kavramı ile ilgili değişik tanımlar yapılmıştır. Schein (1992) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, March ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlama yapmışlardır.

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “culture”den geldiği kabul edilir. XVIII. yüzyıldan önce “cultura” sözcüğü ekip – biçmek manasında kullanılmaktaydı. Fransızcada da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Kültür kelimesinin daha sonra Almancaya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış, daha sonraki dönemlerde ise Kültür haline gelmiştir.

Kültür örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden birisidir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler (Atay, 2001). Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Kongar, 1972). Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür.

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında kültür kavramının insanlığın varoluşundan beri çeşitli şekillerde karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. Kültür kavramı bireylerin ortaya çıkardığı toplam davranış şeklidir. Bireyin içinde yaşadığı sistemi ve toplumun yapısını açıklayan kültürü, sadece toplumsal açıdan değerlendirmek doğru değildir. Kurumlar da, insanlar gibi yaşadığı toplumun kültürel öğelerini taşıdıklarından kurumların da toplumlar gibi ortaya çıkardıkları kültürü incelemek mümkündür. Kültür kavramı farklı anlamlarda kullanılabildiğinden kültür sınıflandırmaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır.

Kültür coğrafyası, kültür grupları ve toplumsal, mekansal işleyişi bakımından mekansal çeşitlilikleri inceler; dil, din, ırk, ekonomi, cinsiyet, yönetim ve diğer kültürel olguların bir yerden diğerine değişme ya da aynı kalma yollarının tasvir ve analizi üzerinde durulur. Kültürün yaygınlık derecesine göre, kültür öğelerinin birleşimine göre, kültürün oluşum biçimine, toplumların bölgesel durumlarına göre üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre kültür sınıflandırmaları yapılmıştır. Proje çalışması gereğince birbirinden farklı olarak tanımlı yapılan kültür çeşitlerinden konumuza uygun olan kültür çeşitleri üzerinde duracak ve konumuza uygunluk gösterdiği şekilde açıklayacağız.

2.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, hedeflere ulaşmak için etki sağlar. Örgütsel kimlik ve örgütsel imaj örgüt kültürüne göre biçimlenmekte, örgütte paylaşılan değerler örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlamakta ve böylece örgütün sürekliliğine katkı sağlamakta, örgüt çalışanlarına ortak kimlik ve aitlik duygusu kazandırarak iş gücü devri ve işe devamsızlık oranını düşürmektedir (Bedestenci 2004).

Performans, kalite, moral ve iş tatmini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynamakta, güdüleme aracı olarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta, çalışanların örgütün yararına özveride bulunmasına katkı sağlamakta, örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, çalışanlara rehberlik etmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde; örgüt üyeleri kendilerinden beklenileni bilir. Dolayısıyla ne yapmaları gerektiği ve nasıl motive olmaları konusunda

ayrıca bir idareci veya kontrole ihtiyaç duymazlar. Örgüt kültürü çevredeki belirsizlikleri de elimine etmekte, etkilerini azaltmakta buna bağlı olarak örgüt içinde karar verme ve denetimi kolaylaştırmaktadır. Örgütlerde kültürün güçlü ve etkili olması yönetim ve işlevselliği artırır. Nitekim örgüt kültüründe yer alan öğeler davranışların düzenlenmesini sağlamakta kontrol ve denetime olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu durum çalışanların ve üretimin kontrolünde kuralları azalttığı gibi yönetmeliklere olan ihtiyacı da ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetiminde enerjinin daha verimli kullanılmasına da sebep olmaktadır (Erenler 2001). Örgüt kültürü ayrıca örgütteki bireylere model olabilecek örnek davranış normları sunarak bilgilendirici, problem çözücü ve geliştirici yönde işlev kazandırmaktadır (Vural, 2007).

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çoğunlukla yazılı bir metin halinde bulunmayan örgüt kültürü, örgüt mensuplarının bilinç ve beklentileri, düşünce yapıları gibi özelliklerine göre şekillenmektedir (Eren, 2010). Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri beş ana grupta toplanmaktadır (Eren, 2010). Bunlar;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olması,
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılması,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.
- Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alması,
- Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Örgüt kültürü ile ilişkili farklı kişiler tarafından sayılan çeşitli özellikler karşılaştırıldığında ve eşleştirildiğinde örgüt kültürünün özünü oluşturan on özelliğin mevcut olduğu görülmektedir (Robbins, 1990).

Bireysel girişim: Bireylerin sahip olduğu sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık derecesi.

Risk toleransı: Çalışanların cesaret edeceği atılganlık, yenilikçilik ve risk aracılık derecesi.

Rota: Bir örgütün yaratabileceği açık amaçlar ve performans beklentileri derecesi.

Bütünleşme: Örgüt içerisindeki birimlerin koordineli bir biçimde hareket etme derecesi.

Yönetimin desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları açık iletişim, yardım ve destek derecesi.

Kontrol: Çalışanların davranışlarını denetleme ve kontrol etmede kullanılacak kurallar ve uygulamaların sayısı ve doğrudan gözetimlerin miktarı.

Özdeşlik: Üyelerin, kendi belirli çalışma grupları ya da profesyonel olarak uzman oldukları alanlardan ziyade genel olarak kendilerini örgütle özdeşleştirme dereceleri.

Ödül sistemi: Ödül dağılımının (ücret artışı, yükselme) kıdem ve adam kayırmacılığın tersine çalışanların performans kriterini temel alma derecesi.

2.5. Çatışma Kavramı

Bir ya da daha fazla sayıda bireylerden oluşan tarafların herhangi bir şeyle ilgili olarak anlaşamadıkları zaman ortaya çıkar. Bu farklı görüşler, duygular, gereksinimler, ihtiyaçlar ya da değerlerden kaynaklanabilir.

Çatışmayı, İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan fikir ayrılığı, Birey veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve işletmede normal faaliyetlerin durmasına veya aksamasına yol açan olaylar, Örgütlerdeki bireylerin, diğer bireyler ve örgütten farklı amaç, istek ve beklentilerinden dolayı oluşan durumlar şeklinde tanımlamak mümkündür

Çatışma iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır (Koçel 1983). Örgütler, insan davranışlarından meydana gelen yapılar olması bakımından, hem yapıdan hem de örgütün işleyiş sürecinden birbirinden farklı çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

2.6. Çatışmanın Kaynakları ve Nedenleri

Çatışma; tarafların kıt bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı tutum ve davranışları tercih etmeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir (Karip 1999).

Çatışmanın kaynakları; kişilik özelliklerinin çatışması, pozisyona yönelik tehditler, örgütsel değişme farklı değer sistemlerine sahip olma, algılardaki farklılıklardır (Newstrom 1993).

Çatışmaya neden olabilecek koşulları; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak sıralamaktadır. Çatışmanın nedenlerini; örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar şeklinde üç başlık halinde sınıflandırmaktadır (Eren 2010). Örgütlerde karşılaşılan çeşitli türdeki çatışmaların nedenleri de oldukça fazla ve çeşitlidir. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

İşbölümü: Örgütte işbölümü “toplu çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek biçimde, ussal olarak öğelerine ayrılması” olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki işbölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri dengeli hale getirmek, çeşitli gelişmeler, örgütlerdeki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşılaşmasına ve bunun gereği olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır.

Karşılıklı bağımlılık: Örgütlerde birimlerin üretimi diğerlerinin üretimine bağlıdır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisini oluşturur. Bu da bir çatışmayı doğurabilir. Bu tür çatışma iyi bir plânlama ve bağımlılığın karşılıklı olduğunun açıklanması gibi önlemlerle giderilebilir.

Sınırlı kaynakların paylaşılması: Örgütte kaynakların sınırlı olması ve bunların paylaşılması çatışmalara neden olur. Her birim kendi kaynağını arttırmak ister. Bu çatışmanın giderilmesinin yolu da yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.

Ortak karar vermek: Örgütteki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya neden olur. Kaynaklar arttırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalır.

Örgütler geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkacak çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür.

Amaç farklılıkları: Örgütlerde çatışma ihtimalini arttıran bir diğer durum da kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Bireysel amaçlarda farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir.

2.7. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın pozitif ve negatif yönde sonuçları mevcuttur.

Çatışmanın Pozitif/Olumlu sonuçları;

1. Yeni düşünce ve fikirlere yönlendirmektedir,
2. Yaratıcılıkları ve yenilikleri teşvik etmekte ve desteklemektedir,
3. Değişim, yeni düşünce ve yöntemlerin dikkate alınmasında motive edici rol oynamaktadır,
4. Gruplar arası çatışmalarda grup içerisinde bağlılık ve performansı artırmaktadır,
5. Örgütlerde problemin varlığını gösteren birer emniyet görevi yapar,
6. Kişi ve gruplar kendi eksik yönlerini görme imkânı elde edeceklerdir.

Çatışmanın Negatif/Olumsuz sonuçları;

1. Enerjinin iş dışında başka yönler kaymasına neden olur,
2. Çatışmanın varlığı çalışanların psikolojik durumlarını tehdit etmektedir,
3. Kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır,
4. Negatif bir atmosfer olmasına yol açmaktadır,
5. İletişimi olumsuz etkilemektedir,
6. Grupların bağlılıklarını çökertici rol oynar,
7. Düşmanlık ve aşırı davranışları besler,
8. Gruplar arasında önyargıyı destekler,
9. Örgütlerin pazarda rekabet edecek kapasitelerini azaltır,
10. Politik davranışların artmasına neden olur. (Şimşek 2006)

2.8. atışmanın Türleri

Çatışma, bazı kaynaklarda dört başlıkta incelenmektedir. Buna göre;

- a) Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma
- b) Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma
- c) Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışma
- d) atışmaya taraf olanlara göre atışma

Örgütsel atışma türleri fonksiyonlarına göre, taraflara göre, örgüt içindeki yerine göre, ortaya çıkış şekillerine göre dört alt başlıkta incelenmektedir (Gürüz 2006).

2.9. Okullarda atışma ve atışma Yönetimi

Toplumların yapısını oluşturan bireylerin olduğu her ortamda olduğu gibi okullarda da yönetici ile yönetilen arasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte günümüzde okullarda kötü bir dil konuşma, küfürleşme, gasp, bıçaklama, cinsel taciz, ilaç kullanımı ve hatta cinayet bile rastlanan davranışlar arasında görülmektedir. Şüphesiz okulda yaşanan bu problemler toplumdan bağımsız değildir. Okulu toplumun küçük bir örneği olarak kabul edersek toplumda yaşanan bu problemlerin bir biçimde okul iklimine ayrıca sınıfa da yansıtacağını baştan kabul etmek gerekmektedir.

2.10. Çatışma Yönetimi Tarzları

atışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. atışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği- kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatışmayı sonuçlarına göre; fonksiyonel (örgüte faydalı) ve difonksiyonel (engelleyici) olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır.

Çatışmanın yönetilmesinde değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir.

Problem çözme: Çatışma yönetiminde kullanılan çağdaş yöntemlerden biridir. Özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde etkili olduğu şeklinde görüşler yaygındır. Bu yöntemin amacı haklı ya da haksız tarafı ayırt etmek değil sorunu çözmektir. Çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Bu yaklaşımın önemli varsayımı, çatışan tarafların bile paylaştıkları ortak noktalar olduğuna ilişkindir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, ortak noktalar ihmal edilmektedir. Özellikle bilgi eksikliği ve iletişim sorunları yüzünden çıkan çatışmalarda etkilidir. Değer yargılarının çatışması ve karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır.

Üstün amaçlar saptama: Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu amaçlar çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yöntem bu tür amaçlar bulunduğunda etkili olur. Ancak böyle amaçların bulunması kolay değildir. Yine etkili olabilmesi için tarafların bu amaçlara inanması şarttır. Bu nedenle buna inandırma yöntemi de denir. Çatışmanın amaçlarda olması durumunda etkili olması zordur.

Uyma stratejisi: Karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa, çatışmanın sürdürülmesi karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip 1999). Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir.

Kaynakların arttırılması: Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar arttırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Bir müdür yardımcılığı için çatışan

tarafllara üç m¼d¼r yardımcısı kadrosu oluşturarak her birine bu makamın sağlanması, bu y¼nteme ¼rnek olarak g¼sterilebilir. Kaynakların arttırılması her zaman m¼mk¼n olmaması, bu y¼ntemin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır.

Kaçınma: Bu y¼ntem verimli olması da sıkça kullanılır. İnsanlar çoğunlukla, çatışma durumlarından kaçınırlar. Kısa d¼nemde bu geğici bir y¼ntem olarak kullanılabilir, ancak uzun d¼nemde faydalı olamaz. Çatışma konusunun ¼nemli olmadığı durumlarda etkili olabilir. Çatışma durumundan uzak durma (geri çekilme)ve bireyin çatışma nedenini baskı altında tutarak ağığa vurmaması şeklinde uygulanır.

Yumuşatma: Durumu olduğundan daha iyi g¼sterme de çatışmalarda kullanılan bir yaklaşımdır. Bu y¼ntemde y¼netici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, esas nedenleri ele almamaktadır. Bu y¼zden kısa vadelidir. Y¼netici çatışma yerine işbirliğinin yararları ¼zerinde durmaktadır. Biz bir aile gibiyiz yaklaşımları buna ¼rnek olarak verilebilir. Kısa vadede bir c¼z¼m gibi g¼r¼lebilir.

Uzlaştırma: Bu y¼ntemde ağıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatışmanın tarafları pazarlığa girerek çatışmayı c¼zmeye c¼alıřırlar. Bir orta nokta aranır. Toplu s¼zleřmeler buna ¼rnek olarak g¼sterilebilir. Çatışmanın c¼z¼m¼ için kaçınmaya benzer sonuçlar verir.

Yetki kullanma: Çatışma y¼netiminde eski, fakat etkisi tartışılır bir y¼ntem de yetki kullanmadır. Y¼netici g¼c¼n¼ ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya c¼alıřır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır. Etkisi kısa d¼nemli olan yaklaşımdır.

Politik yaklaşım: Bu y¼ntemde y¼netici taraflara kaybetmesi durumunda destek s¼z¼ verir. Y¼netici her grubun ¼nerisine yer vererek sorunu c¼zmeye c¼alıřır. Takas, pazarlık ve uzlaşma başlıca politik yaklaşımlardandır. Çatışmanın c¼z¼m¼nden c¼ok tarafları tatmin edici yollar bulunmaya c¼alıřılır. B¼y¼k ¼rg¼tlerde kullanılmaya daha elverişli, ancak etkili değildir.

Hakeme başvurma: Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve y¼neticide onları inandıramıyorsa, sorun tarafsızlığına g¼venilen birinin hakemliğine bırakılır.

Yapısal değişkenleri değiştirme: Örgütün formal yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

Davranış değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını eğitim yoluyla değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir yöntemdir. Örgüt geliştirme yollarından olan “t grubu”ya da “duyarlılık eğitimi” denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir.

2.11. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

Yönetim kuramcıları örgütlerde meydana gelen çatışmaları üç ana yaklaşımla ele almaktadırlar. Bu yaklaşımlar; Klasik (geleneksel) yaklaşımlar, neo-klasik (davranışçı) yaklaşımlar ve modern (etkileşimci) yaklaşımlardır.

Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Klasik örgüt kuramcıları çatışmaların örgütsel etkililiğe zarar verdiğini ve bundan dolayı en aza indirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çatışmanın kötü olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kavramlarıyla eş anlamlı saymaktadır (Kirel 2003).

Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım

Neoklasik ya da Davranışçı yaklaşıma göre çatışma, tüm örgüt ve gruplar için doğal ve kaçınılmaz bir süreçtir. Çatışma, karmaşık örgütlerin yapısında vardır ve son derece doğal karşılanmalıdır. Davranışçılar, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler. Zira onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklanmaktadır. Örgütte çatışmanın yok edilmesi demek, birey ya da gruplar arasındaki bu ayrımın ortadan kaldırılması anlamına gelir. Örgütsel bir ortamda bunların yapılması ise olanaksızdır. Bu görüşe göre, çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz, hatta bazı durumlarda çatışma örgütün verimine olumlu yönde katkı da sağlayabilir.

Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım

Örgütler, çatışma yaşamadıkları sürece yok olmaya mahkûmdur. Bu yaklaşımda yapılması gereken iş çatışmaları örgütsel amaçlar doğrultusunda

yönetmektir. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yöneticiler için zaman kaybıdır. Çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi konusunda en büyük sorumluluk yöneticilere aittir. Bu yüzden, yöneticilerin çatışmaları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda Örgüt Kültürünün nasıl oluştuğunu ve okul örgütlerinde okul yöneticilerinin başvurmuş oldukları çatışma yönetimi tarzlarına yönelik alan yazında yapılan çalışmalar doküman incelemesi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında yazılı belgelerin içeriğini özenle ve sistemli bir şekilde analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Wach, 2013). Nitel araştırmalarda kullanılan doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Doküman incelemesi, basılı ve elektronik materyallerle beraber tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir (Corbin ve Strauss, 2008). Doküman incelemesi sürecinde, araştırmacı dokümanları belirleme ve verilere ulaşma, verilerin orijinalliğini kontrol etme, verileri analiz etme ve gerekli yerlerde kullanma aşamalarını gerçekleştirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.2. Verilerin Toplanması

Çalışmaya temel oluşturan araştırma soruları kapsamındaki veri toplama kaynaklarını okullarda örgüt kültürü ve yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemleri içeren kaynaklar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda YÖK Tez Merkezi, Google Akademik ve DergiPark gibi fark veri tabanlarında taramalar

gerçekleştirilmiş, okullarda örgüt kültürü ve yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemlere yönelik içerik barındıran kaynaklara ulaşılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada doküman incelemesi ile ulaşılan veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analizde amaç, ulaşılan verileri düzenlenmiş ve değerlendirilmiş bir şekilde okura sunmaktır. Ulaşılan veriler, önce sistemli ve belirgin bir biçimde betimlenir. Yapılan bu betimlemeler daha sonra açıklanır ve yorumlanır, sebep sonuç ilişkileri araştırılır ve çeşitli sonuçlara varılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Bulgular

Okuldaki yerleşmiş olan kültürü değerlendirmek için idareciler odasında edindiğim gözlemler ve bireysel görüşmelere göre; okuldaki kültüre dair odanın durumu ve donanımı, yöneticilerin birbiri arasında ve odaya gelenlere karşı kullandığı sözel ifadeler, odada yapılanlar idareci odalarının ve idarecilerinin yaklaşımlarının okul kültürü açısından önemi gibi hususlar mevcuttur. Yöneticilerin çatışma yöntemleri ile ilgili olarak;

Uzlaşma Yönteminin gereği olarak, kişinin isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir. Bu stratejinin uygulanmasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi gereği üzerinde durulur. Yönetici çatışma yerine işbirliğinin yararları üzerinde durmalıdır. Biz bir aile gibiyiz yaklaşımları buna örnek olarak verilebilir. Kısa vadede bir çözüm gibi görülebilir.

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir (Karip; 1999).

Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim,2000). Buna dikkat edilmediği durumlarda çatışmaların olumsuz sonuçlar doğuracağı aşîkârdır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile bir okulun kurum kültürü nitel desenli olarak araştırılmıştır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yapılan çözümlemelere dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan nitel desen, yöneticilerin, okulun kurum kültürü hakkındaki düşüncelerinin derinlemesine elde edilmesini sağlamıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği genelleme yapılmamakla birlikte yöneticilerin, okulun kurum kültürü hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmiş olması konunun farklı boyutları ile bir bütün olarak görülmesi açısından önemlidir.

Yöneticilerden kapılarının kapalı değil açık durumda olması herkesin idareci odasına rahatlıkla gelip gitmesine olanak sağlar. Ayrıca, okul kültürünün oluşmasında ılımlı bir etkiye neden olmaktadır. Öğrencilerin ve öğretmenlerin sıkıntılarını dile getirmek için okul yöneticisine gelmelerini bir çözüm merkezi konumunda olmasına bağlayabiliriz. Öğretmenlerin bazen de hal hatır sormak için yöneticinin yanına gelmelerini, yöneticilerin öğretmenlere karşı ılımlı yaklaşımı sonucunda ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1983).

Eğitim öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi için olan okullarda, öğrenciler, aileler, öğretmenler, yöneticiler, diğer okul çalışanları ve okulun yakın çevresi arasında bir etkileşim olması son derece doğaldır. Bundan ötürü, insanların bir arada yaşadığı her yerde olduğu gibi okullarda da çatışmanın olması kaçınılmazdır (Bilgin, 2009).

Okul yönetmekle sorumlu müdür, müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcılarının amacı, olası çatışmaları okulun amaçları doğrultusunda yönetmek olmalıdır. Bunu yaparken de Çatışma Yönetimi konusunda yeterli bir donanımına sahip olması gerekmektedir. Nitekim yöneticinin çatışma durumu ile karşılaşılması durumunda vereceği tepki çalışanların hem yöneticiye hem de çalıştıkları kuruma bakış açılarını belirleyecektir(Atay. 2001).

Okul yöneticileri, yöneticilik görevine hazırlanma aşamalarında veya hizmet içi eğitimlerinde çatışma yönetimi tarzlarına yönelik eğitimler almalıdır.

Okullarda, ders saatleri dışında yöneticilerin çalışanlar birlikte vakit geçirebilecekleri, paylaşımlarını ve birbirleriyle etkileşimlerini arttırarak, işbirliği içinde sorunlara çözüm bulabilecekleri belirli zaman dilimleri yaratılabilir. Bu sayede okul kültürünün daha güçlü hale getirilebileceği ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- AKAT (2002), İşletme Yönetimi, İzmir,
- Akıncı, Z. B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim, Ankara: İletişim Yayınları.
- ATAY, K. (2001).Okul müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve denetmen algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı.25,s.21-35.
- Barnard, C. P. (1994). American Journal of Family Therapy
- Başaran (1978) EĞİTİM PİSKOLOJİSİ İ. E. , Ankara
- BEDESTENCİ, H. (2004). Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul
- BİLGİN, E. (2009). Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü (İstanbul İli Bahçelievler ilçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2005b). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R. L. (2008). Managment, eight adition. Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western.
- Dinçer (1992) Örgüt Geliştirme & Teori Uygulama ve Teknikleri, İstanbul
- Donnelly, Gibson, Ivancevich, (1998). Organizations Behavior Structure Progresses
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010
- Erenler (2001) Örgüt *kültürü* ve iş tatmini ilişkisi , İstanbul
- Etzioni, A. (1964) Modern Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs. has been cited by the following article
- GÜRÜZ Demet, GÜREL Emet, Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006

İpek, C. (2012). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları. C. Elma ve K. Demir (Ed.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar içinde (s. 235-270). Ankara: Anı Yayıncılık.

KARİP Emin, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999

KOÇEL Tamer, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1983

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul.

Kongar (1972), Emre Dr. Toplumsal değişme (kuramlar-ilkeler). Ankara

Kozlu, C. (1986), Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, İstanbul.

March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Wiley, New York. has been cited by the following article

NEWTROM John W, DAVIS Keith, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1993

ÖZKALP Enver, KIREL (2003) Cigdem, “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003

Rahim, M. A. (2000). “Empirical Studies On Managing Conflict”, The international. Journal Of Conflict Management,

Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco Jossey-Bass.

ŞİMŞEK M. Şerif, KINGİR Said, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2006

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YİĞİT, A. (1996), İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yürür, Senay (2009), “Örgütsel Çatışma”, (İçnd) Edt. Keser, Aşkın vd., Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli,

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ŞEN Mehmet
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 01/02/1980 - Şanlıurfa
Telefon : 0 505 501 69 30
Faks : 0 262 745 76 15
e-mail : sen.mehmett.63@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gelişim Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	2003
Lise	Tavşanlı İmam Hatip Lisesi	1999

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2003-2014	MEB' e Bağlı Kurumlar	Öğretmen
2014-2023	MEB'e Bağlı İlçe MEM	Şube Müdürü

Yabancı Dil : Orta Düzeyde İngilizce

Hobiler : Kitap okumak, seyahat etmek, kültürel yerleri incelemek.