

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SOSYO-EKONOMİK AÇIDAN FARKLI
BÖLGELERDEKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN
ÖFKELİ VELİLERLE ÇATIŞMA DURUMLARININ
İNCELENMESİ

ESRA ÇAKMAK
10705001

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ

İSTANBUL
2013

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SOSYO-EKONOMİK AÇIDAN FARKLI BÖLGELERDEKİ İLKOKUL
MÜDÜRLERİNİN ÖFKELİ VELİLERLE ÇATIŞMA DURUMLARININ
İNCELENMESİ

ESRA ÇAKMAK
10705001

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25.07.2013.....
Tezin Savunulduğu Tarih: 18.07.2013.....

Tez Oy birliği/Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Ünvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı: prof.Dr. Ali İlker Gümüşel

Jüri Üyeleri: Doç.Dr. Özge Hanıralıoğlu
Doç.Dr. Hilmi Çankır

İSTANBUL
Haziran, 2013

ÖZ

SOSYO-EKONOMİK AÇIDAN FARKLI BÖLGELERDEKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖFKELİ VELİLERLE ÇATIŞMA DURUMLARININ İNCELENMESİ

Esra ÇAKMAK

Haziran, 2013

Bu araştırmanın genel amacı; sosyo-ekonomik açıdan farklı bölgelerde görev yapan ilkökuller müdürlerinin, velilerle yaşadıkları çatışma durumlarının incelenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda; müdürlerin velilerle en sık yaşadıkları potansiyel çatışma durumları, müdürlerin en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejileri, tüm çabaları boşa çıktığında müdürlerin öfkeli velilerle başa çıkmak için kullandıkları en stratejiler, müdürlerin öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları stratejiler, çatışmaların en aza indirilmesi ve ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için müdürlerin en işe yarar gördükleri ve en sık kullandıkları stratejiler, öfkeli veliye rehberlik etmede müdürlerin rehber öğretmeni önemli görme dereceleri, farklı alt kültürlerin veli-müdür çatışmasına etki derecesine ilişkin müdürlerin algıları ve müdürlerin çatışma çözümü ile ilgili almış oldukları dersler veya kurslar incelenmiştir.

Araştırmanın verileri, İstanbul ili Büyükçekmece, Kadıköy, Fatih, Bakırköy, Tuzla ve Sultanbeyli ilçelerinde bulunan ilkökullerde görev yapan toplam 138 müdüre anket uygulayarak toplanmıştır. Araştırmada verileri toplamak için Sturges (1965)'in "Analysis of Conflict Situations Communicated Between Parents and The Elementary Principal in The Westminster Elementary School District" isimli yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu anketten faydalanılarak, araştırmacının oluşturduğu anket formu kullanılmıştır.

Araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir: (1) Müdürlerin görev yaptığı ilçenin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışma nedenlerinde ilk sırada öğrenciler arası ilişkiler yer almaktadır. (2) Müdürlerin görev yaptığı ilçenin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye en sık kullandıkları strateji okulda veli-müdür görüşmesidir. (3) Tüm çabaları boşa çıktığında, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye en son başvurdukları strateji, mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermemedir. (4) Müdürlerin görev yaptığı ilçenin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin müdürlerin, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejisi önce veliyi dinleme, sonra açıklama yapmadır. (5) Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre, çatışmaların en aza indirilmesinde en işe yarar strateji "veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek" iken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve orta ilçelerdeki müdürlere göre "veli eğitim

toplantıları” dır. (6) Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük ilçelerdeki müdürlerin, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için en sık kullandıkları strateji “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek” iken; sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlerin en sık kullandıkları strateji “veli eğitim toplantıları” dır. (7) Yüksek, orta ve düşük ilçelerdeki müdürler, öfkeli veliye rehberlik etmede okul rehberlik öğretmenini çok önemli görmektedir. (8) Müdürlerle veliler arasında çatışma durumu oluşmasını farklı alt kültürler, yüksek ve orta sosyo-ekonomik düzeye sahip ilçelerdeki müdürlere göre çatışmayı “nadiren” etkilerken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre “ara sıra” etkilemektedir. (9) Müdürler çatışma ile ilgili kurs veya ders aldıklarını belirtse de, aldıkları eğitimlerin çatışma haricindeki başka alandaki eğitimler olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Veli-Müdür Çatışması, İlkokul.

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF CONFLICT SITUATIONS WITH UNREASONABLE PARENTS OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS IN DIFFERENT SOCIO-ECONOMIC DISTRICT

Esra ÇAKMAK

June, 2013

The aim of this research is to investigate the conflict situations between parents and school principals working in different socio-economic districts. In the view of this aim; most frequent conflict situation experienced by principals and parents, most frequent conflict resolution strategies used by principals, strategies that principals use to dealing with unreasonable parents when every effort of principals are futile, most frequent strategy principals use as a response of unreasonable parents' complaints, most frequent strategy used by principals to the extent the conflict situations be minimized and establish good relations with parents, most valuable strategy deemed principals to the extent the conflict situations be minimized and establish good relations with parents, the degree of counsellors' importance perceived by principals, the effect of different sub-cultures to parent-principal conflict and courses about conflict resolution principals had were investigated.

Datas were gathered from 138 primary school principals working in Büyükçekmece, Kadıköy, Fatih, Bakırköy, Tuzla and Sultanbeyli counties in İstanbul. Datas were gathered by questionnaire form. This questionnaire form was created by researcher by getting help from Sturges (1965)'s questionnaire in his Master Thesis named as "Analysis of Conflict Situations Communicated Between Parents and The Elementary Principal in The Westminster Elementary School District".

The result of the study indicated that: (1) Principals, without noticing their counties' socio-economic status, conflict with parents because of students' relations. (2) Principals, without noticing their counties' socio-economic status, use most frequently "parent-principal meeting at school" strategy to resolve conflict with parents. (3) Principals use "explaining they have done everything and let it stend" strategy when their efforts are futile. (4) Principals, without noticing their counties' socio-economic status, use "listen to parent then explain" strategy as a response to unreasonable parent's complaint. (5) In order to decrease conflict and establish good relations with parents, while most vulnerable strategy is "encourage teachers to contact parents frequently" according to principals working in high socio-economic counties, it is "parent education meeting" strategy according to principals working in average and low socio-economic counties. (6) In order to decrease conflict and establish good relations with parents, while most frequent used strategy is "encourage teachers

to contact parents frequently” according to principals working in low and high socio-economic counties, it is “parent education meeting” strategy according to principals working in average socio-economic counties. (7) Principals, without noticing their counties’ socio-economic status, perceive that counsellors are very important to guide unreasonable parents. (8) While different sub-cultures affect parent-principal conflict “rarely” according to principals working in high and average socio-economic counties, it affect parent-principal conflict “sometimes” according to principals working in low socio-economic counties. (9) Even though principals state that they had courses about conflict, it is seen that these courses are not about conflict.

Key Words: Conflict, Parent-Principal Conflict, Primary School.

ÖNSÖZ

Müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışma durumlarını ve müdürlerin çatışma çözerken kullandıkları stratejileri incelemeyi amaçlayan bu araştırma, İstanbul ili Büyükçekmece, Kadıköy, Fatih, Bakırköy, Tuzla ve Sultanbeyli ilçelerinde bulunan ilkokullarda çalışan müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmalar ve kullandıkları çatışma çözüm stratejileri, okulu bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturan kuramsal çerçeve ve yurt içinde ve yurt dışında bu konu ile ilgili araştırmaların özetleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ile uygulayıcılara ve araştırmalara öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın her safhasında benden hiçbir desteğini esirgemeyen, beni her zaman motive eden değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ye gönülden teşekkür ederim. Araştırma boyunca bilgilerini benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI'ya, verilerin analiz edilme sürecinde yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. İbrahim DEMİR'e, veri girişinde ve düzenlemelerde her zaman bana yardımcı olan kuzenim, Buse Kübra ÇAKMAK'a, araştırma sürecinde maddi manevi her zaman yanımda bulunan ve bana enerji veren çok sevgili araştırma görevlileri arkadaşlarım Seher Merve YILMAZ'a, Mithat KORUMAZ'a, Belkıs KARABIYIK'a ve Sinem TORAMAN'a, bugünlere gelmemi sağlayan ve her zaman yanımda olan biricik anne ve babama sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran 2013

Esra ÇAKMAK

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Sayıtlar	5
1.5.Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1.Velinin Okula Katılımı	7
2.1.1. Velinin Okula Katılım Modelleri	8
2.2.Veli-Okul İletişimi ve Öğrenciye Katkısı	11
2.3.Çatışma	12
2.3.1. Çatışma Kavramı	12
2.3.2. Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar	14
2.3.3. Çatışma Kaynakları	18
2.3.3.1.İletişime İlişkin Nedenler	19
2.3.3.2.Sosyal ve Biçimsel Yapıya İlişkin Nedenler	20
2.3.3.3.Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler	20
2.3.4. Çatışma Türleri	21
2.3.4.1.Taraflara Göre Çatışma	21
2.3.4.2.Niteliğe Göre Çatışma	23
2.3.4.3.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma	25
2.3.4.4.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma	25
2.3.4.5.Açıklık Derecesine Göre Çatışma	27
2.3.5. Çatışma Yönetim Stilleri	27
2.3.6. Çatışma Yönetim Stratejileri	30
2.3.7. Çatışmanın Sonuçları	33
2.4.İlgili Araştırmalar	35
2.4.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	35
2.4.1.1.Veli-Okul İletişimi ve Engelleri İle İlgili Araştırmalar	35
2.4.1.2.Çatışma Yönetim Stilleri İle İlgili Araştırmalar	37
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	40
2.4.2.1.Veli-Okul İletişimi ve Engelleri İle İlgili Araştırmalar	40
2.4.2.2.Çatışma Yönetim Stilleri İle İlgili Araştırmalar	42
3. Yöntem	45
3.1.Araştırma Modeli	45
3.2.Araştırma Evreni ve Örnekleme	45
3.3.Veriler Toplama Aracı	46
3.4.Verilerin Toplanması	47
3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	48

4. BULGULAR VE YORUM.....	49
4.1. En Sık Yaşanılan Potansiyel Çatışma Durumları.....	49
4.2.En Sık Kullanılan Stratejiler.....	58
4.3.Tüm Çabalar Boşa Çıktığında Öfkeli Veli İle Başa Çıkmak İçin Müdürlerin Kullandığı En Son Strateji.....	62
4.4.Müdürlerin Öfkeli Veli Şikâyeti Karşısında En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri.....	66
4.5.Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En İyi Yarar Olduğunu Düşündükleri Çatışma Çözüm Stratejileri.....	70
4.6.Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri.....	75
4.7.Öfkeli Veliye Rehberlik Etmede Müdürlerin Rehber Öğretmeni Önemli Görme Dereceleri.....	77
4.8.Farklı Alt Kültürlerin Veli-Müdür Çatışmasına Etki Düzeyi.....	79
4.9.Müdürlerin Çatışma Çözümü İle İlgili Almış Oldukları Dersler veya Kurslar.....	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
5.1.Sonuçlar.....	82
5.2.Öneriler.....	85
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	85
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örneklemede Yer Alan İlçeler ve Müdür Sayısı.....	47
Tablo 2. En Sık Karşılaşılan Potansiyel Veli-Müdür Çatışma Durumlarının Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 3. En Fazla Kullanılan Stratejilerinin Müdürlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	59
Tablo 4. Öfkeli Veli İle Başa Çıkmak İçin Kullanılan En Son Stratejiye İlişkin Algılarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	62
Tablo 5. Müdürlerin Öfkeli Veli Şikâyeti Karşısında En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	66
Tablo 6. Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde En İşe Yarar Olduğu Düşünülen Stratejilere İlişkin Algılarının Müdürlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	70
Tablo 7. Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejilerinin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 8. Öfkeli Veliye Rehberlik Etmede Müdürlerin Rehber Öğretmeni Önemli Görme Derecelerinin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	77
Tablo 9. Farklı Alt Kültürlerin Veli-Müdür Çatışmasına Etki Düzeyi.....	79
Tablo 10. Müdürlerin Çatışma İle İlgili Ders veya Kurs Alma Durumları.....	80
Tablo 11. Müdürlerin Çatışma Konusunda Aldıkları Dersler veya Kurslar.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma Türleri.....	21
Şekil 2. Örgüt Performansı- Çatışma Seviyesi İlişkisi.....	24
Şekil 3. Çatışma Seviyesi, Çatışma Türü Ve Örgütün Performans Çıktısı İlişkisi.....	24
Şekil 4. Bireyler Arası Çatışmayla Başa Çıkma Stillerinin İki Boyutlu Modeli.....	28

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın kuramsal temelini ve gerekçesini oluşturan problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem

Okul, çatışmanın tam ortasında bulunan kurumdur; çünkü okulun temel işlevi toplumdaki farklı kesimlerden gelen insanların sahip olduğu farklı değerlerden okul ve toplumun yararına olabilecek ortak değerler üretmektir. Bunu başarmanın en temel yolu, farklılıkları ortak bir noktada uzlaştırabilecek stratejiler kullanabilmektir. Bu tür stratejilerin kullanılabilmesi öncelikle okul müdürlerinin, çatışma ve çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkündür.

Müdürlerin ve öğretmenlerin, vakitlerinin çoğunu çatışma çözmek için harcadıklarına dair çok sayıda araştırma vardır (Gümüşeli, 1994; Abacıoğlu, 2005; Demirkaya, 2003). Müdürler zamanlarının %20'sini çatışmayı yönetmekle geçirir (Thomas, 1992'den akt: De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, Nauta, 2001). Dolayısıyla bir okul müdürünün sahip olması gereken becerilerden birinin, çatışma yönetim becerisi olduğu konusunda pek çok bilim adamı hem fikirdir (Blake, Mouton, 1964, 3; Rahim, Bonoma, 1979, 1328; Thomas, 1976, 315).

Çoğu yönetici çatışma yönetimi bir yana, yönetim ile ilgili hiçbir eğitim almadan veya eğitim olsa bile yönetimde kariyer planlaması yapmadan yönetici pozisyonuna geçmektedir (Haynes, 1985, 277; Abbott, 1994; Rieger, 1999).

Dolayısıyla yöneticiler çatışma yönetimini; iş başında, plansız ve kurallara uymayan stratejiler geliştirerek öğrenirler (Carmichael, Malgue, 1996).

Okullarda yaşanan birçok çatışma türü vardır. Bunların içersinde; veli-müdür çatışması, müdürün en fazla zamanını alan çatışma türlerinden biridir. Müdürler; yaşamış oldukları çatışmaların büyük oranda velilerden kaynaklandığını, daha sonra sırasıyla, müdürlerin karakterinden, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir (Aljhani, Hassan, Amzat, 2011). Çocuklar, özellikle ilkokul düzeyinde birçok bakımdan ailenin ilgi ve desteğine ihtiyaç duyduğu için velinin okula katılımı oldukça yüksektir. Öğrencilerin yaşları büyüdükçe (ortaokulda ve lisede) velinin okula katılımı düşer (Fan, 2001). Bu durum göz önüne alındığında, veli katılımının en yüksek olduğu okul seviyesi olan ilkokulda, veli-müdür çatışmasının daha fazla olduğu söylenebilir. Özellikle son yıllarda okul ile veli ilişkisi daha problemlidir bir hale dönüşmüştür. Çünkü veliler; müfredatı, öğretimin kalitesini, uygulamaları ve çocukların değerlendirilmesini daha çok sorgulamakta ve eleştirmektedir (Moore, Lasky, 1999). Bunun yanında velinin okula destek vermek istememesi ya da verdiği desteğin etkili şekilde kullanılmadığına inanması, okul yönetiminin şeffaflığının ve demokratik tutumunun düşük olması ve velinin okulu kontrol altına alma isteği veli-müdür çatışmasını arttırabilir (Gümüşeli, Hacıfazlıoğlu, 2009).

Okullarda yaşanan çatışmaların çözümü en genel biçimiyle, karşılıklı konuşma ile mümkündür (Aquino, 1985, 521). Katz ve Lawyer'a göre "Okullarda ortaya çıkan çatışmaları önlemenin en etkili yolu; öğrencilerin de dahil olduğu okulun tüm paydaşlarına fikirlerini açıklama fırsatı sunulan bir sistem oluşturmaktır." (Smith, Piele, 1997, 393). Okul müdürü, çatışmada yer alan tarafların sadece fikirlerini değil, duygularını da ifade etmelerini sağlamak için iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Aquino, 1985, 521).

Öğrencilerin, dolayısıyla da okulların başarılı olması için veli-müdür ilişkilerinin sağlıklı sürmesi önemlidir. Sağlıklı ilişki için taraflar sorunlara ortak çözümler bulmalı ve iş birliği içersinde çalışmalıdır. Çatışmaların azalması, tarafların işbirliğini ve ilişkilerini kuvvetlendirir.

İlkokul, çocuğun gelişimi için önemli bir dönemdir ve bu dönemdeki eğitim hedeflerine ulaşmada aile desteğine ihtiyaç duyulur. Uygulanan eğitim

programlarında yönetici, öğretmen ve ailenin işbirliği içinde olması gerekir. Bu birliktelik zaman zaman çatışmalara neden olabilir. Bundan dolayı okul-aile ilişkilerinde yaşanan çatışmaların bilinmesi; sorunlara çözüm getirebilecek modeller geliştirmek ve eğitim hedeflerine tam olarak ulaşmak için önemlidir.

Türkiye’de son yirmi yılda okullarda çatışma konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak bu araştırmaların neredeyse tamamına yakını okullarda ortaya çıkan çatışmalarda tarafların kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemeye yöneliktir. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin velilerle yaşadıkları çatışma durumlarında kullandıkları stratejilere yönelik herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu durum farklı sosyo-ekonomik çevrelerdeki okullarda yaşanan veli-müdür çatışmalarına ilişkin bilgi boşluğunun olduğunu ve bu alanda araştırma yapılmasının gerekliliğini göstermektedir.

Bu araştırmada, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmalara ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda ortaya konulan çatışma durumları ve çözüm stratejileri etkili okul-aile ilişkilerinin oluşabilmesini sağlamada yol gösterici niteliktedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin algılarına göre veli-müdür çatışmalarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde yer alan ilkokullarda en sık karşılaşılan potansiyel veli-müdür çatışma durumları nelerdir?
2. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları stratejiler nelerdir?
3. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veliyle başa çıkmak için kullandıkları en son stratejiler nelerdir?
4. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları stratejiler nelerdir?

5. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin veli-müdür çatışmalarını en aza indirmek ve ilişkilerini kuvvetlendirmek için en işe yarar gördükleri stratejiler nelerdir?
6. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin, veli-müdür çatışmalarını en aza indirmek ve ilişkilerini kuvvetlendirmek için en sık kullandıkları stratejiler nelerdir?
7. Farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin, öfkeli veliye rehberlik etmede rehber öğretmenini (psikolojik danışmanını) önemli görme derecesi nedir?
8. Farklı alt kültürlerin veli-müdür çatışmalarına etki derecesi nedir?
9. Okul müdürlerinin çatışmaya ilişkin herhangi bir ders, kurs veya seminere katılma durumları nedir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bireyler/gruplar arası sağlıklı iletişimin olduğu yerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaların olması kaçınılmazdır. Çatışmaların kişiye ve örgüte zarar vermemesi için iyi yönetilmesi gerekir. İyi yönetilemeyen çatışmalar, beraberinde şiddeti getirebilir. İlgili alan yazın incelendiğinde okulları oluşturan paydaşların; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu paydaşların her biri, birbiriyle iletişim halinde olduğundan aralarında çatışmaların yaşanması da doğal bir süreç olarak görülebilir. Medyada, iyi yönetilemeyen veli-müdür çatışmasının şiddete dönüştüğünü gösteren çok sayıda haber yer almaktadır (Ek-1) (Veli, okul müdür yardımcısını darp etti, [03.10.2012]; Veli, Okul Müdürünün Omzunu Kırdı, [12.10.2012]; Veli Okul Bastı Müdür Yardımcısını Dövdü, [24.11.2012]; Öfkeli Veli Müdürü Darp Etti..., [23.11.2012]). Gündeme gelen bu haberler, veli-müdür çatışmalarının basına yansıyan küçük bir parçasıdır. Bunların dışında basına yansımayan veli-müdür çatışmaları düşünüldüğünde, okul müdürlerinin çatışma çözümünü bir beceri haline getirmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İlgili konudaki araştırmalarda; okullardaki yöneticiler ile öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ve yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları çatışma

durumlarında kullandıkları stiller (Gümüşeli, 1994; Yiğit, 1996; Ural, 1997; Kaya, 1998; Polat, 2000; Demirkaya, 2003; Özkan, 2003; Aktaş, 2005; Varlık, 2008; Ceylan, 2010; Atiş, 2010); okullarda öğretmenler arası çatışmalar (Gül, 2011) ve öğretmen-veli çatışmaları (Levent, 2005) incelenmiştir.

Yurt dışında, veli-müdür çatışmaları ile ilgili araştırmalar olmasına rağmen (Sturges, 1965; Rhijn, 2009) Türkiye’de bu konu ile ilgili herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Türkiye’de sosyo-ekonomik açıdan farklı bölgelerdeki mevcut durumu ortaya koymak için veli-müdür çatışması ile ilgili bilimsel bir araştırma yapılmasının gerektiği düşünülmüştür. Bu araştırma ile Türkiye’de bu konu ile ilgili bilimsel araştırmanın ilk adımının atılacağı ve bu alanda yapılacak sonraki çalışmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

1.4.Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şu şekilde belirtilmiştir:

1. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar, katılımcıların gerçek algı ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırma örneklemi; İstanbul ili Bakırköy, Büyük Çekmece, Fatih, Kadıköy, Sultanbeyli ve Tuzla ilçelerindeki ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Çatışma: Çatışma, bireyler/gruplar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan (Rahim, 1985) ve çözülmediği takdirde bireye/örgüte zarar verebilen dinamik bir

etkileşim süreci (Gümüşeli, 1994) olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmada, veli-müdür etkileşimi sonucu ortaya çıkan çatışmalar üzerine odaklanılmıştır.

Çatışma Çözümü: “Çatışma çözümü” ile “çatışma yönetimi” farklı kavramlardır. “Çatışma yönetimi”, bazı durumlarda örgütün verimliliği için makul bir çatışma düzeyinin gerekli olduğunu savunur. “Çatışma çözümü” ise çatışmayı bir problem olarak nitelendirir ve çatışmaya müdahale ederek onu tamamen ortadan kaldırmayı öngörür (Rahim, 1992,423). Bu araştırmada veli-müdür çatışması istenmeyen ve en aza indirilmesi gereken bir durum olarak ele alındığından, çatışma çözümü kavramı kullanılmıştır.

Çatışma Çözüm Stratejileri: İlgili alan yazın incelendiğinde, çatışma yönetim stilleri (Rahim, Buntzman, 1999; Aquino, 1985), çatışma yönetim stratejileri (Rahim ve diğ., 2002; De Dreu ve diğ., 2001; Kausal, Kwantes, 2006), çatışma yönetim yaklaşımları (Aydın, 1991; Eren, 1989) gibi farklı kavramların kullanıldığı görülmüştür. Her ne kadar farklı kavramlar kullanılsa da stil, strateji ve yaklaşım olarak bilim adamlarının “hükmetme, ödün verme, uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma” çatışma yönetim stillerinden bahsettikleri görülmüştür. Fleetwood (1987)’a göre çatışma çözüm stilleri, çatışma çözümü konusunda bir bakış açısı sunar ve çatışma yönetimi için bir tür rehber niteliğindedir. Hükmetme, uzlaşma, tümleştirme, ödün verme ve kaçınmak olmak üzere beş tür çatışma yönetim stili vardır. Strateji, tarafların belirli davranış seçeneklerinden birini seçmesi anlamına gelir. Dolayısıyla, durum analizi yaparken tarafların kullandığı çatışma yönetim stillerini belirlemek daha kolay, stratejileri belirlemek daha karmaşıktır (Fleetwood, 1987). Bir başka deyişle, bireyler çatışma içine girdiğinde, çatışmayı yönetmek için belirli bir çatışma yönetim stillini yansıtan davranış seçeneklerinden birini seçer. Seçmiş olduğu davranış, bireyin çatışma yönetim stratejisini temsil eder. Bu araştırmada, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmalarda kullanmış oldukları çatışma yönetim stillerinden ziyade, bu stilleri yansıtan stratejiler belirlenmek istendiği için, kavram olarak “strateji” kavramı tercih edilmiştir.

Müdür: Resmi ilkokullarda görev yapan olan ilkokul müdürleri.

Sosyo-Ekonomik Düzey: Kişi/kişilerin toplumsal ve ekonomik yönden bulunduğu yer şeklinde tanımlanabilir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde velinin okula katılımına, veli-okul iletişimine ve öğrenciye katkısına ve çatışma kavramına ilişkin kuramsal bilgiler ile bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Velinin Okula Katılımı

Amerika eğitim kurumlarında, eğitim programlarının tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesi süreçlerine velinin katıldığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim-öğretim hizmetlerinin sorumluluğunu tamamen devlet üstlenmiştir. Veliler de bu konuda sorumluluk almak istemediğinden, genel olarak bu durumdan memnundur (Boydak, 2004, 149). Dolayısıyla Türkiye’deki mevcut durum, velilerin düzenli bir şekilde okula katılmasını desteklemez. Sadece bir problem ortaya çıktığı zaman veli, okul ile iletişime geçer.

Türkiye’de okul ile veli arasında etkili iletişimin ve işbirliğinin sağlanması için okul aile birlikleri kurulmuştur. 2012/28199 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği’ne göre okul aile birliğinin kuruluş amacı, “Okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ve okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim-öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkanlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak” olarak belirlenmiştir (MEB, 2012).

Türkiye’de okul değerlendirme ölçütleri; fiziksel koşullar, yönetim ve planlama, eğitim ve öğretim, sosyal yaşam, mali konular ve çevre ile ilişkiler olmak üzere altı temel başlıkta toplanmıştır. Bu altı ölçüt kendi içinde ayrı ayrı alt boyutlara ayrılır ve toplamda 23 alt boyut bulunur (Bakay, Kalem, 2009). Bakay ve Kalem(2009)

tarafından 23 alt ölçüt veli, müdür ve öğretmen algılarına göre incelendiğinde, birinci sırada okul süreçlerinin etkililiği yer alırken; okula veli katılımı 12. sırada bulunur. Bu sonuç; velinin, öğretmenin ve müdürün okulun etkililiği açısından okula veli katılımını orta düzeyde gerekli gördüğünü gösterir.

Veli ile okul temelde öğrencilerin okulda ve yaşamda başarılı olmalarına yardımcı olmayı amaçlar. Bu amaç, toplumun gelişmesine yardımcı olur. Öğrencinin okulda başarılı olması, iş dünyasında başarılı bir birey olmasını sağlarken; yaşamda başarılı olması da vatandaşlık görevlerini yerine getiren bilinçli birey olmasını sağlar (Dodd, Konzal, 2002). Veli ile okul temelde aynı amacı gütsede velinin ve okulun öğrencilerden farklı beklentileri vardır. Velinin çocuğuna vermek istediği davranışı bazen okul silmek isteyebilir. Bu duruma okulda uygulanan disiplin kuralları örnek verilebilir (Bursalıoğlu, 1982, 74). Bu durum da velilerin müdürlerle çatışma yaşamalarına sebep olabilir.

Veli ile okul arasındaki çatışma, genellikle tarafların farklı rol ve sorumluluklarından kaynaklanır. Veliler, akademik ve sosyal alanda çocukları için en iyi olanı ister. Öğretmenler ve yöneticiler ise okuldaki tüm çocuklar için en iyi olanı sağlamakla sorumludur. Veli ve okul arasındaki çatışma, bu farklılıktan kaynaklanabilir (Sanders, Sheldon, 2009).

Okul yöneticisi, çoğu kez öğretmen-veli çatışması arasında kalır. Okul yöneticisi; veli-okul ilişkisinin iyi olmasını istiyorsa, veli-öğretmen ilişkisini iyi gözlemlemelidir. Velinin okul yöneticisinden beklediği davranışların başında okul ile iyi ilişkiler başta olmak üzere, veliyi tanımak ve veliye yardımcı olmak gelir (Bursalıoğlu, 1982, 74-76). Okul yöneticilerinin velilerle olan ilişkilerini güçlendirmek, birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlamak ve aralarında işbirliği oluşturmak için velilerin okula katılımı okul tarafından desteklenmelidir. Velilerin okula katılımını desteklemek için çeşitli veli katılım modelleri geliştirilmiştir.

2.1.1.Velinin Okula Katılım Modelleri

Okul-veli işbirliği ve okula veli katılımı konusunda çok sayıda model vardır. Modellerin amacı, okul veli işbirliğini geliştirmek için kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Bu konuda Epstein, Ogbu, Comer, Cummins ve Hargraves gibi bilim adamlarının geliştirdikleri modeller en sık kullanılanlardandır (Moore, Lasky, 1999).

Okul-veli ilişkisi konusunun öncülerinden biri olan Epstein'e göre veli katılım türlerini altı türde incelemek mümkündür (Epstein ve diğ., 2002'den akt. Gestwicki, 2004):

- **Ailelerin temel sorumlulukları (Basic Responsibilities of Families):** Aileler; çocuklarının okulda başarılı olmaları, fiziksel, zihinsel, sosyal ve duyuşsal becerilerini geliştirmeleri için olumlu ev ortamı sağlamalıdır. Ancak her aile çocuğunu yetiştirme konusunda farklı beceri ve deneyimlere sahiptir. Olumlu ev ortamı sağlamak için becerileri etkili kullanma konusunda okul, veliye eğitim verir ve bu şekilde velinin okula katılımı artar. Bu eğitimlerde özellikle çocuğun gelişimini desteklemenin ve okul başarısını arttırmanın yolları öğretilir. Böylece aile, çocuk üzerindeki temel sorumluluklarını etkili şekilde gerçekleştirebilir (Gestwicki, 2004).
- **İletişim (Communication):** İletişim veli-okul ilişkisinde en önemli unsurdur. Veli ile okul arasında iyi bir iletişim olmazsa, okula diğeri katılım türlerinin sağlanması zorlaşır (Olsen, Fullen, 2003). Dolayısıyla okulun en temel görevlerinden biri; öğrencilerin dersleriyle, notlarıyla, okul programlarıyla ve okul duyurularıyla ilgili velilere elektronik mesajlar göndermek, onlarla telefon görüşmeleri ve yüz yüze görüşmeler yapmaktır. Bu şekilde velinin okula katılımı artar (Gestwicki, 2004).
- **Gönüllülük (Volunteering):** Bu katılım türü velilerin, eğitim programları veya öğrencilerin aktiviteleri için öğretmen ve yöneticilere yardımcı olması biçiminde gerçekleşir. Veliler, en basit düzeyde okulda seyirci olarak yer bulunabilirken, en üst düzey olan karar alma süreçlerinde de bulunabilir. Bunun yanında veliler, okul gezilerine ve okulda yapılan kutlamalara gönüllü olarak yardımcı olabilir ve bu şekilde okulla daha çok iletişim içine girebilir (Olsen, Fullen, 2003).
- **Evde öğrenme (Learning at Home):** Aileler, çocuklarının ilk ve en etkili öğretmenleridir. Çocuklarının evde; oyuna, televizyona, uyumaya ve ders çalışmaya ne kadar vakit harcadığını çok iyi gözlemler. Öğrenme için, okulda geçen zaman kadar, evde geçen zaman da çok önemlidir. Bundan dolayı öğrenme sürecinde velilere çok büyük sorumluluklar düşer. Bu nedenle veliler, çocuklarının okulda gördükleri dersi evde tekrar etmelerine, o

dersleriyle ilgili alıştırmalarına yardımcı olarak okulu destekleyebilirler (Olsen, Fullen, 2003).

- **Karar verme (Decision Making):** Bu katılım türüne göre veliler, danışma kurulu ve diğer kurullar yoluyla okul kararlarına katılabilirler (Olsen, Fullen, 2003). Veliler, bu süreçte okulla sürekli iletişim içine girerek okul programını değerlendirme, okul bütçesi, personel seçimi gibi konularda verilecek kararlarda etkin rol oynayabilir (Gestwicki, 2004).
- **Aile ile işbirliği yapma (Collaborating With The Family):** Okullar, öğrencilere daha iyi bir eğitim sunmak için büyük ve küçük işletmeler ve devlet kurumları ile işbirliği içine girer ve onlardan destek alır. Bu destek öğrencilerin başarılarını ve velilerin okula katılımını artırır (Olsen, Fullen, 2003; Gestwicki, 2004).

Brandt (1992, 320)'e göre farklı yöntemler kullanarak gerçekleşen ve farklı sonuçları elde etmeyi sağlayan veli katılım türleri de aşağıdaki gibidir:

- **Ailelik yapma:** Bu katılım türünde veliler; çocuklarının sağlığına, disiplinine ve öğrenimine destek olan olumlu bir ev ortamı sağlamaktan sorumludur. Bu şekilde veliler, okula destek verebilir ve çocuklarının başarılarını artırabilir.
- **İletişim:** Okul, çocukların başarıları ve katıldıkları etkinlikler hakkında velilere bilgi vermelidir. Okul-ev arasındaki bu iletişim süreci, çocuğun okuldaki başarısı konusunda veliye bilgi vererek, velinin evde gerekli önlemleri almasını sağlar.
- **Gönüllülük:** Bu yöntem dahilinde veliler, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde öğretmenlere ve yöneticilere yardım eder, gönüllü olarak çalışır.
- **Aile liderlerini belirleme ve eğitim:** Bu katılım türünde veliler, okul ile ilgili karar verme süreçlerinde aktif olarak yer alır. Velilerin aktif olarak karar verme süreçlerine katılması okulla çok sık iletişim içinde olmayı beraberinde getirir.
- **Evde öğrenme:** Bu katılım türü velinin, çocuğun öğrenme sürecini desteklemesi olarak tanımlanır. Öğretmenler, çocuklarının evdeki öğrenme sürecini gözlemlemeleri veya bu sürece yardım etmeleri için velilere çeşitli yönlendirmelerde bulunur. Bu yönlendirmeler, çocuğa verilen ödevlerle eşgüdümlü yürütülür. Ödevler, ev ile okul arasındaki etkileşimi arttırmasından dolayı önemlidir. Veliden, çocuğunu evde de öğrenci olarak

görmesi, ödevlerini desteklemesi ve eğitim sürecinde okulla işbirliği içinde olması beklenir. Öğrenciden ise ödevlerini tamamlaması, gözlemlenebilir bir davranış değişikliği göstermesi ve daha sağlıklı birey olması beklenir.

Her modelin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunsa da hepsinin ortak noktası veli ve okul arasında bulunan doğrudan veya dolaylı iletişimidir (Moore, Lasky,1999).

2.2. Veli- Okul İletişimi ve Öğrenciye Katkısı

İnsanlar, farklı beklentilerini karşılayabilmek için başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır. İlişkilerin başlatılıp sürdürülmesi, tarafların ortak amaç, ilgi ve beklentilerine göre değişebilir. Toplumsal ilişki ve etkileşimler, iletişim kavramı ile açıklanabilir. Çünkü iletişim bir ilişki, etkileşim ve toplumsal bir süreçtir (Ergin, Birol, 2005, 6-7). İletişim, insanlar arası etkileşimde olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemli bir yere sahiptir. İletişim, bir örgütteki, en önemli yaşamsal işlevlerden biridir (Tourish, Hargie, 1998, 176).

Toplum sürekli etkileyen ve toplumdaki sürekli etkilenen en önemli örgütlerden biri, okuldur. Okulların, eğitim-öğretim faaliyetlerini gerektiği gibi yerine getirebilmeleri için çevreleriyle iletişimde bulunmaları oldukça önemlidir. Özellikle ilköğretim okulunda, okulun en yakın çevresi olan velilerle etkili iletişimin sağlanması, yasal ve yönetsel açıdan önemli bir yere sahiptir (MEB, 2004). Veli katılımının ve okul-veli arasındaki etkili iletişimin sağlanması yasal ve yönetsel açıdan önemli olduğu kadar, öğrencilere olan katkısı açısından da önemli bir yere sahiptir.

Veli katılımının öğrenciye olan katkısı çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Veli katılımı ve okul-veli iletişimi; öğrencilerin kronik devamsızlığını azaltır (Sheldon, Epstein, 2004), akademik başarılarını artırır (Starr, 2011; Kotaman, 2008; Çelenk, 2003) ve istenmeyen davranışlarını en aza indirir (Starr, 2011; Sheldon, Epstein, 2002; Ovacık, 1991, 34'den akt: Aslanargun, 2007; Özdayı, 2004, 375'den akt: Aslanargun, 2007). Bunun yanında veli katılımı, okul müdürünün öğrenci ihtiyaçlarını fark etmesine ve anlamasına büyük oranda yardımcı olur. Veli katılımı sayesinde müdürler, sadece güçlü veya makam sahibi velilerin değil, tüm velilerin istek ve beklentilerini öğrenebilir. Okul müdürü; tüm öğrencilerin ve

velilerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak istiyorsa, veli katılımına ve etkili iletişime önem vermelidir (Orlosky, McCleary, Shapiro ve Webb, 1984). Bu noktada Christenson ve Sheridan (2001), okul veli ilişkilerini güçlendirmek için okul müdürlerinin uygulamaları gereken yedi davranış biçimini sunmuştur:

1. Yönetimin desteğini almak,
2. Sistem savunucusu olarak davranmak,
3. Okul-aile takım çalışmaları uygulamak,
4. Ev- okul arasındaki problem çözme girişimlerini artırmak,
5. Öğretmenlerin velilerle iletişimlerini ve ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olmak,
6. Aileleri desteklemek,
7. Çatışmayı teşhis etmek ve yönetmek.

2.3. Çatışma

2.3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, her çeşit insan arasında ve her çeşit ortamda ortaya çıkabilir. Bireyler arası farklılıklar nedeniyle, çatışmanın ortaya çıkması, bir etkileşimin olduğunu gösterir (Fisher, 2000). Örgütteki çatışmaların ise, örgütteki durağanlık ve işbirlikli ilişkilerdeki anormallik, standart süreçteki kırılma veya geçici bir patlama durumundan kaynaklandığı söylenebilir. Örgüt yelerinin algı ve amaçlarının farklılığından dolayı örgütte çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Her ne kadar istenmeyen bir durum olarak görülse de çatışma; yaratıcılık, yenilik ve rekabet enerjisinin oluşmasını sağladığı ve ilişkilerin temelini tehdit etmediği sürece işlevsel olarak görülebilir (Pondy, 1992).

Çatışma yıllardır çok farklı tanımlanmıştır. Pondy (1987)'ye göre çatışma, a) geçmiş durumlar (kıt kaynaklar, politika farklılıkları), b) duyuşsal durumlar (stres, gerginlik, heyecan), c) bilişsel durumlar (atışma durumuyla ilgili tarafların farkındalık ve algıları), d) davranışlar (atışma süreci boyuncaki davranışlar) sebebiyle ortaya çıkabilir. atışmanın tanımını yapmak için yukarıda sayılan durumlardan birinin olması zorunlu değildir. Çünkü insan davranışları çok çeşitli faktörler doğrultusunda őkillenebilir.

Çatışma, en genel anlamıyla birey ya da grupların kendi içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan; anlaşmazlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme şeklinde kendini gösteren (Rahim, 1985); iyi yönetilmediği takdirde örgüte ve/veya bireye zararı olan dinamik bir süreçtir (Gümüşeli, 1994). Robbins ve Judge (2009, 519)'a göre çatışma, taraflarca algılanan; taraflardan birinin çatışmanın farkında olması durumunda çatışmanın var olduğuna inanılan bir algı meselesidir. Katz ve Lawyer (1993)'a göre ise çatışma; kişiyi öğrenmeye, gelişmeye ve ilerlemeye sevk eden bir tür "gelişim motoru"dur. Çatışmanın olması için, birbirine bağımlı olan iki taraf olmalıdır. Eğer iki taraf birbirine bağımlı değilse, çatışma değil farklılıklar ortaya çıkar. Bu durumu Katz ve Lawyer bir poker oyununa benzetmiştir. Onlara göre poker oyununda bir tarafın kazanması demek, diğer tarafın mutlaka kaybetmesi demektir. Bu da iki tarafın birbirine bağlı olduğunu gösterir ki bu durum beraberinde çatışmayı getirir. Katz ve Lawyer'a göre bir tarafın davranışlarının sonuçlarından diğer taraf etkilenmiyorsa, sadece taraflar arası farklılıklar ortaya çıkar. Katz ve Lawyer'ın üzerinde durduğu diğer bir nokta da çatışmanın, tarafların algıları ile ilgili olduğudur. Buna göre, eğer her iki taraf da ortada bir problem görmüyorsa veya bir tarafın davranışlarının sonuçlarını, diğer taraf olumsuz algılamıyorsa, ortada bir çatışma yoktur (Katz, Lawyer, 1993).

Yukarıda bahsi geçen karşılıklı bağımlılık teorisinin en önemli katkılarından biri de bu teorisinin çatışma ile ilgili ortaya attığı önermelerdir. Bu önermelerden birincisi çatışmanın çıktıları yıkıcı veya yapıcı olabilir. İkincisi, çatışmanın çıktılarının yıkıcı veya yapıcı olması, çatışmanın olduğu ortamın yarışmacı veya işbirlikli olmasına ve tarafların çatışma durumuna uygun veya uygunsuz davranmalarına bağlıdır. Üçüncüsü ise, çatışma her zaman vardır ve işbirlikli çalışmalar için gereklidir (Johnson, Johnson, 1996).

Wall ve Callister (1995) çatışmayı, vücut hücrelerinin RNA veya DNA'sına saldıran virüslere benzeterek metafor kullanmıştır. Virüsler, bir vücut hücresini yok edip, bir başka vücut hücresine saldırır. Vücut, virüsü fark ettiği zaman, onlarla baş edebilmek için antikör salgılar. Fakat virüslerin protein kabuklarını değiştirmeleri sonucunda, antikörler onları yeni halleriyle tanıyamadıklarından, onlara herhangi bir etkide bulunamaz ve virüsler de yeni büründükleri halleriyle vücuda etki etmeye devam eder. Çatışma da virüsler gibi dinamik, kendini yenileyen ve sürekli değişen bir yapıdadır. Dolayısıyla çatışma nedenleri beraberinde sonucu, sonuçlar da

beraberinde nedenleri getirir. Böylece nedenler, aslında sadece şekil değiştirmiştir. Temel neden ortadan kalkmış olabilir ancak, yeni nedenler eskisinin yerini alır ve bu döngü bu şekilde devam eder.

Yukarıdaki çatışma tanımlarına bakılarak, çatışmanın birbirine bağlı insanlar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan, ilişkileri tehdit etmediği sürece işlevsel olan, çatışmaya taraf olanlar tarafından algılanan standart süreçteki kırılma durumu olduğu söylenebilir.

2.3.2. Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar

Her yönetici, çatışma durumunda esas aldığı yönetim kuramları ve yaklaşımları doğrultusunda davranır. Dolayısıyla bu yönetim kuramlarının ve yaklaşımlarının ve çatışma kavramının bu yaklaşımlardaki yerinin bilinmesi, çatışma yönetiminin esas alınan yaklaşıma göre nasıl değiştiğini gösteren bir çerçeve sunar. Yaklaşımlar arasında kesin bir sınır olmamakla birlikte birbirlerini tamamlar niteliktedir. Yaklaşımlar; klasik (geleneksel), neoklasik (davranışsal) ve modern (etkileşimci) yaklaşımlar olarak üçe ayrılır (Koçel, 2010,196-197):

- **Klasik (Geleneksel) Yaklaşım**

Çatışma ile ilgili ilk yaklaşım (klasik yaklaşım) çatışmanın kötü ve istenmeyen bir durum olduğunu varsaymıştır. Çatışmanın bu olumsuzluğunu pekiştirmek için çatışma kavramı şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. (Robbins, 1991, 221). 1950 öncesi klasik kuramlar, örgütün verimliliği maksimum düzeye çıkarmak için çatışmayı göz ardı etmiştir. Örgütü en iyi şekilde yapılandırmak için optimum stratejileri bulma yolunda çaba göstermiştir (Fayol, 1949; Barnard, 1938'den akt. Lewicki, Spencer, 1992).

Klasik kuramlar, daha çok verimi odağa alan 19.yy sonlarında, 20.yy başlarında ortaya çıkan kuramlardır. Klasik kuramların başında Frederick Taylor'un Bilimsel İşletmecilik Kuramı, Henri Fayol'un Yönetim Süreçleri Kuramı ve Max Weber'in Bürokratik Örgüt Kuramı gelmektedir (Bursalıoğlu, 2010, 15-16).

Taylor'un üzerinde önemle durduğu nokta, örgütün verimini artırmak için her işçinin performansını artırmak gerektiğidir. Taylor'a göre örgüt, en az maliyetle en çok üretimin yapılmasını sağlayan bir makinedir, iş görenler ise bu makinenin

parçalarıdır (Başaran, 2000a, 51). Taylor'un Bilimsel İşletmecilik ilkeleri, iş analizini, araç ve gereçlerin standartlaştırılmasını, iş gören seçimi ve eğitimini, üretim ile oranlı bir ödemeyi ve usta başılığı savunur (Bursalıoğlu, 2010, 15-16). Taylor'a göre işçiler ve yöneticiler ortak çalışmazlarsa, tüm teknikler ve ilkeler geçersizdir. Çatışmalar, kötü yönetim ve organizasyondan kaynaklanır (Yeniçeri, 2009, 81). Taylor'un verimliliğe ve işe çok önem vermesi, işin insandan ayrı görülmesine neden olmuştur. İyi yönetimin ölçüsü olarak yüksek verimliliğin sayılmasıyla, aile gibi kurumları verimsiz saymaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 2010, 15-16).

Taylor'un görüşü ile benzer olan diğer bir kuram Henri Fayol'un Yönetim Süreçleri Kuramı'dır. Fakat Fayol'u Taylor'dan ayıran en önemli nokta, Taylor'un iş görenlerden beklediğini, Fayol'un yöneticilerden beklemesidir (Bursalıoğlu, 2010, 18). Fayol, bütün örgütlerde yönetim sürecinin aynı seyrettiğini savunur (Başaran, 2000a, 55). Fayol'a göre yönetim süreçleri: planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon, kontrol ve yönetmedir (Bursalıoğlu, 2010, 18). Örgütteki çatışma durumlarını en aza indirmek için yukarıda bahsi geçen yönetim süreçleri ilkeleri eksiksiz uygulanmalıdır (Yeniçeri, 2009, 81).

Taylor'un Amerika'da, Fayol'un Fransa'da kuramlarını oluşturduğu dönemde, Almanya'da Max Weber Bürokratik Örgüt Kuramı'nı oluşturmuştur. Weber'e göre bürokrasinin beş ögesi vardır. Bunlar; yetke sıra dizini (her makamda yapılacak işlerin yönergelerle belirlenmesi), işlevsel uzmanlaşma (her makamdaki işin en iyi şekilde yapılması), yönergeli yeterlik (her makamın kullanacağı hakların, yükümlülüklerin önceden belirlenmesi), kayıt ve dosyalar (her işin yazılı belgeye dayandırılması), davranış kurallarıdır (işgörenin yapacağı davranışları önceden kestirebilmek için davranışların kuralla uygun olması) (Başaran, 2000a, 53). Weber'e göre bürokratik örgütün temel ilkelerine uyulduğu sürece çatışma en aza inecektir (Yeniçeri, 2009, 81). Ancak Weber'in Bürokratik Örgüt Kuramı; aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumlulukların çok katı olması, yaratıcılığa aykırı olması ve bu durumun örgütteki esnekliği azaltması sebebiyle eleştirilmiştir. Bunun yanında her işin yazılı belgeye dayandırılmasının, hem insanlar arası güvensizliğe hem de gereksiz masrafa neden olması da bu kuramda eleştirilen diğer noktadır (Eren, 1989, 21).

Yukarıda bahsi geçen kuramlar, birbirine paralel görüşlere sahiptir. Temel aldıkları nokta, örgütün verimliliği olmakla birlikte farklı noktalara vurgu yapmışlardır. Bu kuramlar için çatışma; zayıf iletişim, insanlar arası açıklık, güvensizlik, yöneticilerin iş görenlerin gereksinimlerine ve isteklerine duyarsızlığı gibi durumların sonunda ortaya çıkan; işlevsel olmayan bir sonuçtur. Bu nedenle, klasik yaklaşımlara göre, çatışmalardan kaçınmak için, çatışmanın nedenlerine odaklanılmalı ve örgüt performansını artırmak için çatışma en aza indirilmelidir (Robbins, 1991, 221-222).

Klasik yaklaşımı savunan bilim adamlarına göre, etkili örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için düzenli çalışma ortamına sahiptir, dolayısıyla çatışma klasikçiler için örgütte bir şeylerin eksik olduğu sinyali veren bir işarettir. Çatışmaları bastırmak veya yok etmek ve hiyerarşik yapıyı güçlendirmek için ise iş gerekliliklerinin ve sınırlarının belli olması gerekir (Miles, 1980, 122-123). Bunun için ayrıntılı iş analizi, ayrıntılı iş gören seçimi, yetiştirme ve yerleştirme sistemi oluşturulmalıdır. Klasik kuramların sınırları açık ve nettir. (Miles, 1980, 122-123; Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988, 303). Bu nedenle, bölümler arası bağlılığın yüksek olduğu örgütler ile amaçları çevreye ve yeniliklere göre şekillenebilen örgütler için klasik yaklaşımlar uygun değildir (Miles, 1980, 122-123).

- **Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım**

Klasik yaklaşım, örgüt verimini artırmak için işe odaklanırken, neoklasik (davranışsal) yaklaşım iş görenlerin etkileşimlerine, ilişkilerine, çalışmalarına; diğer bir deyişle iş görenlerin davranışlarına odaklanır (Başaran, 2000a, 59). Klasik yaklaşım, çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunurken, neoklasik yaklaşım çatışmayı tüm birey ve örgütler için doğal bir süreç olarak görür (Robbins, 1991, 222).

Neoklasik kuramlardan bazıları, Elton Mayo'nun İnsan İlişkileri Kuramı, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı, Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Kuramı ve Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı'dır. Mayo ve arkadaşlarının ışığın işçiler üzerindeki etkisini inceleyen "Hawthorne" araştırmaları, daha sonra işçi davranışlarının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer yönleriyle incelenmesi şeklinde devam etmiştir. İş görenin çalışma koşulları kontrol altına alınsa da, kişiler arası etkileşimin ve insan ilişkilerinin iş gören performansını etkilediği ortaya

çıkmıştır. Bunun sonucunda daha önce hiç önemsenmeyen işveren-iş gören ilişkilerine odaklanılmıştır (Bursalıoğlu, 2010, 28).

McGregor klasik kuramların; iş göreni makine gibi gördüğünü, işgörenin tembel, işten kaçan, işini sevmeyen, yönetilmeyi bekleyen kişiler olduğunu savunmuş ve buna X Kuramı adını vermiştir. Buna karşılık iş görenin sorumluluk sahibi, çalışkan ve örgütsel amaçlar için kendini güdüleyebilen bireyler olduğunu savunmuş ve bu duruma ise Y Kuramı adını vermiştir. McGregor iş görene yeni bir bakış açısı getirmiş olsa da, iş göreni ak ya da kara gibi göstermesi, iş görenin X ve Y Kuramı'nın arasında olmayabileceği ihtimalini göz ardı etmesi, kuramının eleştirilmesine neden olmuştur (Başaran, 2000a, 62).

Öte yandan Likert, yaptığı araştırmalar sonucunda sermaye kayıplarının, sigortalamanın kolayca çözülebileceğine fakat işgören kayıpları ile kolayca baş edilemeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Çünkü işgöreni seçme, eğitme, geliştirme örgütün uzun yıllarını alır. Bu sonuç doğrultusunda, örgütlerin yönetim sistemlerini 1'den 4'e kadar numaralandırmıştır. İki uçtan ilki Sistem 1; otoriter, iş odaklı bir sistemken, iki uçtan diğeri Sistem 4; karşılıklı güven ve grup çalışmasına dayanır. Dolayısıyla Likert'e göre bir örgüt sistem 4'e ne kadar yakınsa, o kadar verimli olabilir (Eren, 1989, 37-39).

Blake ve Mouton iki boyuttan oluşan Yönetim Izgarası (Managerial Grid) adını verdikleri bir yönetim biçimi oluşturmuştur. Bu yönetim biçimindeki boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklüğü temsil ederken, diğeri üretime dönüklüğü temsil eder. Bu ızgaradaki uç noktalardan, 1.1 düşük üretim-düşük insan ilişkilerini, 9.1 yüksek üretim-düşük insan ilişkilerini, 1.9 yüksek insan ilişkileri-düşük üretimi, 9.9 yüksek insan ilişkileri-yüksek temsil ederken 5.5 orta insan ilişkileri-orta üretimi temsil etmektedir. Bu görüşe göre, bir örgüt için en ideal olan nokta 5.5'tir (Eren, 1989, 40-43).

Yukarıda da bahsedildiği gibi, örgütteki insan davranışlarına önem veren neoklasik yaklaşıma göre çatışma ortadan kaldırılamaz ve hatta örgüt performansına fayda sağlayabileceği zamanlar da vardır (Robbins, 1991, 222). Neoklasik yaklaşımı savunanlar; çatışmaların bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini belirtmiştir. Onlara göre, çatışmanın ortadan kaldırılması olanaksızdır,

bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar benimsenip, desteklenmelidir (Kılınç, 1996, 308).

- **Modern (Etkileşimci) Yaklaşım**

Modern yaklaşıma göre, çatışma örgütlerde gerekirse teşvik edilmelidir. Çünkü uyumlu, barışçıl, sakin ve iş birlik içindeki bir grup, değişime ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, tepkisiz ve kayıtsız olmamalıdır. Bu nedenle yönetici asgari düzeyde, bir diğer deyişle grubu uyanık tutabilecek, öz eleştiri yapabilecek ve yaratıcı düşünebilecek düzeyde, çatışmayı teşvik etmelidir (Robbins, 1991, 223). Fakat modern yaklaşıma göre, her çatışma istenilen bir durum değildir. Bazı çatışmalar, örgütün amaçlarını destekler ve bu yönde performansın artmasını sağlar. Bu tür çatışmalar fonksiyonel ve yapıcı çatışmalardır. Bunun yanında örgüt performansını engelleyen çatışmalar da olabilir. Bu çatışmalar fonksiyonel olmayan, yıkıcı çatışmalardır (Robbins, Judge, 2009, 520).

Modern yaklaşım, çatışmanın kendisini iyi ya da kötü olarak nitelendirmez, çatışmanın sonuçlarını iyi veya kötü olarak nitelendirir. Çatışmanın örgütte kaçınılmaz olduğunu göz önünde bulunduran modern anlayışın savunucuları, çatışma yönetim becerilerinin mutlaka kazanılması gerektiğini belirtir. Bunun yanında modern anlayışa sahip bilim adamları, “çatışma çözümü” değil “çatışma yönetimi” kavramı üzerinde durmuştur. Çünkü çatışma olumsuz bir kavram değil, örgüt içinde sinerji yaratan ve enerjiyi artıran önemli bir unsurdur. Bu noktada önemli olan çatışmayı çözmek değil, onu doğru yönetebilmektir (Yeniçeri, 2009, 85).

Kısacası Modern yaklaşıma göre çatışma, olumlu bir güç olup örgütün etkili performansı için gereklidir. Gruplar arasında özeleştiri, değişim ve yenilik için belirli düzeyde çatışma teşvik edilmelidir (Mullins, 2002, 815).

2.3.3. Çatışma Kaynakları

Örgüt içindeki çatışmanın kaynaklarını bilmek, çatışma çözüm yolları üretmek açısından önemli bir yere sahiptir (Miles, 1980’den akt. Koçel, 2010). Yöneticiler çatışmayı etkili yönetebilmek için çatışmanın kaynağını çok iyi teşhis etmelidir. İlgili literatür tarandığında, araştırmacıların çatışma kaynaklarına ilişkin farklı gruplamalar yaptıkları görülmüştür.

Katz ve Lawyer (1993)'a göre, çatışma açık ve gizli sebeplerden ortaya çıkar. Açık çatışmada, tarafların ihtiyaçları ve inançları davranışların temelini oluşturur. Çünkü bireyler, ihtiyaç doğrultusunda güdülenir ve davranışta bulunur. Bireyler davranışı yerine getirirken, inançlarını göz önünde bulundurur ve davranış seçeneklerinden birini tercih eder. Gizli çatışma ise, bireylerin istenmeyen duygularını başkalarına yansıtması ve bu şekilde karşı tarafın da aynı duyguları ona beslemesi anlamına gelir (Katz, Lawyer, 1993).

Isenhardt ve Spangle (2000, 14-15)'ye göre çatışma kaynakları; veri, ihtiyaçlar ve istekler, süreçler, değerler, ilişkiler, roller ve iletişim şeklinde gruplandırılabilir. Örgütsel açıdan Wall (1985), çatışma kaynaklarını üç ana grupta toplamıştır. Bunlar; bir birine bağlı olma, amaçlardaki farklılıklar ve algılardaki farklılıklardır. Psikolojik açıdan Glasser (1984'den akt. Girard, Koch, 1996, 5) ise çatışmaların kaynağını; ait olma ihtiyacı, güce sahip olma ihtiyacı, bağımsızlık ihtiyacı ve haz duyma ihtiyacı olmak üzere dört temel psikolojik ihtiyaç üzerinde gruplandırmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, tek bir çatışma kaynağı gruplama biçimi yoktur. Her gruplama, kendi görüşüne göre çatışma kaynaklarını farklı anlamda şekillendirir. Ancak Robbins (1974) çatışma kaynaklarını, en kapsamlı şekilde ele alan bilim adamlarından biridir. Robbins (1974), çatışma kaynaklarını üç ana nedende toplamıştır. Bunlar; iletişime ilişkin nedenler, sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin nedenler ve kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenlerdir (akt: Baysal, Tekarslan, 1996, 309-316).

2.3.3.1. İletişime İlişkin Nedenler

Anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alış-verişi, iletişim kanallarındaki bozukluklar çatışmanın iletişime ilişkin nedenleri arasında sayılabilir (Baysal, Tekarslan, 1996, 309-316). Çatışma nedenlerinden bir diğeri de yanlış anlaşılmalardır. Yanlış anlaşılma genellikle anlaşmazlıklara, çatışmalara ve güvensizliklere neden olur. Bu durum, sağlıklı çalışma iklimini beraberinde getirir (Pradhan, Chopra, 2008,11). Bu nedenle yöneticiler, aktif ve etkili bir yönetici olmak istiyorsa, iletişim becerilerini güçlendirmelidir (Pradhan, Chopra, 2008, 13).

2.3.3.2. Sosyal ve Biçimsel Yapıya İlişkin Nedenler

Büyüklik, bürokratik nitelikler, üye farklılıkları, denetim biçimi, katılım, ödül sisteminin farklılığı, karşılıklı görev bağlılığı, tek yönlü görev bağımlılığı, çıkar ve değerlerin gelişmesi, sorumlulukların yetersiz tanımlanması, değişim, atmosfer, kıt kaynaklar için rekabet gibi nedenler çatışmanın sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin nedenleri arasında sayılabilir (Baysal, Tekarslan, 1996, 309-316). Büyük örgütlerde çatışma olasılığı küçük örgütlere göre daha yüksektir. Çünkü küçük örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlar ve yöntemler, büyük örgütlere göre daha az karmaşıktır (Selznick, 1953'den akt: Aydın, 1991, 294). Okullar için de durum aynıdır. Okullar büyüdükçe, çatışmanın sayısı ve yoğunluğu artar (Corwin, 1969'dan akt: Aydın, 1991, 294).

Bunun yanında ödül sistemi, çatışmanın sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin nedenleri arasında yer alır. Ödül sisteminin örgütsel performans yerine sadece grup performansına bağlı olduğu durumlarda, gruplar arası çatışma olasılığı daha yüksektir. Aslında grup performansları ve örgütsel performans birbirine bağlıdır. Ancak ödül sadece grup performansına bağlandığında, performans bağımsız bir değişken olarak görülür. Böyle bir durumda yarışma doğrudan teşvik edilir ve fonksiyonel olmayan çatışmalar farkında olmadan ödüllendirilmiş olur (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988, 311). Bu yarışma havası, bireylerin duygusal açıdan düşmanca bir tutum içine girmelerine neden olur. Bununla birlikte değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların olması, örgüt içinde güç birliğinden ziyade birbirinin gücünü azaltan kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadığı zaman örgütsel etkililiği zayıflatır (Walton, 1972'den akt: Eren, 1989, 453-454).

2.3.3.3. Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler

Kişilik, toplumsal etkileşim, insanın tabiatı gibi nedenler çatışmanın kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenleridir (Baysal, Tekarslan, 1996, 309-316). Olayları kişisel değerlendirme, kendini veya diğer insanları suçlama, kendine veya diğer insanlara karşı olan ilgi, çatışmaya neden olan kişilik özelliklerinden bazılarıdır (De Dreu ve diğ., 2001; Rahim, Magner, Shapiro, 2000).

Yukarıda bahsi geçen çatışma nedenlerinin yanında statü farklılıkları da çatışmanın kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenlerinden biridir. Statü çatışmalarının en çok bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklandığı görülmüştür (Kılınç, 1996, 316).

2.3.4. Çatışma Türleri

Farklı kaynaklarda farklı biçimlerde gruplandırılan çatışma türlerinin bir sentezini yapan Gümüşeli (1994, 50), çatışma türlerini aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

GRUPLAR	ÇATIŞMA TÜRLERİ			
1. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR	1. Bireysel Çatışma	2. Bireylerarası Çatışma	3. Grup içi Çatışma	4. Gruplar arası Çatışma
2. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ	1. Fonksiyonel Çatışma		2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	
3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	1. Yatay Çatışma	2. Dikey Çatışma	3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması	
4. ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİ	1. Potansiyel Çatışma	2. Algılanan Çatışma	3. Hissedilen Çatışma	4. Açık Çatışma
5. ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERESESİ	1. Açık Çatışma		2. Kapalı Çatışma	

Şekil 1: Çatışma Türleri

Gümüşeli, 1994.

Şekil 1’de görüldüğü üzere çatışma; niteliğine göre, ortaya çıkış şekline göre, taraflara göre, örgüt içindeki yerlere göre ve açıklık derecesine göre olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflamıştır:

2.3.4.1. Taraflara Göre Çatışma

Taraflara göre çatışma, bireysel, bireyler arası, grup içi, gruplar arası çatışma olmak üzere dörde ayrılır.

- **Bireysel Çatışma**

Bireysel çatışma kişinin, kendinden ne beklediğinden emin olmadığı, kendisinden çelişen şeyler beklendiği veya kendisinden yapabileceğinden fazlasını beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa, strese iten çatışmalardır (Koçel, 2010, 649).

Luthans (1992, 370)'a göre bireysel çatışmanın ortaya çıkmasının nedeni şu şekilde ifade edilmiştir. 1) Her bireyin birbiri ile yarışan ihtiyaçları ve rolleri, 2) güdü ve rollerin çeşitli ifade edilme yolları, 3) güdü ile hedef arasında oluşabilecek çeşitli engeller, 4) ulaşılmak istenen hedefin hem negatif hem de pozitif boyutları vardır. Tüm bunların bir araya gelmesi, bireyin uyum sağlama sürecinde karışıklık yaratır ve bireysel çatışmaya neden olur.

- **Bireylerarası Çatışma**

Bireyler arası çatışma iki ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir (Koçel, 2010, 649). Örgüt içindeki bireyler arasındaki çatışma, genellikle yarışma şeklinde ortaya çıkar. Çeşitli yarışma türleri vardır. Bunlar, kıt kaynaklar için, üstünün dikkatini çekmek ve üstü tarafından kabul görmek için ve bir görevi en iyi şekilde yerine getirmek için yarışma şeklinde sıralanabilir (Burke, 2006).

- **Grup İçi Çatışma**

Grup içinde; grubun amaçları, görevleri vb. nedenlerden dolayı uyuşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Grup üyeleri ile grup lideri arasında, grup içindeki alt gruplarda veya grup üyelerinin kendi aralarında çıkan çatışmalar, grup içi çatışmaya örnek gösterilebilir (Karip, 2010, 24).

- **Gruplar Arası Çatışma**

Gruplar arası çatışma; aynı yöneticiye bağlı çalışan, farklı grupların birbirleriyle mücadelesi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, aynı birimdeki iş görenler, kendi içlerinde amaç, çıkar, duygu açısından küçük gruplara ayrılabilir. Biçimsel olmayan bu küçük gruplar da kendi aralarında çatışma içine girebilir. Grubun normlarını ve amaçlarını benimsemeyen taraf, çoğu zaman çatışmada mağlup edilir (Eren, 1989,459). Gruplar arası çatışma nedenleri, kıt kaynakların paylaşımı, görev

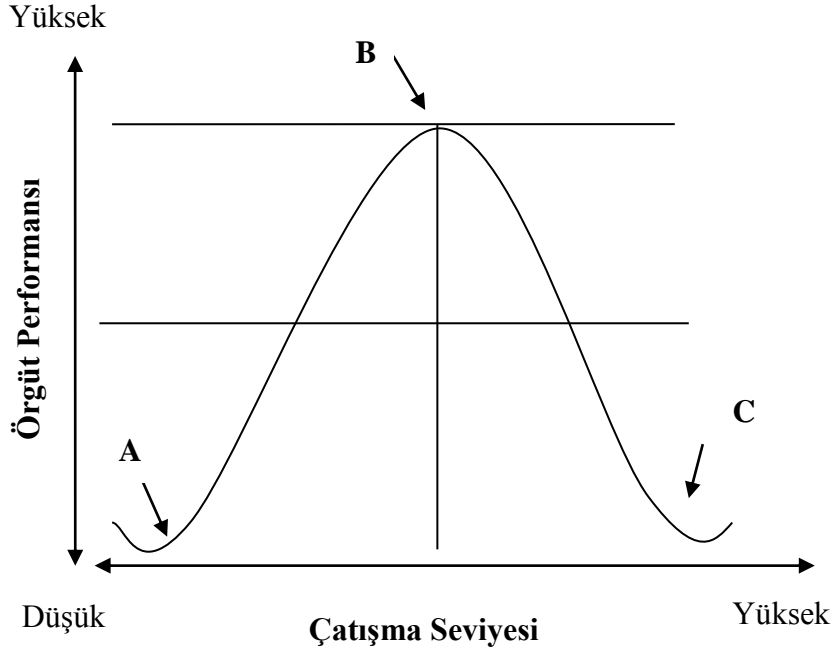
bağımsızlığı, yargı yetkisinde belirsizlik ve statü olarak sıralanabilir (Yukl,1990'dan akt. Luthans, 1992, 388-389).

2.3.4.2.Niteliğine Göre Çatışma

Örgütün amaçlarını destekleyen ve performansını artıran çatışmalar, fonksiyonel çatışmalardır. Örgüt performansını engelleyen çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalardır (Robbins, 1988, 450).

Smith (1992)'e göre büyük harfle başlayan ve küçük harfle başlayan çatışma olmak üzere iki türlü çatışma vardır. Bir taraf bir şey için yarışırken, diğer tarafın başka bir şey için yarıştığı durumlarda, her iki taraf da işbirliği içinde çalışabilir ve çatışma durumu ortadan kaldırılabilir. Bu çatışma durumu küçük “ç” ile başlayan “çatışma” türüdür, diğer bir deyişle “fonksiyonel çatışma”dır (Smith, 1992). Büyük “Ç” ile başlayan çatışma durumu ise, birbirlerinin üstü olmak için yarışan tarafların içinde bulunduğu çatışma durumudur. Bu durum ise “fonksiyonel olmayan çatışma” olarak adlandırılır (Smith, 1992).

Burada önemli olan nokta, çatışmanın fonksiyonel olup olmadığını anlayabilmektir. Bir çatışma durumunun, her koşulda fonksiyonel veya fonksiyonel olmadığı söylenemez. Bir örgüt için fonksiyonel olan bir çatışma, diğer örgüt için fonksiyonel olmayabilir. Çatışmanın örgüt için fonksiyonel olup olmadığını, örgütün performansından anlamak mümkündür. Örgüt sağlığı ve performansı için ne çok az, ne de çok fazla seviyede çatışma olmalıdır. Çatışma, örgüt performansı için her zaman orta seviyede tutulmalıdır (Robbins, 1988, 450).



Şekil 2: Örgüt Performansı- Çatışma Seviyesi İlişkisi

Robbins, Judge, 2009, 540

Yukarıda verilen şekil 2'deki örgüt performansı-çatışma ilişkisi şekil 3'te açıklanmıştır.

DURUM	ÇATIŞMA SEVİYESİ	ÇATIŞMA TÜRÜ	ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	ÖRGÜTÜN PERFORMANS ÇIKTISI
A	Düşük veya yok	Fonksiyonel olmayan	Kayıtsız Durağan Değişime uyum sağlamayan Yeni fikirleri olmayan	Düşük
B	Optimum	Fonksiyonel	Yaşayabilen Kendini eleştirebilen Yaratıcı	Yüksek
C	Yüksek	Fonksiyonel olmayan	Bölücü Düzensiz İşbirlikçi olmayan	Düşük

Şekil 3: Çatışma Seviyesi, Çatışma Türü ve Örgütün Performans Çıktısı İlişkisi

Robbins, Judge, 2009, 540

2.3.4.3.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma

Örgüt içindeki yerine göre çatışma, üç grupta incelenebilir:

- **Yatay Çatışma**

Hiyerarşik yapının aynı seviyelerinde bulunan kişi veya gruplar arasında; güç kazanma, yetki sahibi olma, denetleme, kıt kaynakların paylaşımı gibi nedenlerle ortaya çıkan çatışma türüdür (Güney, 2011).

- **Dikey Çatışma**

Bu çatışma türü, alt-üst çatışmaları olarak nitelendirilebilir. Örgütün değişik kademelerinde bulunan bireyler veya gruplar arasında çıkan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994, 55-56).

- **Emir-Komuta ve Kurmay Çatışma**

Örgütlerde emir komuta birimleri; sadece emir verme ile mal ve hizmet üretiminden sorumludur. Kurmay birimler; mal ve hizmet üretimiyle ilgilenmez, sadece alınan kararlara olumlu katkı sağlayacak tavsiyeler sunabilir. Bu iki birimin farklı düşüncelere sahip olması, aralarında çatışma yaşanmasına neden olur (Güney, 2011). Örgütlerde çok sık görülen uzman-yönetici çatışması bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir (Gümüşeli, 1994, 55-56).

2.3.4.4.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde gruplandırılabilir.

- **Potansiyel Çatışma**

Çatışma, mevcut potansiyelin başka unsurlarla beslenerek büyümesi veya yön değiştirmesi ile ortaya çıkar. Genelde bütün örgütlerde potansiyel anlaşmazlık nedenleri vardır (Yeniçeri, 2009, 42). Potansiyel çatışmada, çatışmanın ortaya çıkması için fırsat yaratan nedenler yer alır. Bu nedenler, doğrudan çatışmayı ortaya

çıkartmaz. Ancak çatışmanın yüzeye çıkması için bu nedenlerden birine ihtiyaç vardır. Bu nedenler; iletişime ilişkin, sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin ve kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenlerdir (Robbins, Judge, 2009, 520-521).

- **Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma aşamasında iki nokta çok önemlidir. Birincisi, çatışma durumlarının tanımlanmasıdır. Bir diğer deyişle, taraflar çatışmanın ne ile ilgili olduğuna karar verir. İkincisi, çatışmanın algılanmasında duyguların çok büyük rol oynamasıdır. Negatif duygular; durumu basitleştirir, güveni düşürür ve karşı tarafın davranışını olumsuz yorumlar. Pozitif duygular; problemin unsurları arasındaki potansiyel ilişkiyi görmeyi, duruma geniş açıdan bakmayı ve daha yaratıcı çözümler üretmeyi sağlar (Robbins, Judge, 2009, 524).

Potansiyel çatışma yaşamadan da çatışma algılanabilir. Tarafların birbirini yanlış anlamasından dolayı potansiyel çatışma gerçekleşmeden, algılanan çatışma gerçekleşebilir. Bu duruma çatışmanın “semantik modeli” denir. Bu tür çatışmanın üstesinden gelmek için taraflar arasındaki iletişim geliştirilmelidir (Pondy, 1967). Daha da önemlisi, bazı potansiyel çatışmalar, algılama aşamasına ulaşamayabilir. Çatışmanın algılanmasını engelleyen bu durum, iki yöntem ile açıklanabilir: “baskı yöntemi” ve “dikkat-odak yöntemi”. Bireyler, kendini büyük oranda rahatsız etmeyen çatışmaları görmezden gelme eğilimindedir. Fakat çatışma, bireylerin kişiliğinin merkezindeki değerler ile ilgili olduğu zaman, güçlü bir tehdit unsuruna dönüşür ve bu yüzden farkına varılması gerekir. Dolayısıyla baskı yöntemi örgütlerden çok bireylerde gerçekleşir. Dikkat-odak yöntemi ise, daha çok örgütlerde gerçekleşen bir durumdur. Çünkü örgütler, başa çıkabileceklerinden daha çok çatışmayla yüz yüze gelir. Bu durumda doğru olan, çatışmalardan sadece birkaçına odaklanmaktır. Üzerine odaklanan çatışmalar; kısa süreli, rutin ve çözüme ulaştırılabilir olmalıdır. Programlanmamış çatışmaların üstesinden gelebilmek için ise örgütlerin spesifik alt birimlere ayrılması gerekir (Pondy, 1967).

- **Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma ile algılanan çatışma birbiri ile karıştırılsa da aralarında büyük bir fark vardır. Pondy (1967), A ve B olmak üzere iki taraf olduğunu ve A ile B arasında açık görüş farklılığı olduğunu varsaymıştır. Eğer A, B'ye karşı kızgınlık, gerginlik

gibi duygular hissetmiyorsa, tarafların algılanan çatışma aşamasında olduğunu, bu tür duygular hissediyorsa hissedilen çatışma aşamasında olduğunu belirtmiştir.

- **Açık Çatışma**

Bu aşama, çatışmanın gözle görülebildiği aşamadır. Çatışma davranışları; ifadeler, davranışlar ve tepkiler olabilir (Robbins, Judge, 2009, 525). Bu aşamada, farklılıklar taraflarca, çok çeşitli çatışma davranışlarıyla gösterilir. Bu davranışların en belirgin olanı, açık saldırı (sözlü veya fiziksel) olsa da, örgüt çalışanlarına bu tür davranışlarının yasaklanmasından dolayı, çalışanlar genellikle daha az şiddet içeren davranışlar gösterme eğilimindedir. Açık çatışma, çalışanlar arasında şiddet yerine örgüt kurallarına kayıtsızlık veya aşırı bağlılık görülebilirken, yöneticilerin çalışanlara kötü davranmaları şeklinde de görülebilir (Pondy, 1967).

2.3.4.5. Açıklık Dercesine Göre Çatışma

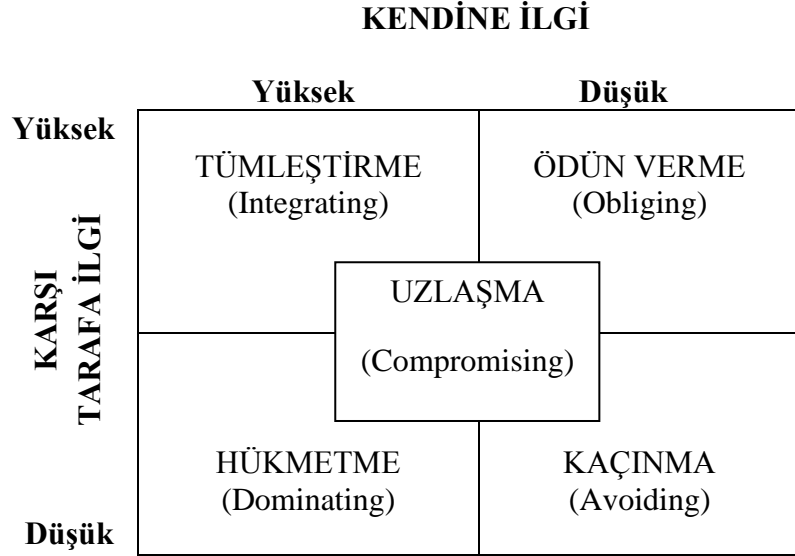
Çatışma, açıklık derecesine göre iki grupta incelenebilir (Bursalıoğlu, 1982, 225):

- **Açık Çatışma:** Açık çatışma, yöneticinin farkında olduğu planlanmış çatışmadır.
- **Kapalı Çatışma:** Kapalı çatışma yöneticinin, durumun çoğu zaman farkında olmadığı, amaçların derinden izlendiği çatışma türüdür.

2.3.5. Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma yönetimi; uygun stil ve stratejileri kullanmak yoluyla çatışmanın örgüt için yıkıcı etkisini azaltma ya da ortadan kaldırma, onu örgütsel ve bireysel verimi artırıcı bir unsur haline getirme süreci olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 1994, 22). İlgili alan yazın incelendiğinde, çatışma yönetim stillerinin farklı gruplandırıldığı görülmüştür. Temelleri Blake ve Mouton tarafından atılan ve Rahim'in çalışmaları ile son halini alan gruplama, en sık kullanılan gruplamadır. Blake ve Mouton'un yaptığı ilk gruplamaya göre, beş tür çatışma yönetim stili vardır. Bunlar: Problem çözme (problem-solving), yumuşatma (smoothing), hükmetme (forcing), geri çekilme (withdrawal) ve paylaşma (sharing) dir. Bu gruplama, sonraki yıllarda Thomas

tarafından düzenlenmiş ve gruplamaya “kendine ilgi” ve “karşı tarafa ilgi” boyutları eklenmiştir. Çatışma yönetim stilleri, Rahim’in yeniden düzenlemesiyle şekil 4’teki son halini almıştır (Rahim, 1983):



Şekil 4: Bireylerarası Çatışmayla Başa Çıkma Stillerinin İki Boyutlu Modeli

Rahim ve diğ., 2000

- **Tümleştirme**

Tümleştirme stili, kişinin hem karşı tarafa hem de kendine yüksek ilgisi olduğu durumlarda kullanılır. Tümleştirme stili; problem çözme, işbirliği, çözüm odaklı, kazan-kazan veya olumlu sonuç olarak görülür (Rahim ve diğ., 2000). Bu stil, taraflar arasında açıklık, bilgi alışverişi, kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için farklılıkları inceleme gibi iş birliği süreçlerini içermektedir (Rahim, 1992). Follett (1940)’e göre, tümleştirme stilini kullanmak için ilk kural, “tarafların masaya kartlarını açarak, gerçek sorunla yüzleşmeleri, çatışmanın üzerini örtmemeleri ve tüm şeyleri açıkça ortaya koymaları”dır (Rahim ve diğ., 2000).

- **Ödün verme**

Ödün verme stilinde; tarafların kendilerine düşük, karşı tarafa yüksek ilgisi söz konusudur. Bu stil; uyum, karşı karşıya gelmeme, yumuşaklık veya kazan-kaybet şeklinde de ifade edilir (Rahim ve diğ., 2000). Diğer bir deyişle bu stilde, çatışmadaki taraflardan biri, “çatışma emici” rolünü üstlenir (Boulding, 1962’den

akt. Rahim, 1992). Bu rolü üstlenen taraf, karşı tarafın çıkarları için kendi çıkarlarını görmezden gelir (Rahim, 1992). Bu stil; taraflardan birisi bariz bir şekilde daha iyi bir çözüm ürettiğinde, konu taraflardan biri için daha önemli olduğunda, çatışmanın ilişkiyi zedeleyeceği düşünüldüğünde kullanılabilir (Katz, Lawyer, 1993).

- **Hükmetme**

Tarafların kendilerine yüksek, karşı tarafa düşük ilgiyi simgeleyen bu stil; kontrol, kazan-kaybet, yarışma, çekişme veya sıfır sonuç şeklinde de ifade edilebilir (Rahim ve diğ., 2000). Hükmeden kişi, her ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Rahim, 1992). Kendi amaçlarına ulaşmak için eylemde bulunur ve sonuç olarak karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını göz ardı etmiş olur (Rahim ve diğ., 2000). Konu, örgütün uzun vadeli başarısında önemli bir yer tutuyorsa bu stil kullanılabilir. Çünkü bu stilde, hızlı ve kesin kararlar almak çok önemlidir (Katz, Lawyer, 1993).

- **Kaçınma**

Robbins'e göre "Canlıların, çatışmayı yok etmek için gösterdikleri en doğal davranış türü kaçınmadır." (akt. Smith, Piele, 1997, 394). Kendine de karşı tarafa da düşük ilgi içeren bu stil, eylemsizlik, geri çekilme, göz ardı etme şeklinde de ifade edilebilir (Rahim ve diğ., 2000). Diğer bir deyişle, "görmedim, duymadım, bilmiyorum" durumu mevcuttur. Bu stilde, tehdit edici bir durumla karşılaşıldığında problemi daha iyi bir zamana erteleme söz konusudur. Ancak sonuç olarak kaçınan kişi de karşı taraf da ilgileri konusunda tatminsizlik yaşar (Rahim, 1992). Çatışmanın hiçbir şekilde çözüm yolu olmadığına, taraflardan birinin gücü diğerine göre daha az olduğunda bu stil kullanılabilir (Katz, Lawyer, 1993).

- **Uzlaşma**

Tarafların kendilerine ve karşı tarafa olan ilgilerinin orta düzeyde olduğu bu stil, oyun teorisindeki "karma güdü stili" olarak da bilinir. Bu teoride, ver-al veya paylaşma düşüncesi vardır. Ancak her iki taraf da karşılıklı kabul edilebilir bir karar verme düşüncesinden vazgeçer. Bu nedenle taraflar hızlı ve orta yollu bir karara varır (Rahim ve diğ., 2000). Uzlaşma stili; hükmetmekten daha yumuşak, ödün vermekten daha sert bir stildir. Bu stili kullanırken taraflar problemlere, kaçınma stilini kullanan tarafların yaklaştığından daha doğrudan yaklaşır. Fakat problemi tümleştirme

stilindeki taraflar kadar derinlemesine incelemesini incelemesini (Rahim,1992). Hızlı ve geçici ama her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm gerektiğinde; tümleştirme stili işe yaramıyorsa veya tümleştirme stilini uygulamak için enerji veya zaman yoksa çatışma çözüme kavuşturulamıyorsa bu stil kullanılabilir (Katz, Lawyer, 1993).

2.3.6. Çatışma Yönetim Stratejileri

Bireyler çatışma içine girdiklerinde, çatışmayı yönetmek için belirli bir çatışma yönetim stili belirlese de, bu stilleri yansıtan bir takım stratejiler kullanırlar (Fleetwood, 1987). Bu stratejiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Problem çözme**

Bu stratejiye göre amaç, çatışma çözümünde haklı ya da haksız tarafı belirlemek değil, çatışmaya neden olan görüş ayrılıklarını belirlemek ve tarafların bu görüş ayrılıklarıyla yüzleşmelerini sağlamaktır. Böylece çatışmanın temeline inilir ve yanlış anlaşılma, kuşku gibi durumlar ortadan kaldırılır (Aydın, 1991, 303). Bu çatışmaların bir anlaşmaya varıncaya kadar devam etmesinden dolayı bu stratejiyi kullanmak uzun zaman alır (Eren, 1989, 303). Problem çözme stratejisinin vurgu yaptığı nokta, çatışma içindeki tarafların bile ortak noktaya sahip olmalarıdır (Aydın, 1991, 303).

- **Yeni Olanaklar Bulma (Kaynakları Artırma)**

Yeni olanaklar bulma, kaynak yetersizliğinden ortaya çıkan çatışmaları yönetmede kullanılan en etkili stratejidir. Böylece çatışmada yer alan tarafların hepsi çözümden doyum sağlamış olur. Fakat bu strateji sadece kaynak yetersizliğinden ortaya çıkan çatışmaları çözüme faydalıdır; diğer çatışmaları çözüme yetersiz kalabilir (Aydın, 1991, 305).

- **Davranış Değiştirme**

Bu strateji; çatışmada, bireyin kendisini nasıl algıladığını ve başkaları tarafından nasıl algılandığını anlama, birlikte karar alma ve problem çözme gibi konularda eğitim vermeyi kapsamaktadır. Maliyet açısından diğer stratejilere göre daha

pahalıya mal olsa da, diğer stratejilere göre sonuçları daha etkili olabilir (Aydın, 1991, 308).

- **Bilmezlikten Gelme veya Kayıtsızlık**

Çatışmaya yapılacak müdahalenin sonuçlarının belirsiz ve riskli olduğunu düşündüğünden bu stratejiyi kullanan yöneticiler, çatışmanın varlığını bilmezlikten gelir. Bu stratejiyi kullanan yöneticiler çatışmanın kendiliğinden çözüleceğine inanır (Reitz, 1977, 447-452). Fakat bu strateji çatışmanın zamanla kendiliğinden çözülmesini sağlayabileceği gibi, çatışmaya neden olan sorunların daha da kökleşmesine neden olabilir (Eren, 1989, 463).

- **Geciktirme**

Bilmezlikten gelme stratejisinin bir benzeri olan bu stratejide, yönetici çatışmanın farkındadır ve durumun ciddiyetini kabul etmektedir. Ancak taraflara, anlaşmazlığı çözmek için belirli bir süre tanınır. Böylece taraflar bu süre zarfında kendilerini değerlendirir. Fakat bu strateji, tarafların kendilerini değerlendirmesiyle birlikte tarafları anlaşmaya sevk edebileceği gibi, tarafların bu süre zarfında daha inatlaşmasına ve çatışmanın daha da büyümesine neden olabilme ihtimali vardır (Eren, 1989, 464).

- **Yumuşatma (Yatıştırma)**

Bu stratejide yönetici, karşı tarafı rahatlatarak ve onu destekleyerek, gerilimin azalmasını sağlar. Dolayısıyla bu stratejinin, potansiyel patlama yapacak olan çatışmaları yönetmede ilk basamak olduğu söylenebilir. Bu ilk basamak, olumsuz algıların ve iletişim ağlarının değişmesi için zaman sağlar (Hellrieger, Slocum, 2009, 363).

- **İnandırma (Üstün amaçlar)**

Yönetici, bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç için karşı tarafla işbirliği sağlamaya çalışır. Bu süreçte yönetici, karşı tarafın bireysel amaçlarından vazgeçmesi için çabalar (Reitz, 1977, 448). Fakat bu stratejide çatışma sonuçlandırılmamış, baskı altına alınmış olur (Eren, 1989, 464).

- **Kura Çekme (Kadere Bırakma)**

Tarafların hepsine eşit hak veriliyorsa ancak hiçbir şekilde uzlaşma sağlanamıyorsa taraflar, aralarında kura çekerek işi şansa bırakabilir, kaderlerine razı olma stratejisini seçebilir (Blake ve diğ., 1964'den akt. Eren, 1989, 465). Fakat bu strateji de inandırma stratejisi gibi çatışmanın tam anlamıyla çözülmesini sağlamaz. Çünkü kurada kaybeden tarafın güdülenmesi azalacaktır (Eren, 1989, 464). Bu durum da ileride başka çatışmalara neden olabilir.

- **Üçüncü Bir Tarafın Yargısı (Arabulucu)**

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa, nesnelliğine güvenilen üçüncü kişinin hakemliğine başvurulabilir (Blake ve diğ., 1964'den akt. Eren, 1989, 465). Taraflar, hakemin kararı ne olursa olsun, bu kararı saygı ile karşılamaları gerektiğini önceden kabul etmelidir (Eren, 1989, 466).

- **Politik Araçlar**

Bu stratejiye göre çatışma; pazarlık, söz verme, takas gibi politik yollarla çözülmeye çalışılır. Bu strateji kullanıldığında taraflar arası kazanma-kaybetme söz konusu olmaz, çünkü her iki taraf da belirli miktarda kendinden ödün verir. Bu stratejide amaç, her iki tarafa da doyum veren bir çözüm bulmaktır (Aydın, 1991, 309).

- **Oylama**

Bu stratejiye göre, taraflar konu hakkında bilgisi olan belli bir topluluğa görüşlerini ayrı ayrı açıklar. Ardından bu topluluk, bir karara vararak çatışmayı sonlandırır. Ancak bu stratejinin en büyük dezavantajı, topluluğun taraflı davranabilme olasılığıdır (Eren, 1989, 467).

- **Çatışmanın Etkilerini Değerleme (Güç Kullanma)**

Bu strateji, çatışmanın başlangıcında yöneticinin karşı tarafa gücünü hissettirmesi şeklinde kullanılır. Burada yönetici, çatışmanın örgüte olan zararını açıklar ve karşı tarafın çatışmayı sürdürmesi halinde cezalandırılacağını, sonlandırması halinde ise ödüllendirileceği açıkça ortaya koyar (Eren, 1989, 467).

- **Meşgul Etme**

Bu stratejiye göre çatışan taraflara onları meşgul edecek işler verilir ve bu şekilde çatışmanın çözülmesi zamana bırakılır. Fakat bu strateji, geciktirme gibi geçici süreyle çatışmanın azalmasını sağlayacak, çatışma tam anlamıyla sona ermeyecektir (Eren, 1989, 467).

2.3.6. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, olumlu ve olumsuz sonuçları içinde barındıran doğal bir olgudur. Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Olumlu Sonuçları**

Çatışma, durağanlığı ortadan kaldırır ve merakı tetikler. Dolayısıyla çatışma, kişisel ve sosyal değişimin temelidir. Çatışma, kişinin kendisini ölçme ve değerlendirme sürecidir; böylece kişi, kendi kapasitesinin tamamını aktif şekilde kullanma deneyimine sahip olabilir. Çatışma aynı zamanda grupların birbirinden ayrılmasına neden olur. Bu durum beraberinde grupların ve kişilerin kimliğinin oluşmasını sağlar (Deutsch, 1969, 381).

Deutsch (1969)'a göre çatışma, çatışmaya çözüm önerisi getirme sürecinde kişilerde yaratıcı düşünmeyi geliştirir. Çözülmediği takdirde örgüt veya kişi için olumsuz sonuçları olabilecek çatışmayı çözme çabası, beraberinde kişilerde ideal düzeyde motivasyon oluşmasını sağlar.

Baysal ve Tekarslan (1996, 316)'a göre çatışmanın olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çatışma sonucunda, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği ortaya çıkarak, örgüte yeni bir liderlik biçimi gelebilir,
- Eski amaçlar, yerlerini daha geniş ve iyi amaçlara bırakabilir,
- Çatışma kurumsallaşabilir. Bir diğer deyişle bireyler öfkelerini biçimsel yapıya zarar vermeksizin açığa vurup, rahatlayabilirler,
- Gruplar arası çatışmalar, görevin başarılması için gerekli motivasyon ve enerjiyi artırabilir,
- Birey ve gruplar kendi güçlerinin farkına varabilir,

- Taraflar kendilerini savunmaları gerektiğinden kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilir.

Katz ve Lawyer (1993), çatışmanın olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Tarafların çıkarları için orta yol sağlar,
- Keskin bir kimlik duygusu ve birlik duygusu kazandırır,
- Etkileşim oluşmasını sağlar,
- İçsel değişim sağlar (Katı bir düşünce tarzından daha esnek bir düşünce tarzına geçiş),
- Gerçek problemi netleştirmeye yardımcı olur.

• **Olumsuz Sonuçları**

Etkili biçimde yönetilemeyen veya göz ardı edilen çatışmalar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Taraflar arası iletişimin sınırlı olduğu, taraflar gerçek düşünce ve duyguları, amaç ve niyetlerini paylaşmadığı sürece çatışmanın sonucu bireyler için olumsuz, örgüt için zararlı olabilir (Murphy, 1994'den akt. Karip, 2010).

Çatışmanın olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Huffstutter ve diğ., 1997):

- İşe harcanacak enerjiyi başka yöne çeker,
- Morali düşürür,
- Kişilerin ve grupların kutuplaşmasına neden olur,
- Farklılıkları derinleştirir,
- İşbirlikli eylemleri engeller,
- Bağımsız davranışların ortaya çıkmasına neden olur,
- Şüphe ve güvensizlik yaratır,
- Üretimi düşürür.

Baysal ve Tekarslan (1996, 317)'a göre çatışmanın olumsuz sonuçları:

- Çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum olabilir,
- Tarafların düşmanlık hissine kapılmalarına veya saldırgan davranışlara neden olabilir,
- Zaman ve paranın boşa harcanmasına neden olabilir,

- Çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine neden olabilir,
- Morali ve tatmini olumsuz etkileyebilir,
- Güven kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Alan yazında veli-okul iletişimi ve engelleri ve çatışma yönetim stilleri ile ilgili çok sayıda araştırma mevcutken, veli-müdür çatışması ile ilgili az sayıda araştırmaya (Sturges, 1965; Rhijn, 2009) ulaşılmıştır. Bu durum bu araştırmanın önemini daha da artırmaktadır. Sözü edilen araştırmalardan önemli örnekler kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

2.4.1.1.Veli-Okul İletişimi ve Engelleri ile İlgili Araştırmalar

Veli-okul iletişimine, işbirliğin eve engellerine ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Koçak (1988)’ın “Okul-Aile İletişiminin Engelleri” isimli Ankara’da yapmış olduğu araştırmasına 163 veli, 90 öğretmen ve 65 yönetici katılmıştır. Velilere, yöneticilere ve öğretmenlere göre okul-aile iletişim engelleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Veli, müdür ve öğretmenin birbirini tanımamaları,
- Velilerin işlerinin yoğun olması ve okula vakit ayırmamaları,
- Velilerin yöneticilerle, öğretmenlerle olduğu kadar rahat iletişim içine girememeleridir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından okul-aile iletişim engelleri ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Bilgilerin veliye geç ulaşması,
- Veli okula çağrıldığında, kendisinden para isteneceğini düşünerek okula gelmemesi,

- Velilere bilgilerin öğrenciler kanalıyla iletilmesinden dolayı yanlış anlaşılmanın ortaya çıkmasıdır.

Bilgin (1990)'in “Ankara Merkez İlçelerindeki Ortaokullarda Okul ve Ailenin İşbirliği ve Sorunları” isimli araştırma sonucunda okul-aile işbirliği sorunları şu şekilde sıralanmıştır:

- Öğrencilerin sorumluluk duygularının gelişmesine katkıda bulunulmaması,
- Velilerin, okul bina ve tesislerinden faydalanmalarının sağlanmaması,
- Velilere eğitim konusunda konferans verilmemesi,
- Öğretmenlerin velileri ziyaret etmemeleri ve veli ziyaretine özendirilmemeleri,
- Velilerin, okul amaçları, eğitim ilkeleri, okuldaki etkinlikler ile ilgili bilgilendirilmemeleridir.

Bunun dışında öğretmenlere göre yukarıda belirtilen okul-aile işbirliği sorunları, velilerden kaynaklanmaktadır.

Çelik (2005)'in “Okul -Aile İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar” isimli çalışmasında, ilköğretim I. kademe yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve velilerin okul-aile ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar hakkındaki görüşleri alınmıştır. Buna göre öğretmenlerin ve yöneticilerin velilerle en çok sorun yaşadıkları konular:

- Velilerin eğitim düzeyi düştükçe okul ile ilişkilerinin azalması,
- Velilerin maddi konularda problem çıkarmaları,
- Velilerin Okul-Aile birliği hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- Okulda rehber öğretmenin olmaması,
- Velilerin, veli toplantılarını ekonomik amaçlı toplantılar olarak görmeleri,
- Velilerin, öğretmenlerle ilgili şikayetleri olduğunda yöneticilerle görüşmek istemeleri,
- Verimli ve işlevsel okul-aile toplantılarının yapılamaması,
- Velilerin yöneticilere güvenmemeleridir.

Porsuk ve Kunt (2012)'un “Denizli Merkez İlköğretim Okullarındaki Okul Aile İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Yönetici Görüşleri” isimli araştırmasında, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Okul Aile İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar Envanteri” adlı ölçek kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre,

- Denizli ili merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul-aile ilişkilerinde yaşanan sorunlara ilişkin algıları “orta” düzeydedir.
- Yaşanan bu sorunların sebebini yöneticiler, büyük ölçüde velilere bağlamaktadır.
- Yöneticilere göre maddi sorunlar, velinin eğitim düzeyi ile ilgili sorunlar, okul-aile toplantılarının işlevsel olmamasından kaynaklanan sorunlar ve öğretmenlerin velileri yeterince tanımamalarından kaynaklanan sorunlar öne çıkmaktadır.
- Yöneticilere göre bu sorunları azaltmak için; okullarının maddi bakımdan veli desteğine ihtiyaç duymadan işlerini yürütebilir hale getirilmesi, okulların aileler için eğitici seminerler düzenlemesi, öğretmenlerin ise ev ziyaretleri vb. yöntemlerle velilerle iletişim kurması ve onları yakından tanınması gerekmektedir.

2.4.1.2.Çatışma Yönetim Stilleri ile İlgili Araştırmalar

Çatışma yönetim stillerine ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Gümüşeli (1994)'nin “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasına 87 okul müdürü ve 249 öğretmen olmak üzere toplam 336 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre:

- Okul müdürleri, öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye başta tümleştirme olmak üzere sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stillerini kullanmaktadır.
- Okul türü, çevresi, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi ve okuldaki kıdemi açısından müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı, tümleştirme stili tercihinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ural (1997)'in “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” başlıklı çalışmasında, ilköğretim okullarında

görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma dereceleri ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre:

- İlköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme ve uzlaşma yöntemlerine ilişkin davranışları her zaman; kaçınma yöntemine ilişkin davranışları genellikle ve ara sıra; ödün verme yöntemine ilişkin davranışları ara sıra göstermekte; hükmetme yöntemine ilişkin davranışları ise hiçbir zaman göstermemektedir.
- İlköğretim okullarının I. kademesindeki öğretmenler; yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemine ilişkin davranışları her zaman; uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yöntemlerine ilişkin davranışları genellikle; hükmetme yöntemine ilişkin davranışları ise ara sıra gösterdiğini düşünmektedir.
- İlköğretim okullarının II. kademesindeki öğretmenler, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerine ilişkin davranışları genellikle; ödün verme ve hükmetme yöntemlerine ilişkin davranışları ise ara sıra gösterdiğini düşünmektedir.
- Görev yaptıkları ilköğretim kademesine, yöneticilik eğitimlerine, yöneticilik kıdemlerine, çalışmakta oldukları okuldaki yöneticilik sürelerine, çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayılarına ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim birimine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri farklılaşmazken, cinsiyetlerine göre kaçınma yöntemini kullanmalarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Levent (2005)'in öğretmenlerin, veliler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede hangi stilleri ne derecede kullandıklarını belirlemek amacıyla 61 sınıf öğretmeni ile 179 velilere anket uygulayarak yaptığı “Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri” isimli araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Hem velilere hem de öğretmenlere göre, sınıf öğretmeni ve velilerin en fazla kullandıkları çatışma yönetim stilleri tümleştirme ve uzlaşma iken en az kullandıkları stil hükmetmedir.

- Sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti, yaşı, hizmet süresi, mezun olduğu okul ve eğitim formasyonunu aldığı kurum gibi demografik değişkenler, kullanmış oldukları çatışma yönetim stilini etkilemektedir.
- Kadın sınıf öğretmenleri, velilerle yaşadıkları çatışmalarda erkek öğretmenlere göre uzlaşma stilini daha fazla kullanmaktadır.
- 11-15 yıl meslek kıdemine sahip sınıf öğretmenleri, hizmet süresi 6-10 olan öğretmenlere göre tümleştirme stilini daha çok kullanmaktadırlar.
- Eğitim enstitüsünü bitirmiş olan sınıf öğretmenleri, fen-edebiyat fakültesini bitirmiş olan öğretmenlere göre hükmetme stilini daha çok kullanmaktadır.
- Sınıf öğretmenleri, velilere göre ödün verme stilini daha az, hükmetme stilini daha çok kullandıklarını algılamaktadır.

Varlık (2008)'ın 99 yönetici ve 431 öğretmene anket uygulayarak yaptığı “İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları” başlıklı araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlköğretim okullarında öğretmen ve yöneticiler arasındaki çatışma alanları ve çatışma düzeyleri incelendiğinde genel hizmetler alanında “az”, öğrenci hizmetleri ve işgören hizmetleri alanında “çok az” düzeyde çatışma yaşadıkları görülmüştür.
- İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler; genel hizmetler, öğrenci hizmetleri ve işgören hizmetleri alanında yaşadıkları çatışmalarda “orta” düzeyde uzlaşma sağlamaktadır.

Gül (2011)'ün yapmış olduğu “İlköğretim II. Kademe Öğrencileri ile Branş Öğretmenleri Arasında Yaşanan Çatışma Alanlarına İlişkin Öğrenci Görüşleri” başlıklı araştırmasından elde edilen sonuçlara göre;

- Öğrencilerin öğretmenleriyle yaşadıkları çatışma durumları; öğrencilerin anne ve babalarının mesleklerine, eğitim düzeylerine, ailelerinin gelir düzeylerine, anne ve babalarının boşanmış olup olmamasına göre farklılaşmamaktadır.
- 15-16 yaşındaki öğrenciler öğretmenleriyle daha fazla çatışma yaşamaktadır.
- Öğrencilerin disiplin cezası alıp almamalarına göre, aldıkları disiplin cezasının türüne göre öğretmenleriyle yaşadıkları çatışma durumları farklılaşmamaktadır.

- Mevcudu 31-45 olan sınıflarda öğrenim gören öğrenciler öğretmenleriyle daha fazla çatışma yaşamaktadır.
- Ailesinden şiddet gören öğrenciler, öğretmenleriyle daha fazla çatışma yaşamaktadır.
- Öğrenciler öğretmenleriyle en çok; kendilerine savunma hakkı verilmeden cezalandırılmaları, kendilerine ait özel bilgilerin başkaları ile paylaşılması, kendilerine rencide edici davranışlarda bulunulması ve küçük düşürücü sözler söylenmesi, kendilerine fiziksel şiddet uygulanması, öğretmenlerin öğrenciler arasında ayırım yapması nedeniyle çatışma yaşamaktadır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında veli-okul iletişimi ve engelleri ve çatışma yönetimi konusunda yapılan araştırmalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

2.4.2.1. Veli-Okul İletişimi ve Engelleri ile İlgili Araştırmalar

Veli-okul iletişimi ve işbirliği ve engellerine ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Lareau (1987)'nin işçi sınıfına ve orta sınıfa mensup velilerden, müdürlerden ve öğretmenlerden görüşmeler yaptığı, “Aile-Okul İlişkisinde Sosyal Sınıf Farklılıkları: Kültürel Sermaye” (Social Class Differences in Family-School Relationships: The Importance of Cultural Capital) başlıklı araştırmasından aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Sosyal sınıf, öğretmenlerin veli katılımı ile ilgili taleplerini yerine getirme düzeyleri açısından, veliler arasında dengesizlik yaratmaktadır.
- Velinin sosyal çevresi, okul-aile iletişimini etkilemektedir.
- Sosyal sermaye olarak görülen aile yaşamının sosyal ve kültürel faktörleri, velilerin öğretmenlerin taleplerine ayak uydurmalarını etkilemektedir.

Hoover-Dempsey, Bassler ve Brissie (1992)'nin 390 veli ve 50 öğretmenle çalıştığı “Veli-Okul İlişkileri Üzerine Araştırmalar” (Explorations in Parent-School Relations) isimli araştırmasından elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Eğitim aktivitelerine ve sınıf içi aktivitelere daha fazla gönüllü olarak katılan ve öğretmenle telefonda daha az konuşan veliler, yüksek düzeyde etkilidir.
- Ailelerin etkililiği; cinsiyete, medeni duruma, çalışma durumuna ve gelire göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Bekar ve ev hanımı kadınlar, sınıf içi aktivitelerde gönüllü olarak daha fazla yer alırken; az eğitilmiş ve düşük gelirli bekar kadınlar ev ödevleri için çocuklara daha fazla yardım etmektedir.
- Ailelerin etkililiği; eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre eğitim durumu arttıkça, ailelerin etkililiği de artmaktadır.

Pena (2000)'nin doğrudan gözlem, okul aile birliği toplantılarına katılım, velilerin yer aldığı okul aktivitelerine katılım ve görüşmeler ile elde ettiği veriler doğrultusunda yaptığı “Veli Katılımı: Etkileyen Faktörler ve Olası Sonuçlar” (Parent Involvement: Influencing Factors and Implications) başlıklı araştırmasından elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Veli katılımı; dil, velinin ait olduğu sınıf, kültür, velinin eğitimi, okul personelinin tutumları ve bazı ailevi problemler tarafından etkilenmektedir.
- Her ne kadar okul personeli, veli katılımını etkilese de, öğretmenler bu durumun farkında olmadıklarını belirtmiştir.
- Öğretmenler, veli katılımının hem türünü hem de seviyesini etkilemektedir.

Flynn ve Nolan (2008) tarafından 144 müdür ile yapılan “Günümüz Okul-Aile İlişkileri Konusunda Müdürler Ne Düşünüyor?” (What Do Principals Think About Current School-Family Relationships?) başlıklı çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Müdürlere göre, veliler okulla düşük oranda ilgilenmektedir. Bunun sebepleri: her gün okulla ilgilenmelerinin velileri bunaltması ve çocukların okullarıyla ilgilenecek vakitlerinin olmaması, çocuklarının okulda yaşadıklarıyla ilgilenmenin önemini velilerin anlamaması, velilerin veya çocuklarının okulla ilgili olumsuz deneyimlerinin olmasıdır.
- Müdürlere göre, özellikle ortaokul ve lise seviyelerinde görev yapan öğretmenler, okul-aile ilişkisini teşvik etmede etkili değildir. Bunun sebepleri ise: öğretmenlerde güven ve yetenek eksikliğinin olması, velilerin; öğretmenin otoritesini sarsma olasılığının olması, öğretmenlerin; velinin okulla ilgilenmesinin çocuk için önemini anlamaması şeklindedir.

2.4.2.2.Çatışma Yönetim Stilleri ile İlgili Araştırmalar

Çatışma yönetim stillerine ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Gjesfjeld (1991)'in; etkili ve etkili olmayan okul müdürleri olmak üzere toplamda 169 müdür ile çalıştığı, “Wisconsin Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” (Conflict Management Strategies of Wisconsin Elementary School Principals) başlıklı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Her iki müdür grubuna da, haftada ortalama 4 çatışma yaşadıklarını belirtmiştir.
- Her iki grup da aynı oranda öğrencilerle çatışma içine girmektedirler. Etkili olan müdürlerin yer aldığı grup, etkisiz olan müdürlerin olduğu diğer gruba göre üst yönetimle daha çok çatışma yaşarken, etkisiz müdürlerin yer aldığı grup etkili olan müdürlere göre öğretmenlerle daha çok çatışma yaşamaktadır.
- Cinsiyet, yaş, öğretmenlik deneyimi ve müdürlük deneyimine göre müdürlerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stratejileri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Isherwood ve Achoka (1992)'nin, ortaokul müdürlerinin yaşadıkları çatışmaların kaynaklarını ve bu çatışmaların okul üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı “Çatışma ve Okul İdareciliği” başlıklı araştırmasında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Öğrencilerle yaşanan çatışmaların ana kaynağı, düşük akademik performans ve bozuk davranışlardır.
- Öğretmen-müdür çatışmalarının kaynağı yaşlı, yeteneksiz ve okula karşı olumsuz tutum içinde bulunan öğretmenlerin tutum ve davranışlarıyla ilgilidir.
- Okul müdürleri, okul kurul üyeleri ve üst yönetim ile de çatışma halindedir.
- Okul müdürleri; öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üst yönetim ile yaşadıkları çatışmaları sorun çözme yaklaşımıyla çözmekte, diğer yöntemleri kullanmamaya çalışmaktadır.

Cornille, Pestle ve Vanwy (1999)'nin 156 ortaokul öğretmeni ve 404 işletme yöneticisi ile yürüttüğü “Öğretmenlerin, Akranlarıyla ve Velilerle Yaşadıkları

Çatışmaları Yönetme Stilleri” (Teachers’ Conflict Managment Styles with Peers and Students’ Parents) başlıklı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşletme yöneticileri ile öğretmenlerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenler tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stillerini işletme yöneticilerine göre daha çok kullanırlarken, ödün verme ve hükmetme stillerini daha az kullanmaktadırlar.
- Şehirde ve kasabada görev yapan öğretmenlerin akranlarıyla ve velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak şehirdeki okullarda görev yapan öğretmenler, akranlarıyla yaşadıkları çatışmalara göre, velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede hükmetme stilini daha çok kullanmaktadır.

Aljhani, Hassan ve Amzat (2011)’ın 41 müdür ile yaptığı “Suudi Arabistan Tabuk Bölgesi’ndeki Ortaokul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” (Strategic Conflict Management of Secondary School Administrators in The Tabuk Region, Saudi Arabia) başlıklı araştırmasının sonuçları ise şu şekildedir:

- Müdürler, yaşamış oldukları çatışmaların büyük oranda velilerden kaynaklandığını, daha sonra sırasıyla, müdürlerin karakterinden ve öğretmen ve öğrencilerin davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir.
- Çatışmanın hızlı bir biçimde çözülmesi gerekmiyorsa, müdürler kaçınma stilini kullanmaktadır.
- Müdürler, çatışmayı çözerken genelde güçlerini ve pozisyonlarını kullandıklarını belirtmiştir.
- Çatışma durumu yeni ise ve müdürlerin daha önce böyle bir deneyimi yoksa, tümleştirme stilini kullanmakta ve karar vermeden önce öğretmenlerin görüşlerini almaktadır.

Vestal (2011)’ın Thomas-Killman Ölçeği ile Teksas’da 191 müdür ile yürüttüğü “Küçük Okul Müdürlerinin Tercih Ettiği Çatışma Yönetim Davranışlarının İncelenmesi” (An Investigation of Preferred Conflict –Management Behaviors in Small-School Principals) başlıklı araştırma sonuçlarına göre:

- Müdürlerin tercih ettiği çatışma yönetim stilleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stilleri, deneyime göre farklılaşmamaktadır.

- Deneyim ile hükmetme stili arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre deneyim arttıkça, müdürlerin hükmetme stilini kullanma sıklıkları da artmaktadır.
- Deneyim ile uzlaşma stili arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Deneyim arttıkça müdürlerin uzlaşma stilini kullanma sıklığı azalmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması yer almaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada, ilkököl müdürlerinin velilerle yaşadıkları çatışmaları incelemek için, genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenin tamamı veya evrenden alınan örneklem üzerinde yapılan taramalardır (Karasar, 2010, 79).

3.2.Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini, İstanbul ilinde yer alan ilkököl müdürleri oluşturmuştur. Bunun nedeni iki şekilde açıklanabilir. Birincisi, ilgili alan yazın tarandığında, öğrencilerin yaşları büyüdükçe (ortaokul ve lisede) veli katılımının düştüğü görülmüştür (Fan, 2001). Diğer bir deyişle veli katılımının en yüksek olduğu okul seviyesi olan ilkökullerde veli-müdür çatışması yoğunluk göstermektedir. İkincisi, ilkököl müdürleri ile ortaokul müdürlerinin iletişim kalıpları çok farklıdır. Ortaokul müdürlerinin iletişim kalıpları; mesleki ilgilere, karşılıklı yardım ve koruma isteğine dayanır. İlkököl müdürlerinin iletişim kalıpları ise danışmanlar, arkadaşlar, komşular, akrabalar gibi sosyal bağlara dayanır. Kısacası ortaokul müdürlerinin iletişimi, mesleki yaşamı sürdürme konusu etrafında toplanırken, ilkököl müdürlerinin iletişimi sosyal konular etrafında toplanmaktadır (Hoy, Miskel,

2010,364). Dolayısıyla araştırmanın amacına yönelik olarak verilerin, ilkokul müdürlerinden daha sağlıklı toplanacağı düşünülerek araştırmanın evrenini ilkokul müdürleri oluşturmuştur.

Araştırmada, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, amaçlı örnekleme türlerinden biri olup, önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş veya daha önceden var olan bir dizi ölçütü karşılayan durumların çalışılmasını ifade eder (Yıldırım, Şimşek, 2008, 112). Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde İstanbul ilinin, sosyo-ekonomik bakımdan üst, orta ve alt grupta bulunan ilçeleri tespit edilmiştir. Bunun için İstanbul Perakende Harcamaları Raporu ölçüt alınmıştır. Bu raporda yer alan İstanbul'un 27 ilçesi, yıllık gelir durumuna göre sıralanmıştır (Ek-2). İstanbul Perakende Harcamaları Raporu, toplam hane sayısı, hane başına düşen gelirin çarpımıyla ilçelerin yıllık toplam gelirini hesaplayan bir rapordur. Türkiye'de ilk defa bir şehrin tüm mahalleleri taranarak, toplam harcama potansiyellerinin ortaya konduğu bir rapor niteliğinde olduğu için, örneklem belirlenirken, bu rapor dikkate alınmıştır (İstanbul'un En Zengin İlçe ve Mahalleleri, 2008). Rapordaki sıralamada, İstanbul ilinin yıllık toplam geliri en yüksek iki ilçesi olan Kadıköy ve Büyükçekmece, geliri en düşük iki ilçesi olan Sultanbeyli ve Tuzla ve gelir sıralamasında ortada yer alan Fatih ve Bakırköy ilçeleri araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Böylece bu ilçelerde yer alan okulların bir listesi oluşturulmuş (Ek-3); bu okulda görev yapan müdürler örnekleme dahil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, Sturges (1965)'in "Analysis of Conflict Situations Communicated Between Parents and The Elementary Principal in The Westminster Elementary School District" isimli yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu anketten faydalanılarak oluşturulmuştur. Anket önce araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Yabancı Diller Eğitimi Bölümü'nde görev yapan 3 öğretim üyesi ve Eğitim Bilimleri Bölümü'nde görev yapan 3 öğretim üyesi olmak üzere toplam 6 öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır. Bu uzman görüşleri ile anket Türk eğitim sistemine uygun hale getirilmiş ve son halini almıştır. Araştırmada kullanılan anket ek-4'te verilmiştir.

Ankette toplam on soru bulunmaktadır. Bu sorulardan iki tanesi likert tipi, yedi tanesi sıralama tipidir. 7 ve 8. sorular likert tipi sorulardır. 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 9. sorular sıralama sorularıdır. Ankete ayrıca müdürlerin, veli okul müdürü çatışmaları ve bu çatışmaları çözme konusundaki görüşlerini, düşüncelerini ve önerilerini yazmaları için açık uçlu bir soru eklenmiştir.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri örnekleme yer alan ilkököl müdürlerine anket uygulanarak elde edilmiştir. Veri toplama aracının müdürlere uygulanabilmesi için ilgili makamlardan gerekli izinler alınmıştır. İzin belgesi ek-5'te verilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Bu anket formları, araştırmacı tarafından örnekleme alınan okullara gidilerek, yöneticilere uygulanmış ve toplanmıştır. Veri toplanan ilçeler ve müdür sayıları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Örnekleme Yer Alan İlçeler ve Müdür Sayısı

İlçeler	Uygulanan anket sayısı	Dönen anket sayısı	Geçerli anket sayısı
Büyükçekmece	28	12	12
Kadıköy	48	47	41
Fatih	45	30	27
Bakırköy	23	21	20
Tuzla	20	20	18
Sultanbeyli	28	27	20
Toplam	192	157	138

Araştırmanın örnekleminde yer alan ilçelerde toplam 192 devlet ilkökölü bulunmaktadır. Örnekleme yer alan bu 192 müdürden 157 tanesi geri dönüt vermiştir. Elde edilen anketlerden 19 tanesi eksik doldurulduğu için geçersiz sayılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere Büyükçekmece ilçesinden 12, Kadıköy ilçesinden 41, Fatih ilçesinden 27, Bakırköy ilçesinden 20, Tuzla ilçesinden 18, Sultanbeyli ilçesinden 20 olmak üzere toplam 138 ilkököl müdürü araştırmaya katılmıştır. Ankete katılım oranı % 82, 81'dir.

3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Toplanan anketlerin geçerli olanları ayrıldıktan sonra anketler numaralandırılmış ve SPSS 16 paket programı kullanılarak bilgisayara girilmiştir. Veri girişinden sonra, soruların yüzde ve frekansını hesaplamak için “multiple response” analizi kullanılmıştır. Veri toplama aracındaki “Uygun olan seçenekleri işaretleyiniz” gibi birden fazla cevap verilebilecek sorular yer aldığında, tüm cevaplar üzerinde frekans ve yüzde hesaplayabilmek için multiple response analizi tercih edilir (<http://www.ibm.com/us/en/> [18.04.2013]). Katılımcılar birden fazla seçenek işaretleyebildikleri için toplam frekans, katılımcı sayısından fazla olabilir. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, müdürlerin veli-müdür çatışmasına ilişkin algıları hakkında anket aracılığıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular ve bulguların yorumları yer almaktadır. Bulguların sunuluşu, araştırmanın alt amaçları esas alınarak sıralanmıştır. Buna göre; ilk olarak farklı sosyo-ekonomik bölgelerde yer alan ilkokullarda en sık karşılaşılan potansiyel veli-müdür çatışma durumlarına yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla; farklı sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan müdürlerin veliler ile yaşadıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları stratejiler, çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmak için kullandıkları en son stratejiler, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları stratejiler, veli-müdür çatışmalarını en aza indirmek ve iyi ilişkileri kuvvetlendirmek için en işe yarar gördükleri stratejiler, veli-müdür çatışmalarını en aza indirmek ve iyi ilişkileri kuvvetlendirmek için en sık kullandıkları stratejiler, öfkeli veliye rehberlik etmede okul rehberlik öğretmenini önemli görme derecesi, farklı alt kültürlerin veli-müdür çatışmalarına etki derecesi ve son olarak müdürlerin çatışmaya ilişkin herhangi bir ders, kurs veya seminere katılma durumları ele alınmıştır.

4.1.En Sık Yaşanılan Potansiyel Çatışma Durumları

Müdürlerin en sık karşılaştıkları potansiyel veli-müdür çatışma durumlarına ilişkin algılarının, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılması tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2:En Sık Karşılaşılan Potansiyel Veli-Müdür Çatışma Durumlarının Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Potansiyel veli-müdür çatışma durumları		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Disiplin	f	38	36	25	99
	%	%11,01	%10,02	%9,84	
Ev ödevi	f	24	24	12	60
	%	%6,95	%6,68	%4,72	
Öğretmen yeterliği	f	29	24	23	76
	%	%8,40	%6,68	%9,05	
Öğrenci nakli	f	24	28	24	76
	%	%6,95	%7,79	%9,44	
Alıkoyma	f	10	14	7	31
	%	%2,89	%3,89	%2,75	
Okul servisi	f	23	17	10	50
	%	%6,66	%4,73	%3,93	
Öğretmen devamsızlığı	f	28	24	19	71
	%	%8,11	%6,68	%7,48	
İkili öğretim	f	23	30	25	78
	%	%6,66	%8,35	%9,84	
Öğrenciler arası ilişkiler	f	39	42	31	112
	%	%11,30	%11,69	%12,20	
Okul-çevre ilişkileri	f	27	26	19	72
	%	%7,82	%7,24	%7,48	
Karne ve notlar	f	28	27	13	68
	%	%8,11	%7,52	%5,11	
Okul takımları	f	11	15	7	33
	%	%3,18	%4,17	%2,75	
Okul aile birliği	f	19	25	15	59
	%	%5,50	%6,96	%5,90	
Öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza	f	22	27	24	73
	%	%6,37	%7,52	%9,44	
Toplam	f	345	359	254	958

Tablo 2’de görüldüğü üzere, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerdeki müdürlerin velilerle en çok çatışma yaşadıkları durumlar sırasıyla; öğrenciler arası ilişkiler (f=39, %11,30), disiplin (f=38,%11,01), öğretmen yeterliliği (f=29, %8,40),

öğretmen devamsızlığı (f=28, %8,11), karne ve notlar (f=28, %8,11), okul-çevre ilişkileri (f=27, %7,82), ev ödevi (f=24, %6,95), öğrenci nakli (f=24, %6,95), okul servisi (f=23, %6,66), ikili öğretim (f=23, %6,66), öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza (f=22, %6,37), okul aile birliği (f=19, %5,50), okul takımları (f=11, %3,18) ve alıkoyma (f=10, %2,89)dır.

Sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlerin en sık yaşadıkları potansiyel veli-müdür çatışma durumları sırasıyla; öğrenciler arası ilişkiler (f=42, %11,69), disiplin (f=36, %10,02), ikili öğretim (f=30, %8,35), öğrenci nakli (f=28, %7,79), karne ve notlar (f=27, %7,52), öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza (f=27, %7,52), okul-çevre ilişkileri (f=26, %7,24), okul aile birliği (f=25, %6,96), ev ödevi (f=24, %6,68), öğretmen yeterliği (f=24, %6,68), öğretmen devamsızlığı (f=24, %6,68), okul servisi (f=17, %4,73), okul takımları (f=15, %4,17) ve alıkoyma (f=14, %3,89)dır.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ilçelerdeki müdürlerin en sık yaşadıkları potansiyel veli-müdür çatışma durumları sırasıyla; öğrenciler arası ilişkiler (f=31, %12,20), disiplin (f=25, %9,84), ikili öğretim (f=25, %9,84), öğrenci nakli (f=24, %9,44), öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza (f=24, %9,44), öğretmen yeterliği (f=23, %9,05), okul-çevre ilişkileri (f=19, %7,48), öğretmen devamsızlığı (f=19, %7,48), okul aile birliği (f=15, %5,90), karne ve notlar (f=13, %5,11), ev ödevi (f=12, %4,72), okul servisi (f=10, %3,93), okul takımları (f=7, %2,75) ve alıkoyma (f=7, %2,75)dır.

Tablo 2'deki bulgulardan anlaşılacağı gibi bütün sosyo-ekonomik düzeylerdeki müdürlerin en sık karşılaştıkları potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında birinci sırada “öğrenciler arası ilişkiler” yer almaktadır. Günümüzde, öğrenciler arası ilişkiler denilince ilk akla gelen konulardan biri zorbalık konusudur. Türkiye’de yapılan araştırmalar da gösteriyor ki zorbalık okullarda çok ciddi bir problemdir. Karaman Kepenekci ve Çınkır (2006)’ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre, bir eğitim öğretim yılı boyunca öğrencilerin %35,3’ü sözel, % 35,5’i fiziksel, %28’i duygusal ve %15,6’sı cinsel zorbalığa en az bir kere maruz kaldıklarını belirtmiştir. Yurtal ve Cenkseven (2007)’e göre ise öğrencilerin %75’i zorbalığı itme, küfür etme, isim takma, kişisel eşyalarına zarar verme ve dedikodu yapma şeklinde yaşamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma sonucu, Karaman Kepenekci ve Çınkır (2006) ve Yurtal ve Cenkseven (2007)’in yapmış olduğu araştırmalar tarafından da

doğrulanmıştır. Öğrenciler arası ilişkilerin sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, veli-müdür çatışma durumlarında ilk sırada yer alması, öğrenciler arası ilişkilerin okullarda ciddi bir problem olduğunun göstergesi olduğu söylenebilir.

Yine aynı tabloya bakıldığında, bütün sosyo-ekonomik düzeylerdeki ilkokullarda görev yapan müdürlerin en sık karşılaştıkları potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında ikinci sırada “disiplin” yer almaktadır. Bu bulgu, Özbaş ve Badavan (2009)’ın yapmış olduğu araştırma sonucuna paralel bir sonuç niteliğindedir. Özbaş ve Badavan (2009)’nın yapmış olduğu bir araştırmaya göre veliler, okuldan en çok “disiplin” ile ilgili konularda beklenti içindedir. Bunun yanında veliler, “disiplinle ilgili konularda” okulun kendileriyle etkili iletişim kurmadığı görüşündedir. Buna göre, okulların bulunduğu sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin disiplin konusunun veli-müdür çatışmasında önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir.

Diğer yandan tablo 2’ye göre, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerde yer alan okullarda görev yapan müdürlere göre “ikili öğretim”, velilerle potansiyel çatışma durumlarında üçüncü sırada yer alırken; bu durum sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre onuncu sırada yer almaktadır. Elde edilen bu bulgu, Gediklioğlu (2005) tarafından desteklenmiştir. Gediklioğlu (2005)’na göre, hızlı nüfus artışının yanında yeterli sayıda öğretmen ve derslik bulunmayan kent çevrelerindeki bölgelerdeki okullarda ikili öğretim uygulaması nedeniyle, 50-60 öğrencinin bir arada öğrenim gördüğü çok kalabalık sınıflar oluşmuştur. Bu durumun, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve orta ilçelerde yer alan ilkokullarda veli-müdür çatışmasına yol açması kaçınılmazdır. Zira bütün veliler çocuklarının öğrenim gördüğü sınıfların mevcudunun az olmasını; her dersi, dersin branş öğretmeninden almalarını istemektedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki okullarda görev yapan müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında dördüncü sırada “öğrenci nakli” yer alırken; bu durum, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre sekizinci sırada yer almaktadır. Bunun sebebi, başta büyük kentler olmak üzere, çeşitli nedenler yüzünden, kırsal kesimden kentlere doğru göç edilmesi olabilir. Aileler, kırsal kesimlerden daha çok kentlere göç etmektedir. Bundan dolayı ailelerin, öğrenci nakli konusunun sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve orta ilçelerde yer alan okullarda veli-müdür çatışmasına neden olduğu anlaşılır olmaktadır.

Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve orta ilçelerdeki okullarda görev yapan müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında beşinci sırada “karne ve notlar” yer alırken; bu durum, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ilçelerdeki müdürlere göre onuncu sırada yer almaktadır. Öğrencilerin ilgi, yetenek, gereksinim ve çağın gereklerine uygun ortaöğretim kurumlarına yönelmeleri gerekirken, akademik sınavlarda başarılı olma yarışına yönlendirilmeleri (Akyüz, 1989) göz önünde bulundurulduğunda; velilerin, karne ve notlarla ilgili okul müdürüyle çatışma içine girmesi doğal bir süreç olarak görülebilir. Sosyo-ekonomik düzeyi orta ve yüksek ilçelerdeki okullarda, bu durumun ilk sıralarda yer alması, Çelikkaya (2012)’nin yapmış olduğu çalışma tarafından desteklenmektedir. Çelikkaya (2012)’ya göre basit şekliyle toplum; alt, orta ve üst sınıf olmak üzere üç sınıfa ayrılır. Okul ile en çok ilgilenen sınıfın orta sınıf olduğu görülmektedir. Çünkü bu sınıfa mensup ailelerin, gelirleri sınırlı olduğundan, aileler çocuklarının okuyup meslek sahibi olmalarını ister. Okul ile ilgili sorunların, parayla halledilebileceğini düşünen sınıf ise üst sınıf velileridir. Alt sınıfa mensup veliler ise, kendilerine ve çocuklarına olan güven eksikliğinden dolayı okulla pek ilgilenmez. Bu nedenle bu sınıfa mensup veliler, çocukları okursa sevinir ama okumazsa da üzülmez.

Bunun yanında Lareau (1987)’ye göre düşük gelir sınıfına mensup veliler okul ile ilişki kurduklarında, genellikle akademik olmayan konuları gündeme getirir. Yüksek gelir sınıfına mensup veliler, okul ile daha sık ilişki kurar ve bu ilişkiler çoğunlukla akademik konularla ilgilidir. Kısacası; karne ve notlar konusu, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve orta ilçelerdeki veliler için sorun teşkil etmektedir. Bu durum, müdürlerin karne ve notlar konusunu potansiyel veli-müdür çatışması olarak görmelerine neden olmaktadır. Fakat sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki veliler için bu konu herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Dolayısıyla bu ilçelerdeki müdürlere göre, karne ve notlar konusu potansiyel veli-müdür çatışma durumları sıralamasında alt sıralarda yer almıştır.

Aynı tablodan anlaşılacağı gibi, potansiyel veli-müdür çatışma durumlarından “öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza”; sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlere göre altıncı, düşük ilçelerdeki müdürlere göre beşinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerdeki müdürlere göre on birinci sırada yer almaktadır. Öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza; orta ve düşük sosyo-ekonomik bölgelerdeki müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışması durumu iken,

sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerdeki müdürlere göre bu durum potansiyel veli-müdür çatışması durumunda alt sıralarda yer almaktadır. Bunun nedeni, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki velilerin daha bilinçli olması ve okul müdürü ile öğretmenlerin fiziksel ceza konusunda hassas davranmaları olabilir. Zira bu durumun, Salıcı-Ahioğlu (2006)'nın "ailenin eğitim düzeyi arttıkça ve aile içerisinde yaşayan birey sayısı azaldıkça veliler, okul ile daha etkili bir ilişki kurmakta, velilerin mesleğine bağlı olarak öğretmenler karşısındaki veliler ile daha rahat iletişim kurdukları için çocuğun eğitim-öğretimi, okul-veli işbirliği kapsamında gelişmektedir." düşüncesi tarafından doğrulandığı söylenebilir. Bunun yanında, yüksek sosyo-ekonomik bölgelerde yaşayan velilerin, okulu kontrol altına alma isteği (Gümüşeli, Hacıfazlıoğlu, 2009), öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza konusunda müdürlerin daha hassas davranmalarına neden oluyor olabilir.

Yine tablo 2'de görüldüğü üzere, potansiyel veli-müdür çatışma durumlarından "öğretmen yeterliliği", sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre onuncu, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre altıncı, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerdeki müdürlere göre üçüncü sırada yer almaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki okullarda bu durumun, müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışma durumu olarak üst sıralarda yer almasının nedeni, bu ilçelerdeki öğretmenlerin çoğunun yeni atanmış ve deneyimsiz olması olabilir. Yine sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki okullarda bu durumun müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışma durumu sıralamasında ilk üç sırada yer almasının nedeni ise, bu bölgelerde görev yapan çoğu öğretmenin yaşlı ve yeniliklere ayak uyduramayan öğretmenler olduğu düşünülmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki okullarda öğretmen yeterliliği konusunun müdürlere göre daha az potansiyel veli-müdür çatışma durumu olarak görülmesinin nedeni, bu bölgelerde görev yapan öğretmenlerin milli şura sahip olmaları, üzerine düşen görevi yerine getirmeleri (Çelikkaya, 2012) ve eğitimdeki yeniliklere açık olmaları olabilir.

Potansiyel veli-müdür çatışma durumlarından "öğretmen devamsızlığı", sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre on birinci, düşük ilçelerdeki müdürlere göre sekizinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre dördüncü sırada yer almaktadır. Türkiye'deki öğretmenlerin işe gelmeme oranları OECD ülkelerindeki öğretmenlere göre daha yüksek (OECD, 2009'dan aktaran

Dünya Bankası, 2011) olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun potansiyel veli-müdür çatışma durumu olması kaçınılmaz görülebilir. Okulun bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik düzeyine göre, potansiyel veli-müdür çatışma durumları sıralamasında öğretmen devamsızlığının yerinin farklılaşmasının nedeni şu şekilde açıklanabilir: Öğretmen devamsızlığının nedenleri; kısa süreli hastalık (1-2 gün), orta veya uzun süreli hastalık, kişisel işler, mesleki konferans veya toplantı, annelik, ailede meydana gelen ölüm, sendika işleri, ailede meydana gelen ciddi bir hastalık, ücretsiz izin, jüri görevi, dini görevlerini yerine getirme, askere gitme, evlat edinme, kanser tedavisi, iş kazaları, mahkemeye çıkma vb. olabilir (Miller, Murnane, Willett, 2008). Bunun yanında, öğretmen devamsızlığı ile yaş arasında eğrisel bir ilişki vardır (Marlin, 1976'dan akt. Carter, 2010). Diğer bir deyişle orta yaştaki öğretmenler, yaşlı ve genç öğretmenlere göre daha az devamsızlık yapmaktadır. Bu durum, orta sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre; genç öğretmenlerin atandığı sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ilçeler ile genelde yaşlı öğretmenlerin bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerde öğretmen devamsızlığının daha fazla yaşanmasına sebep gösterilebilir.

“Okul servisi” faktörü açısından tabloya bakıldığında, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre “okul servisi”, potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında ikinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre dokuzuncu sırada yer almaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlerin, diğer sosyo-ekonomik düzeylerdeki müdürlere göre okul servisinin daha potansiyel çatışma durumu olarak görülmesinin nedeni, bu gruptaki velilerin okul servisi istemeleri, diğer gruptaki velilerin ekonomik durumları nedeniyle okul servisi istememeleri olabilir. Bunun yanında NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration)'nın yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Amerika'da bir eğitim-öğretim yılı boyunca, ortalama 35 öğrenci okul servisleri nedeniyle (trafik kazası, düşme, yaralanma vb.) hayatını kaybetmektedir(<http://www.nhtsa.gov/School-Buses>). Bu durum göz önünde bulundurulacak olursa, okul servisi kullanan velilerin bu konuyla ilgili okul müdürüyle çatışma içine girmelerinin doğal bir süreç olduğu düşünülmektedir.

“Okul çevre ilişkileri” faktörüne bakıldığında, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre potansiyel veli-müdür çatışma durumlarından “okul-çevre ilişkileri” yedinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre altıncı

sırada yer almaktadır. Bu bulgunun, veli-müdür çatışmalarında sosyo-ekonomik düzeyin etkili olmadığını gösterdiği söylenebilir. Diğer bir deyişle sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin tüm müdürler, velilerle yaşadıkları çatışma durumlarından okul-çevre ilişkileri konusunun orta sıralarda yer aldığını belirtmiştir. Bu durum, velilerin genel olarak okul-çevre ilişkilerine duyarlı olduğunu gösterebilir. Bu sonuç, Titrek (1999) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Çevre ile İlişkileri” başlıklı araştırma tarafından da doğrulanmıştır. Bu araştırmada; ilköğretim okullarının çevre kalkınması, çevrenin eğitimi ve çevreye rehberlik etme çalışmalarını ara sıra gerçekleştirdiği, eğitsel çalışmaları genellikle gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Dolayısıyla okulun çevreyi eğitme ve çevreye rehberlik etme etkinliklerinin ara sıra yapılması, veli ile müdür arasında çatışma yaşanmasına neden olabilir.

“Okul aile birliği” faktörüne göre aynı tabloya bakıldığında, veli-müdür çatışma durumlarından okul aile birliğinin, sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki okullarda görev yapan müdürlere göre sekizinci, düşük ilçelerdeki müdürlere göre dokuzuncu, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre on ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, Kahramanoğlu (2004)’nin yapmış olduğu çalışma sonucuyla tutarlıdır. Buna göre veliler, okul aile birliklerinin görev ve sorumlulukları konusunda bilgi sahibi değildir. Velilerin okul aile birliğinin görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmamaları, okul müdürü ile bu konuda çatışma içine girmelerine neden olabilir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki okullarda, veli-müdür çatışma durumları sıralamasında okul aile birliğinin son sıralarda yer alması ise, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek velilerin okul ile daha çok ilişki içine girebilmelerinden (Salıcı-Ahioğlu, 2006) ve bunun sonucu olarak da okul ile ilgili daha çok bilgi sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yine aynı tabloya göre, potansiyel veli-müdür çatışma durumlarından “ev ödevi”, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre yedinci, sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre dokuzuncu, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre on birinci sırada yer almaktadır. Bu durum, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyi düştükçe, velilerin çocuklarının akademik çalışmaları ile ilgilenme düzeylerinin de düştüğünü göstermektedir. Üst sınıfa mensup veliler okul ile daha etkili iletişim kurar (Salıcı-Ahioğlu, 2006); orta sınıfa mensup veliler çocuklarına maddi destek sağlayamadığından çocuklarının meslek sahibi olmalarını ister; düşük sınıfa mensup veliler çocuklarına güven eksikliği

olduğundan okulla pek ilgilenmez (Çelikkaya, 2012). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, velilerin sosyo-ekonomik düzeyleri düştükçe, çocuklarının ev ödevleri ile ilgili konularda müdürle çatışma durumları da azalmaktadır denilebilir.

Tablo 2'ye göre bütün sosyo-ekonomik düzeylerdeki ilçelerdeki müdürlere göre, veli-müdür çatışma durumlarında sondan bir önceki sırada, yani on üçüncü sırada “okul takımları” yer almaktadır. Bu durum ilkokulların, ortaöğretime devam etmek için birer akademik yarış alanı haline getirilmesi ile birlikte sosyal etkinliklerin ihmal edildiğinin bir göstergesi sayılabilir. Sınıf mevcudunun kalabalık olması, öğretim programlarının ağırlığı, sınavların araçtan çok amaç haline getirilmesi, bazı öğretmenlerin sosyal çalışmalara gereken önemi vermemesi, öğretmenlerin bunlarla ilgili bilinçlendirilememesi gibi nedenler, sosyal etkinliklerin eğitsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilememesine neden olur (Büyükkaragöz, 1985). Bu durum veli-müdür çatışmasına neden olan durumlar arasında bütün sosyo-ekonomik düzeylerde de sondan bir önceki sırada yer aldığı söylenebilir.

Diğer yandan aynı tabloya göre tüm sosyo-ekonomik düzeylerdeki okullarda görev yapan müdürlere göre, potansiyel veli-müdür çatışma durumlarında en son sırada “alıkoyma” yer almaktadır. Bu durum, alıkoymanın sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, veli-müdür çatışmasına en az neden olan bir durum olduğunu göstermektedir. Alıkoyma, öğrencinin eğitim hakkından mahrum bırakılması yani uzaklaştırma olarak göz önünde bulundurulduğunda; öğrencilerin okula devamını sağlayabilmeleri ve okul devamsızlığını azaltabilmeleri için okul müdürü tarafından bazı sınırlayıcı önlemler alınmış olabilir. Müdürlerin, öğrencilere okul dışına yönelimi artıracak okuldan uzaklaştırma cezaları yerine, okul içinde kalmayı ve bazı haklardan mahrum edilmeyi gerektiren cezalar verdikleri düşünülebilir. Bu nedenle alıkoyma, potansiyel veli-müdür çatışmasına neden olan durumlar arasında en son sırada yer almış olabilir.

Veli-müdür çatışmasına neden olan yukarıda belirtilen potansiyel çatışma durumlarının yanı sıra okul müdürleri (f=10), açık uçlu soruya verdikleri cevaplarda “okul aidat ödemelerinin” de potansiyel çatışma durumu olduğunu belirtmiştir. Bir okul müdürü bu konudaki görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: “Okullarımızda kadrolu hizmetli bulunmadığı için ücretli hizmetli maaşı, SGK giderleri, temizlik malzemesi, fotokopi, sarf malzemeleri, telefon giderleri, bakım onarım, boya badana giderleri için, veliden talep etmek zorunda olduğumuz yıllık yaklaşık 100 TL

civarında bir aidat nedeniyle çatışma yaşamaktayız. Bu çatışma birinci sırada yer almaktadır.”. Bir başka müdür ise şu şekilde görüş bildirmiştir: “1500-2000 öğrenci mevcutlu bir okulun yıllık giderleri hesaplandığında 100 bin TL civarındadır. Bu giderlerin karşılanmasında ilkokullara devlet tarafından hiçbir ödenek verilmemekte, yerel kaynaklardan karşılanması istenmektedir. Okul idarelerinde hizmetli maaşı ve SSK okulun yıllık bütün kırtasiye giderleri vb. giderleri velilerden istenmekte burada çatışma başlamaktadır.”. Bir diğer müdür ise okul aidatları konusundaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir: “İlköğretim okullarında kadrolu hizmetli ve memur yok. Aile birliğinden ücretli çalıştırılıyor. Bu durumda okullara bağış veya aidat almak durumunda kalınıyor. Ayrıca kırtasiye, tamirat, temizlik malzemeleri vb. giderlerin hangi kaynaktan karşılanacağı bakanlıkça belirlenmeli. Halen okul idareleri ve öğretmenler veli ile karşı karşıya geliyor. İdare ve öğretmen saygınlığını yitiriyor.”.

Görüldüğü üzere okul müdürlerine göre “okul aidat ödemeleri”, müdürlerin velilerle yaşadıkları potansiyel çatışma durumları arasındadır. Bu durum, Porsuk ve Kunt (2012)’un yapmış olduğu çalışma tarafından da doğrulanmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin veliler ile yaşadıkları sorunlar arasında, parasal sorunların öne çıktığı görülmüştür. Yine Şişman ve Turan (2004)’a göre okul- aile ilişkisini zedeleyen etkenlerden biri, velilerin bağış yapmaya zorlanmasıdır. Çelik (2005)’e göre de veliler, toplantıları ekonomik amaçlı olduğunu düşündüğünden toplantılara katılmamakta ve maddi konularda problem çıkarmaktadır. Dolayısıyla maddi konuların veli-müdür çatışmasına neden olduğu söylenebilir.

4.2.En Sık Kullanılan Stratejiler

Müdürlerin, velilerle yaşadıkları çatışmalarda en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejilerinin, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: En Fazla Kullanılan Stratejilerinin Müdürlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

En Fazla Kullanılan Stratejiler		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Telefon görüşmesi	f %	32 % 14,88	38 %17,67	25 % 13,88	95
Üçlü görüşme (Veli, öğretmen, müdür)	f %	42 % 19,53	39 %18,13	33 % 18,33	114
Dörtlü görüşme (Veli, öğrenci, öğretmen, müdür)	f %	31 % 14,41	26 %12,09	24 % 13,33	81
Ev ziyareti	f %	14 % 6,51	14 %6,51	21 % 11,66	49
Veli-müdür görüşmesi (okulda)	f %	43 % 20	42 %19,53	37 % 20,55	122
Veliyi ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderme	f %	12 % 5,58	14 %6,51	8 % 4,44	34
Rehber öğretmen (psikolojik danışman) eşliğinde görüşme	f %	41 % 19,06	42 %19,53	32 %17,77	115
Toplam	f	215	215	180	610

Tablo 3'e göre sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlerin, velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeden sık kullandıkları stratejiler sırasıyla, okulda veli-müdür görüşmesi (f=43, %20), üçlü görüşme (veli, öğretmen, müdür) (f=42, %19,53), rehber öğretmen eşliğinde görüşme (f=41, %19,06), telefon görüşmesi (f=32, %14,88), dörtlü görüşme (veli, öğrenci, öğretmen, müdür) (f=31, %14,41), ev ziyareti (f=14, %6,51), veliyi ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=12, %5,58) şeklindedir.

Aynı tabloya göre sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye en sık kullandıkları stratejiler sırasıyla, okulda veli-müdür görüşmesi (f=42, %19,53), rehber öğretmen eşliğinde görüşme (f=42, %19,53), üçlü görüşme (veli, öğretmen, müdür) (f=39, %18,13), telefon görüşmesi

(f=38, %17,67), dörtlü grŖme (veli, ğrenci, ğretmen, müdür) (f=26, %12,09), ev ziyareti (f=14, %6,51), veliyi ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=14, %6,51) Ŗeklindedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi dŖk ilçelerdeki müdürlerin velilerle yaŖadıkları atıŖmaları çözmede en sık kullandıkları stratejiler ise sırasıyla, okulda veli-müdür grŖmesi (f=37, %20,55), l grŖme (veli, ğretmen, müdür) (f=33, %18,33), rehber ğretmen eŖliđinde grŖme (f=32, %17,77), telefon grŖmesi (f=25, %13,88), dörtlü grŖme (veli, ğrenci, ğretmen, müdür) (f=24, %13,33), ev ziyareti (f=21, %11,66), veliyi ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=8, %4,44) Ŗeklindedir.

Tablo 3 incelendiğinde, sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, velilerle yaŖadıkları atıŖmaları çözmede müdürlerin en sık “veli ile okulda grŖme” stratejisini kullandıkları görülmektedir. Müdürler veliler ile birebir grŖme yaparak yaŖadıkları problemi çözmek için karŖılıklı konuŖabilir ve tartıŖabilir (meroğlu, Can, 2005). Ancak önemli olan sadece bir problemle karŖılaŖıldıđında grŖmek değil, bir plan dahilinde veliler ile karŖılıklı grŖmeyi yürütmektir. Bunun sonucunda veliler, okuldan çağrıldıklarında kendilerinde oluŖan olumsuz algıyı kırabilir ve karŖılıklı güven ortamı sağlanabilir (ŖimŖek, 2008).

“l grŖme (müdür, veli, ğretmen)” stratejisi; velilerle yaŖadıkları atıŖmaları çözmede en fazla kullanılan strateji sıralamasında, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve dŖk ilçelerdeki müdürlere göre ikinci, sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlere göre üçüncü sırada yer almaktadır. l grŖme müdürler tarafından sık kullanılan bir atıŖma çözüm stratejisidir. Çünkü atıŖma durumu yeni ise ve müdürün daha önce böyle bir deneyimi yoksa, müdür karar vermeden önce öğretmenlerin grŖlerini almayı tercih eder (Aljhani ve diğ.,2011). Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlerin l grŖmeyi ikinci strateji olarak tercih etmelerinin nedeni, bu çevredeki velilerin, yaŖanan sorunların nedenini ve ayrıntılarını müdürlerden duymak istemeleri ve öğretmenlerin de bu sorunların farkına varmasını istemeleri olabilir. Çünkü bu sosyo-ekonomik düzeye sahip veliler, okulu kontrol altına almak isterler (GmŖeli, Hacıfazlıoğlu, 2009). Sosyo-ekonomik düzeyi dŖk ilçelerdeki müdürlerin; l grŖmeyi ikinci strateji olarak tercih etmesinin nedeni ise, bu bölgelerdeki velilerin otorite olarak müdürü ve ğretmeni

görmesi ve bu nedenle problemlere müdür ve öğretmenin müdahale etmesini istemesi olabilir.

Diğer yandan tablo 3'e göre sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük bölgelerdeki müdürlere göre velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede kullandıkları strateji sıralamasında "rehber öğretmen (psikolojik danışma) eşliğinde veli ile görüşme" üçüncü, sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlere göre ikinci sırada yer almaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük bölgelerdeki müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede rehber öğretmen eşliğinde görüşmeyi daha fazla tercih etmelerinin nedeni, bu bölgelerdeki velilerin otorite olarak müdürü görmesi, rehber öğretmenle görüşmeyi tercih etmemesi olabilir.

Müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede en fazla kullandıkları stratejiler sıralamasında, dördüncü sırada "veli ile telefonda görüşme" gelmektedir. Özellikle çalışan ailelerin, okulda yaşanan bir takım problemler hakkında gerek yönetim gerekse öğrenci tarafından bilgilendirilmemesi, müdür-veli ilişkilerini zedelemektedir (Şimşek, 2008). Çatışma çözümünde müdürler, veli ile yüz yüze görüşmeyi daha fazla kullansa da, velilerin işlerinin yoğun olması ve okula vakit ayırmamaları (Koçak, 1988) göz önünde bulundurulduğunda, işleri yoğun olan veliler için telefonla görüşme stratejisini de kullandıkları söylenebilir.

Müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede en fazla kullandıkları stratejiler sıralamasında "dörtlü görüşme (veli, müdür, öğretmen, öğrenci)" beşinci sıradadır. Buna göre, müdürlerin velilerle yaşamış oldukları çatışmaları çözme sürecine öğrenciyi dahil etmeyi tercih etmedikleri söylenebilir. Öyle ki, en fazla kullanılan strateji sıralamasında ilk sıralarda "veli ile okulda görüşme, rehber öğretmen eşliğinde veli ile görüşme, üçlü görüşme (öğretmen, müdür, veli) ve veli ile telefonda görüşme" yer alırken; dörtlü görüşme diğer stratejilerden daha aşağı sıralarda yer almıştır.

Aynı tablo incelendiğinde müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin, velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede en sık kullandıkları stratejiler sıralamasında "ev ziyareti" altıncı sıradadır. Okula gelmeye çekinen veya okula gelme imkanı olmayan aileler ile görüşmenin en iyi yolu ev ziyaretleridir.

Çatışmaları çözmek için ev ziyareti iyi bir stratejidir; çünkü ev ortamında veliler görüşlerini daha rahat ifade edebilir (Şimşek, 2008). Ancak tablo 3'e göre veli müdür arasındaki çatışmaları çözmede, bu strateji sondan birinci sırada yer almaktadır. Bilgin (1990)'in yapmış olduğu araştırma sonucu da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bilgin (1990)'e göre okul-aile işbirliği sorunlarından biri de öğretmenlerin ev ziyaretleri yapmamaları ve bu konuda müdürlerin onları özendirmemesidir. Oysa ev ziyaretlerinin önemi, MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan B.08.0.İGM.0.08.03.06/311-6484 sayılı genelge tarafından vurgulanmıştır (MEB, 2006).

Yine aynı tabloda müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmede en sık kullandıkları stratejiler sıralamasında en son sırada “veliyi ilçe milli eğitim müdürlüğüne gönderme” yer almaktadır. Buna göre müdürlerin; veliler ile yaşadıkları çatışmaları çözerken, önce veliler ile çeşitli görüşmeler yapmayı tercih ettikleri, en son yol olarak veliyi ilçe milli eğitim bakanlığına yönlendirerek, “kaçınma” çatışma çözüm stiline bir davranış biçimi olan “sorumluluğu başkalarına yükleme” (Rahim, 1985) davranışını sergiledikleri söylenebilir.

4.3. Tüm Çabalar Boşa Çıktığında Öfkeli Veli ile Başa Çıkmak İçin Müdürlerin Kullandığı En Son Strateji

Tüm çabaları boşa çıktığında, veliler ile yaşadıkları çatışmaları çözmede müdürlerin en son başvurdukları stratejiye ilişkin algılarının, müdürlerin görev yaptığı ilçelerin sosyo-ekonomik düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Öfkeli Veli ile Başa Çıkmak İçin Kullanılan En Son Stratejiye İlişkin Algılarının Sosyo-Ekonomik Düzeye Göre Karşılaştırılması

Müdürlerin En Son Başvurdukları Stratejiler	Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
	Yüksek	Orta	Düşük	

Tablo 4-devam

Veli ile anlaşma	f	28	11	16	55
	%	%25,92	%15,71	%25,00	
Veliyi ilçe/il milli eğitim müdürlüğüne gönderme	f	16	11	8	35
	%	%14,81	%15,71	%12,50	
Ara verme	f	24	11	14	49
	%	%22,22	%15,71	%21,87	
Kovma	f	6	3	2	11
	%	%5,55	%2,77	%3,12	
Mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme	f	34	34	24	92
	%	%31,48	%48,57	%37,50	
Toplam	f	108	70	64	242

Tablo 4 incelendiğinde, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ilçelerdeki müdürlerin tüm çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son başvurdukları stratejiler sırasıyla; mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme (f=34, %31,48), veli ile anlaşma (f=28, %25,92), ara verme (f=24, %22,22), veliyi ilçe/il milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=16, %14,81) ve kovma (f=6, %5,55) şeklindedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlerin tüm çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son başvurdukları stratejiler sırasıyla; mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme (f=34, %48,57), veli ile anlaşma (f=11, %15,71), ara verme (f=11, %15,71), veliyi ilçe/il milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=11, %15,71) ve kovma (f=3, %2,77) şeklindedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ilçelerdeki müdürlerin tüm çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son başvurdukları stratejiler sırasıyla; mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme (f=24, %37,50), veli ile anlaşma (f=16, %25,00), ara verme (f=14, %21,87), veliyi ilçe/il milli eğitim müdürlüğüne gönderme (f=8, %12,50) ve kovma (f=2, %3,12) şeklindedir.

Tablo 4’te görüldüğü üzere sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin bütün müdürler, tüm çabalar sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son strateji olarak, ilk sırada “mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme” stratejisini

tercih etmektedir. Bu stratejiyi iki kısımda incelemek gerekir. Birinci kısım “mümkün olan her şeyi yapma”, uzlaşma stiline bir davranış türü olan “politik araçlar” stratejisini temsil eder. Buna göre taraflar, belirli miktarda kendilerinden ödün vererek pazarlık ve takas gibi politik yollarla çatışmayı çözmeye çalışır. İkinci kısım ise “taviz vermeme” davranışıdır. Buna göre müdürler, öfkeli veli ile başa çıkmada en son çare olarak hükmetme stiline bir davranış boyutu olan “davada ısrar” davranışını göstermektedir. Davada ısrar; taraflardan birinin diğer tarafın isteklerini kabul etmediği sürece, kendisinin de bu duruma boyun eğmeyeceğini ifade eder (Hellrieger, Slocum, 2009). Dolayısıyla müdürlerin öfkeli velilerle başa çıkarken en son strateji olarak ilk sırada, uzlaşma stilinden hükmetme stiline doğru giden bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Aynı tabloya göre sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin bütün müdürler, tüm çabalar sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son strateji olarak, ikinci sırada “veli ile anlaşma” stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Bu bulgu sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin tüm müdürlerin, veli-müdür çatışmasında en son strateji olarak ikinci sırada “uzlaşma” yoluna gittiklerini göstermektedir. Bu konuyla ilgili bir okul müdürü düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Konuyu, sıkıntıyı ve çözüm önerimi detaylı izah ederim. İkna gücümü kullanırım.*”. Hızlı ve geçici ama her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm gerektiğinde (Katz, Lawyer, 1993); tarafların, sadece kendi fikirlerine değil, karşı tarafın fikirlerine de saygı duyarak bir takım fedakarlıklarda buldukları (Eren, 1984, 466) düşünüldüğünde, okul müdürlerinin uzlaşma stilini kullandıkları söylenebilir. Ancak müdürlerin, tüm çabaları sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada önce hükmetme sonra uzlaşma stilini kullandıkları düşünülmektedir. Gümüşeli (1994)’ye ve Ural (1997)’a göre müdürler öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede ilk önce uzlaşma, sonra hükmetme stilini kullanmaktadır. Dolayısıyla müdürlerin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede ilk sırada kullanmayı tercih ettikleri stilleri, velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede tercih etmedikleri söylenebilir. Bu durum, müdürlerin aslında öğretmen olmalarından, dolayısıyla meslektaşları ile yaşadıkları çatışmaları uzlaşma yolu ile çözmek istemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Diğer yandan sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin bütün müdürler, tüm çabalar sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son strateji olarak üçüncü sırada

“ara verme” stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, müdürlerin veli-müdür çatışmasında en son strateji olarak üçüncü sırada “kaçınma” yoluna gittiklerini göstermektedir. Müdürlerin, veliler ile yaşadıkları çatışma durumlarında problemin hiçbir şekilde çözümü olmadığını düşündükleri için (Katz, Lawyer, 1993) ve çözümü daha uygun bir zamana ertelemek (Rahim, 1992) için aralarındaki ilişkiyi en alt seviyeye düşürdükleri söylenebilir.

Bunun yanında aynı tabloya göre sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin müdürler, tüm çabalar sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son strateji olarak dördüncü sırada “veliyi ilçe/il milli eğitim müdürlüğüne gönderme” stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Müdürlerin, öfkeli velilerle başa çıkmada en son strateji olarak dördüncü sırada “kaçınma” çatışma çözüm yönteminin bir davranış biçimi olan “sorumluluğu başkalarına yükleme” (Rahim, 1985) davranışını sergiledikleri söylenebilir. Sorumluluğu başkalarına yükleme davranışının gösterildiği durumlarda, birey çatışmaya taraf olmak istemez ve doğrudan müdahale etmekten kaçınır (Koçel, 2010, 656). Dolayısıyla okul müdürlerinin çatışmayı yönetme konusunda kendilerini yetersiz hissettikleri zaman sorumluluğu, bir üst makam olan il/ilçe milli eğitim müdürlüklerine attıkları söylenebilir.

Yine aynı tabloya göre sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin müdürler, tüm çabalar sonuçsuz kaldığında öfkeli veli ile başa çıkmada en son strateji olarak son sırada “kovma” stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bir okul müdürü şunları dile getirmiştir: “*Öğretmene ve bize hakaret etmediği sürece kovma ve iletişimi kesme uygulamayız*”. Bu durumun, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken en son başvurdukları strateji hükmetme stilini yansıtan stratejiler olduğunu gösterdiği söylenebilir.

Yukarıdaki bulgular ışığında; okulun bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik düzeyinin bu alt problemde etkisiz olduğu söylenebilir. Müdürler velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken en son strateji olarak sırasıyla, uzlaşma, ara verme ve hükmetme stillerini kullanmaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, bu sonucun çeşitli araştırmalar tarafından desteklendiği görülmüştür (Arslantaş, Özkan, 2012; Sertok, 2006; Uras-Beşer, Kaya, 2010).

4.4.Müdürlerin Öfkeli Veli Şikayeti Karşısında En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri

Müdürlerin öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin görüşlerinin, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Müdürlerin Öfkeli Veli Şikayeti Karşısında En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeye Göre Karşılaştırılması

Stratejiler		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Veliyi dinlerim, sonra açıklama yaparım.	f %	49 %24,13	44 %24,30	37 %28,46	130
Önce açıklarım, sonra veliye konuşma hakkı tanırım	f %	13 %6,40	14 %7,73	8 %6,15	35
Öfkeli olduğu için veliyi eleştiririm	f %	15 %7,38	13 %7,18	5 %3,84	33
Geldiği için veliye teşekkür ederim	f %	45 %22,16	40 %22,09	31 %23,84	116
Tekrar gelmesi için veliyi yüreklendiririm	f %	37 %18,22	29 %16,02	26 %20,00	92
Politika veya karar hemen değiştiririm	f %	6 %2,95	9 %4,97	3 %2,30	18
Politika veya karar değişimi üzerinde düşünürüm, sonra veli ile görüşürüm	f %	20 %9,85	14 %7,73	11 %8,46	45
Duygularımı veliye göstermem	f %	18 %8,86	18 %9,94	9 %6,92	45
Toplam	f	203	181	130	514

Tablo 5 incelendiğinde sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlerin, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejileri sırasıyla; veliyi

dinleme, sonra açıklama yapma (f=49, %24,13), geldiği için veliye teşekkür etme (f=45, %22,16), tekrar gelmesi için veliyi yüreklendirme (f=37, %18,22), politika veya karar değişimi üzerinde düşünme, sonra veli ile görüşme (f=20, %2,95),duygularını veliye göstermeme (f=18, %8,86), öfkeli olduğu için veliyi eleştirme (f=15, %7,38), önce açıklama, sonra veliye konuşma hakkı tanıma (f=13, %6,40), politika veya kararı hemen değiştirme (f=6, %2,95) şeklindedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlerin, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejileri sırasıyla; veliyi dinleme, sonra açıklama yapma (f=44, %24,30), geldiği için veliye teşekkür etme (f=40, %22,09), tekrar gelmesi için veliyi yüreklendirme (f=29, %16,02), duygularını veliye göstermeme (f=18, %9,94), önce açıklama, sonra veliye konuşma hakkı tanıma (f=14, %7,73), politika veya karar değişimi üzerinde düşünme, sonra veli ile görüşme (f=14, %7,73),öfkeli olduğu için veliyi eleştirme (f=13, %7,18), politika veya kararı hemen değiştirme (f=9, %4,97) şeklindedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlerin, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejileri sırasıyla; veliyi dinleme, sonra açıklama yapma (f=37, %28,46), geldiği için veliye teşekkür etme (f=31, %23,84), tekrar gelmesi için veliyi yüreklendirme (f=26, %20,00), politika veya karar değişimi üzerinde düşünme, sonra veli ile görüşme (f=11, %8,46),duygularını veliye göstermeme (f=9, %6,92), önce açıklama, sonra veliye konuşma hakkı tanıma (f=8, %6,15), öfkeli olduğu için veliyi eleştirme (f=5, %3,84), politika veya kararı hemen değiştirme (f=3, %2,30) şeklindedir.

Tablo 5’te görüldüğü üzere, sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin müdürler, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejisi olarak ilk sırada “veliyi dinleme, sonra açıklama yapma” stratejisini kullandıklarını belirtmiştir. Bir müdür, bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: “*Problem (şikayet) ile ilgili önce veliyi dinlerim. Problemin kaynağı veya çözümü için gerekli açıklamaları yaparım...*”. Bu sonuç, Şahin (2010) tarafından doğrulanmıştır. Şahin (2010)’e göre ilköğretim okulu yöneticileri, öncelikle çatışmaları anlamaya daha sonra duruma uygun strateji kullanmaya çalışır. Dolayısıyla müdürlerin belirli bir çatışma yönetme stiline ve bu stil doğrultusunda belirli bir stratejiye sahip olmadıkları; çatışma durumunu anladıktan sonra uygun olan stratejiyle hareket ettikleri söylenebilir.

Aynı tabloya göre, sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, müdürler öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejisi olarak ikinci sırada “geldiği için veliye teşekkür etme” stratejisini seçmiştir. Koçak (1988)’ın yapmış olduğu araştırmaya göre velilerin %31,40’ına, yönetici ve öğretmenlerin ise %29,66’sına göre velilerin okula karşı yaptıkları eleştiriler, yönetim tarafından hiçbir zaman memnuniyetle dinlenmemektedir. Velilerin okula yaptıkları olumsuz eleştirilerinin müdürler tarafından memnuniyetle karşılanmaması, öfkeli veli şikayetlerinin de memnuniyetle karşılanmayacağı anlamına gelmektedir. Müdürlerin, velilerin eleştirilerinden memnun kalmadıkları görülse de, geldikleri için onlara teşekkür etmeleri, yumuşatma (yatıştırma) stratejisini kullandıkları söylenebilir. Öyle ki yumuşatma stratejisi, yüzeysel uyumu sağlamak için anlaşmazlığın yatıştırılmasıdır (Blake, Mouton, 1964, 11). Bu strateji, karşı tarafı rahatlatarak ve onu destekleyerek gerilimin azalmasını sağlar (Hellrieger, Slocum, 2009).

Aynı şekilde sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin, tüm müdürler öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejisi olarak üçüncü sırada “tekrar gelmesi için veliyi yüreklendirme” stratejisini seçmiştir. Veli, şikayet için okula geldiğinde müdür velilerin geri dönütlerine açık olmalıdır. Bu şekilde müdür, öğrenciler için toplum değerlerinin neler olduğunu öğrenebilir. Böylece toplum, okulda güveni geliştirmeye ve devam ettirmeye yardımcı olur (Robinson, Fevre, 2011). Dolayısıyla, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin müdürlerin, okulları geliştirmek ve daha ileriye taşıyabilmek için velilerden gelen şikayetleri dikkate aldığı söylenebilir.

Diğer yandan sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejileri sıralamasında “politika veya karar değişimi üzerinde düşünme, sonra veli ile görüşme” stratejisi dördüncü; sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre altıncı sırada yer almaktadır. Dolayısıyla politika veya karar değişimi konusunda, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve yüksek ilçelerdeki müdürlerin, orta sosyo-ekonomik düzeydeki ilçelerdeki müdürlere göre velinin görüşlerini daha çok dikkate aldığı söylenebilir. Bunun nedeni, düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ilçelerdeki müdürlerin, velinin görüşleri dahilinde, çalıştıkları okulları daha iyi seviyelere taşımak istemesi olabilir. Çevrenin, özellikle de velinin okul ile ilgili görüşleri, okulu doğrudan ve hızlı bir şekilde etkilediği (Hoy, Miskel, 2010, 29) için

bu bölgede görev yapan müdürlerin, diğer bölgelerde görev yapan müdürlere oranla bu stratejiyi daha fazla kullandığı söylenebilir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki öğrenci velilerinin akademik beklentisi, diğer ilçelerdeki velilere göre daha yüksektir. Bundan dolayı okulun tüm paydaşları için doğru karar vermek ve bir politika oluşturmak için bu ilçelerdeki müdürlerin veli görüşlerine önem verdiği söylenebilir.

Yine aynı tabloya göre, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük olan ilçelerdeki müdürlere göre öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejileri sıralamasında beşinci sırada “duygularını veliye göstermeme” yer alırken; bu madde sosyo-ekonomik düzeyi orta olan ilçelerdeki müdürlere göre dördüncü sırada yer almaktadır. Bu bulgu, Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) tarafında da desteklenmektedir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009)’in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, kendilerini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin vb. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarma ve iş yaşamında stresli durumlarda kolaylıkla sakinleşme becerilerinde yöneticiler kendilerini en az düzeyde başarılı görmektedir. Kısacası müdürler, öfkeli veli şikayeti karşısında sakinleşmekte ve duygularını belli etmemekte zorlanmaktadır.

Bunun yanında sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejileri sıralamasında “öfkeli olduğu için veliyi eleştirme” yedinci sırada yer alırken; bu madde sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre altıncı sırada yer almaktadır.

Öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma yönetim stratejilerinden “önce açıklama, sonra veliye konuşma hakkı tanıma” sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre yedinci, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre altıncı, sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre beşinci sırada yer almaktadır. Öfkeli veli şikayeti karşısında önce açıklama yapan, sonra veliye konuşma hakkı tanıyan müdürlerin, çatışma çözüm stratejilerinden “çatışmanın etkilerinin değerlendirme (güç kullanma)”yi kullandığı söylenebilir. Çatışmanın etkilerini değerlendirme stratejisinde yönetici, çatışmanın başlangıcında karşı tarafa gücünü hissettirir ve çatışmayı sonlandırmasını ister (Eren, 1989, 467).

Sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin tüm müdürler, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullanılan çatışma çözüm stratejisi sıralamasında en son strateji olarak “politika veya kararı hemen değiştirme” stratejisini tercih etmiştir. Bu durum, müdürlerin veliler ile yaşadıkları çatışmalarda en son “ödün verme” stilini kullandıklarını göstermektedir. İlgili literatürde müdürlerin, çatışmaları yönetmede en son ödün verme stilini kullandıklarını destekleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Arslantaş, Özkan, 2012; Sertok, 2006; Uras-Beşer, Kaya, 2010).

4.5.Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En İşe Yarar Olduğunu Düşündükleri Çatışma Çözüm Stratejileri

Müdürlerin, veliler ile yaşadıkları çatışmaların en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesinde en işe yarar olduğunu düşündükleri çatışma çözüm stratejilerine ilişkin algılarının, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılması tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde En İşe Yarar Olduğu Düşünülen Stratejilere İlişkin Algılarının, Müdürlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

En İşe Yarar Strateji		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek	f	24	25	23	72
	%	%10,71	%12,37	%13,69	
Veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek	f	49	44	34	127
	%	%21,87	%21,78	%20,23	
Veli eğitimi toplantıları	f	48	45	37	130
	%	%21,42	%22,27	%22,02	
Öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması	f	27	24	18	69
	%	%12,05	%11,88	%10,71	

Tablo 6-devam

Okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması	f	35	26	24	85
	%	%15,62	%12,87	%14,28	
Okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek	f	41	38	32	111
	%	%18,30	%18,81	%19,04	
Toplam	f	224	202	168	594

Tablo 6'ya göre, velilerle çatışmaların en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejiler sırasıyla; veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=49, %10,71), veli eğitimi toplantıları (f=48, %21,42), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=41, %18,30), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=35, %15,62), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=27, %12,05), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=24, %10,71)tir.

Velilerle çatışmaların en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejiler sırasıyla; veli eğitimi toplantıları (f=45, %22,27), veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=44, %21,78), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=38, %18,81), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=26, %12,87), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=25, %12,37), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=24, %11,88)dır.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlerin, velilerle çatışmaların en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için en işe yarar gördükleri stratejiler sırasıyla; veli eğitimi toplantıları (f=37, %22,02), veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=34, %20,23), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=32), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=24, %14,28), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=23, %13,69), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=18, %10,71)dır.

Tablo 6’da görüldüğü üzere, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için müdürlerin en işe yarar gördükleri strateji sıralamasında “veli eğitimi toplantıları”, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre birinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre ikinci sırada yer almaktadır. Veli eğitimi; çocuklarına karşı olumlu tutum ve davranışları geliştirmeleri, çocukları ile sağlıklı iletişim kurmaları konusunda velilerin kendi istekleriyle aldıkları eğitimidir (Oğan, 2000, 3). Okulda veli eğitimi çalışmalarına yer verilmesinin en önemli nedeni, çocuk hakkında farklı beklentilere sahip olan okul ve velinin beklentilerini uzlaştırmaktır. Bu nedenle okul yönetimi bu hizmetlere önem vermeli ve gerekli çalışmaları uygulamalıdır (Şah-Taban, 2010). Veli eğitim toplantılarının içeriği; okulda yapılan çalışmalar hakkında velilere bilgi vermek, öğrencilerin uyumu, gelişimi ve problemleri, ilgi, ihtiyaç ve yetenekleri konusunda velileri bilgilendirmek, ailelerin okula bakış açısını olumlulaştırmak, okulun politikasını benimsemelerini sağlamak, eğitimin değiştirici, geliştirici, yararlı özellikleri olduğu inancını oluşturmak, velilerin eğitim etkinliklerinde her türlü desteklerini kazanmak ve katılımlarını sağlamak, veliyi, çocuğun devamlı gelişiminin sağlanması için bilgilendirmek, insan yetiştirme konusunda aydınlatmak, velilerin sorumluluk duymalarını sağlamak, okulu çevreye, çevreyi okula yararlı kılmak, velilerin çocuklar üzerinde kontrolünü yoğunlaştırmak şeklindedir (Vural, 2004, 294–295). Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek veliler, diğer velilere göre bahsi geçen konularda daha bilgili olduklarından, bu madde diğer sosyo-ekonomik düzeylerdeki ilçelerdeki müdürlere göre birinci sırada yer alırken, yüksek sosyo-ekonomik düzeylerdeki ilçelerdeki müdürlere göre ikinci sırada yer almasının nedeni olabilir.

Aynı tabloya göre, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve iyi ilişkileri kuvvetlendirmek için en işe yarar görülen stratejilerden “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etme”, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre ikinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre birinci sırada yer almaktadır. Zira Koçak (1988)’a göre velilerin %25’i, yöneticilere kıyasla öğretmenlerle daha rahat iletişim kurduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla müdürler, veliler ile ilişkilerini kuvvetlendirmek ve yaşadıkları çatışmaları en aza indirmek amacıyla velilerle iletişimi geçmeleri için öğretmenleri motive ediyor olabilir. Müdürlerin evrak işlerinin çok olması, velilerle

iletişim kurmak için vakitlerinin olmaması, velilerin rahat iletişim kurduğu öğretmenleri bu konuda motive etmelerine neden oluyor olabilir.

Yine aynı tabloya göre, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejilerden “okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etme”, müdürlerin görev yaptığı ilçenin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin, tüm müdürlere göre üçüncü sırada yer almaktadır. Okul aile birliği aldığı kararlarla danışma işlevi gördüğü için, okul aile birliği üyesi olmak ve faaliyetlerine katılmak için velilerin teşvik edilmesi gerekir (Çelik,2005). Velilerin okul aile birliği hakkında çok az bilgiye sahip olmalarından (Çelik,2005), veliler ile iletişimi kuvvetlendirmek ve çatışmaları en aza indirmek için müdürler, bu maddeyi üçüncü sırada tercih etmiş olabilir.

Diğer yandan müdürlerin velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için en işe yarar gördükleri stratejilerden “okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması”, müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin tüm müdürlere göre dördüncü sırada yer almaktadır. Görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi fark etmeksizin tüm müdürlerin bu stratejiyi dördüncü sırada tercih etmesi müdürlerin, veli eğitim toplantıları, velilerle iletişime geçmeleri için öğretmenleri motive etme stratejilerinden sonra, okul aile birliğine katılım ve okul aile birliği etkinlikleri stratejilerine önem verdiklerini göstermektedir.

Bunun yanında, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejilerden “Öğrenci Meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması”, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre son sırada, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre beşinci sırada yer almaktadır. Bilgin (1990)’e göre de okul-aile işbirliği sorunlarından biri; velilerin okul amaçları, eğitim ilkeleri, okuldaki etkinliklerle ilgili bilgiye sahip olmamasıdır. Oysa okullarda öğrenci meclislerinin oluşturulmasının amacı, Milli Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi’nde “Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoşgörü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, milli ve manevi değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim

kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması” şeklinde ifade edilmiştir (MEB, 2004). Öğrenci meclislerinde, “öncelikli olarak öğrencilerin eğitim ve okul yaşantısını ilgilendiren, eğitimde başarı düzeyi, ulaşım sorunları, sağlıklı beslenme, barınma, zararlı alışkanlıklar, spor imkanları gibi konular görüşülür” (MEB, 2004). Dolayısıyla öğrencinin sosyal ve akademik başarısı hakkındaki konularla ilgili bilgilerin velilerle paylaşılması, velilerin mevcut durumdan ve yapılacak etkinliklerden haberdar olması için öğrenci meclisleri büyük önem taşımaktadır. Öğrencinin sosyal ve akademik yaşantısı hakkında veliyi bilgilendirmek için öğrenci meclislerinin broşür hazırlaması; veli-okul iletişimini güçlendirebilecek ve mevcut durumdan haberdar olan velinin müdür ile çatışmasını aza indirebilecek bir uygulamadır. Ancak strateji, tüm sosyo-ekonomik düzeylerdeki müdürlere göre veli müdür çatışmalarını en aza indirmek ve veli okul ilişkisini güçlendirmek için en işe yarar görülen stratejiler sıralamasında alt sıralarda yer almaktadır.

Aynı tabloda görüldüğü üzere velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejilerden “veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etme”, sosyo-ekonomik düzeyi orta ve düşük ilçelerdeki müdürlere göre beşinci, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre en son sırada yer almaktadır. Sınıf ziyaretleri, velilerin okulla ilişkilerini güçlendirmek için çok önemlidir (Vural, 2004, 156-158). Çünkü sınıf ziyaretleri ile veliler, çocukların eğitim sürecindeki gelişimini, durumunu ve karşılaştığı güçlüklerin nedenlerini gözlemleyebilir (Şişman, Turan, 2004, 217). Velilerin sınıfları ziyaret etmesi gerekliliği, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından da belirtilmiştir. MEB tarafından yayınlanan B.08.0.İGM.0.08.03.06/311-6484 sayılı, “öğrenci-veli-okul ilişkileri” konulu genelgeye göre, “Öğretim yılı boyunca her velinin en az bir kez olması kaydıyla sınıf ortamına katılarak dersi izlemesi için davet edilmesi” gerekmektedir (MEB, 2006). Buradan da anlaşılıyor ki, veli-okul ilişkisi açısından velinin sınıfları ziyaret etmesinin önemi MEB tarafından vurgulanmış olsa da, veli ile ilişkileri kuvvetlendirmek ve çatışmaları en aza indirmek için müdürler bu stratejiyi işe yarar görmemektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürler bu stratejiyi en son sırada tercih ederken, orta ve düşük ilçelerdeki müdürler bu maddeyi sondan bir önceki sırada tercih etmiştir. Bu durum, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek velilere kıyasla orta ve düşük sosyo-ekonomik düzeydeki velilerin çocuklarının akademik durumlarından daha az haberdar olmaları nedeniyle,

bu bölgelerdeki velilerin sınıf ziyaretleri için daha çok teşvik edilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

4.6.Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri

Veli-müdür çatışmalarını en aza indirmek ve iyi ilişkileri kuvvetlendirmek için müdürlerin en sık kullandıkları stratejilere ilişkin algılarının, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Çatışmaların En Aza İndirilmesi ve İyi İlişkilerin Kuvvetlendirilmesinde Müdürlerin En Sık Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejilerinin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

En Sık Kullanılan Strateji		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek	f %	17 %9,94	23 %12,23	16 %12,30	56
Veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek	f %	38 %22,22	39 %20,74	30 %23,07	107
Veli eğitimi toplantıları	f %	38 %22,22	42 %22,34	28 %21,53	108
Öğrenci meclislerinin, veliyi okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması	f %	21 %12,28	24 %12,76	15 %11,53	60
Okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması	f %	23 %13,45	28 %14,89	18 %13,84	69
Okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek	f %	34 %19,88	32 %17,02	23 %17,69	89
Toplam	f	171	188	130	489

Tablo 7’ye göre, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre velilerle çatışmaların en aza indirilmesi ve ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için en sık kullandıkları stratejiler sırasıyla; veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri

motive etmek (f=38, %22,22), veli eğitimi toplantıları (f=38, %22,22), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=34, %19,88), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=23, %13,45), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=21, %12,28), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=17, %9,94) tir.

Sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlere göre en sık kullandıkları stratejiler sırasıyla; veli eğitimi toplantıları (f=42, %22,34), veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=39, %20,74), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=32, %17,02), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=28, %14,89), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=24, %12,76), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=23, %12,23)tir.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre en sık kullanılan stratejiler sırasıyla; veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=30, %23,07), veli eğitimi toplantıları (f=28, %21,53), okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek (f=23, %17,69), okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması (f=18, %13,84), veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek (f=16, %12,30), öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması (f=15, %11,53) dir.

Tablo 6 ve 7 incelendiğinde, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için tüm sosyo-ekonomik düzeylerdeki müdürlere göre en işe yarar olduğunu düşündükleri stratejiler ile en sık kullandıkları stratejiler sıralamaları birkaç madde hariç aynı olsa da, kullandıkları stratejilerin frekansları işe yarar olduğunu düşündüklerine göre daha düşüktür. Örneğin velilerle çatışmaların en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürler, en işe yarar gördükleri strateji olarak birinci tercih olarak “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=49)” maddesini işaretlemiştir. Aynı grupta yer alan müdürler en sık kullandıkları strateji olarak da birinci tercih olarak “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek (f=38)” maddesini işaretlemişlerdir. Ancak görüldüğü gibi, müdürler stratejinin işe yarar olduklarını düşünseler bile, bu stratejiyi kullanma miktarları daha düşüktür. Bu bulguya göre, velilerle yaşadıkları çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri

kuvvetlendirmek için müdürlerin işe yarar olduğunu düşündükleri stratejileri, belirli faktörlerden dolayı daha az kullandıkları söylenebilir.

Aynı şekilde tablo 7'ye göre, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürler, velilerle yaşadıkları çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için en işe yarar olduğunu düşündükleri stratejiler sıralamasında birinci sırada “veli eğitim toplantıları” stratejisini tercih etmiş, ancak bu madde müdürlerin en sık kullandıkları stratejiler sıralamasında ikinci sırada yer almıştır. Bu bulgu, veli eğitim toplantılarının çatışmaları en aza indirmek için en işe yarar strateji olarak görüldüğü ancak uygulamada o kadar sık kullanılmadığını göstermektedir. Bu durum, Tolunay (1990)'ın yapmış olduğu araştırma ile paralel niteliktedir. Tolunay (1990)'a göre yöneticilerin kullanmak istedikleri çatışma çözüm yöntemleriyle kullanmakta oldukları stratejiler farklılık göstermektedir.

4.7.Öfkeli Veliye Rehberlik Etmede, Müdürlerin Rehber Öğretmeni Önemli Görme Dereceleri

Müdürlerin, öfkeli veliye rehberlik etmede rehber öğretmenin önemine ilişkin algılarının görev yaptıkları ilçenin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Öfkeli Veliye Rehberlik Etmede Müdürlerin Rehber Öğretmeni Önemli Görme Derecelerinin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Müdürlerin Rehber Öğretmenini Önemli Bulma Dereceleri		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Çok önemli	f	41	35	30	106
	%	%83,67	%76,08	%78,94	
Biraz önemli	f	5	7	4	16
	%	%10,20	%15,21	%10,52	
Çok az önemli	f	2	3	4	9
	%	%4,08	%6,52	%10,52	
Önemli değil	f	1	1	0	2
	%	%2,04	%2,17	%0,00	

Tablo 8-devam

Toplam	f	49	46	38	133
--------	---	----	----	----	-----

Tablo 8'e göre, görev yaptıkları sosyo ekonomik düzey fark etmeksizin müdürler, öfkeli veliye rehberlik etmede rehber öğretmeni çok önemli görmektedirler (f=106).

Müdürler, velilerle yaşadıkları çatışmalarda, rehber öğretmenlerden öfkeli veliye rehberlik etmesini ve çatışma çözüm sürecinde arabuluculuk yapmalarını isteyebilir. Arabulucu, taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak için dolaylı veya doğrudan çatışmaya dahil olabilir. Doğrudan müdahale, arabulucunun diyalogdan önce her iki tarafla da ayrı ayrı görüşerek tarafları yönlendirmesini, dolaylı müdahale ise arabulucunun tarafları tarafsız bir yerde buluşturması ve diyalog süresini sınırlandırmasını ifade etmektedir (French, Bell, 1978'den akt. İpek, 2000, 240). Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa, nesnellğine güvenilen (Blake ve diğ., 1964'ten akt. Eren, 1989, 465) ve her iki tarafın güvenini kazanmış (Eren, 1989, 466) arabulucuya başvurmak, çatışma çözüm sürecinde önemli bir yere sahiptir.

Veli-müdür çatışmasında ise rehber öğretmen, çatışmaya dolaylı müdahale yoluyla öfkeli veliye rehberlik ederek arabuluculuk rolü üstlenebilir. Tablo 8'de görüldüğü üzere, görev yaptıkları sosyo-ekonomik düzey fark etmeksizin tüm müdürler, rehber öğretmeni bu konuda önemli bulmaktadır. Ancak bir müdür bu konuyla ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Okul idaresini daha başarılı buluyorum bu konuda.”*. Bir başka müdürün ifadeleri ise bunu destekler niteliktedir: *“Bu konuda rehber öğretmenler yetersiz.”*. Üçüncü müdür ise görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: *“...Ancak rehber öğretmenlerin çoğu genç ve bu konuda yetersizler.”*.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere müdürler, çatışma çözümü sürecinde öfkeli veliye rehberlik etmeleri açısından rehber öğretmeni çok önemli, ancak yetersiz görmektedir. Bu durumun nedeni, az sayıda rehber öğretmenin olması nedeniyle okullarda rehber öğretmen olarak görev yapan kişilerin çoğunlukla bu alanda yetişmiş kişiler olmaması ve bu kişilerin görevlerindeki başarısızlığın müdürleri umutsuzluğa düşürmesi (Başaran, 2000b, 173) olabilir.

4.8.Farklı Alt Kültürlerin, Veli-Müdür Çatışmasına Etki Düzeyi

Farklı alt kültürlerin, veli- müdür çatışmalarına etki düzeyine ilişkin müdürlerin algılarının, görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9:Farklı Alt Kültürlerin, Veli-Müdür Çatışmasına Etki Düzeyi

Farklı Alt Kültürlerin Çatışmaları Etkileme Sıklığı		Sosyo-Ekonomik Düzey			Toplam
		Yüksek	Orta	Düşük	
Her zaman	f	0	2	2	4
	%	%0,0	%4,25	%5,40	
Sık sık	f	3	6	8	17
	%	%5,76	%12,76	%21,62	
Ara sıra	f	16	17	13	46
	%	%30,76	%36,17	%35,13	
Nadiren	f	20	18	10	48
	%	%38,46	%38,29	%27,02	
Asla	f	13	4	4	21
	%	%25,00	%8,51	%10,81	
Toplam	f	52	47	37	136

Tablo 9 incelendiğinde farklı alt kültürler, sosyo-ekonomik düzeyi orta (f=18, %38,29) ve yüksek (f=20, %38,46) ilçelerdeki müdürlere göre nadiren, düşük ilçelerdeki müdürlere göre ara sıra (f=13, %35,13) veli-müdür çatışmalarını etkilemektedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelere, farklı bölgelerden her yıl çok sayıda göç yapıldığı düşünüldüğünde, bu bölgelerde çok sayıda farklı alt kültürlerin olması doğaldır. Farklı alt kültürlerle mensup velilerin, okul ile iletişime geçmesi sonucu müdür ile çatışma yaşamasının doğal olacağı düşünülmektedir. Zira velilerin farklı kültürel özelliklerinin okula veli katılımını ve dolayısıyla iletişimi engellediğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Okpala ve diğ., 2001). Farklı kültürlerle mensup velilerin okula katılımında ve okul ile iletişimde sorun yaşamalarının sebeplerinden biri de dildeki sınırlılıklar olarak görülmektedir (Hawes, Plourde, 2005). Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, düşük sosyo-ekonomik ilçelerdeki müdürlerin, diğer sosyo-ekonomik düzeylerdeki müdürlere kıyasla,

müdürlerin velilerle çatışmasına farklı kültürlerin daha çok etki ettiğini düşünmesi doğaldır denilebilir.

4.9.Müdürlerin Çatışma Çözümü ile İlgili Almış Oldukları Dersler veya Kurslar

Müdürlerin çatışmaya ilişkin herhangi bir ders veya kurs alma durumlarını gösteren bulgular tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Müdürlerin Çatışma ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumları

Çatışma ile İlgili Ders veya Kurs Alma	f	%
Evet	44	31,9
Hayır	94	68,1
Toplam	138	100

Tablo 10’da sunulan, müdürlerin çatışma ile ilgili ders alıp almadıklarına dair bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin %68,1’i çatışma ile ilgili herhangi kurs veya ders almadığını belirtirken, %31,9’u bu konuda ders veya kurs aldığını belirtmiştir. Ankette, çatışma ile ilgili ders veya kurs alanların, aldıkları ders veya kursların isimlerini yazmaları istenmiştir. Bu ders veya kurslar tablo 11’de verilmiştir.

Tablo11: Müdürlerin Çatışma Konusunda Aldıkları Dersler veya Kurslar

Ders veya Kurslar	f
Etkili iletişim	15
Eğitim yönetimi denetimi lisans/yüksek lisans mezunu	7
Çatışma yönetimi	6
Rehberlik	5
Deneyim	5
Stresle başa çıkma yöntemleri	5
Okul yönetimi	4
Öfke yönetimi ve öfke kontrolü	3
Halkla ilişkiler	3
Toplam kalite yönetimi	2
Kişiler arası sorun çözme yöntemleri	2
Liderlik	2

Tablo 11- devam

İnsan kaynakları yönetimi	1
Eğitimde inovasyon	1
Stratejik planlama	1
Okul-çevre ilişkileri	1
Etkili takım çalışması	1
Okul gelişimi	1
İnsan hakları	1

Gümüşeli (1994)'ye göre müdürlerin katıldığı hizmet içi eğitim sayısı arttıkça, tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri de değişmektedir. Bu sonuç müdürlerin çatışma konusunda eğitim almalarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ancak 2012 yılı hizmet içi eğitim planı incelendiğinde de “çatışma çözüm” konusunda bir eğitimin yer almadığını görülmüştür (Hizmet İçi Eğitim Planı, 2012). Zira tablo 11’de görüldüğü üzere müdürler çatışma ile ilgili kurs veya ders aldıklarını söylediler de, aldıkları eğitimin “çatışma” ile ilgili olduğunu söyleyen sadece 6 kişi vardır. Bunun yanında müdürlerin 7’si eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans veya lisans mezunudur. Bu alanda eğitim aldığını söyleyen 44 kişinin büyük çoğunluğu, aldıkları eğitimleri “çatışma” haricindeki alanda aldıkları eğitimleri yazmışlardır. Bu durum, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun çatışma ile ilgili ders veya kurs almadığını göstermektedir. Bu sonuç Haynes (1985) ve Rieger (1999) tarafından da doğrulanmıştır. Buna göre çoğu yönetici, çatışma yönetimi ile ilgili hiçbir eğitim almadan ya da çok az eğitim alarak yönetici pozisyonuna geçmektedir. Bu durum müdürlerin çatışma yönetimini, iş başında deneyimle öğrendiklerinin göstergesidir (Haynes, 1985; Rieger, 1999).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına ve uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

5.1.Sonuçlar

Toplumun merkezinde yer alan okullarda, farklılıklardan doğan çatışmaların yaşanması doğal bir durumdur. Okulların paydaşları arasında, özellikle de velilerin müdürlerle zaman zaman çatışma yaşaması kaçınılmazdır. Önemli olan müdürlerin, örgüte zarar verebilecek çatışmaları iyi yönetmesi, gerekirse örgütün verimliliğini artırmak için çatışmaları desteklemesidir. Ancak veliler ile müdürler arasında yaşanan çatışmalar daha çok “çatışma çözümü” noktasında yer almaktadır. Çünkü velilerin daha çok şikayet için okula gittiği; gerekmedikçe okulla ve müdürle iletişim içine girmediği görülmektedir. Bu noktada müdürler, velilerle yaşadıkları çatışma nedenlerini doğru tespit edip, gerekli stratejilerle çatışmayı çözüme ulaştırmalıdır.

Ancak ilgili alan yazın taramasında, okulların verimliliğini doğrudan etkileyen veli-müdür çatışmasının yurt dışında ve Türkiye’de farklı sosyo-ekonomik bölgelere göre karşılıklı incelendiği herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle veli müdür çatışması araştırılmaya değer görülmüştür. Yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

1. Yüksek, orta ve düşük sosyo-ekonomik ilçelerdeki müdürler velilerle en sık “öğrenciler arası ilişkiler” daha sonra “disiplin” konusunda çatışma yaşamaktadır. Bunun yanında en az “alıkoyma” daha sonra “okul takımları” konusunda çatışma yaşamaktadır. Müdürlerin

velilerle en sık yaşadıkları ilk iki ve son iki potansiyel çatışma durumu dışındaki diğer çatışma durumlarının sıralaması, müdürlerin görev yaptığı ilçenin sosyo-ekonomik durumuna göre farklılaşmaktadır. Buna göre müdürlerin velilerle en sık (öğrenciler arası ilişkiler, disiplin) ve en az (okul takımları, alıkoyma) yaşadıkları ilk iki çatışma durumlarının tüm bölgelerde aynı olduğu söylenebilir.

2. Yüksek, orta ve düşük sosyo-ekonomik ilçelerdeki müdürlerin, velilerle yaşadıkları çatışmalarda en fazla kullandıkları çatışma çözüm stratejileri sıralamasında ilk sırada “okulda veli-müdür görüşmesi”, son iki sırada da “ev ziyareti” ve “veliyi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne gönderme” yer almaktadır. Diğer stratejilerin sıralanışı ise, müdürlerin görev yapmakta olduğu ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye en sık “okulda veli-müdür görüşmesini”, en az ise “veliyi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne gönderme” stratejisini kullandığı söylenebilir.
3. Tüm çabaları boşa çıktığında, müdürlerin velilerle yaşadıkları çatışmaları çözmeye en son başvurdukları stratejiler, görev yaptıkları ilçenin sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Müdürlerin en son başvurdukları stratejiler sırasıyla mümkün olan her şeyi yaptığını açıklama ve taviz vermeme, veli ile anlaşma, ara verme, veliyi İlçe/İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne yönlendirme, kovma şeklindedir.
4. Yüksek, orta ve düşük ilçelerdeki müdürlerin, öfkeli veli şikayeti karşısında en sık kullandıkları çatışma çözüm stratejilerinin sıralamasında ilk üç tercih sırasıyla “önce veliyi dinleme, sonra açıklama yapma”, “geldiği için veliye teşekkür etme”, “tekrar gelmesi için veliyi yüreklendirme” şeklindeyken; son tercihleri “politika veya kararı hemen değiştiririm” şeklindedir. Bu stratejiler dışındaki diğer stratejilerin sıralaması, müdürlerin görev yaptıkları ilçenin sosyo-ekonomik durumuna göre farklılaşmaktadır. Buna göre tüm sosyo-ekonomik ilçelerdeki müdürlerin öfkeli veli şikayeti karşısında öncelikle çatışmanın nedenini anlamaya çalıştıkları, daha sonra

yumuşatma stratejisini kullandıkları ve son strateji olarak sorumluluğu başkalarına yükleme stratejisini kullandıkları söylenebilir.

5. Velilerle yaşadıkları çatışmaların en aza indirilmesinde ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesinde müdürlerin en işe yarar gördükleri stratejiler, müdürlerin görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ilçelerdeki müdürlere göre, çatışmaların en aza indirilmesinde en işe yarar strateji “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek” iken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ve orta ilçelerdeki müdürlere göre “veli eğitim toplantıları”dır.
6. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve düşük ilçelerdeki müdürlerin, velilerle çatışmaları en aza indirmek ve ilişkileri kuvvetlendirmek için en sık kullandıkları strateji “veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek” iken; sosyo-ekonomik düzeyi orta ilçelerdeki müdürlerin en sık kullandıkları strateji “veli eğitim toplantıları”dır. Müdürlerin en işe yarar olduğunu düşündükleri stratejiler ile en sık kullandıkları stratejilerin sıralamalarının, birkaç madde hariç aynı olduğu görülmüştür. Ancak müdürlerin en sık kullandığı stratejilerin frekanslarının, en işe yarar olduğunu düşündükleri stratejilere göre daha düşük olduğu görülmüştür.
7. Yüksek, orta ve düşük ilçelerdeki müdürler, öfkeli veliye rehberlik etmede okul rehberlik öğretmenini çok önemli görmektedir. Ancak müdürler, okul rehberlik öğretmenini bu konuda önemli görseler de, onları bu konuda yetersiz gördüklerini belirtmişlerdir.
8. Müdürlerle veliler arasında çatışma durumu oluşmasını farklı alt kültürler, yüksek ve orta sosyo-ekonomik düzeye sahip ilçelerdeki müdürlere göre çatışmayı “nadiren” etkilerken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ilçelerdeki müdürlere göre “ara sıra” etkilemektedir.
9. Müdürler çatışma ile ilgili kurs veya ders aldıklarını belirtseler de, bu alanda eğitim aldığını söyleyen 44 kişinin büyük çoğunluğunun, aldıkları eğitimlerin çatışma haricindeki başka alandaki eğitimler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun çatışma ile ilgili ders veya kurs almadığı söylenebilir.

5.2.Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. İnsanlar arası iletişimin olduğu yerde çatışmalar kaçınılmazdır. İnsanlar arası iletişimin yoğun olduğu okullarda çatışmanın ortasında yer alan kurumlardır. Çatışmaların örgütün verimliliğine zarar vermeyecek şekilde çözüme kavuşabilmesi için çatışmanın nedenini teşhis etmek ve doğru stratejiyi, doğru zamanda kullanmak gerekmektedir. Veli-müdür çatışmalarında ise, bu anlamda müdürlere büyük görev düşmektedir. Ancak araştırmanın sonuçlarında da görüldüğü üzere, müdürlerin büyük çoğunluğu çatışma ile ilgili herhangi bir kurs veya ders almamışlardır. Müdürlere çatışma kavramı ile ilgili hizmet içi eğitim veya seminer verilerek, bu konuda onların bilgilendirilmeleri ve böylece herhangi bir çatışma durumunda olaylara daha bilinçli yaklaşmaları sağlanabilir.
2. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, müdürler velilerle en sık öğrenciler arası ilişkiler ve disiplin konularında çatışmaktadır. Öğrenciler, sergileyecekleri olumsuz davranışın sonunda okul yönetimi tarafından nasıl karşılaşacaklarını bilmediklerinden rahat davranabilirler. Sergiledikleri olumsuz davranış karşısında yönetim tarafından uygulanan disiplin kuralları, velilerin müdürlerle çatışmasına neden oluyor olabilir. Öğrencilere, disiplin ve öğrenciler arası ilişkiler konusunda dönem başında bilgi verilerek bu davranışlarının azalacağı düşünülmektedir.
3. Araştırmanın sonucuna göre ev ziyareti, müdürlerin en az kullandığı çatışma çözüm stratejilerindedir. Ev ziyareti, MEB tarafından yayınlanan bir genelgede sadece bir maddede belirtilmiştir. Ancak günümüzde velilerin iş yoğunluğu ve okula vakit ayıramamaları göz önüne alındığında, ev ziyaretinin önemi anlaşılır olmaktadır. MEB, ev ziyaretinin önemine ilişkin müdürleri ayrıntılı genelgelerle bilgilendirilebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmada, sosyo-ekonomik açıdan farklı bölgelerde görev yapan müdürlerin, velilerle çatışma durumları, müdürlerin algılarına göre karşılıklı incelenmiştir. Bu nedenle yapılan yorumlar müdürlerin algıları doğrutusunda sınırlandırılmıştır. Velilerin de bu konudaki algılarını kapsayan benzer araştırmalar yapılabilir.
2. Bu araştırma kapsamında İstanbul ili, Büyükçekmece, Kadıköy, Fatih, Bakırköy, Tuzla ve Sultanbeyli ilçelerinde yer alan ilkokullarda görev yapan müdürler dahil edilmiştir. Daha geniş örneklem sayısının kullanıldığı benzer araştırmalar alana fayda sağlayabilir.
3. İleriki araştırmalarda, müdür-veli çatışmaları ve müdürlerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri, müdürler ve velilerle mülakatlar yapılarak derinlemesine incelenebilir.
4. İleride yapılacak araştırmalarda, özel okullardaki veliler ile müdürlerin yaşamış oldukları çatışmalar ve müdürlerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri, devlet okullarındaki müdür-veli çatışmaları ve müdürlerin kullandıkları stratejiler ile karşılaştırılmalı incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abacığlu, Mürüvvet. 2005. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Abbott, H. Jeffrey. 1994. The Need for Conflict Resolution Training for Public School Administrators as Perceived by Indiana Public School Superintendents and High School Principals. Doktora Tezi. Indiana Üniversitesi.
- Aktaş, Bediha. 2005. Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçemleri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, Yahya. 1989. **Türk Eğitim Tarihi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Aljhahi, Yosef Mawdh S., Jaber Hassan, Ismail Hussein Amzat. 2011. Strategic Conflict Management of Secondary School Administrators in The Tabuk Region, Saudi Arabia. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. c.3 .s.4.
- Aslanargun, Engin. 2007. Okul - Aile İşbirliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. **Sosyal Bilimler Dergisi**. s.18: 119-135.
- Arslantaş, H. İsmail, Metin Özkan. 2012. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c. 20. s. 2.
- Aquino, Gaudencio V. 1985. **Educational Administration: Theory and Practice**. Rex Printing Company Inc.
- Atış, Hikmet. 2010. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Olan Çatışmayı Yönetme Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa. 1991. **Eğitim Yönetimi**. 3.bs. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım.

- Bakay, Emin, Güldan Kalem. 2009. Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Göstergeleri. Project Based School Management. Proje No: 142320-LLP-1-2008-1-TR-COMENIUS-CMP.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2000a. **Yönetim**. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- _____. 2000b. Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaa.
- Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. 1996. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**. 2. bs. Avcıol Basım Yayın.
- Bilgin, Mualla. 1990. Ankara Merkez ilçelerindeki Ortaokullarda Okul-Aile İşbirliği ve Sorunları. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blake Robert R., Jane S. Mouton. 1964. **The Managerial Grid**. Houston-Texas: Gulf Publishing Company.
- Boydak, H. Alp. 2004. **Lider Öğretmen**. 1. bs.İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brandt, Deborah. 1992. The Cognitive as The Social: An Ethno methodological Approach to Writing Process Research. **Written Communication**. c. 9. s. 3: 315-355.
- Burke, W. Warner. 2006. Eight Suggestions From The Small-Group Conflict Tranches. **The Handbook of Conflict Resolution**. 2. bs. ed. Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus. John Wiley:781-804.
- Bursalıoğlu, Ziya. 1982. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 6.bs. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2010. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 9. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükkaragöz, Savaş. 1985. Temel Eğitim İkinci Kademe Bağımsız Ortaokul ve Ortaöğretim Kurumlarında Sınıf Öğretmenliği ile Ders Dışı Öğretici Çalışmaların Değerlendirilmesi: Konya İlinde Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carmichael, G., M. Malueg. 1996. How to Resolve Conflicts Effectively. **Fifth Annual International Conference for Community and Technical College Chairs, Deans and Other Organizational Leaders**. Phoenix, AZ.
- Carter, Jason.2010.A Correlational Study of Principals' Leadership Style and Teacher Absenteeism. Doktora Tezi. Alabama Üniversitesi Eğitim Liderliği ve Politikaları Bölümü.

- Ceylan, Soner. 2010. Eğitim Kurumlarının Öğretmen ve Yöneticileri Arasındaki Çatışma Alanları Üzerine Bir Araştırma: Kütahya Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Christenson, Sandra L., Susan M. Sheridan. 2001. **School and Families: Creating Essential Connections for Learning**. New York: Guilford Press.
- Cornille, Thomas A., Ruth E. Pestle, Robin W. Vanwy. 1999. Teachers' Conflict Management Styles with Peers and Students' Parents. **International Journal of Conflict Management**. c.10. s.1:69-79.
- Çelenk, Süleyman. 2003. Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. **İlköğretim-Online**. c.2. s.2:28-34. <http://www.ilkogretim-online.org.tr> [25.02.2013].
- Çelik, Nihal. 2005. Okul –Aile İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelikkaya, Hasan. 2012. **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi: Pedagojik Formasyon Amaçlı**. 4. bs. Ankara: Nobel Yayın.
- De Dreu, Carsten K. W. Arne Evers, Bianca Beersma, Esther S. Kluwer, Aukje Nauta. 2001. A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. **Journal of Organizational Behavior**. c. 22: 645-668.
- Demirkaya, Güray. 2003. İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Yönetici ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlara İlişkin Algıları (Bolu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deutsch, Morton. 1969. Conflicts: Productive and Destructive. **Journal of Social Issues**. c. 25. s.1: 7-42.
- Dünya Bankası. 2011. Türkiye’de Temel Eğitimde Kalite ve Eşitliğin Geliştirilmesi: Zorluklar ve Seçenekler. İnsani Kalkınma Departmanı Avrupa ve Orta Asya Bölgesi. Rapor No: 54131.
- Eren, Erol. 1989. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi s. 209. İşletme İktisadi Enstitüsü s. 105.
- Ergin, Akif, Cem Birol. 2005. **Eğitimde İletişim**. 3. bs. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fan, Xitao. 2001. Parental Involvement and Students' Academic Achievement: A Growth Modelling Analysis. **Journal of Experimental Education**. c.70. s. 1: 27-53.

- Fisher, Ron. 2000. Source of Conflict and Methods of Conflict Resolution. **International Peace and Conflict Resolution: School of International Service**. The American University.
- Fleetwood, Karen L. 1987. The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers. Yüksek Lisans Tezi. University of Delaware.
- Flynn, Gregory, Barbara Nolan. 2008. What Do Principals Think about Current School-Family Relationships?. **Nassp Bulletin**. c.92. s.3: 173-190.
- Gediklioğlu, Tokay. 2005. Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.1. s.1:66-80.
- Gestwicki, Carol. 2004. **Home, School & Community Relations: A Guide to Working with Families**. NewYork: Thomson/ Delmar Learning.
- Gibson, James, John Ivancevich, James Donnelly. 1988. **Organizations: Behavior, Structure, Process**. Texas: Business Publications Inc.
- Girard, Kathryn, Susan J. Koch. 1996. **Conflict Resolution in the Schools: A Manual for Educators**. California: Jossey-BassInc., A WileyCompany.
- Gjesfjeld, Kathleen Doris Matter. 1991. Conflict Management Strategies of Wisconsin Elementary School Principals. Doktora Tezi. University of Minnesota.
- Gül, Ömer. 2011. İlköğretim II. Kademe Öğrencileri ile Branş Öğretmenleri Arasında Yaşanan Çatışma Alanlarına İlişkin Öğrenci Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İlker. 1994. İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İlker, Özge Hacıfazlıoğlu. 2009. Globalization and Conflict Management in Schools. **Cypriot Journal of Educational Sciences**. c. 4: 183-198.
- Güney, Salih. 2011. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hawes, Carmen Ann, Lee A. Plourde. 2005. Parental Involvement and It's Influence on The Reading Achievement of 6th Grade Students. **Reading Improvement**. s.42. c.1.
- Haynes, L. J. 1985. Skills of Effective Academic Administrator: Structuring The Curriculum. **The Review of Higher Education**. c. 8. s.4: 275-294.

Hellrieger, Don., John W. Slocum, Jr. 2009. **Organizational Behavior**. 12. bs. Canada: South –Western Cengage Learning.

Hizmet İçi Eğitim Planı. <http://hedb.meb.gov.tr/> [03.03.2013].

Hoover-Dempsey, Kathleen V., Otto C. Bassler, Jayne S. Brissie. 1992. Explorations in Parent-School Relations. **Journal of Educational Research**. c.85: 287-294.

Hoy, K. Wayne, Cecil G. Miskel. 2010. **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama**. çev. ed. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Huffstutter, S., Lindelow, J., Scott, J.J., Smith, S.C. & Watters, J. 1997. Managing Time, Stress and Conflict. **School Leadership: Handbook for Excellence**. ed. Stuart Carl Smith, Philip K. Piele. USA: Eric: 385-400.

Isenhardt, Myra Warren, Michael M. Spangle. 2000. **Collaborative Approaches to Resolving Conflict**. Thousand Oaks: Sage.

Isherwood, B.G., Achoka, J. 1992. **Conflict and Principalsip**. Education Canada, Spring, Printemps.

İpek, Cemalettin. 2000. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. ed. Cevat Elma, Kamile Demir. Ankara: Anı Yayıncılık: 219-242.

İstanbul'un En Zengin İlçe ve Mahalleleri. Sabah. <http://arsiv.sabah.com.tr/2008/05/19/haber,5084DB031DE4479B8DC976C0F13C7688.html> [15.03.2012].

Johnson, David W., Roger T. Johnson. 1996. Conflict Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research. **Review of Educational Research**. c.66. s.4: 459-506.

Kahramanoğlu, Ender. 2004. Velilerin Okul ve Çocukları Hakkındaki Bilgileri ve Bu Bilgileri Edinme Yolları (Sakarya İli İlköğretim Okulları Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, Niyazi. 2010. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 21. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, Emin. 2010. **Çatışma Yönetimi**. 4. bs. Ankara: Pegem Akademi.

Katz, Neil H., John W. Lawyer. 1993. **Conflict Resolution Building Bridges**. 1. bs. London: Sage Publications.

- Kausal, Ritu, Catherine T. Kwantes. 2006. The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy. **International Journal of Intercultural Relations**. c. 30. s.5: 579-603.
- Kaya, Oğuz. 1998. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, Tanıl. 1996. **İşletmeler için Davranış Bilimleri**. 2. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Koçak, Yasemin. 1988. Okul-Aile İletişiminin Engelleri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Koçel, Tamer. 2010. **İşletme Yöneticiliği**. 12. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotaman, Hüseyin. 2008. Türk Ana Babalarının Çocuklarının Eğitim Öğretimlerine Katılım Düzeyleri. **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.11. s.1: 135-149.
- Lareau, Anette. 1987. Social Class Differences in Family-School Relationships: The Importance of Cultural Capital. **Sociology of Education**. c. 60. s.2: 73-85.
- Levent, Faruk. 2005. Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lewicki, Roy L., Gay Spencer. 1992. Conflict and Negotiation in Organizations: Introduction and Overview. **Journal of Organizational Behavior**.c.13.
- Luthans, Fred. 1992. **Organizational Behavior**. 6. bs. McGraw-Hill, Inc.
- MEB. **Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi**.2004.
- _____. **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**. 2004. Resmi Gazetesayı: 25620, 21 Ekim.
- _____. **İlköğretim Genel Müdürlüğü**. 2006.
- _____. **Okul Aile Birliği Yönetmeliği**. 2012. Resmi Gazete sayı: 28199, 9 Şubat.
- Miles, Robert H. 1980. **Macro Organizational Behavior**. California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Miller, Raegen T., Richard J. Murnane, John W. Willett. 2008. Do Worker Absences Affect Productivity? The Case of Teachers. **International Labor Review**. c.147.s.1.

- Moore, Shawn, Sue Lasky. 1999. Parent Involvement in Education: Models, Strategies and Contexts. **Building Bridges Between Home and School**. ed. Frederick Smit, Hans Moerel, Kees van der Wolf, Peter Slegers. Institute of Applied Social Sciences.
- Mullins, J. Laurie. 2002. **Management and Organisational Behaviour**. 6.bs. Harlow: FT Prentice Hall.
- Multiple Response Analysis. <http://www.ibm.com/us/en> [18.04.2013].
- National Highway Traffic Safety Administration. <http://www.nhtsa.gov/School-Buses> [16.03.2012].
- Oğan, Mnevver. 2000. Okul, Okul Aile Birliği İle Ana-Baba İletişimi ve Velilerin Eğitim Beklentisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okpala, Comfort O., Amon O. Okpala, Frederick E. Smith. 2001. Parental Involvement, Instructional Expenditures, Family Socioeconomic Attributes, and Student Achievement. **Journal of Educational Research**. c. 95. s.2.
- Olsen, Glen W., Mary Lou Fullen. 2003. **Home- School Relations Working Successfully with Parents and Families**. 2.bs. Boston: Allyn& Bacon.
- Orlosky, Donald E., Llyod E. McCleary, Arthur Shapiro, L. Dean Webb. 1984. **Educational Administration Today**. 1. bs. Pearson.
- Öfkeli Veli Müdürü Darp Etti....<http://www.habervitrini.com/haber/ofkeli-veli-muduru-darp-etti-648888/>[23.11.2012].
- meroğlu, Esra, Münevver Can Yaşar. 2005. Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Ailenin Eğitime Katılımı. **Bilim ve Aklın Aydınliğında Eğitim Dergisi**. s. 62.
- Özbaş, Mehmet, Yusuf Badavan. 2009. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler. **Eğitim ve Bilim Dergisi**. c.34. s. 154.
- zkan, Turgay. 2003. İlköğretim Okullarında Yönetici ve ğretmenler Arası atışma Nedenleri ve zm Yöntemleri (Sakarya İli rneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pena, Delores C. 2000. Parent Involvement: Influencing Factors and Implications. **The Journal of Educational Research**. c.94. s.1.
- Polat, Soner. 2000. İlköğretim Okullarında Bazı Durumların rgtsel atışma Yaratma Derecelerine İlişkin Yönetici ve ğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Pondy, Louis R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. **The Management of Change and Conflict**. ed. Thomas, J. M. & Bennis, W.G.:359-380.
- Pondy, Louis R. 1992. Reflections on Organizational Conflict. **Journal of Organizational Behaviour**.c. 13: 257-261.
- Porsuk, Asım, Muammer Kunt. 2012. Denizli Merkez İlköğretim Okullarındaki Okul Aile İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Yönetici Görüşleri. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s: 31: 203-218.
- Pradhan, N., Niti Chopra. 2008. **Communication Skills for Educational Managers: An Exercise in Self Study**. Book Enclave Publishing.
- Rahim, M. Afzalur. 1983. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Academy of Management Journal**. c.26. s.2: 368-376.
- _____. 1985. A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. **Human Relations**.c.38.
- _____. 1992. Managing Conflict in Organizations. **Construction Conflict Management and Resolution**. 2. bs. ed. Fenn, P & Gameson. London, Glasgow, New York, Tokyo, Melbourne, Madras: E& FN Spon Publishers: 370-379.
- Rahim, M. Afzalur, Nace R. Magner, Debra L. Shapiro. 2000. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. **The International Journal of Conflict Mangement**. c. 11. s.1: 9-31.
- Rahim, M. Afzalur, Thomas V. Bonoma. 1979. Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. **Psychological Reports**. c.44: 1323-1344.
- Rahim, M. Afzalur, Clement Psenicka, Panagiotis Polychroniou, Jung-Hua Zhao, Chun-Sheng Yu, Kawai Anita Chan, Kwok Wai Yee Susanna, Maria G. Alves, Chan-Won Lee, Sahidur Rahman, Shameema Ferdousy, Rene van Wyk. 2002. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. **The International Journal of Organizational Analysis**.c.10. s.4: 302-326.
- Reitz, H. Joseph. 1977. **Behavior in Organizations**. Inc.Home-wood Illisionis.
- Rhjin, Tricia V. 2009. School Family Conflict and Enrichment in Undergraduate Student Parents. Yüksek Lisans Tezi. The University of Guelph.
- Rieger, Kristen. 1999. Academic Deans Managing Conflict. Doktora Tezi. Virginia Üniversitesi.

- Robbins, Stephen P. 1988. **Management: Concepts and Applications**. 2. bs. Prentice Hall, Inc.
- _____. 1991. **Essentials of Organizational Behavior**. Prentice Hall, Inc. Çev: Sevgi Ayşe Öztürk. 1994. Örgütsel Davranışın Temelleri. Betam Basım ve Yayım.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2009. **Organizational Behavior**. 13.bs. Pearson Hall Inc.
- Robinson, Viviane M.J., Deidre M. Le Fevre. 2011. Principals' Capability in Challenging Conversations: The Case of Parental Complaints. **Journal of Educational Administration**. c.49.s. 3: 227-255.
- Salıcı-Ahioğlu, Şule. 2006. Öğretmen Ve Veli Görüşlerine Göre Farklı Sosyoekonomik Düzeydeki Ailelerin İlköğretim Birinci Sınıf Öğrencilerinin Okuma Yazma Sürecini Etkileme Biçiminin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sanders, Mavis G., Steven B. Sheldon. 2009. **Principals Matter: A Guide to School, Family, and Community Partnerships**. California: Corwin Press.
- Sertok, Sevil. 2006. İlköğretim Okulları Müdürlerinin Kendilerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Tarzları. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sheldon, Steven B., Joyce L. Epstein. 2002. Improving Student Behavior and School Discipline with Family and Community Involvement. **Education and Urban Society**.c. 35. s.4: 4-26.
- Sheldon, Steven B., Joyce L. Epstein. 2004. Getting Students to School: Using Family and Community Involvement to Reduce Chronic Absenteeism. **School Community Journal**.c. 14. s. 2: 39-56.
- Smith, Martin C. G. 1992. Facing up to Conflict in Construction. **Construction Conflict Management and Resolution**. 2. bs. ed. P & Gameson. London, Glasgow, New York, Tokyo, Melbourne, Madras: E & FN Spon Publishers: 26-33.
- Smith, Stuart Carl, Philip K. Piele. 1997. **School Leadership: Handbook for Excellence**. 3. bs. Amerika: University of Oregon Press.
- Starr, Linda. 2011. A Dozen Activities to Promote Parent Involvement. http://www.educationworld.com/a_curr/curr200.shtml [16.07.2012].
- Sturges, Richard E. 1965. An Analysis of Conflict Situations Communicated Between the Elementary Principal in the Westminster Elementary School District. Yüksek Lisans Tezi. Chapman College.

- Şah-Taban, Hülya. 2010. İlköğretim Okulu I. Kademe Öğrenci Velilerinin Okul Ve Çocuklarına İlişkin Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, Ahmet. 2010. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. **Millî Eğitim Dergisi**.s. 188.
- Şimşek, Nihal. 2008. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci Velilerini Okula Çekme Başarısı Hakkında İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin ve Öğrenci Velilerinin Görüşleri (Denizli İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, Mehmet, Selahattin Turan. 2004. Eğitim ve Okul Yönetimi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. ed. Yüksek Özden. Ankara: PegemA Yayıncılık: 99-146.
- Thomas, K. W. 1976. Conflict and Conflict Management. **Handbook Of Industrial and Organizational Psychology**. ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: RandMcNally.
- Titrek, Osman. 1999. İlköğretim Okullarının Çevre ile İlişkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titrek, Osman, Mustafa Bayrakçı, Demet Zafer. 2009. Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri.**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 18.
- Tolunay, Nilay. 1990. Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tourish, Dennis, Owen Hargie. 1998. Auditing Staff-Management Communication in Schools: A Framework Evaluating Performance. **International Journal of Educational Management**. c.12. s.4:176-182.
- Ural, Ayhan. 1997. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uras-Başer, Meral, Tuğba Kaya. 2010. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. **International Journal of Educational Research**. c. 1. s. 2.
- Varlık, Savaş. 2008. İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Veli, Okul Müdür Yardımcısını Darp Etti.<http://www.karamurselaktifhaber.com/haber/3153-kocaeli-haber-kocaelihaberleri-karamurselaktifhab-veli-okul-mudur-yardimcisini-darp-etti.html>[03.10.2012].

Veli, Okul Müdürünün Omzunu Kırdı <http://www.haberler.com/veli-okul-mudurunun-omzunu-kirdi-4010457-haberi/> [12.10.2012].

Veli Okul Bastı Müdür Yardımcısını Dövdü.
<http://www.denizlihaber.com/egitim/egitim-genel/denizlide-veli-okul-basti-mudur-yardimcisini-dovdu/> [24.11.2012].

Vestal, Bradley Dean. 2011. An Investigation of Preferred Conflict-Management Behaviors in Small-School Principals. Doktora Tezi. Texas A&M University.

Vural, Birol. 2004. **Öğrencinin Başarısı İçin Aile-Okul Birlikteliği.** İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yeniçeri, Özcan. 2009. **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi.** İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, Ali, Şimşek, Hasan.2008. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** 7.bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yiğit, Atahan. 1996. İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wall, James A. 1985. **Negotiation: Theory and Practice.** England: Scott, Frosman and Company.

Wall, James A., Ronda Roberts Callister. 1995. Conflict and Its Management. **Journal of Management.**c. 21. s.3: 515-558.

EKLER

Ek 1. Veli-Müdür Çatışması Haberleri.....	99
Ek 2. İstanbul Perakende Harcamaları Raporu.....	103
Ek 3. Bakırköy, Büyük Çekmece, Fatih, Kadıköy, Sultanbeyli ve Tuzla İlçelerinde Bulunan İlkokul Sayıları	104
Ek 4. Anket Formu	109
Ek 5. Anket Uygulama İzin Yazısı	115

Ek 1. Veli-Müdür Çatışması Haberleri

Veli okul bastı müdür yardımcısını dövdü

İddiaya göre, Denizli Vali Necati Bilican Mesleki Eğitim Merkezi'ni basan öğrenci velisi, Müdür Yardımcısı Serdar Arıtürk'ü hastanelik etti.

Denizli Haber / 24 Kasım 2012 Cumartesi, 14:58

Eğitimcilere yönelik şiddet haberlerine her gün bir yenisini daha ekleniyor. İddiaya göre Denizli Vali Necati Bilican Mesleki Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı Serdar Arıtürk, bir öğrenciyi kılık kıyafet yönetmeliğine uymadığı için, daha önceki uyarılarını dikkate almadığı gerekçesiyle azarladı. Öğrenci, durumu babasına anlattı. Veli beraberinde öğrenciyle birlikte önceki gün okul binasına gelerek Müdür Yardımcısı Serdar Arıtürk'ün odasına girdi. Tartışma çıktı. İddiaya göre tartışma sonrası veli, Arıtürk'e yumruk attı. Arıtürk okul personeli tarafından hastaneye kaldırıldı.

Mağdur Müdür Yardımcısı, veli ve öğrenci hakkında Cumhuriyet Savcılığı'na suç duyurusunda bulundu. Öte yandan Eğitim İş Denizli Şubesi'nden Ahmet Karaçam, bir yazılı açıklama yaparak Denizli'de son zamanlarda benzer olayların arttığına vurgu yaptı ve yetkilileri göreve çağırdı.

Veli, okul müdür yardımcısını darp etti

Kocaeli'de bir veli toplantıda okul müdür yardımcısı darp etti.

03 Ekim 2012, 00:13

Türkan Dereli İlköğretim Okulu müdür yardımcısı Nizamettin İsağlu ğrenci velisi tarafından makamında darp edildi.

Darp esnasında gözü yırıldı. nce Seka Devlet Hastanesi`ne kaldırılan Nizamettin İsağlu buradan Kocaeli niversitesi`ne sevk edildi. Müdür yardımcısı Nizamettin İsağlu`nu darp eden veli polis tarafından gözaltına alındı.

Veli, Okul Müdürünün Omzunu Kırdı

Ataşehir'de, Aydın Doğan İlköğretim Okulu'nun müdürü konuşmak için çağırdığı veliler tarafından hastanelik edildi. 3 kişi tarafından dövülen müdürün omzu kırıldı.

Ataşehir'de, Aydın Doğan İlköğretim Okulu'nun müdürü konuşmak için çağırdığı veliler tarafından hastanelik edildi. 3 kişi tarafından dövülen müdürün omzu kırıldı. Hastaneye kaldırılan okul müdürü 10 günlük iş göremez raporu aldı. Okul müdürünü makamında hastanelik eden zanlılar ise tutuksuz yargılanmak üzere serbest bırakıldı. Olay, Örnek Mahallesi'ndeki 500 öğrencinin eğitim gördüğü Aydın Doğan İlköğretim Okulu'nda yaşandı. İddiaya göre, Okul Müdürü Fatih Kılıç, bahçede yaramazlık yapan öğrencileri uyardı. Öğrencilerin uyarıları dikkate almaması üzerine, Kılıç velilerini okula çağırdı. Bir süre sonra okula gelen öğrenci velisi Erkan Demirci ve yanındaki 2 kişi müdürün odasına çıktı. Makam odasına sinirli bir şekilde giren Erkan Demirci, İbrahim Zeki ve Ümran Albayram, "Sen nasıl bizim çocuğumuzu döversin" diyerek müdüre saldırdı. Peş peşe aldığı darbelerle yere düşen Kılıç, bayıldı. Gürültüyü duyarak odaya gelen bazı veliler ve öğretmenler Kılıç'ı zanlıların elinden alarak polise haber verdi. Kısa sürede okula gelen polis ekipleri Erkan Demirci, İbrahim Zeki ve Ümran Albayram'ı gözaltına aldı. Yaralanan Fatih Kılıç ise hemen Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne kaldırıldı. Acil serviste tedavi altına alınan Kılıç'ın sol omzunun kırıldığı belirlendi. Karakolda ifadeleri alınan zanlılardan Erkan Demirci, görevli memura saldırıda bulunmak suçlamasıyla Kadıköy Adliyesi'ne çıkartıldı. Demirci, mahkemece tutuksuz yargılanmak üzere serbest bırakıldı.

'ÖĞRENCİ VELİSİ UÇARAK YUMRUK ATTI'

10 günlük iş göremez raporu alan Fatih Kılıç, öğrencilerinden uzak kalacağı için üzgün olduğunu söyledi. Olay anını anlatan Kılıç, "Yaramazlık yapan öğrencilerimin velileriyle konuşmak için çağırmıştım. Odama gelenlerden birisi velimizdi. Yanındaki sonradan ismini öğrendiğim İbrahim Zeki ise kendisini polis olarak tanıttı. Ben de polis olduğumu düşündüğüm için şüphelenmedim. Daha ben olayı anlatmadan masamın üzerine çıkan Erkan Demirci, adeta uçarak bana yumruk attı. Omuzum o

anda kırılmış. Beni hastaneye götürdüler. Uzun süre iş göremez raporu aldım. Yüzümde ve vücudumda da darp izleri var." dedi. Olay sırasında odada bulunan hizmetli Sema Çeçenduman ise konuşmak için okula çağrılan şahısların aniden Müdür Fatih Kılıç'a saldırdıklarını ve omzunu kırdıklarını anlattı.

EĞİTİMCİLER OLAYI PROTESTO ETTİ

Bu arada görev başındaki bir öğretmenin saldırıya uğraması eğitim camiasını ayağa kaldırdı. Saldırının gerçekleştiği Aydın Doğan İlköğretim Okulu'nun önünde toplanan bir grup Eğitim-Sen üyesi protesto eylemi yaptı. Öğretmenin dövülmesinin kabul edilemez olduğunu belirten Eğitim Sen 3. nolu Şube Başkanı Erol Ermiş, suçluların cezalandırılmasını istedi. Basın aklamayı yapan Ermiş, Milli Eğitim Bakanı Ömer Dinçer'i öğretmenlere sahip çıkmaya çağırdı. Konuşması sık sık sloganlarla keskin Erol Ermiş, "Milli Eğitim Bakanlığı'nı göreve çağırıyoruz. Öğretmene yönelik şiddeti masaya yatırmasını istiyoruz. Bakanlık şiddetle mücadele yasası oluşturmalı, eğitimcilere yönelik her saldırının sıkı takipçisi olmalıdır. MEB Hukuk Müşavirliği kanalıyla yargıya intikal etmiş davalara kendi personelinin yanında olduğunu göstermelidir." diye konuştu.

Öte yandan, Okul Müdürü Fatih Kılıç'ı hastanelik ettiği iddia edilen Erkan Demirci'nin eşi Nazan Demirci, suçlamaların gerçeği yansıtmadığını belirtti. Eşinin işte olduğunu ve gerekli açıklamaları polis ve savcılıkta yaptığını belirten Demirci, kameralara konuşamayacaklarını söyledi.

Ek 2. İstanbul Perakende Harcamaları Raporu

İstanbul Perakende Harcamaları Raporu'na göre İstanbul'un en zengin ilçesi, toplam hane sayısının, hane başına düşen gelire çarpımıyla yapılan hesaplama göre yıllık toplam 11 milyar TL gelirin oluştuğu Kadıköy. En zengin mahallesi ise 1 Milyar TL ile İçerenköy. Kadıköy'ü 6.4 milyar TL gelire Büyükçekmece, 6.1 milyar TL ile Beşiktaş, 6 milyar TL ile Üsküdar, 5.5 milyar TL gelir ile Ümraniye izliyor. Diğer ilçeler ve toplam gelirleri ise şu şekilde:

İLÇE GELİR(MİLYAR TL)

1. Kadıköy 11.0
2. B.Çekmece 6.4
3. Beşiktaş 6.1
4. Üsküdar 6.0
5. Ümraniye 5.5
6. Şişli 5.3
7. G.Osmanpaşa 4.4
8. Bahçelievler 4.3
9. Sarıyer 4.3
10. K.Çekmece 4.3
11. Bağcılar 4.0
12. Maltepe 3.9
13. Fatih 3.6
14. Bakırköy 3.3
15. Kağıthane 3.2
16. Kartal 3.0
17. Esenler 2.8
18. Pendik 2.6
19. Zeytinburnu 2.3
20. Beykoz 2.3
21. Beyoğlu 2.1
22. Güngören 1.9
23. Eyüp 1.9
24. Avcılar 1.9
25. Bayrampaşa 1.6
26. Sultanbeyli 0.8
27. Tuzla 0.7

Ek 3: Bakırköy, Büyük ekmece, Fatih, Kadıköy, Sultanbeyli ve Tuzla İlçelerinde Bulunan İlkokul Sayıları

BAKIRKÖY	İlkokul	Bakırköy Behramağa İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Bakırköy İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Hamdi Akverdi İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Mimar Sinan İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Murat K�l�k İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Őenlikköy İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Zeynep Bedia Kılıçlıoğlu İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Medeni Berk İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Pilot Cengiz Topel İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Osmaniye İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Mustafa Necati İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Muhittin �st�ndağ İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Kartaltepe İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	İncirlik Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	İbni Sina İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Hamdullah Suphi Tanrıöver İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Halil Bedii Y�netgen İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Ataköy İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	60 Yıl Ataköy İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Halil Vedat Fıratlı İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Şehit Pilot Muzaffer Erdönmez İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Emlak Kredi Bankası İlkokulu
BAKIRKÖY	İlkokul	Murat K�l�k İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Adnan Kahveci İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Yaım iftioğlu İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Tepecik İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	T�rkoba İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Tepecik Belediyesi Ulus İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Ömer Gültekin-Yavuz Selim İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Sa Akimento Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Kumburgaz Serdar Adığuzel İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	İBB Mimar Turgut Cansever İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Muratbey Esin Ovacık İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Mimarsinan İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Kamiloba Beyazlar İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Kumburgaz İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Halime Bulduk İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Güzelce Cevdet Zebure Kotan İlkokulu

BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Gilman Durukan İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Dr. Sadık Ahmet İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Çakmaklı Cumhuriyet İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Büyükçekmece İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Büyükçekmece Atatürk İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Batıköy Memurdan Armağan İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Bahadır Demir İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Aşiret Dalcı İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Akçansa Fatih Sultan Mehmet İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Ahmediye Doğu İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	Adem Çelik İlkokulu
BÜYÜKÇEKMECE	İlkokul	19 Mayıs İlkokulu
FATİH	İlkokul	Akşemsettin İlkokulu
FATİH	İlkokul	Ali Kuşçu İlkokulu
FATİH	İlkokul	Çapa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Emin Ali Yasin İlkokulu
FATİH	İlkokul	Gencosman İlkokulu
FATİH	İlkokul	Hacı Süleyman Bey İlkokulu
FATİH	İlkokul	Hekimoğlu Alipaşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	İskenderpaşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Katip Çelebi İlkokulu
FATİH	İlkokul	Katip Kasım İlkokulu
FATİH	İlkokul	Melek Hatun İlkokulu
FATİH	İlkokul	Mimar Sinan İlkokulu
FATİH	İlkokul	Muhittin Akdik İlkokulu
FATİH	İlkokul	Nişancı Mehmetpaşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Sılvırkapı İlkokulu
FATİH	İlkokul	Şeyhülislam Hayri Efendi İlkokulu
FATİH	İlkokul	Ulubatlıhasan İlkokulu
FATİH	İlkokul	Vasıf Çınar İlkokulu
FATİH	İlkokul	Kadırga İlkokulu
FATİH	İlkokul	Hobyarlı Ahmet Paşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Yedikule İlkokulu
FATİH	İlkokul	Yavuz Selim İlkokulu
FATİH	İlkokul	Uzun Yusuf İlkokulu
FATİH	İlkokul	Topkapılı Mehmet Bey İlkokulu
FATİH	İlkokul	Tarık Us İlkokulu
FATİH	İlkokul	Riyaziyeci Salih Zeki İlkokulu
FATİH	İlkokul	Muallim Naci İlkokulu
FATİH	İlkokul	Mehmet Akif İlkokulu
FATİH	İlkokul	Kırımlı Aslanbey İlkokulu
FATİH	İlkokul	Kocamustafapaşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Karagümrük İlkokulu
FATİH	İlkokul	İbrahim Alaattin Gövsa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Hırkai Şerif İlkokulu

FATİH	İlkokul	Hatat Rakım İlkokulu
FATİH	İlkokul	Gazi İlkokulu
FATİH	İlkokul	Fındıkzade İlkokulu
FATİH	İlkokul	Fatih Edirnekapı İlkokulu
FATİH	İlkokul	Çevrikalfa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Büyük Reşitpaşa İlkokulu
FATİH	İlkokul	Beyazıt Ford Otosan İlkokulu
FATİH	İlkokul	Atıkali İlkokulu
FATİH	İlkokul	Atatürk İlkokulu
FATİH	İlkokul	Ali Suavi İlkokulu
FATİH	İlkokul	Aksaraya Mahmudiye İlkokulu
FATİH	İlkokul	29 Mayıs İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Kalamış Şehit Murat Özyalçın İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Kozyatağı Şükran Karabelli İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Moda İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Muhsin Adil Binal İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Muratpaşa İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Osmangazi İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Semiha Şakir İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Cemal Diker İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Zühtüpaşa İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Zihnipaşa İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Yeşilbahar İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Turhan ve Mediha Tansel İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Şener Birsöz İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Reşat Nuri Güntekin İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Öğretmen Harun Reşit İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Nurettin Teksan İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Nihat Işık İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Nevzad Ayazbeyoğlu İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Münevver Şefik Fergar İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Mustafa Mihriban Boysan İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Mustafa Aykın İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Melih İsfandiyar İlkokul
KADIKÖY	İlkokul	Melahat Şefizade İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Mehmet Karamacı İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Leman Kaya İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Kazım Karabekir İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Kaptan Hasan Paşa İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	İnönü İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	İlhami Ahmet Örnekal İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	İkbaliye İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Hüseyin Ayaz İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Halil Türkkkan İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Hakkı Değer İlkokulu

KADIKÖY	İlkokul	Göztepe İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Gazi Mustafa Kemal Paşa İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Fehmi Ekşioğlu İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Faik Reşit Unat İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Erenköy İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Dr Sait Darga İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Cenap Şahabettin İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Bostancı İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	Bostancı Atatürk İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	60 Yıl Anadolu İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	50 Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	30 Ağustos İlkokulu
KADIKÖY	İlkokul	29 Ekim İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Mecidiye Mahallesi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Zübeyde Hanım İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Yunus Emre İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Yıldırım Beyazıt İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Yaşar Paşalı İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Türk Hava Kurumu Gazi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Turgut Reis İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Şehit Öğretmen Hamit Sütmen İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Sultanbeyli Merkez İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Nene Hatun İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Namık Kemal İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Mimar Sinan İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Mevlana İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Maraşal Fevzi Çakmak İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Kaptan-ı Derya İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	İbb Orhangazi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Hasanpaşa İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Hasan Ali Yücel İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Fatih İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Ertuğrul Gazi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Çağdaş Yaşam Türkan Tutumluer İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Cumhuriyet İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Battalgazi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Atatürk İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Akşemsettin İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Ahmet Yesevi İlkokulu
SULTANBEYLİ	İlkokul	Ahmet Yener İlkokulu
TUZLA	İlkokul	A.Refik Oral İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Atatürk İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Farabi İlkokulu

TUZLA	İlkokul	Hacıoğulları Hilmi Sonay İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Mimar Sinan İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Oruç Reis İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Peyami Sefa İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Tapduk Emre İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Zübeyde Hanım İlkokulu
TUZLA	İlkokul	İbni Sina İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Ulubatlı Hasan İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Osmangazi İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Orhanlı İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Mevlana İlkokulu
TUZLA	İlkokul	İhsan - Hayriye Hürdoğan İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Gazi Mustafa Paşa İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Çağrıbey İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Cemil Türker İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Barbaros İlkokulu
TUZLA	İlkokul	Aydınlı İlkokulu

Ek 4: Anket Formu

Saygıdeğer Müdürler;

Bu anket formu ile Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "Sosyo-Ekonomik Açıdan Farklı Bölgelerdeki İlkokul Müdürlerinin Öfkeli Velilerle Çatışma Durumlarının İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezime veri sağlamak amaçlanmaktadır.

Sorulara vereceğiniz cevaplar araştırmacının amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların araştırmaya katkı sağlayabilmesi için her maddeyi objektif olarak cevaplamanız son derece önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Esra ÇAKMAK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

1. "Veli- yönetici çatışması, velilerin neden olduğu, okul müdürü için stres ve kaygı yaratan durum veya durumlardır."

Aşağıda veliler ile ilköğretim okul müdürleri arasındaki potansiyel çatışma durumlarından bazıları sıralanmıştır. Yaşadığınız çatışma durumlarını, en sık yaşadığınıza 1 vermek koşuluyla önem sırasına göre sıralayınız. Yaşamadığınız durumları numaralandırmanıza gerek yoktur.

- | | |
|-----------------------------|---|
| _____ Disiplin | _____ İkili öğretim |
| _____ Ev ödevi | _____ Öğrenciler arası ilişkiler |
| _____ Öğretmen yeterliği | _____ Okul-çevre ilişkileri |
| _____ Öğrenci nakli | _____ Karne ve notlar |
| _____ Alıkoyma | _____ Okul takımları |
| _____ Okul servisi | _____ Okul aile birliği |
| _____ Öğretmen devamsızlığı | _____ Öğretmenin öğrenciye uyguladığı fiziksel ceza |

Ekleme istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....

.....

.....

.....

2. Aşağıda veli-okul müdürü çatışmalarını çözmek için kullanılan bazı stratejiler yer almaktadır. Bu stratejileri en sık kullandığınıza 1 vermek koşuluyla önem sırasına göre sıralayınız. Kullanmadığınız stratejileri numaralandırmanıza gerek yoktur.

_____ Telefon görüşmesi

_____ Üçlü görüşme (Veli- Öğretmen-Müdür)

_____ Dörtlü görüşme (Veli-Öğrenci-Öğretmen-Müdür)

_____ Ev ziyareti

_____ Veli-müdür görüşmesi (okulda)

_____ Veliyi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yönlendirme

_____ Rehber öğretmen (psikolojik danışman) eşliğinde görüşme

_____.....

_____.....

_____.....

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Tüm çabalar sonuçsuz kaldığı zaman, öfkeli veli ile başa çıkmak için kullandığınız en son stratejiniz nedir? (Lütfen işaretleyiniz)

_____ Veli ile anlaşma

_____ Veliyi İlçe/İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yönlendirme

_____ Ara verme

_____ Kovma

_____ Mümkün olan her şeyi yaptığımı açıklama ve taviz vermeme

_____.....

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....

.....

.....
.....
.....
.....

4. Aşağıda öfkeli bir velinin odanıza şikayet için geldiğinde kullanabileceğiniz stratejilerden bazıları verilmiştir. Bu stratejileri en sık kullandığınıza 1 vermek koşuluyla önem sırasına göre sıralayınız. Kullanmadığınız stratejileri numaralandırmanıza gerek yoktur.

_____ Veliyi dinlerim, sonra açıklama yaparım.

_____ Önce açıklarım, sonra veliye konuşma hakkı tanırım

_____ Öfkeli olduğu için veliyi eleştiririm

_____ Geldiği için veliye teşekkür ederim

_____ Tekrar gelmesi için veliyi yüreklendiririm

_____ Politika veya kararı hemen değiştiririm

_____ Politika veya karar değişimi üzerinde düşünürüm, sonra veli ile görüşürüm

_____ Duygularımı veliye göstermem

_____.....

_____.....

Ekleme istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Aşağıda veli- okul müdürü çatışmalarının en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi açısından kullanılacak bazı stratejiler verilmiştir. Bu stratejileri en işe yarar olanına 1 vermek koşuluyla önem sırasına göre sıralayınız.

_____ Veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek

_____ Veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek

_____ Veli eğitimi toplantıları

_____ Öğrenci meclislerinin, veliye okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması

_____ Okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması

_____ Okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek

.....

.....

.....

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Aşağıda veli- okul müdürü çatışmalarının en aza indirilmesi ve iyi ilişkilerin kuvvetlendirilmesi açısından kullanılacak bazı stratejiler verilmiştir. Bu stratejileri en fazla kullandığınıza 1 vermek koşuluyla önem sırasına göre sıralayınız.

_____ Veliyi, sınıfları ziyaret etmesi için motive etmek

_____ Veli ile sık sık iletişime geçmesi için öğretmenleri motive etmek

_____ Veli eğitimi toplantıları

_____ Öğrenci meclislerinin, veliyi okul etkinlikleri hakkında bilgi vermek için broşür hazırlaması

_____ Okul müdürünün rehberliğinde okul aile birliğinin broşür hazırlaması

_____ Okul aile birliği toplantılarına katılım için motive etmek

.....

.....

.....

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....

.....

.....

.....

.....
.....
7. Öfkeli veliye rehberlik etmede rehber öğretmeni (psikolojik danışmanı) önemli buluyor musunuz?

Çok önemli	Biraz önemli	Çok az önemli	Önemli değil

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Okulunuzda farklı alt kültürler, veliler ile çatışma durumu oluşmasına etki ediyor mu? Lütfen işaretleyiniz.

Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Asla

Eklemek istediğiniz varsa, ekleyiniz

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Velilerle çatışmalarınızı çözme konusunda, herhangi bir ders ya da kurs aldınız mı? Eğer aldıysanız bu ders ya da kurslar hangileridir? (yazınız)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Yukarıdaki hususlar dışında veli okul müdürü çatışmaları ve bu çatışmaları çözme konusundaki görüş, düşünce ve önerileriniz varsa aşağıda maddeler halinde sıralayınız?

Anketi tamamladığınız için teşekkür ederim.

Ek 5: Anket Uygulama İzin Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-020-/ 133518
Konu : Anket (Esra ÇAKMAK)

12/10/2012

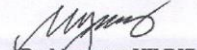
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 02.10.2012 gün ve 1201 sayılı yazısı
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 2012/133616 sayılı Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 10.10.2012 tarihli tutanağı.


Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Esra ÇAKMAK'ın "İlkokul Müdürlerinin velilerle yaşadıkları çatışmalar ve çatışma çözümlerinde kullandıkları stratejiler" konulu tezine dair, Anket çalışmasını İlimiz Bakırköy, Büyükçekmece, Fatih, Kadıköy, Sultanbeyli ve Tuzla İlçelerinde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilere 15 Madde Anketi uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek lisans öğrencisi Esra ÇAKMAK'ın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasa, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

O L U R
... /10/2012


Günay ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

5070 Sayılı Kanuna Göre GÜNAY
ÖZDEMİR tarafından
54212460994996716 SeriNo.lu
Sertifika ile 12.10.2012 13:33:58
Tarihinde Elektronik Olarak
İmzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Esra ÇAKMAK

Doğum Tarihi : 21/08/1988

Doğum Yeri : Uşak

E-Posta : ecakmak@yildiz.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

2010-2013 : Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Böl.

Eğitim Yön. Ve Den. Yüksek Lisans Prog.- İstanbul

2006-2010 : Yıldız Teknik Üniversitesi –Yabancı Diller Eğitimi Bölümü-İstanbul

2002-2006 : Afyon Anadolu Öğretmen Lisesi- Afyon

İŞ DENEYİMİ

2011- : Arş. Gör.-Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Böl., İstanbul