



Eğitim Yönetimde Örgütsel Problem Unsurlarına Bütüncül Bakış

Ömer Demir

MEB Eğitim Yöneticisi

merdemir34@hotmail.com, ORCID:0009-0003-4096-5417

Özet

Eğitim yönetimde örgütsel problem unsurlarına bütüncül bakışın incelendiği bu çalışmada örgütsel süreçlerde yaşanan temel problem olarak karşımıza çıkan çatışma süreçlerine değinilecektir. Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre değişmemesine rağmen yöneticilik biçimleri değişmektedir. Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Onun için bir örgüte yeni atanan bir yöneticinin ilk yapması gereken iş, astlarına kendi yönetim biçimini açıklamaktır. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan örgüt üyeleri, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olucaksa çatışma ortaya çıkacaktır. Örgüt ikliminin belirlenmesinde insan ilişkileri büyük önem taşır. Genel tutum ve anlayışın çatışmaları artırıcı ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir. Bir okulda müdür ve müdür yardımcısı kendi aralarında çatışma içinde bulunuyor ve bunu giderme yönünde bir girişim göstermiyorlarsa, öğretmenlerin de çatışmaya girmekten çekinmeyecekleri açıktır. Okul yöneticisi etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine

yardımcı olabilir. Tüm sosyal sistemler açısından önemli bir çatışma kaynağı, sistemde yer alan bireylerin sorumluluklarının ve nüfuz alanlarının açıklıkla belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur. Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel, biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumları, Eğitim Yönetimi, Örgütsel Problem Unsurları

A Holistic View of Organizational Problem Elements in Educational Management

Abstract

In this study, where a holistic view of the organizational problem elements in education management is examined, the conflict processes that we encounter as the main problem experienced in organizational processes will be addressed. Although the principles of management do not change according to the country, according to the region, the forms of management change. Every manager has different ways and methods in terms of making decisions, planning, implementing them, mobilizing his subordinates, motivating and controlling them. If there are significant differences between the manager and his subordinates on these issues, they may be a cause of Deconfliction. For this reason, the first job that a newly appointed manager should do in an organization is to explain his own management style to his subordinates. Members of organizations that have come together to perform various tasks need these resources in order to perform their tasks more effectively and fully achieve their goals Decently. If these resources are not enough for everyone and the side that will get these resources will cause the loss of the other side, a conflict will arise. Human relations are of great importance in determining the organizational climate. It is a fact that general attitude and understanding will have an increasing or decreasing effect on conflicts. If the principal and the vice principal are in a conflict between themselves in a school and they do not show an attempt to Deconstruct it, it is obvious that teachers will not hesitate to get into a conflict either. By creating an effective school climate, the school administrator can increase teachers' job satisfaction and motivation and help develop a healthy school personality. An important source of conflict for all social systems is the fact that the responsibilities and spheres of influence of individuals in the system are not clearly determined or overlap with each other. In general, verbal determination of the powers and responsibilities of individuals in non-formal groups and written determination of the powers and responsibilities of individuals in formal groups will prevent the emergence of many conflicts, especially role uncertainty.

Keywords: Educational Institutions, Educational Management, Organizational Problem Elements

Giriş

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunur. Diğer sistemlerdeki yenilik ve değişmeler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişmeleri zorunlu hale getirir (Taymaz, 2000:20).

Değişim, alışkanlıkları ve dengeleri tehdit eder. Değişim, örgütlerde çatışmaları meydana getiren önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

Örgütlerde zaman içerisinde okullara bilgisayarın girmesi, daha önce daktilo ile çalışan personelin, bu yeni durumun getirdiği bilgi ve beceriyi kavrayamaması halinde, çatışmaya girebilmektedir.

Okullar, toplumdaki tüm örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Okul müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir.

İnsanların birarada yaşamaları, beraber müşterek neticelere ulaşma arzusunda olmaları kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların meydana çıkan karakter özellikleri yönünden bilgi, birikim ve beceri hususiyetleri de farklılıklar ve farkındalıklar oluşturabilecektir (Korkmaz, 1995:27).

Örgütlerde amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 1996:310).

Okullarda yöneticilerle öğretmenlerin amaçları arasındaki fark ne kadar çok ise, çatışma da o kadar yoğun olur. Yöneticinin amacı, öğrencilerin bir bayram töreni için gösteriyi en iyi şekilde yapmak için hazırlanmaları; öğretmenin amacı, öğrencilerin Anadolu liseleri sınavlarına en iyi şekilde hazırlanması ise, bu durumda yönetici ile öğretmen arasında amaç farklılığından kaynaklanan bir çatışma olması kaçınılmazdır.

Örgütlerde bireyin aynı anda çok sayıda rolle karşı karşıya kalması halinde de rol çatışması meydana gelir (Erdoğan, 1990). Böyle bir durumda, birey, aşırı çaba ve gerilimden dolayı, yaptığı işten hoşlanmayacak, içinde bulunduğu çalışma ortamından kurtulmak isteyecektir (Doğan, 1981:497).

Örgütlerde iletişim kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar (Kılınç, 1985:114).

Örgüt büyüdükçe çatışma artar. Örgüt küçüldükçe de çatışma azalır. Örgütün büyümesi doğal olarak örgütte yaşanan süreç ve dinamiklere nüfuz edebilme etkisini zamanla zayıflatmakta ve çatışma unsurlarına zemin hazırlamaktadır.

Yapısal ve formel olarak küçük örgütlerde yönetici personel bir çok işi uhdesinde toplayabilir. Ancak örgütler büyüdükçe, örgütlerde daha fazla uzman personelin istihdamına ihtiyaç duyulur (Ertürk, 1994:132). Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur (İpek, 2000:224).

ÖRGÜTSEL PROBLEM UNSURLARI

Algılanan Çatışma

Örgüt üyeleri tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamasalar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin; yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi (Kırel, 1997:480).

Hissedilen Çatışma

Algılamalar hislere dönüşmektedir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ve olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir (Tokat, 1999:32).

Dikey Çatışma

Dikey çatışmanın ortaya çıkışı “Üstlerin astları kontrol etmeye kalkışması ve astların bu kontrole direniş gösterme eğilimi içerisinde olmalarındandır.” Okullarda müdür ile öğretmen arasında yaşanan çatışma bu tür bir çatışmadır (Keçelioğlu, 1999:107).

Emir-Komuta ve Yönetici-Uzman Çatışması

Yapılan iş ile ilgili bütün sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Yönetici-uzman personelin dikey yetkisi olmadığı gibi herhangi bir başarısızlık durumundan da sorumlu değildir (Demirci, 2002).

Emir-komuta personeli ile yönetici-uzman personeli arasındaki çatışma üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Yönetici de, yönetici-uzman personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır. Okullarda yöneticiler ile rehber öğretmen arasında yaşanan çatışma, bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir (Ertürk, 1994:128).

Sosyal Çatışma

Toplumdaki baskı grupları okulu kendi istekleri doğrultusuna yöneltmek için, okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tutarak okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaparlar (Ural, 1998:39).

Çevrede sosyal, siyasal ve ekonomik gücü elinde bulunduran bireyler ile topluma yön veren sendikalar, dernekler, vakıflar ve siyasi partiler gibi örgütler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek istemeleri; okul yöneticisi ile bu birey veya örgütler arasında çatışma kaçınılmaz

olmaktadır. Çünkü okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar (Demirci, 2002).

Taraflar Açısından Çatışma

Taraflar açısından çatışmalar; bireyin kendi içindeki çatışma, bireyler arası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma, grup içi ve gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma olmak üzere beş kategoride incelenebilir.

Bireyin Kendi İçindeki Çatışma

Bu durumlarda üç tür çatışma ortaya çıkar (Baysal, 1996).

Bunlar:

- a. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması,
- b. Kaçma-Kaçma Çatışması,
- c. Yaklaşma-Kaçma Çatışması.

a. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Bireyin davranışı üzerinde en az etkiye sahip olan bu çatışma türünde, birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birisine karar vermede zorlanarak, çatışmaya düşer. Belirli bir miktar parası olan bir bireyin ikisini de çok istediği spor araba ve yazlık ev amaçlarından hangisini satın alacağına karar verememesi, bu çatışma türüne tipik bir örnektir.

b. Kaçma-Kaçma Çatışması

Kaçma-kaçma çatışması, bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Askerlik çağına gelmiş olan bir gencin, askere gitmek istememesi

ancak bunun içinde ülkesini terk etmek zorunda olması bu çatışma türünün tipik bir örneğini oluşturur.

c. Yaklaşma-Kaçma Çatışması

Maddi açıdan arzulanan ödülleri sağlayacak bir fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamında ve diğer sosyal uğraşlardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülür.

Bireyler Arası Çatışma

İnsanların birarada yaşamaları, beraber müşterek neticelere ulaşma arzusunda olmaları kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların meydana çıkan karakter özellikleri yönünden bilgi, birikim ve beceri hususiyetleri de farklılıklar ve farkındalıklar oluşturabilecektir (Korkmaz, 1995:27).

Amaç Çatışması

Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 1996:310).

Okullarda yöneticilerle öğretmenlerin amaçları arasındaki fark ne kadar çok ise, çatışma da o kadar yoğun olur. Yöneticinin amacı, öğrencilerin bir bayram töreni için gösteriyi en iyi şekilde yapmak için hazırlanmaları; öğretmenin amacı, öğrencilerin Anadolu liseleri sınavlarına en iyi şekilde hazırlanması ise, bu durumda yönetici ile öğretmen arasında amaç farklılığından kaynaklanan bir çatışma olması kaçınılmazdır

Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (Ertürk, 1998:205).

Bireyin aynı anda çok sayıda rolle karşı karşıya kalması halinde de rol çatışması meydana gelir (Erdoğan, 1990). Böyle bir durumda, birey, aşırı çaba ve gerilimden dolayı, yaptığı işten hoşlanmayacak, içinde bulunduğu çalışma ortamından kurtulmak isteyecektir (Doğan, 1981:497).

Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 2000:82).

İlköğretim okullarında, ikinci kademedeki boş geçen branş dersler, sınıf öğretmenleriyle doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda sınıf öğretmeni olan birey, rol çatışmasına girmektedir. Branş dışı atanmış sınıf öğretmenleri ise, bu alanın eğitimini almadıklarından dolayı, görevlerini tam yapamamaları, rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır.

Kurumlaşmış Çatışma

İletişim kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Gürgen'e göre iletişim: "İki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerini anlamasıyla ilgili bir süreçtir". Başka bir görüşe göre; "İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir." (Dökmen, 1994:15).

İletişim, göndericinin göndereceği fikri düzenleyip ne biçimde kodlamayı veya fişlemeyi düşünmesiyle başlar. Gönderici, daha sonra söz konusu fikri, belirlenen alıcılara ulaştırmak için bir seri sembollere dönüştürür, başka bir deyişle kodlama işlemini gerçekleştirir.

Gönderici, alıcı tarafından anlaşılabilir uygun kelime veya ifadelerle, aynı zamanda kullanılacak uygun araçları seçer.

Üçüncü aşama olarak, örgütsel yapı içinde seçilmiş kanallar aracılığıyla kodlanmış mesajın iletimi gelir.

Eğitim Yönetimde Örgütsel Problem Unsurlarına Bütüncül Bakış

Dördüncü aşama, alıcının sürece girdiği aşamadır. Alıcı, mesajı almaya yönelir. Mesaj sözlü olarak gönderilmişse, alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır. Bununla beraber, alıcı işlevini yerine getirmese mesaj yitirilir.

Beşinci aşama, fikirleri kelimelere dönüştürme olarak isimlendirebileceğimiz “mesajı çözümleme” aşamasıdır. Bu aşamada, kelimelerin veya işaretlerin anlamı hususunda alıcı ile gönderici arasındaki algılama farklılıklarından dolayı, çözümleme göndericinin özgün olarak kodladığı fikirle aynı olmayabilir.

Son aşama ise, alıcının davranışta bulunması veya tepki göstermesini kapsamaktadır. Alıcı, bilgiyi alır, gerekirse daha fazla bilgi ister ve sonuçta belirli bir davranışta bulunur. Bununla beraber, mesajın alındığını doğrulayacak biçimde göndericiye doğru bir tür geriye bildirim veya bir işaret söz konusu olmadıkça, iletişimin tam anlamıyla gerçekleşmiş bulunduğundan bahsedilmeyebilir.

Anlam Güçlükleri

Yetersiz bilgi, gönderici ile alıcı arasında bir engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar.

Gönderici, ne hakkında konuştuğunu iyi bilmelidir. Dahası, dinleyenlerin söylenenleri ne zaman anlamadığını, gönderici sezinleyebilmelidir. Konuşulan ya da yazılan berrak bir şekilde ifade edilmez ise yani mesajda boşluklar bırakılırsa, alıcılar bu boşlukları kendi varsayımları ya da ön yargılarıyla dolduracak, böylece anladıkları göndericinin anlatmak istediğinden farklı olacaktır.

İletişim Kanallarındaki Bozukluk

İletişim kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar (Kılınç, 1985:114).

Örgütün Büyüklüğü

Örgüt büyüdükçe çatışma artar. Örgüt küçüldükçe de çatışma azalır. Örgütün büyümesi doğal olarak örgütte yaşanan süreç ve dinamiklere nüfuz edebilme etkisini zamanla zayıflatmakta ve çatışma unsurlarına zemin hazırlamaktadır.

Bürokrasi Nitelikleri

Örgütlerde uzmanlık görevlerinin rutinsel bulunmadığı ve karışık bulunduğu durumlarda çatışmaların seviyesi de doğal olarak yüksek olacaktır (Ertürk, 1998 211).

Fonksiyonel Bağımlılık

İki birey veya iki grup diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturur. James Thompson fonksiyonel bağımlılığın üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtir.

Ortaklaşa Bağımlılık

Grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir, ama her bir grup örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Örneğin A bankasının İzmir ve Ankara şubeleri birbirleriyle etkileşim içinde olmamakla birlikte örgütsel başarı için her birinin yeterli iş başarımında bulunması anlamında aralarında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Ortaklaşa bağımlılık durumlarında çatışma olasılığı düşüktür.

Bir grubun işini yapması kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Montaj hattı buna örnek verilebilir. Bu tür bağımlılıkta çatışma olasılığı, bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturacağı için, daha fazladır. Çatışmayı önleme etkili bir planlamayla sağlanabilir.

İki Taraflı Bağımlılık

Her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin ameliyat odasında doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personel birbirine muhtaçtırlar. Bunların eşgüdümü için iletişim ve karar verme işlevlerinin becerili kullanımını gerekir.

Personel Farklılıkları

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir.

Yine, bir grup ya da çevreye yeni giren bir bireyin, o grup ya da çevrenin kural, norm ve iklimine uyum çabaları çatışmaların doğmasına yol açabilir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş örgütlerde çatışma daha azdır.

Corwin tarafından okullarda yapılan araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Öğretmenlerin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür.

Denetim

Denetim, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır.

Denetimin uzaktan yapılması fayda sağlamaktadır. Yakın denetim öğretmenlerin, yöneticilere düşmanca duygular beslemesine neden olmakta ve çatışmayı desteklemektedir.

Müfettişlerin, kontrol ve raporlamaya dayalı teftiş sürdürmeleri, rehberlik ve geliştirmeye yeteri derecede önem vermemeleri, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olmaktadır.

Yine müfettişlerin ve yöneticilerin eğitim düzeyleri, öğretmenlerin eğitim düzeyleriyle hemen hemen aynı olması, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerinin bir başka nedenidir.

Hiyerarşik Yapı

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir (Kılınç, 1985 : 116).

Yeni Uzmanlıklar

Küçük örgütlerde yönetici personel bir çok işi uhdesinde toplayabilir. Ancak örgütler büyüdükçe, örgütlerde daha fazla uzman personelin istihdamına ihtiyaç duyulur (Ertürk, 1994:132).

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur (İpek, 2000:224).

Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Okullarda yöneticiler, her yıl başarılı öğretmenleri aylıkla ödüllendirme tekliflerini bir üst makama yaparlar. Bu tekliflere istinaden o öğretmenler aylıkla ödüllendirilir. Bu durum, diğer öğretmenler arasında huzursuzluğa neden olmaktadır.

Çünkü öğretmenler, yöneticilerin objektif değerlendirme yapmadıklarını ve duygusal hareket ettiklerini düşünürler (Eren, 1998:448).

Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Tüm sosyal sistemler açısından önemli bir çatışma kaynağı, sistemde yer alan bireylerin sorumluluklarının ve nüfuz alanlarının açıklıkla belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur.

Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel, biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir (Baysal, 1996:312-313).

Eğer örgütlerde, kimin, hangi alan ve konularda ve kimin ne ölçüde sorumlu olduğu belli değilse, bu durumda iki farklı netice olabilir: Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür.

Örgütsel Değişimin Etkisi

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunur. Diğer sistemlerdeki yenilik ve değişmeler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişmeleri zorunlu hale getirir (Taymaz, 2000:20).

Değişim, alışkanlıkları ve dengeleri tehdit eder. Değişim, örgütlerde çatışmaları meydana getiren önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

18.08.1997 tarihinde Resmî Gazete'de yayınlanan 4306 sayılı Kanun ile, ilkokullar ve ortaokullar birleştirilerek, tek örgüt yapısı altında ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. Bu örgütsel değişim sonucu, okul personelinin özellikle uyum aşamasında çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir.

Yine okullara bilgisayarın girmesi, daha önce daktilo ile çalışan personelin, bu yeni durumun getirdiği bilgi ve beceriyi kavrayamaması halinde, çatışmaya girebilmektedir.

Okullar, toplumdaki tüm örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Okul müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir.

Örgütsel İklim

Örgüt ikliminin belirlenmesinde insan ilişkileri büyük önem taşır. Genel tutum ve anlayışın çatışmaları arttırıcı ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir (Baysal, 1996:314).

Bir okulda müdür ve müdür yardımcısı kendi aralarında çatışma içinde bulunuyor ve bunu giderme yönünde bir girişim göstermiyorlarsa, öğretmenlerin de çatışmaya girmekten çekinmeyecekleri açıktır.

Okul yöneticisi etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik, 1993:145).

Yöneticilik Biçimleri

Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre değişmemesine rağmen yöneticilik biçimleri değişmektedir. Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden farklı yol ve yöntemlere sahiptir.

Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Onun için bir örgüte yeni atanan bir yöneticinin ilk yapması gereken iş, astlarına kendi yönetim biçimini açıklamaktır.

Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan örgüt üyeleri, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar.

Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkacaktır (Kılınç, 1985:118).

Örneğin, öğretmen dersini daha etkili ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için konuyla ilgili materyal kullanmak istediğinde, bu materyali başka bir öğretmenin kullanıyor olması veya okul yönetiminin çeşitli gerekçelerle materyali vermemesi sonucunda çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

Başka bir örnek ise, okulun ortak kullanılan salonunda; bir öğretmenin okuma bayramı yapmak istemesi, başka bir öğretmenin ise tiyatro gösterisi yapmak istemesi, sınırlı kaynakların paylaşımından kaynaklanan çatışma nedenine diğer bir örnektir.

Sonuç

Sonuç olarak çalışmanın bütünselliği içerisinde değinilen kavramsal çerçeve dahilinde şunları belirtebiliriz ki, kurumsal süreçte örgüt üyeleri tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar.

Örgütlerde taraflar açısından çatışmalar; bireyin kendi içindeki çatışma, bireyler arası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma, grup içi ve gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma olmak üzere beş kategoride incelenebilir.

Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar; yasal bir güç kullanımı zorunluluk hali alabilir. Örgütlerde zamanla algılamalar hislere dönüşmektedir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ve olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir.

Dikey çatışmanın ortaya çıkışında da üstlerin astları kontrol etmeye kalkışması ve astların bu kontrole direniş gösterme eğilimi içerisinde olmalarının etkili olduğu görülmektedir. Okullarda müdür ile öğretmen arasında yaşanan çatışma bu tür bir çatışmadır.

Yapılan iş ile ilgili bütün sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Yönetici-uzman personelin dikey yetkisi olmadığı gibi herhangi bir başarısızlık durumundan da sorumlu değildir. Emir-komuta personeli ile yönetici-uzman personeli arasındaki çatışma üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Yönetici de yönetici-uzman personel de rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır. Okullarda yöneticiler ile rehber öğretmen arasında yaşanan çatışma, bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

Toplumdaki baskı grupları okulu kendi istekleri doğrultusuna yönlendirmek için, okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tutarak okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaparlar.

Çevrede sosyal, siyasal ve ekonomik gücü elinde bulunduran bireyler ile topluma yön veren sendikalar, dernekler, vakıflar ve siyasi partiler gibi örgütler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek istemeleri; okul yöneticisi ile bu birey veya örgütler arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıktan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır.

Kaynakça

Aydın, A. (2021). İstenmeyen Öğrenci Davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, (88), 99-118.

Başar, H.(2005). *Sınıf Yönetimi*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (2000). *Eğitimin Psikolojik Temelleri Eğitim Psikolojisi*. Ankara, Feryal Matbaası.

Celep, C. (2004). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Eğitim Yönetimde Örgütsel Problem Unsurlarına Bütüncül Bakış

- Doğan, S. (2014). Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarla Baş Etme Stratejileri. *Turkish Studies*, 9(2), 577-602.
- Ekici C.E. (2009). İstenmeyen Öğrenci Davranışları, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 91–111.
- Ertürk, S. (1979). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Beytepe Basımevi.
- Gupta, K. (2006). *School Management*. Delhi, Ind: Pragun Publications.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Kazancı, O. (1989). Sınıfta Disiplin Sorunu”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı 148.
- Sorguç, B. (1986). *Disiplin ve İdari Soruşturma*. Ankara, Milli Eğitim Basımevi.
- Suvall, C. (2009). *Restorative Justice İn Schools: Learning From Jena High School*. Harv. Cr-Cll Rev., 44, 547.
- Şişman M., S. Turan, (2008). *Sınıf Yönetimi*. Ankara, Öğreti, Pegem Akademi
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Ve Özer, M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu (1994). Okul Sözlüğü, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınlar.