

İngilizce Öğretmenlerinin Çatışma Yoğunluğu Nedenleri ve Çatışma Çözme Stratejileri *

Alpaslan Gözler

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Onur Köksal

Selçuk Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu

Aslı Gözler

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Zenger Güç Ortaokulu

ÖZET

Bu araştırma, İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerini ve çatışma yoğunluğu nedenlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu genel amaç ile bağlantılı olarak çatışma çözme stratejilerinin ve çatışma yoğunluğu nedenlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, yöneticilik yapma durumlarına, öğrenim düzeylerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ve öğretmenlerin çatışma çözme stratejileri ile çatışma yoğunluğu nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere “Kişisel Bilgi Formu”, Çatışma Yoğunluğu Ölçeği ve “Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği” uygulanarak, araştırmanın verileri toplanmıştır. Verilerinin analizinde ise t testi, F testi, çoklu karşılaştırma (Tukey) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre çatışma çözmeye tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre çatışma çözmeye hükmetme yöntemini daha az kullandığını ifade etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre lisansüstü eğitime sahip öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre iş arkadaşlarını ve bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak daha fazla görmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği ve Çatışma Yoğunluğu Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise kaçınma ile iş arkadaşları, kaçınma ile yönetim, kaçınma ile kişisel farklılık ve iş arkadaşları ile uzlaşma arasında ilişki bulunamazken, hükmetme ile kaçınma, hükmetme ile iş arkadaşları, iş arkadaşları ile yönetim, iş arkadaşları ile kişisel farklılık ve kişisel farklılık ile yönetim arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi, Çatışma nedeni, İngilizce öğretmenleri

Gönderim: 18.02.2021

Kabul: 26.02.2021

Yayımlanma: 28.02.2021

Sorumlu Yazar:

Alpaslan Gözler

agozler@erciyes.edu.tr

Analysis of The Causes of Conflict Among English Teachers and Their Skills to Resolve Conflict *

Alpaslan Gözler

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Onur Köksal

Selçuk Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu

Aslı Gözler

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Zenger Güç Ortaokulu

ABSTRACT

The present research studies the relationships between the causes of conflict among English teachers and the strategies they use to resolve conflict. In accordance with this general purpose, the research investigates whether school administrators' conflict resolution strategies vary significantly by their gender, administrative status, educational background and length of service, whether the causes of conflict among English teachers vary significantly by their gender, administrative status, educational background and length of service, and whether there is a significant relationship between the causes of conflict among English teachers and their conflict resolution strategies. The data of the research were collected by conducting the "Personal Information Form", the Conflict Intensity Scale and the "Conflict Resolution Strategies Scale" to the English teachers participating in the study. t test, F test, multiple comparison (Tukey) and Pearson Product Moment Correlation Coefficient test were used to analyse the data. According to the findings of the research, more female English teachers than male English teachers stated that their administrators used the strategies of integration, compromise, avoidance and reconciliation in conflict resolution. On the other hand, they stated that female English teachers used domination method less in conflict resolution than male English teachers. According to another finding of the research, English teachers with postgraduate degrees stated that they perceive their colleagues and individual differences as a cause of conflict in schools more than English teachers with bachelor's degrees. In terms of the relationship between the Conflict Resolution Strategies Scale and the Sub-dimensions of the Conflict Intensity Scale, there is no relationship between avoidance and co-workers, avoidance and management, avoidance and personal difference, and reconciliation with colleagues, while there are positive and significant relationships between avoidance and domination, domination and colleagues, colleagues and management, colleagues and personal difference, personal difference and management.

Keywords: Conflict management, Cause of conflict, English teacher's

Received: 18.02.2021

Accepted: 26.02.2021

Published: 28.02.2021

Corresponding Author:

Alpaslan Gözler

agozler@erciyes.edu.tr

GİRİŞ

Hem doğada hem de toplumlarda sürekli var olan çatışma genel olarak insanlarda kavga, savaş ve mücadele gibi anlamlarda kullanıldığı söylenebilir (Sarpkaya, 2002). Çatışma, aynı anda iki ya da daha fazla birey arasında fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminini sağlamak amacıyla birden fazla dürtünün işin içine girdiği durumlarda ortaya çıkar. Çatışma, toplumun tüm yaşam alanlarında yer alan doğal bir olgudur. Çatışma, tarafların kişilik özellikleri, yaşanılan ilişki, çatışmanın kaynağı, yaşanılan çevre ve çözümü için uygulanan stratejilerden etkilenir. Çatışma sonunda var olan düzen bozulmadıysa, çalışanlarda verim sağlanabiliyorsa, bu durum, çatışma sürecinin iyi yönetildiğini gösterir (Cüceloğlu, 2000; Eren, 2003; Gürüz ve Gürel, 2009).

İnsani ilişkiler ve etkileşim, eğitim örgütlerinin en önemli ve en büyük alt sistemi olan okullarda diğer örgütlere göre daha fazladır. İnsani faktörlerin çok önemli olduğu okullarda farklı yapıya sahip iş görenler çalışmaktadır. Bu farklılıklar ve yoğun insan iletişimi ve etkileşimi sonucu okullarda, diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanması ortaya çıkmaktadır (Demirci, 2002). Ortaya çıkan çatışma ortamında yöneticiye düşen görev farklı görüşleri kabullenip kurumsal menfaatleri göz önüne alarak yeni hedefler belirlemesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda hareket ederken çatışma durumunun ciddi boyutlara ulaşması engellenmeli ve kişiler arası problem çözme becerilerini geliştirici farkındalık çalışmaları yapılmalıdır. (Akın, 1998; Koç, 2018). Okul yöneticileri zamanlarının çoğunu çatışmaların çözülmesine harcarlar. Yöneticiler her an çatışma çözmeye hazır olmalıdırlar. Okul ortamındaki unsurlar daha akıcı olduğu için küçük tartışmalar bile umulmadık çatışmalara yol açabilir. Okuldaki ilişkiler, sadece biçimsel öğrenme ile sınırlı değildir. Çok yönlü ilişkiler yer almaktadır. Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda eğitilmiş ve bilgili olurlarsa çatışmaların etkili yollarla çözümünde başarılı olabilirler. Okulun öğretim kadrosu, bir meslek eğitimi görmüş, alanlarında uzmanlaşmış öğretmenlerden oluşmaktadır. Bazı okullarda öğretmenler, yöneticilerden daha yüksek öğrenim görmüş olabilirler. Bu durum öğretmen ve yönetici ilişkilerinde bazı çatışmalara yol açabilir. Kurumun amaçları ile kurum çalışanlarının gereksinimleri arasında formal ve hiyerarşik çatışmalar çıkabilir (Bursalıoğlu, 2013). Okullarda yönetim ve çalışanların en fazla çatışma ortamı yaşadıkları alanlar genel hizmetler, çalışan hakları ve eğitim öğretim faaliyetleri olarak düşünülebilir. Genel hizmetler kavramı için Başaran (2006), “okuldaki eğitim programına, öğrenciye, iş görene doğrudan yönelik olmayan ama bunların ve okulun bütününe ilgilendiren” hizmetler tanımını yapmaktadır.

Okullarda çatışmaların sıklıkla görüldüğü alan iş gören hizmetleri alanıdır. “İş gören, örgütün dolayısıyla yönetimin var oluş nedenidir” (Başaran, 1991). Yöneticinin yönetsel amaçlarından biri iş gören hizmetlerinin yönetimidir. Bir okulda öğretmenin istihdamı, göreve başlatılması, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesine ilişkin iş ve işlemler iş gören için yapılacak hizmetlerdir.” (Taşkın, 1994). “İş görenlere ilişkin işleri yönetmenin amacı, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmelerine karşılık olarak iş görenlerin, hak ettikleri parasal, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini karşılamaktır. İş görene ilişkin işler, iş görenin örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde, onun için yapılan hizmetleri kapsar” (Başaran, 2006). Öğretmenler ve diğer çalışanların yasal haklarını kullanma ve sorumluluklarını yerine getirme durumlarında yöneticilerle karşı karşıya gelebilmektedirler. İşyerinde etkili çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltabilir. Bu olumsuz sonuçlar düşük verimlilik, sağlık sebepli stres, artan işgücü devri ya da hukuki ihtilaf olabilir (Shapiro, 2014). Bazı okullarda yönetimin desteklemediği sendikalara üye olmak bile çatışma durumu ortaya çıkarmaktadır (Akcan ve diğ.2017).

Kurumlarda çatışmaların yönetiminin başarısı için bazı stratejiler gereklidir. Bu bağlamda yöneticilerde çatışma yönetimini sağlıklı olarak sürdüren yönetmeleri ve iyi bir sinerji gereklidir (Busch, 2015; Perez, 2018). Hakvoort ve Olsson (2014), okulun demokratik misyonu ile çatışma çözme becerileri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirtip çatışma perspektiflerinin öğrenme fırsatları olarak görülüp tartışılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bundan dolayı yöneticiler farklı gereksinim, istek ve beklentileri olan çalışanların gerek bireysel ve gerek kurumsal anlaşmazlıkları yönetip uzlaştırıp uyumlaştıran kişi olmalıdır (Trombly, Comer ve Villamil, 2002; Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2011). Bu durum örgütün eğitim niteliğinde olumlu bir etki oluşturacaktır (Girgin, 2003). Kurumlarda görev alan yöneticilerde yaratıcı problem çözme, kaynak ayrımı ve çatışma çözme becerileri gerektirmektedir (Trombly, Comer ve Villamil, 2002).

25.01.2017 yılında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmelik ile ilkokullarda “Yabancı Dil ile Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi” derslerine girmesi hususu resmi yazıyla belirlenmiştir (MEB, 2017). Bu bağlamda bu iki branş öğretmenleri eğitim sisteminde temel eğitimden ortaöğretime kadar devam eden her kademede görev alabilmektedir. Bu sebeple farklı kademe ve farklı okullarda çalışan bu öğretmenlerin yaşanan çatışma durumlarına daha fazla şahit olması ve yaşaması muhtemeldir. Örgütsel çatışma ya da çatışma nedenleri ile ilgili literatürde benzer araştırmalara rastlanmaktadır (Gümüşeli, 2004; Gürcüoğlu ve Uyar, 2020; Toytok ve Açıkgöz, 2013; Yıldırım, 2003). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin değerlendirilmesi ile ilgili yapılan araştırmada İngilizce ve Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin görüşleri ele almış ve Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çalışoğlu, Aslan ve Tanışır, 2018). İlhan (2020) ise kurum içinde yaşanan problemlerin sonucunda çalışanlarda yalnızlık, hayal kırıklığı ve kutuplaşma gibi sonuçların ortaya çıkacağını belirtmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejileri ile çatışma yoğunluğu düzeylerini tespit edip aralarındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç ile bağlantılı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

1. İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejileri ve çatışma yoğunluğu nedenleri cinsiyetlerine, yöneticilik durumlarına, öğrenim düzeylerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin çatışma çözme stratejileri ile çatışma yoğunluğu nedenleri ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerini ve öğretmenlerin çatışma yoğunluğu nedenlerinin belirlenmesine yönelik betimsel bir araştırmadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Bu modelde değişkenler arasındaki ilişkiler ve düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama modeli geçmişte olan veya günümüzde var olan bir durumu betimlemeyi veya resmetmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Karasar, 2002; Crano ve Brewer, 2002).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Kayseri ilinde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Kayseri de çalışan rastgele yöntemle seçilen 188 erkek, 224 kadın öğretmen olmak üzere toplam 412 kişiden oluşmuştur.

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,3'ü kadın (n=224) ve %45,7'si erkek öğretmenlerden (n=188) oluşmaktadır. Kıdem değişkeninde ise en fazla oran 21 yıl ve üstü (n=149), daha sonra 11-20 yıl arası (n=149) ve son olarak 1-10 yıl arası (n=80) olmuştur. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine bakıldığında da %74,1 gibi büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (n=305) geriye kalan %25,9'lük bir oranın ise lisansüstü mezunu (n=107) oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin %23'ü yöneticilik yapmış olduğunu belirtirken (n=95) %77'lik bir dilim ise yöneticilik yapmadığını belirtmiştir (n=317).

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	224	54.3
	Erkek	188	45.7
Kıdem	1-10 yıl	80	18.7
	11-20 yıl	149	36.1
	21 ve üst yıl	183	44.2
Öğrenim düzeyi	Lisans	305	74.1
	Lisansüstü	107	25.9
Yöneticilik yapma durumu	Evet	95	23
	Hayır	317	77
Toplam		412	100,0

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Uysal (2004) tarafından geliştirilen *Çatışma Çözme Stratejileri* ve *Çatışma Yoğunluğu-Nedenleri Ölçeği* kullanılmıştır. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği kendi içerisinde “İş Arkadaşları”, “Yönetim” ve “Kişisel Farklılıklar” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .894 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin analizinde betimsel analiz tekniklerinden bağımsız gruplar için t testi, öğretmenlerin demografik değişkenlere göre farklılığı belirlemek için F testi, farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı testi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Normallik Testi

Ölçek maddelerine ve ölçek toplam puanlarına ilişkin normal dağılım incelemeleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile bakılmıştır. Betimsel istatistik sonuçlarında basıklık katsayısı .23 ile -.97 arasında, çarpıklık katsayısı ise .37 ile -.89 arasında kaldığı görülmektedir. Toplam puan için çarpıklık ve basıklık katsayılarının yaklaşık olarak -1/+1 aralığında tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle dağılımların normale yakın olduğu söylenebilir.

BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, yöneticilik durumlarına, öğrenim düzeylerine ve kıdemlerine göre incelenmesi, öğretmenlerin çatışma yoğunluğu nedenlerinin cinsiyetlerine, yöneticilik durumlarına, öğrenim düzeylerine ve kıdemlerine göre farklılaşma durumu ve öğretmenlerin çatışma nedenleri ile çatışma çözme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olup olmama durumları incelenmiştir.

Tablo 2. Çatışma Çözme Stratejileri ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyete ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kadın	224	18.46	5.76	.241	.02*
	Erkek	188	16.83	5.31		
Ödün Verme	Kadın	224	11.89	3.34	-1.530	.03*
	Erkek	188	13.69	3.70		
Hükmetme	Kadın	224	11.15	3.55	2.058	.04*
	Erkek	188	13.05	3.29		
Kaçınma	Kadın	224	18.41	4.04	-.770	.01*
	Erkek	188	17.07	4.47		
Uzlaşma	Kadın	224	18.78	4.91	.112	.05
	Erkek	188	18.70	5.23		

Çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri İngilizce öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre incelendiğinde tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve kaçınma alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Tümleştirme (\bar{X} =18.46), uzlaşma (\bar{X} =18.78) ve kaçınma (\bar{X} =18.41) boyutunda kadın öğretmenler, ödün verme (\bar{X} =13.69) ve hükmetme (\bar{X} =13.05) boyutunda ise erkek öğretmenler daha üst düzeyde katılımda bulunmuşlardır. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin veriler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin cinsiyete ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
İş Arkadaşları	Kadın	224	17.22	6.16	-1.442	.02*
	Erkek	188	19.56	6.57		
Yönetim	Kadın	224	13.21	4.73	-.434	.07
	Erkek	188	13.32	4.72		
Kişisel Farklılıklar	Kadın	224	18.11	7.04	-.588	.01*
	Erkek	188	19.96	7.00		

Çatışma Yoğunluğu Ölçeği'nin alt boyutları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelendiğinde iş arkadaşları ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Her iki alt boyutta da erkek öğretmenler daha üst düzeyde katılımda bulunmuşlardır. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik durumlarına göre farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Çatışma Çözme Stratejileri ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin yöneticilik yapma durumuna ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik yapma durumu	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Evet	95	22.45	6.23	1.328	.02*
	Hayır	317	20.13	5.74		
Ödün Verme	Evet	95	13.42	4.69	-1.165	.01*
	Hayır	317	14.25	3.26		
Kaçınma	Evet	95	19.80	3.91	1.211	.02*
	Hayır	317	18.01	4.18		

Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutları İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik yapma durumuna göre incelendiğinde tümleştirme, Ödün verme ve kaçınma alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Tümleştirme ($\bar{X}=22.45$) ve kaçınma ($\bar{X}=19.80$) boyutlarında erkek, ödün verme ($\bar{X}=14.25$) boyutunda ise kadın öğretmenler daha üst düzeyde katılımda bulunmuşlardır. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik yapma durumuna ilişkin veriler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik yapma durumuna ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik yapma durumu	n	\bar{X}	SS	t	P
İş Arkadaşları	Evet	95	23.06	6.21	2.060	.00*
	Hayır	317	19.44	6.44		
Yönetim	Evet	95	13.97	5.55	.343	.08
	Hayır	317	14.02	4.72		
Kişisel Farklılıklar	Evet	95	21.23	6.44	1.422	.00*

Çatışma Yoğunluğu Nedenleri Ölçeği'nin alt boyutları İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik yapma durumlarına göre incelendiğinde iş arkadaşları ve kişisel farklılıklar boyutunda yöneticilik yapan öğretmenler lehinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Yönetim boyutunda ise herhangi bir anlamlı farklılık oluşmamıştır. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği İngilizce öğretmenlerinin öğrenim düzeylerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Çatışma Çözme Stratejileri ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin öğrenim düzeylerine ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Lisans	305	19.53	5.78	1.221	.15
	Lisansüstü	107	18.71	6.25		
Ödün Verme	Lisans	305	13.88	3.76	2.456	.02*
	Lisansüstü	107	12.21	3.77		
Hükmetme	Lisans	305	12.36	3.45	-.870	.98
	Lisansüstü	107	12.48	3.56		
Kaçınma	Lisans	305	18.46	4.54	1.965	.03*
	Lisansüstü	107	17.05	5.65		
Uzlaşma	Lisans	305	17.76	4.98	.876	.38
	Lisansüstü	107	18.03	5.86		

Öğretmenlerin Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutları İngilizce öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre incelendiğinde sadece ödün verme ve kaçınma alt boyutlarında lisans mezunlarının lehinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı düzeyde farklılıklar oluşmamıştır. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin yaşlarına ilişkin veriler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin öğrenim düzeylerine ilişkin t Testi sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	X	SS	t	P
İş Arkadaşları	Lisans	305	19.65	6.30	2.865	.01*
	Lisansüstü	107	22.77	6.20		
Yönetim	Lisans	305	11.89	4.69	.322	.05
	Lisansüstü	107	12.46	4.66		
Kişisel Farklılıklar	Lisans	305	18.80	6.32	1.544	.00*
	Lisansüstü	107	22.03	9.23		

Öğretmenlerin Çatışma yoğunluğu Ölçeği'nin alt boyutları İngilizce öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre incelendiğinde iş arkadaşları farklılıklar alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Her iki boyutta da lisansüstü mezunları lehinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Çatışma Çözme Stratejileri ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin F Testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P
Tümleştirme	1-10yıl	80	22,46	5,22	1,395	,20
	11-20yıl	149	20,66	5,43		
	21 ve üst yıl	183	21,59	5,86		
Ödün Verme	1-10yıl	80	14,32	3,46	1,105	,33
	11-20yıl	149	14,82	3,72		
	21 ve üst yıl	183	14,26	3,08		
Hükmetme	1-10yıl	80	12,82	2,98	2,485	,02*
	11-20yıl	149	13,46	3,54		
	21 ve üst yıl	183	14,17	3,16		
Kaçınma	1-10yıl	80	18,84	3,96	,398	,64
	11-20yıl	149	19,36	4,29		
	21 ve üst yıl	183	19,53	4,19		
Uzlaşma	1-10yıl	80	21,51	4,89	1,565	,24
	11-20yıl	149	20,63	4,78		
	21 ve üst yıl	183	20,27	5,11		

İngilizce öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde sadece hükmetme boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer gruplarda herhangi bir anlamlı farklılık oluşmamıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testi analizi tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin Tukey testi sonuçları

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	P	
Hükmetme	1-10 yıl	11-20 yıl	.64*	,63941	,04
		21 ve üstü	-1.35*	,57716	,03

Hükmetme alt boyutu puanları incelendiğinde mesleki kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerin, mesleki kıdemleri 11-20 ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere göre hükmetme stratejisini kullanma düzeyleri yüksek bulunmuştur. Çatışma yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin veriler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin F Testi

Boyutlar	Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P
İş Arkadaşları	1-10yıl	80	17,52	6,25	9,258	,00*
	11-20yıl	149	20,65	6,45		
	21 ve üst yıl	183	21,77	6,17		
Yönetim	1-10yıl	80	11,17	3,69	3,424	,02*
	11-20yıl	149	13,87	5,84		
	21 ve üst yıl	183	13,80	4,43		
Kişisel Farklılık	1-10yıl	80	17,84	7,61	3,448	,04*
	11-20yıl	149	19,80	7,17		
	21 ve üst yıl	183	20,54	6,37		

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre Çatışma Yoğunluğu Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde İş arkadaşları, yönetim ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi ilişkin bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Çatışma Yoğunluğu ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)		P
İş Arkadaşları	1-10 yıl	11-20 yıl	-3,13*	1,11261	,02
		21 ve üst yıl	-4,25*	,98401	,00
Yönetim	1-10 yıl	21 ve üst yıl	-2,63*	,73434	,04
Kişisel Farklılık	1-10 yıl	11-20 yıl	-1,96	1,35806	,24
		21 ve üst yıl	-2,73*	1,20745	,03

Öğretmenlerin kıdemlerine göre Çatışma Yoğunluğu Ölçeği puanları incelendiğinde, iş arkadaşları, yönetim ve kişisel farklılıklar alt boyutlarında mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler diğer kıdemli öğretmenlere göre iş arkadaşlarını, yönetimi ve kişisel farklılıkları çatışma nedeni olarak görme düzeyleri düşük bulunmuştur. Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği ve Çatışma Yoğunluğu Ölçeği korelasyon analizine ilişkin veriler Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerde Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği ve Çatışma Yoğunluğu Ölçeği alt boyutlarına ilişkin korelasyon analiz sonuçları

	Tümleştirme	Ödün verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma	İş Arkadaş	Yönetim	
Ödün Verme	r	,738**						
	p	,000						
	n	412						
Hükmetme	r	-,307**	,003					
	p	,000	,965					
	n	412	412					
Kaçınma	r	,557**	,561**	,134*				
	p	,000	,000	,036				
	n	412	412	412				
Uzlaşma	r	,854**	,693**	-,257**	,687**			
	p	,000	,000	,001	,000			
	n	412	412	412	412			
İş arkadaşları	r	-,136*	-,001	,330**	,181**	-,067		
	p	,049	,989	,000	,008	,329		
	n	412	412	412	412	412		
Yönetim	r	-,436**	-,186**	,426**	-,080	-,359**	,583**	
	p	,000	,007	,000	,249	,000	,000	
	n	412	412	412	412	412	412	
Kişisel Farklılık	r	-,332**	-,218**	,356**	,001	-,219**	,678**	,763**
	p	,000	,001	,000	,984	,000	,000	,000
	n	412	412	412	412	412	412	412

Tablo 12 incelendiğinde Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği ve Çatışma Yoğunluğu Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ödün verme ile hükmetme ($r = .003$ $p < .965$), kaçınma ile iş arkadaşları ($r = .008$ $p < .212$), kaçınma ile yönetim ($r = -.080$ $p < .249$), kaçınma ile kişisel farklılık ($r = .001$ $p < .984$) ve iş arkadaşları ile uzlaşma ($r = -.067$ $p < .329$) arasında ilişki bulunamamıştır. Ödün verme ile tümleştirme ($r = .738$ $p < .000$), kaçınma ile tümleştirme ($r = .575$ $p < .000$), kaçınma ile ödün verme ($r = .550$ $p < .000$), kaçınma ile uzlaşma ($r = .743$ $p < .000$), hükmetme ile kaçınma ($r = .143$ $p < .037$), hükmetme ile iş arkadaşları ($r = .181$ $p < .008$), iş arkadaşları ile yönetim ($r = .583$ $p < .000$), iş arkadaşları ile kişisel farklılık ($r = .678$ $p < .000$) ve kişisel farklılık ile yönetim ($r = .736$ $p < .000$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Tümleştirme ile hükmetme ($r = -.307$ $p < .000$), tümleştirme ile iş arkadaşları ($r = -.136$

$p < .049$), tümleştirme ile yönetim ($r = -.436$ $p < .000$), tümleştirme ile kişisel farklılık ($r = -.336$ $p < .000$), ödün verme ile kişisel farklılık ($r = -.186$ $p < .007$), ödün verme ile kişisel farklılık ($r = -.229$ $p < .001$), uzlaşma ile hükmetme ($r = -.234$ $p < .001$), uzlaşma ile yönetim ($r = -.359$ $p < .000$) ve uzlaşma ile kişisel farklılıklar ($r = -.291$ $p < .000$) arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın alt problemlerinden birincisi olan “İngilizce öğretmenlerinin çatışma çözme stratejileri ve çatışma yoğunluğu nedenleri cinsiyetlerine, yöneticilik durumlarına, öğrenim düzeylerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, uzlaşma, hükmetme tümleştirme ve ödün verme ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre çatışma çözmeye tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre çatışma çözmeye hükmetme boyutunu daha fazla kullandığını ifade etmişlerdir. İlgili literatür incelendiğinde Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004), Güneş (2008) ve Uysal (2012) yapmış oldukları çalışma sonuçları araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Diğer yandan Sungur (2008) ve Arslantaş ve Özkan’ın (2012) yaptığı çalışmada ise cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Holt ve De Vore (2012); kadınlar uzlaşma stilini erkeklerden daha fazla desteklerken, erkekler de zorlama stilini kadınlara oranla daha fazla kullandıklarını belirtmiştir. Erdenk ve Altuntaş (2017)’in üç ayrı hastanede 237 sağlık çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin cinsiyet farklılığına göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bulgular incelendiğinde çatışma nedenlerinden iş arkadaşları ve kişisel farklılıklar boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunurken, yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırmanın sonucuna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre iş arkadaşlarını ve bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak daha fazla görmektedir. İlgili literatür incelendiğinde Özgan (2006) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, cinsiyeti ile çatışma konuları ve nedenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu şeklindedir. Araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

İngilizce öğretmenlerinin yöneticilik yapma durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme yöntemi ve uzlaşma yöntemi ile yöneticilik değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken kaçınma, tümleştirme ve ödün verme ile yöneticilik değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre yönetici olmayan öğretmenler yönetici olan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışma çözmeye kaçınma, tümleştirme ve ödün verme yöntemini daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. İlgili literatür incelendiğinde farklı araştırma sonuçları olduğu görülmektedir. Üngüren (2008), araştırmasında çatışma yönetiminde uygulanan stratejilerin, çalışanların pozisyonuna ve departmanına göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu tespit etmiştir. Araştırma bulgularını desteklemektedir. Diğer taraftan Başak (2010)’ın araştırma sonuçlarına göre çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları ile demografik göstergeler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durum araştırma bulgularını desteklemektedir. Bulgulara bakıldığında çatışma yoğunluğu nedenlerinden iş arkadaşları ve kişisel farklılıklar boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunurken, yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilik yapmış öğretmenler yönetici olmayan öğretmenlere göre iş arkadaşlarını ve bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak daha fazla görmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Statü farklılığının, astlarla üstlerin farklı düşünmelerinin, yetki ve sorumlulukların denetim biçiminin, çalışanların bazılarının diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışmasının, örgütlerde çatışma nedeni olarak görüldüğü belirtilmiştir (Başak, 2010). Al-Hamdan, Al-Ta’amneh, Rayan ve Bawadi’nin (2020) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda yöneticilerin en fazla tümleştirme stratejilerini kullandıklarını belirlemişlerdir. Roselle (2018) ise yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerinde kaçınma stratejilerini kullandıklarını tespit etmiştir. Loder ve Spilane (2005), yaptıkları araştırma sonucunda yönetici olan öğretmenlerin tutumlarının değiştiğini ve yöneticilerin kendilerini öğretmenlere meslektaş olarak değil, yöneten kişi olarak algıladıklarını tespit etmişlerdir.

İngilizce öğretmenlerinin öğrenim düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, hükmetme ve tümleştirme yöntemi ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken ödün verme ve kaçınma yöntemleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenler öğrenim düzeyi yüksek lisans olan öğretmenlere göre çatışma stratejilerinden ödün verme ve kaçınma stratejilerini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kırçan (2009)'ın çalışmasında; ön lisans mezunu öğretmenlerin, çatışma yönetimi stratejisi olarak kaçınma stilini kullandıkları görüşünü lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla tercih ettiğini tespit etmiştir. Tanrıverdi (2008) ve Demireli ve Munzur (2012) çalışmasında ise lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde uzlaşma stili kullandıkları görüşünü diğer öğretmenlerden daha fazla tercih ettiği ifade edilmiştir. Literatürdeki bu araştırma bulguları, araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Ancak bunlardan farklı olarak; Öğrenim durumuna ilişkin bulgular, Fırat (2010) ve Tekkanat (2009)'ın çalışmalarındaki öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı bulgusuyla örtüşmemektedir.

Yine öğrenim düzeylerine göre bulgular incelendiğinde çatışma yoğunluğu nedenlerinden iş arkadaşları ve kişisel farklılıklar boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunurken, yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırmanın sonucuna göre lisansüstü eğitime sahip öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre iş arkadaşlarını ve bireysel farklılıkları okullarda çatışma nedeni olarak daha fazla görmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde Korkmaz (1994) öğrenim durumu farklı olan çalışanların, aynı olaylara ve durumlara farklı gözlemlerle baktıklarını ve olayları farklı şekillerde yorumladıklarını belirtmiş ve çatışma nedeni olabileceğini belirtmiştir.

İngilizce öğretmenlerinin kıdemlerine ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma yönetimi stratejilerinden ödün verme, tümleştirme uzlaşma kaçınma ve yöntemi ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken hükmetme yöntemi ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mesleki kıdemleri 0-10 yıl olan öğretmenler kıdemleri 11-20 ve 21 yıl üstü olan öğretmenlere göre hükmetme stratejilerini daha fazla tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu bulguların Görün (2009), Güllüoğlu (2013) ve Sungur (2008) yaptığı çalışmalarda da tutarlılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004) Öğretim elemanlarının mesleki deneyimlerine göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca akademisyenlerin kıdem süresi 11-20 yıl arası olanların uzlaşma stilini kıdem süresi daha az olanlara göre daha fazla tercih ettiği sonucuna varmışlardır. Şirin (2008) araştırmasında mesleki kıdemi 11-15 yıl olanların tümleştirme stratejisini 6-10 yıl olanlardan daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmıştır. İlgili literatür incelendiğinde araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Kıdeme ilişkin bulgular, Tanrıverdi (2008) ve Şahin (2007)'in çalışmalarındaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı bulgusuyla örtüşmemektedir.

Çatışma yoğunluğu nedenlerinin mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular incelendiğinde çatışma nedenlerinden iş arkadaşları, yönetim ve kişisel boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler diğer kıdemli öğretmenlere göre iş arkadaşlarını, yönetimi ve kişisel farklılıkları çatışma nedeni olarak görme düzeyleri düşük olduğu saptanmıştır. Özgan (2006) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin kıdem durumu ile çatışma konuları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacı olan “Öğretmenlerin çatışma çözme stratejileri ile çatışma yoğunluğu nedenleri ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” incelendiğinde ise ödün verme ile hükmetme, kaçınma ile iş arkadaşları, kaçınma ile yönetim, kaçınma ile kişisel farklılık ve iş arkadaşları ile uzlaşma arasında ilişki bulunamamıştır. Ödün verme ile tümleştirme, kaçınma ile tümleştirme, kaçınma ile ödün verme, kaçınma ile uzlaşma, hükmetme ile kaçınma, hükmetme ile iş arkadaşları, iş arkadaşları ile yönetim, iş arkadaşları ile kişisel farklılık ve kişisel farklılık ile yönetim arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Tümleştirme ile hükmetme, tümleştirme ile iş arkadaşları, tümleştirme ile yönetim, tümleştirme ile kişisel farklılık, ödün verme ile kişisel farklılık, ödün verme ile kişisel farklılık, uzlaşma ile hükmetme, uzlaşma ile yönetim ve uzlaşma ile kişisel farklılıklar arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

İlgili literatür incelendiğinde Eratilla ve Kethüda (2012) çatışma türleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında; iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışma nedeni ile uyma arasında ve yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri ile uzlaşma yönetim tarzı arasında zayıf bir anlamlı ilişki tespit edildiğini, iş ortamında iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalar arttıkça çatışma yönetim tarzı olarak uyma tarzını kullandığı, yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri arttıkça, uzlaşma yönetim tarzının kullanıldığının görülmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Baykal ve Kovancı (2008), Ertürk (2009), Gülşen ve Gökyer (2012), Şimşek ve Çelik (2008), okulda meydana gelen çatışma nedenlerini yönetim biçimindeki farklılıklar, bireysel farklılıklar ve statü ve rol farklılıkları şeklinde bulmuşlardır. İlgili literatür araştırma bulgularını desteklemektedir (Pavlakıs, Kaitelıdou, Theodorou, Galanı, Sourtzı ve Sıskou, 2011). Çatışmalar değişik sebeplerle ortaya çıkmaktadır. Bu sebepleri sınırlı başlıklara almak doğru olmayacaktır (Darling ve Walker, 2001; Huczynski ve Buchanan, 1991). Bununla birlikte öğretmenler arası ilişkiler, okulların kurumsal yapısı, formal iletişim sistemi gibi kurumsal ve bireysel unsurlar ön plana çıkmaktadır (Darling ve Fogliasso, 1999; Özkalp ve Kirel, 2011; Robbins, 1998).

ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bağlantılı olarak; öğretmenlere çatışma çözme stratejileri ile ilgili eğitimler verilmesi gerekmektedir. Özellikle erkek öğretmenlerin daha uzlaşmacı ve tümleştirici bir tutum sergilenmesi ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır. Yöneticilik yapan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stratejilerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticilik yapmayan öğretmenlerin bu bağlamda empatik tutum konusunda desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Milli Eğitim Bakanlığınca öğretmenler için hazırlanan sene başı sene sonu mesleki gelişim programlarında bu tür eğitimlere yer verilmesi gerektiği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikall faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde çatışma yönetiminde iletişimin yeri ve önemi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara.
- Başaran, İ.E.(2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara.
- Busch, D. (2015), Conflict Management in Organizations, *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism*. Hoboken NJ.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışoğlu, M., Aslan, A. ve Tanışır, S. N. (2018), İlkokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin gözünden sınıf öğretmenleri, *EKEV akademi dergisi*. Yıl:22 sayı:75
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academics' conflict management styles. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2), 155-162.
- Darling, R. J. Ve Walker, E. W., (2001), Effective Conflict Management: Use of Behavioral Style Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5), 230-242.
- Darling, R.J. Ve Fogliasso, E.C. (1999). Conflict Management Accross Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank, *European Business Review*, 99 (6), 383-392.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demireli, C. & Munzur, Ç. (2012), *Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34, 295-309.
- Eratilla, M. ve Kethüda, Ö. (2012). Orman işletmelerinde çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki: Bolu orman bölge müdürlüğünde bir uygulama, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 70-93.
- Erdenk, N ve Altuntaş, S. (2017), Do personality traits of nurses have an effect on conflict management strategies?, *Journal of Nursing Management* 25, 366– 374
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Genişletilmiş 4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş. Do personality traits of nurses have an effect on conflict management strategies?, *Journal of Nursing Management*. Volume 25, Issue 5 sf: 366-374
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir

- Girgin, E.G. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açılı ve Yönetme Biçimleri*, Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Görün, L. (2009). *Düzce ve Bolu illeri merkez okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim yaklaşımları ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu konuya ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Güllüoğlu, Ö. (2013), Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüseli, A. İ. (2004). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin doyumları arasındaki ilişki*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (1).
- Güneş, A. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar*, Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürcüoğlu, S, Uyar, M. (2020). *Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (43), sf: 229-254
- Gürüz, D., ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hakvoort, İ. ve Olsson, E. (2015), The School’s Democratic Mission and Conflict Resolution: Voices of Swedish Educators, *Curriculum Inquiry*, 44:4, 531-552
- Holt, J. L. ve DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Huczynski, A. Ve Buchanan, D. (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall. 2. Edition, New York.
- Ilhan, A. (2020). Örgütsel çatışma yönetiminin incelenmesine yönelik fenomenolojik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 7(4), 239-252.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Koç, K. (2018). Beden eğitimi ve spor öğretmenliği adaylarının liderlik özellikleri ile sosyal problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 223-232.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Loder, T. L. & Spillane, I. P. (2005). Is a principal still a teacher? US women administrators’ account of role conflict and role discontinuity. *School Leadership and Management*, 25(3), 263-279.
- MEB (2017). <https://evraksorgu.meb.gov.tr/evrakdogrulama.jsp?sorgula=1#git>
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pavlakı A., Kartelidou D., Theodorou M., Galanis P., Sourtzı P.& Siskou O. (2011) Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review*, 58, 242–248.

- Perez, R. (2018), *What Do Organizations Learn From Conflict? A Grounded Meta-Analysis Approach to Developing an Integrated Conflict System Roadmap*, College of Arts, Humanities, and Social Sciences of Nova Southeastern University.
- Robbins, P.S. (1998). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Roselle, C. D. (2017), *Elementary School Principals' Perceptions of Conflict with Teachers in Elementary Schools: A Phenomenological Study*, Graduate School of Humanities and Social Sciences of Nova Southeastern University.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414-429.
- Shapiro, J.G. (2014), *Identifying the Factors That Influence Conflict Management Behavior of Human Resource Professionals in the Workplace: An Analysis of the Relationship Between Personality and Conflict Management Behavior*. College of Arts, Humanities and Social Sciences. Nova Southeastern University.
- Sungur, D. (2008). *Eskişehir ili Yenikent eğitim bölgesi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları*. Yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları (Edirne ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Toytok, E., Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *AJELI- Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 24-36.
- Trombly, M. R. Comer, W. R. Villamil, E. J. (2002), Managing Conflict—The Case of the Faculty Stuck in the Middle, *Journal of Dental Education*, 66(4), 514-519.
- Uysal, C. T. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üngüren, E. (2008), Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma, *The Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaid M. Al-Hamdan, Anas Muhsen, Mohammad Alhamdan, Ahmed Rayan, Halit Banyhamdan ve Hala Bawadi, (2020). The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by jordanian nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 351-358.