

ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERLE ARALARINDAKİ ÇATIŞMALARINI YÖNETME YÖNTEMLERİ

Nuri AKGÜN §, Kaya YILDIZ **, Devran ÇELİK ***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini ne derece kullandıklarını belirlemektir. Araştırmanın çalışma evrenini, 2007-2008 öğretim yılında Bolu Merkez ilçedeki 16 ortaöğretim okullarında görev yapan 16 yönetici ve 584 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, ortaöğretim okulu yöneticilerinin tamamına ulaşılabileceğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Öğretmenlerin sayılarının fazla olması sebebiyle evreni temsil edecek düzeyde tesadüfî örneklem alma yöntemi ile araştırma kapsamına alınan 584 öğretmenden örneklem alma yolu gidilmiştir. Örneklem 240 öğretmen olarak belirlenmiştir. Ortaöğretim okulu yöneticinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmayı yönetme yöntemlerini ne derece kullandıklarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada veri toplama aracı olarak Ural (1997) tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Araştırmada; Ortaöğretim okullarındaki yönetici görüşlerine göre yöneticilerin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullandıkları, daha sonra ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları, öğretmen görüşlerine göre ise yöneticilerin çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullandıkları, daha sonra hükmetme, kaçınma ve ödün verme yöntemlerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca Ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma yöntemini kullanmalarına ilişkin, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark saptanmıştır. **Anahtar kelimeler:** Ortaöğretim okulu yöneticisi, çatışma yönetimi, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma, hükmetme.

THE HIGH SCHOOL PRINCIPALS' MANAGING METHODS FOR SOLVING CONFLICTS WITH TEACHERS

ABSTRACT

The aim of this study is to identify to what extent high school principals use problem solving, avoiding, compensations, compromising and forcing methods to manage conflicts between teachers and them. The high school principals and teachers working at 16 high schools in the city center of Bolu in 2007–2008 academic year formed the population of the study. In 2007–2008 academic year at 16 high schools, 16 principals and 584 teachers were working. In the study, the researchers reached the whole population of principals; therefore, no sampling was used. In the study, as the researchers could not reach 584 teachers. For this purpose, 240 teachers selected through simple random technique formed the sample of the study. In the study, in order to identify to what extent high school principals use conflict management methods, the questionnaire developed by Ural (1997) was used as data collection instrument. The findings of the study indicated that high school principals use primarily problem solving and compromising then compensations, avoiding and forcing methods to solve problems between them and teachers. Meanwhile, the findings of the study indicated that high school teachers primarily believe that high school managers use primarily problem solving and compromising then use forcing, avoiding and compensations methods. In the study, no significant difference was found between high school managers and teachers perceptions related to the use of avoiding method to manage

conflicts at 0.05 level while significant difference was found between high school managers and teachers perceptions related to use of problem solving, forcing, compromising and compensations methods.

Keywords: High school principals, Conflict management, Problem solving, Avoiding, Compensations, Compromising, Forcing

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Her insan diğer insanlarla olan etkileşimleri içinde yaşayabilir ve gelişebilir. Birey bütün duygusal, sosyal ve biyolojik ihtiyaçlarını diğer insanlarla etkileşime girerek doyurmaya çalışır. Bireyler, etkileşim sonucunda bu ihtiyaçlarını karşılamazsa, yaşam kalitesi azalmaya hatta yok olmaya başlar. Bu durum, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini etkileyerek onların anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar yaşamasına neden olur. Bu anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar, onların sosyal ve örgütsel yaşamda çeşitli çatışmalara girmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Rahim (1994)'e göre insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlık iki taraf açısından çatışmayı doğurur (Karip, 2003). Ayrıca, içinde bulunduğu durum, yeni ulaşan bilgiler, bireyin var olan değerleri ve bilişsel dengesiyle çakışmadığı zaman birey çatışma durumuna girer. Düşünce biçimindeki uyumluluk, davranışlarındaki tutarlılık bozulur, karar vermede zorluk çeker, stresinin yoğunluğu artar, bunalıma girer, çevresiyle uyumu zayıflar, performansı düşer (Açıkalın, 1994).

Çatışma, sosyal etkileşimin normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamında bir gerçektir. Eren, (1993) örgütte çatışmayı, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamaktadır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri ve etkin olarak yönetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya da yönelik olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2003).

Alanyazın incelendiğinde çeşitli yazarların örgütsel çatışmalarla başa çıkılması konusunda farklı yöntemler önerdikleri görülmektedir. Bunlardan en yaygın kabul görülenlerden birisi Thomas'ın sınıflamasıdır. Thomas, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin sınıflamasını, işbirlikçi ve iddiacılık boyutlarına dayalı olarak yapmıştır. Çatışma yönetim stratejileri modelinde iki boyut vardır. Birinci boyutta, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi "yüksek" ve "düşük" olarak nitelendirilir. İkinci boyutta ise taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve

§ Yrd. Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, akgun_n@ibu.edu.tr.

** Yrd. Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, yildiz_k1@ibu.edu.tr.

*** Sınıf Öğretmeni, Bolu İli Yeniçağ Millî Eğitim Müdürlüğü, Mehmet Çelik İlköğretim Okulu
d_evra_n@hotmail.com.

çıkarlarına verilen değer ortak bir işlevi olarak görülebilir (Arslan ve Polat, 2004). Bu iki değişim boyutuna dayanılarak, çatışma yönetiminde kullanılan stratejileri Rahim (1994), bütünleştirme, uyma-itaat etme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelemiştir (Karip, 2003).

Problem Çözme-Bütünleştirme: Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Bu yöntemin amacı sorunu çözmedir. Gruplar arası çatışmaların çözümünde en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde amaç, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır (Aydın, 2000; Karip, 2003).

Kaçınma: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir (Karip, 2003; Aydın, 2000).

Ödün Verme-Uyma: Bu stratejide, çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması söz konusudur. Ödün verme stratejisi, karşı tarafla ilişkin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Aydın, 2000; Karip, 2003).

Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme: Uzlaşmaya dayalı bir karar, kaçınma stiline benzer. Ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği karşı tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2000; Karip, 2003).

Hükmetme- Üstünlük Kurma: Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda, hükmetme stratejisi yaygın olarak kullanılır (Karip, 2003).

Bireysel ve toplumsal eğitim ihtiyacına karşılık verecek tüm çabaların gerçekleştirildiği örgütler olarak ifade edilebilen okullar, geçmişte olduğu gibi bugün ve gelecekte de sosyal hayatın önemli belirleyicileri olacaktır. Bünyelerinde barındırdıkları tarafların, farklı beklentilerini karşılama yeteneği, okulların vazgeçilmezliğini sağlayan en belirgin özelliklerinden biridir. Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarımı ve planları, okullara verilen amaçlar doğrultusunda, insan kaynağının oluşturulmasına yönelik

öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek ise okuldur (Açıklan, 1994). Okulların amaç ve işlevlerini yerine getirmesi, etkili ve verimli olabilmesi; etkin bir örgütsel iklim ve etkili rol davranışı ile yakından ilişkilidir. Okul ortamında yer alan sistemin stratejik öğeleri olan müdür ve öğretmenlerin davranışları hem bireysel gereksinmelerinden hem de örgütsel iklimden etkilenmektedir (Paknedel 1995).

Eğitim örgütleri gibi insanların bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Dolayısıyla örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetilmesi, örgüte mensup bireylerin zaman ve enerjilerini almaktadır. Bu çatışmalar iyi yönetildiği zaman yararlı, yönetilmediğinde ise zararlı olabilmektedir. Her iki sonucun da eğitim ortamının iklimi, kiler arası ilişkiler, eğitim- öğretim sürecinin etkiliği, performansı, verim, moral ve motivasyon gibi pek çok faktörü etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenlerden dolayı bu araştırmadan elde edilecek sonuçların, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve ortaöğretim okul yöneticilerinin örgütlerini etkin ve işlevsel yönetmelerine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve üst düzey yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırabileceği de düşünülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini ne derecede kullanmaktadır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini ne derece kullandıklarını belirlemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1- Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerine ilişkin ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?
- 2- Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerine ilişkin ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri var olan şekliyle saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre araştırma tarama modeli türündedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2007-2008 Öğretim yılında Bolu Merkez ilçesindeki 16 ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Bolu

merkez ilçedeki 16 ortaöğretim okulunda 16 yönetici ve 584 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmada, ortaöğretim okulu yöneticilerinin tamamına ulaşılabacağından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Öğretmenlerin sayılarının fazla olması sebebiyle evreni temsil edecek düzeyde tesadüfî örneklem alma yöntemi ile araştırma kapsamına alınan 584 öğretmenden 240'ı örneklem olarak belirlenmiştir. Verilen anketlerden 200'ü geri dönmüştür. İşaretlemeden kaynaklanan hatalardan dolayı diğerleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, okul yöneticileri ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin 10 soru ve öğretmenler ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin 7 soru, ikinci bölümde ise, Ural (1997) tarafından geliştirilen ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmayı yönetme yöntemlerini ne derece kullandıklarını belirlemeye yönelik 25 davranıştan oluşan anket kullanılmıştır. Çatışma yöntemlerinden her biri, ankette 5'er davranış biçimi ile ifade edilmiştir. Anket formundaki dizilişe göre, davranış biçimlerinden 3., 8., 13., 18. ve 23. sırada yer alanlar problem çözme, 5., 10., 15., 20. ve 25. sırada yer alanlar hükmetme, 1., 6., 11., 16. ve 21. sırada yer alanlar kaçınma, 4., 9., 14., 19. ve 24. sırada yer alanlar uzlaşma ve 2., 7., 12., 17. ve 22. sırada yer alanlar ödün verme yöntemlerine ilişkin davranış biçimleridir. Her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı, hiçbir zaman (1), ara sıra (2), genellikle (3) ve her zaman (4) seçenekleri ile derecelendirilmiştir. (Ural 1997).

2.4 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlemesinde "SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows" paket programı ile birinci alt problem için yüzde, frekans ve aritmetik ortalama analizi, ikinci alt problem için ise t testi analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR ve YORUM

3.1. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme yöntemlerini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular

3.1.1. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme yöntemini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo-1. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Problem Çözme Yöntemiyle İlgili İfadeler	Denek Grubu	Seçenekler								\bar{X}
		Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
3. Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlar.	Yön	-	-	-	-	8	61.5	5	38.5	3.38
	Öğr	12	6.0	72	36.0	88	44.0	28	14.0	2.66
8. Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlar.	Yön	-	-	-	-	5	38.5	8	61.5	3.62
	Öğr	16	8.0	68	34.0	93	46.5	23	11.5	2.62
13. Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışır.	Yön	-	-	-	-	4	30.8	9	69.2	3.69
	Öğr	10	5.0	70	35.0	92	46.0	28	14.0	2.69
18. Çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlar.	Yön	-	-	-	-	3	23.1	10	76.9	3.77
	Öğr	14	7.0	47	23.5	92	46.0	47	23.5	2.86
23. Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanır.	Yön	-	-	-	-	5	38.5	8	61.5	3.62
	Öğr	10	5.0	62	31.0	94	47.0	34	17.0	2.76
TOPLAM									Yön	3.62
									Öğr	2.72

Tablo 1 incelendiğinde, *Problem Çözme* yöntemindeki davranışlara ilişkin bulgulara göre; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda problem çözme yöntemine ilişkin davranışları "Her zaman" ve "Genellikle" gösterdikleri ve yığılmanın $\bar{x}=3.62$ ile "Her zaman" seçeneğinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin ise, "Genellikle" ve "Ara sıra" seçeneklerinde dağılım gösterdiği ve yığılmanın $\bar{x}=2.72$ ile "Genellikle" seçeneğinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular Gümüşeli (1994) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Ural (1997) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir (Ural, 1997, ss:51 – 154).

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda; yöneticilerin problem çözme yöntemine ilişkin öğretmenlerin çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlama ve karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlama özelliklerini öncelikli olarak kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum bu özelliklerin, problem çözme yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından ilk sırada yer alan özellikler olduğunun göstergesidir. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemine ilişkin davranışlardan öğretmenlerin çözüme yönelik fikirlerini açıkça ifade etmelerine imkan sağlama, sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanma ve karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlama özelliklerini öncelikli olarak gösterdikleri düşüncesinde oldukları anlaşılmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlama davranışını da

gerçekleşme düzeyi en düşük özellik olarak gösterdikleri görülmektedir. Bu yöntemle yöneticilerin bütün sorunları açıkça ele alarak herkesi mutlu kılacak bir çözüm üretilmesine imkan sağlayacağı düşünülebilir.

3.1.2. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, *hükmetme* yöntemini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo-2. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Hükmetme Yöntemiyle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Hükmetme Yöntemiyle İlgili İfadeler	Denek Grubu	Seçenekler								\bar{X}	
		Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici: 5. Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.	Yön	5	38.5	7	53.8	1	7.7	-	-	1.69	
	Öğr	48	24.0	74	37.0	58	29.0	20	10.0	2.25	
10. Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.	Yön	4	30.8	7	53.8	2	15.4	-	-	1.85	
	Öğr	26	13.0	64	32.0	87	43.5	23	11.5	2.54	
15. Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanır.	Yön	1	7.7	2	15.4	7	53.8	3	23.1	2.92	
	Öğr	8	4.0	51	25.5	113	56.5	28	14.0	2.81	
20. Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.	Yön	5	38.5	8	61.5	-	-	-	-	1.62	
	Öğr	47	23.5	69	34.5	62	31.0	22	11.0	2.30	
25. Kendi görüşlerini kabul ettirmek için, ikna etmeye çalışır.	Yön	2	15.4	5	38.5	5	38.5	1	7.7	2.38	
	Öğr	28	14.0	79	39.5	59	29.5	34	17.0	2.50	
TOPLAM										Yön	2.09
										Öğr	2.48

Tablo 2 incelendiğinde, *Hükmetme* yöntemindeki davranışlara ilişkin bulgulara göre; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda hükmetme yöntemine ilişkin davranışları “Genellikle”, “Ara sıra” ve “Hiçbir zaman” seçeneklerinde gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=2.09$ ile “Ara sıra” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin bütün seçeneklerde dağılım gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin de “Genellikle”, “Ara sıra” ve “Hiçbir zaman” seçeneklerinde gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=2.48$ ile “Ara sıra” seçeneğinde olduğu ancak; “genellikle” seçeneğine daha yakın oldukları görülmektedir. Gümüşeli (1994), tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında; yönetici görüşlerinin paralellik gösterdiği ancak öğretmen görüşlerinde farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre öğretmenler, yöneticilerin hükmetme yöntemini “az” düzeyinde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ural (1997), tarafından yapılan araştırma ile karşılaştırıldığında, yöneticilerin “hiçbir zaman” seçeneğinde görüş bildirdikleri öğretmenlerin görüşleri ile paralellik gösterdikleri görülmektedir. Bu durum, evren ve örneklem farkından kaynaklanabilir.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda; yöneticilerin genellikle hükmetme yöntemine ilişkin “uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübemi kullanırım” özelliğini çatışmanın çözümünde

kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan yöneticilerin “fikirlerimi kabul ettirmek ve uygun gördüğüm kararı çıkartmak için her türlü önlemi alır ve yetkimi kullanırım” özelliklerini ara sıra da olsa kullandıkları anlaşılmaktadır. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda; öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin genellikle hükmetme yöntemine ilişkin “uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanırım” özelliğini çatışmanın çözümünde kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan yöneticilerin “fikirlerini kabul ettirmek ve uygun gördüğüm kararı çıkartmak için her türlü önlemi alır ve yetkisini kullanırım” özelliklerini ara sıra da olsa gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre; ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu durum ortaöğretim okullarında yetkici bir yönetim anlayışının yaygın olarak kullanılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3.1.3. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, *kaçınma* yöntemini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde *Kaçınma* yöntemindeki davranışlara ilişkin bulgulara göre; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda kaçınma yöntemine ilişkin davranışları “Genellikle” ve “Ara sıra” seçeneklerinde gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=2.45$ ile “Ara sıra” seçeneğinde olduğu ancak, “Genellikle” seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin de “Genellikle” ve “Ara sıra” seçeneklerinde gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=2.33$ ile “ara sıra” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin kaçınma yöntemine ilişkin görüşlerinde benzerlik olduğu görülmektedir. Gümüşeli (1994), tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ural (1997), tarafından yapılan araştırma ile yönetici görüşlerinde paralellik, öğretmen görüşlerinde ise farklılıklar bulunmaktadır. I. Ve II. kademe öğretmenleri kaçınma yöntemine ilişkin görüşlerinin “Genellikle” seçeneğinde olduğu görülmektedir.

Tablo.3. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Kaçınma Yöntemiyle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Kaçınma Yöntemiyle İlgili İfadeler	Denek Grubu	Seçenekler								\bar{X}	
		Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici: 1. Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler	Yön	2	15.4	6	46.2	4	30.8	1	7.7	2.31	
	Öğr	34	17.0	79	39.5	78	39.0	9	4.5	2.31	
6. Düşüncelerini belli etmemeye çalışır.	Yön	1	7.7	5	38.5	5	38.5	2	15.4	2.62	
	Öğr	38	19.0	90	45.0	60	30.0	12	6.0	2.23	
11. Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterir.	Yön	1	7.7	1	7.7	5	38.5	6	46.2	3.23	
	Öğr	11	5.5	39	19.5	97	48.5	53	26.5	2.96	
16. Duygularını belli etmemeye çalışır.	Yön	2	15.4	2	15.4	8	61.5	1	7.7	2.62	
	Öğr	36	18.0	75	37.5	77	38.5	12	6.0	2.33	
21. Öğretmenlerle yüz yüze gelmemeye çalışır	Yön	10	76.9	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1.46	
	Öğr	85	42.5	71	35.5	39	19.5	5	2.5	1.82	
TOPLAM										Yön	2.45
										Öğr	2.33

Ortaöğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemine ilişkin öğretmenlerin görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterme davranışını her zaman gösterdikleri görüşündedir. Ayrıca çatışma durumunda genellikle de yöneticiler tarafından duyguların belli edilmediği anlaşılmaktadır. Bu durum bu davranışların yöneticiler tarafından, kaçınma yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından ilk sırada yer alan özellikler olduğunun göstergesidir. Diğer yandan yöneticilerin öğretmenlerle yüz yüze gelmemeye çalışma davranışını hiçbir zaman göstermedikleri anlaşılmaktadır. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemine ilişkin öğretmenlerin görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterme davranışını genellikle gösterdikleri görüşündedir. Ayrıca çatışma durumunda genellikle de yöneticiler tarafından duyguların belli edilmediği, sorunun zamanla çözülebileceğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Diğer yandan öğretmenlere göre de yöneticilerin öğretmenlerle yüz yüze gelmemeye çalışma davranışını hiçbir zaman göstermedikleri anlaşılmaktadır. Bu açıklamalar yöneticilerin çatışmayı daha uygun bir zaman bırakmaları şeklinde de yorumlanabilir.

3.1.4. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, *uzlaşma* yöntemini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo-4. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Uzlaşma Yönetimiyle İlgili İfadeler	Denek Grubu	Seçenekler								\bar{X}	
		Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici:											
	4. Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer.	Yön	1	7.7	3	23.1	7	53.8	2	15.4	2.77
	Öğr	30	15.0	101	50.5	65	32.5	4	2.0	2.22	
9. Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizizi vurgular	Yön	-	-	-	-	4	30.8	9	69.2	3.69	
	Öğr	6	3.0	46	23.0	99	49.5	49	24.5	2.96	
14. En iyi çözüm olmasa da, en çok kabul gören seçeneği benimser.	Yön	-	-	3	23.1	6	46.2	4	30.8	3.08	
	Öğr	9	4.5	69	34.5	102	51.0	20	10.0	2.67	
19. Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışır.	Yön	-	-	-	-	7	53.8	6	46.2	3.46	
	Öğr	9	4.5	73	36.5	93	46.5	25	12.5	2.67	
24. Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.	Yön	-	-	1	7.7	6	46.2	6	46.2	3.38	
	Öğr	9	4.5	57	28.5	108	54.0	26	13.0	2.76	
TOPLAM											
										Yön	3.27
										Öğr	2.66

Tablo 4 incelendiğinde *Uzlaşma* yöntemindeki davranışlara ilişkin bulgulara göre; ortaöğretim okulu yöneticilerin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda uzlaşma yöntemine ilişkin davranışları “Her zaman” ve “Genellikle” seçeneklerinde dağılım gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=3.27$ ile “Her zaman” seçeneğinde olduğu ancak, “Genellikle” seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin ise, “Genellikle” ve “Ara sıra” seçeneklerinde dağılım

gösterdikleri, yığılmanın ise $\bar{X}=2.66$ ile “Ara sıra” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin uzlaşma yöntemine ilişkin görüş farklılığı içinde oldukları görülmektedir. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenler “çoğunlukla” seçeneğinde görüş bildirirken Ural (1997) tarafından yapılan çalışmada yöneticiler “Her zaman”, öğretmenler ise “Genellikle” seçeneklerinde görüş bildirmişlerdir.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemine ilişkin özelliklerden “ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizizi vurgularım” davranışını her zaman gösterdikleri bulunmuştur. Bu durum bu davranışın yöneticiler tarafından, uzlaşma yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından ilk sırada yer alan özellik olduğunun göstergesidir. Ayrıca karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışma davranışı da yöneticiler tarafından genellikle uzlaşma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin “karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerimden vazgeçerim” davranışını da uzlaşma yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından son sırada yer alan özellik olduğu görülmektedir. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, yöneticilerin çatışmaları yönetmede uzlaşma yöntemine ilişkin özelliklerden “ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizizi vurgular, karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser” davranışları en yüksek ortalamayla gerçekleşen özellikler olarak bulunmuştur. Bu durum bu davranışların öğretmenlere göre, yöneticiler tarafından uzlaşma yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından ilk sırada yer alan özellik olduğunun göstergesidir. Diğer yandan yöneticilerin “karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer” davranışını da uzlaşma yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından son sırada yer alan özellik olduğu görülmektedir.

3.1.5. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, *ödün verme* yöntemini kullanmalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo.5’de verilmiştir.

Tablo.5’e göre *Ödün Verme* yöntemindeki davranışlara ilişkin bulgulara incelendiğinde; ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çatışma çıkması durumunda ödün verme yöntemine ilişkin davranışları “Genellikle” ve “Ara sıra” gösterdikleri ve yığılmanın $\bar{X}=2.72$ ile “Genellikle” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin ise, “Genellikle”, “ara sıra” ve “Hiçbir zaman” seçeneklerinde dağılım gösterdiği ve yığılmanın $\bar{X}=2.32$ ile “Ara sıra” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan çalışmada, yönetici ve öğretmenler “Ara sıra” seçeneğini tercih etmişlerdir yine Ural (1997) tarafından yapılan çalışmada ise, yöneticiler ve II. kademe öğretmenleri “Ara sıra”, I. Kademe öğretmenleri ise, “Genellikle” seçeneklerinde görüş bildirmişlerdir.

Ortaöğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede ödün verme yöntemine ilişkin öğretmenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterme davranışını her zaman gösterdikleri görüşündedir. Ayrıca çatışma durumunda genellikle de yöneticiler tarafından öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunduğu, kendi isteklerinin gerçekleşmesi için ısrarda

bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum bu davranışların yöneticiler tarafından, ödün verme yönteminin kullanılması sırasında gerçekleşme düzeyi açısından ilk sırada yer alan özellikler olduğunun göstergesidir. Diğer yandan yöneticilerin “öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimserim” davranışı da ara sıra gösterdikleri veya hiçbir zaman göstermedikleri anlaşılmaktadır. Ortaöğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öğretmen görüşlerine göre, ödün verme yöntemine ilişkin yöneticiler tarafından öğretmenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterildiği, öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunduğu genellikle gösterilen davranışlar olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan yöneticilerin “öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimser” davranışı da ara sıra gösterdikleri veya hiçbir zaman göstermedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum yönetici görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin ödün verme yöntemini uygulamalarının temelinde öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmayı en uygun seçenek olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-5. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Ödün Verme Yöntemiyle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Ödün Verme Yönetimiyle İlgili İfadeler	Denek Grubu	Seçenekler								\bar{X}	
		Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici;											
2. Öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimser.	Yön	4	30.8	5	38.5	3	23.1	1	7.7	2.08	
	Öğr	43	21.5	113	56.5	36	18.0	8	4.0	2.05	
7. Öğretmenlerinin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.	Yön	-	-	-	-	7	53.8	6	46.2	3.46	
	Öğr	10	5.0	81	40.5	88	44.0	21	10.5	2.60	
12. Kendi isteklerinde ısrar etmez.	Yön	2	15.4	1	7.7	8	61.5	2	15.4	2.77	
	Öğr	37	18.5	98	49.0	59	29.5	6	3.0	2.17	
17. Öğretmenlerin aldığı her karara uyar.	Yön	1	7.7	6	46.2	5	38.5	1	7.7	2.46	
	Öğr	24	12.0	102	51.0	67	33.5	7	3.5	2.29	
22. Öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunur.	Yön	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	2.85	
	Öğr	19	9.5	78	39.0	85	42.5	18	9.8	2.51	
TOPLAM										Yön	2.72
										Öğr	2.32

3.2. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi'ne ilişkin bulgular tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucuna göre, *Kaçınma* yöntemine ilişkin yönetici ve

öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer yöntemlerde ise anlamlı bir fark vardır.

Tablo.6. Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşleri Arasındaki Farklar İçin t-Testi

ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİ	Değişkenler	n	\bar{X}	s	sd	t	P
PROBLEM ÇÖZME	Yönetici	13	3.62	1.4412	211	4.841	.000**
	Öğretmen	200	2.72	3.3193			
HÜKMETME	Yönetici	13	2.09	2.1062	211	-2.319	.021*
	Öğretmen	200	2.48	2.9306			
KAÇINMA	Yönetici	13	2.45	2.2418	211	.897	.371
	Öğretmen	200	2.33	2.2836			
UZLAŞMA	Yönetici	13	3.27	1.6093	211	4.111	.000**
	Öğretmen	200	2.66	2.7054			
ÖDÜN VERME	Yönetici	13	2.72	2.5993	211	2.507	.013*
	Öğretmen	200	2.32	2.8067			

* p<0.05, **p<0.01

Problem Çözme, Uzlaşma ve Ödün verme yöntemlerine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında yöneticilerin lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, *Hükmetme* yöntemi açısından ise öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Ortaöğretim okullarındaki yöneticiler; yöneticilerin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullandıklarını, daha sonra ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıklarını, öğretmenler ise yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullandıklarını, daha sonra hükmetme, kaçınma ve ödün verme yöntemlerini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini “Her zaman”, ödün verme yöntemini “Genellikle”, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini “Ara sıra” kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaöğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme yöntemini “Genellikle”, uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve ödün verme yöntemlerini “Ara sıra” kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma yöntemini kullanmalarına ilişkin, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme, hükmetme, uzlaşma ve ödün verme yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Problem Çözme, Uzlaşma ve Ödün verme yöntemlerine ilişkin olarak, yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında yöneticilerin lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Hükmetme yöntemi açısından ise öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Öneriler

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri açısından, çatışmanın doğal bir durum olduğu, önemli olan bu durumun en etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği okul yöneticilerine kazandırılmalıdır.
2. Özellikle problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin hem yönetici hem de öğretmenlerin görüşlerine göre öncelikli olarak kullanıldığının ifade edilmesi, çatışmanın yönetilmesinde aktif yöntemlerin kullanıldığının bir göstergesidir. Yöneticiler, çatışmanın yönetiminde aktif olarak başa çıkma yöntemlerini öncelikli olarak kullanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bakanlık, il ve ilçe, okul ve sınıf düzeyinde, çatışmayı yönetme yöntemleri araştırılabilir.
2. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olan faktörler ve bu faktörlere uygun çatışmayı yönetme yöntemleri ilişkilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pe-Gem Yayınları,1994.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Yayınevi, 6. Baskı, Ankara, 2000.
- Eren , Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Gümüşeli, Ali İlker. “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 1994.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Paknedel, Canan. “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı: 206, Ankara, 1995.
- Polat, Soner ve Hasan Arslan. “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 39, Ankara, 2004.
- URAL, Ayhan. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 1997.