

# Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri

Adem BAYAR\*

## Öz

Bu çalışmanın amacı bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşlerini derinlemesine incelenmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı çalışma boyunca "Okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?" ve "Çatışmaların çözümleri için ne tür stratejiler kullanılabilir?" sorularına yanıt aramıştır. Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu en az 10 yıldır müdürlük görevini sürdüren 12 okul yöneticisinden meydana gelmektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilen veriler betimleyici bakış açısına göre NVIVO 9 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan okul müdürleri çatışma nedenlerini örgütün büyüklüğü, iletişim engelleri, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, yönetim biçimindeki farklılıklar, personeller arasındaki bireysel farklılıklar ile statü ve rol farklılıkları şeklinde sıralamışlardır. Ayrıca araştırmacı okul müdürlerinin okulda var olan çatışmaları ortadan kaldırmak için başvurdukları yöntemleri en çoktan en aza doğru: kaçınma, taviz verme (uyma-itaat etme), uzlaşma (karşılıklı ödün verme), zorlama (hükmetme-üstünlük kurma) ve pazarlık (bütünleştirme-tümleştirme-işbirliği) şeklinde bulmuştur. Bulgular doğrultusunda araştırmacı okul müdürleri için çatışma yönetimi hakkında hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi, çatışmanın normal bir durum olduğu düşüncesinin müdürlere kazandırılması, çatışma ile başa çıkabilmede sabırlı olunması, çatışma nedenlerinin tespit edilmesi ve farklı yöntemlerin ise koşulması gibi birtakım önerilerde bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Okul, Öğretmen, Müdür, Çözüm yolları.

## The Reasons of Conflicts in School as an Organization and Finding Some Potential Solutions in terms of School Principals' Perspective

### Abstract

The purpose of this present study is to better understand the reasons of conflicts in school as an organization and find out some potential solution methods for overcoming these conflicts in terms of school principals' perspective. In order to reach the aim of this study, the researcher has addressed the following research questions: 1. What are the reasons of conflicts in school? and 2. What kinds

---

\* Yrd. Doç. Dr., Amasya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, adembayar80@yahoo.com

of strategies can be used to overcome these conflicts? This study has been conducted with qualitative research approach. The sample group of this study consists of 12 school principals who have been working as a principal over 10 years. The researcher has carried out semi structure interviews with these purposefully selected principals. After that, all data has been analyzed by NVIVO 9 program. The researcher has found that the participant school principals have reported the reasons of conflicts are following: size of organization, communication barriers, lack of resources, lack of shared value and views, differences on administration styles, individual differences among teachers, and status and role differences. The researcher has also come to know that the participant school principals have performed some methods to overcome the conflicts among teachers in school. They are avoiding, appeasement, reconciliation, forcing, and bargain. Based on the findings of this study, the researcher has offered the following recommendations: providing some in-service training programs regarding conflicts management for school principals, explaining to school principals that occurring conflicts in school as an organization is normal and acceptable, being patient to overcome conflicts in school, finding the reasons of conflicts and employing different methods for overcoming conflicts in school.

**Keywords:** Conflict, School, Teacher, Principal, Solution methods.

## 1. GİRİŞ

Günümüz gazete ve televizyonlarda eğitim dünyası ile ilgili çıkan haberlerde çatışma konulu haberlerin sayısında ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak ilgili literatüre göz atıldığında okullarda meydana gelen çatışma ile ilgili hem ulusal hem de uluslar arası birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Fabunimi ve Alimba, 2010; Corvette, 2007; Henry, 2009; Karip, 2003; Msila, 2012; Okotoni ve Okotoni, 2003; Uchendu, Anijaobi-Idem, ve Odiğwe, 2013; Turan, 2014). Yapılan bu çalışmalarda çatışmanın ne olduğuna ilişkin tanımlamalara bakıldığında farklı tanımlamaların olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; Korkmaz (1994) çatışmayı, aynı görüşü paylaşmama, iletişim yetersizliği, farklı düşünceye sahip olma, yaratıcı ve yapıcı bir hareket, yenilik ve gelişme olduğu şeklinde tanımlamıştır. Gümüseli (1994) ise çatışmanın var oluşunun aslında olumlu bir güç olarak ve örgütün sağlıklı bir şekilde işlediğinin işareti olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan Elma (1998) çatışmanın, farklı anlamlarda kullanılan bir kavram olduğunu söylemiştir. O'na göre bu kavramlar; "psikologlar bireysel çatışma; sosyal psikologlar bireyler arası ve gruplar arası çatışma; siyasal bilimciler ve uluslararası ilişkiler uzmanları politik ve uluslararası çatışmalar; iktisatçılar, karar ve oyun teorisi, rekabet, iş görüşmeleri ve ticari anlaşmaları çatışma olarak görmekte-dirler" (Elma,1998; s.8). Koçel (1999)'e göre çatış-

ma kavramının kesin bir tanımını yapmak zordur. Bunun sebebi çatışmaların, değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmasıdır. Çatışmanın temel unsurları anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir. Karip (2000) çatışmanın toplumsal bir gerçek olduğunu, insanın olduğu her yerde çatışmanın olabileceğini ifade etmektedir. Eren (2000) çatışmayı gerek fizyolojik, gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı bir gerginlik hali olarak tanımlamaktadır. Yelkikalan (2006) yeryüzündeki bütün organizmaların ihtiyacı giderme konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma yaşadığını söyleyerek benzer bir ifade kullanmıştır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere çatışma iki kişi ya da iki grup arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olarak ifade edilebilir. Bu anlamda çatışma her ne kadar insanın olduğu her yerde olabilen bir olgu iken örgütün ilerleyip gelişebilmesi için çatışmaların etkili şekilde yönetilerek çözülmesi önem arz etmektedir.

Kuşkusuz çatışmanın bir örgüt için sadece olumsuz sonuçları yoktur. Literatür incelendiğinde farklı araştırmacıların çatışmanın bir örgüt için olumsuz olduğu kadar olumlu yanlarının da olduğunu söyledikleri görülmektedir. Örneğin; Smith ve diğerleri (1997)'ne göre çatışmanın yararları sorunun karşılıklı tartışılmasına ve açıklığa kavuşmasına yardımcı ol-

ma, sorun çözme yeteneğinin gelişmesine olanak verme, soruna karşı ilgiyi artırma, iletişimin kendiliğinden gelişmesini sağlama ve iyi yönetildiğinde ilişkileri kuvvetlendirme gibi faydalarının olduğunu dile getirmişlerdir (Akt. Ada ve Küçükali, 2009). Karip (2000)'e göre ise çatışma, çağın gerektirdiği yenilenmeye ayak uyduramamış kurumların kendilerini gözden geçirmelerini sağlar. Karşıt fikirlerin tartışmaya açılarak ortaya çıkacak olan yeni görüşlerin değerlendirilmesine imkân sağlar. Sıradanlığı ortadan kaldırarak, iş ortamında canlılık ve hareket sağlayarak, çalışanların motivasyonunu artırır. Ayrıca çatışma ortamıyla birlikte kişiler duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilir ve bu nedenle karşı taraf ile daha rahat iletişime geçebilir. Böylece kişiler eleştiriye açık olmayı öğrenir ve kendi eksikliklerini görme imkânı bularak eksik taraflarını geliştirmeye yönelirler. Tüm bunların yanı sıra örgütte düşük kalitenin belirlenmesi, yüksek maliyet, haksızlık ve eşitsizliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Genç (2005) ise çatışmanın olumlu etkilerini gerçekte var olan fakat gizlenen bazı problemlerin ortaya çıkıp tartışılmasına olanak verme, örgüt içinde orijinal düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlama ve örgüt içi iletişimin gelişmesini katkıda bulunma şeklinde sıralamıştır. Yıldırım (2005)'a göre ise örgüt içi çatışma iyi bir şekilde yönetilirse örgüt içi ilişkilerin sağlam temellere oturduğunu, psikolojik olarak olgunluk sağlandığını, sorunların fark edilmesi ve etkili çözüm yollarının geliştirilmesi ile örgüt içi ilişkilerin sıradanlığının azalarak ahenkli bir şekil aldığını dile getirmiştir. Benzer şekilde Gülşen ve Gökyer (2012), çatışmanın yararlarını; yaratıcı düşünmeyi teşvik etme, araştırma eğilimini artırma, herkesin fikrini açıkça ifade edebilmesine olanak tanıma ve güdülenmeyi artırma şeklinde açıklamaktadırlar.

Çatışma konusunda yapılmış olan bazı çalışmalar, çatışmanın yıkıcı, zararlı ve grup performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin; Genç (2005), çatışmanın olumsuz etkilerini çatışma ortamında bireylerin morali düzeyleri düşer, çalışma ortamında

enerji azalır, çalışanlar arasındaki uyum ve motivasyon bozulur, kutuplaşma artar, işbirliği bozulur ve nihayetinde iş verimliliği düşer şeklinde sıralamıştır. Bir örgütteki çatışma durumu örgütteki bireylerin moral düzeylerinin ve işe gitme motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Karip, 2000). Çatışma yaşayan bireylerde tansiyon, asabiyet, öfke ve stres gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra bireyler kendilerini yenilmiş ve kötü hissetmekte bundan dolayı da düşmanca tavırlar sergilemektedirler. Bunun doğal sonucu olarak örgüt çalışanlarının motivasyon ve tatmin düzeyleri düşmekte, verimlilik ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve personel devamsızlıklarında artış gözlenmektedir (Şimşek & Çelik, 2008). Çatışmanın olumsuz sonuçları iş için harcanacak enerjiyi başka yönde harcama, çalışanların moralini düşürme, kişiler arasında kutuplaşma meydana getirme, işbirliğini bozma, farklılıkları derinleştirme ve bireyler arası güveni azaltma şeklinde sıralanabilir (Smith ve diğerleri, 1997; Akt. Ada ve Küçükali, 2009). Çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini ise Turan (2014), grup amaçlarında rekabete neden olmak, karşılıklı bağımlılığı ve işbirliğini azaltmak ve durağanlığı artırmak olarak sıralamaktadır.

Yukarıda hem olumlu hem de olumsuz sonuçları anlatılan çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılıp olumlu etkilerinin artırılması için okul örgütündeki tüm işleyişten birincil derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin (müdür) çatışma ile başa çıkabilecek stratejileri iyi bilmeleri ve çatışmaların üstesinden gelebilmeleri oldukça önemlidir. Bu durumu Güney (2000) çatışma ve çatışmanın ortaya çıkardığı problemlerin çözülmesi yönetim açısından önemlidir ve mühim olan çatışmayı bastırabilmek değil, sağlıklı bir şekilde ele alınıyor olmasıdır, sözleriyle özetlemiştir. Benzer şekilde, örgütteki var olan problemin nedeninin bulunmasında ve çözüme kavuşturulmasında çatışmanın önemli olduğunu dile getiren Karip (2000), bireylerin kendi aralarında fikir ayrılıklarının ve yaşanan çatışmaların yönetici tarafından iyi bir şekilde gözlemlenip çözüme kavuşturulma-

sının örgütün başarısını artıracığını ifade etmiştir. Dolayısı ile bir örgütte meydana gelen çatışmanın etkili şekilde çözülebilmesi için öncelikli olarak örgüt yöneticisinin çatışmanın nereden kaynaklandığını teşhis etmiş olması gerekir. Çünkü bu teşhis çatışmayı yönetecek uygun yönetim stratejilerinin seçilmesini kolaylaştıracaktır (Şimşek ve Çelik, 2008).

Çatışmanın nedenleri örgütün çalışma alanı ve yapısal özelliklerinden kaynaklandığı gibi, örgütte çalışan kişiler ve yöneticilerin farklı bireysel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Bu bağlamda örgütlerde meydana gelen çatışmanın nedenleri örgütsel nedenler ve kişisel nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir (Baykal ve Kovancı, 2008).

Literatür incelendiğinde örgütün büyüklüğü, kaynakların kıt ve değerli olması, personelin farklılığı, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, statü ve rol farklılıkları, bürokratik nitelikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yönetim biçimindeki farklılıklar, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri çatışmaya neden olan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çatışmaya sebep olan bireysel nedenler ise algılama farklılıkları, iletişim engelleri, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler ve personeldeki farklılıklar şeklinde sıralanabilir (Ada ve Küçükali, 2009; Baysal ve Kovancı, 2008; Dökmen, 2009; Ertürk, 2009; Gülşen ve Gökyer, 2012; Şimşek ve Çelik, 2008; Turan, 2014).

Örgüt içi çatışmaların çözümü için birden fazla ve farklı çatışma yönetimi stratejileri vardır. Bunlar kaçınma, taviz verme (uyuma-itaat etme), uzlaşma (karşılıklı ödün verme), mücadele etme-zorlama (hükmetme-üstünlük kurma) ve pazarlık (bütünleştirme-tümleştirme-işbirliği) stratejileri olmak üzere 5 başlık altında ele alınabilir (Özer, 2003; Yıldırım, 2005). Örgüt içi çatışmaların çözümünde yukarıda sıralanan bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına kararı ve hangisinin en etkili olacağı ancak çatışma durumunun iyi analizi ile mümkündür (Baykal ve Kovancı, 2008).

Kaçınma stratejisinde bireylerin zamanla kendi problemlerini kendileri çözmeleri beklenir ve kararlar geciktirilir (Koçel, 1998). Yıldırım (2005)'a göre bu strateji "genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte" (s. 86) ortaya çıkmaktadır. Bu stratejideki amaç çatışma durumunu ileriki bir zamana erteleme veya taraflardan biri için zaman kazanmadır. Turan (2014) bu stratejiyi, çatışma sırasında yönetici çatışmaya müdahale etmez, önemsemez ve görmezden gelerek zaman içinde çözümlenmesini bekler, şeklinde açıklar. Ancak kaçınma stratejisi kısa bir süre için faydalı olsa da uzun süreli etkinliklerde pek işe yaramaz. Bu durumu Karip (2003) "kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki gösterebilir" (s. 68) şeklinde ifade etmektedir. Dolayısı ile kaçınma stratejisi bazı hallerde yararlı olsa bile bazen çatışmanın daha da büyümesine neden olabilir (Turan, 2014).

Örgüt içi çatışmalarının çözümünde başvurulabilecek ikinci yöntem olan uyuma-itaat etme stratejisi güç mesafesinin olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda bulunan çalışanlar ile üst pozisyonda bulunan çalışanlar arasında, astların karşı tarafın isteklerine uyararak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesini amaçladıkları bir stratejidir (Üngüren, 2008). İlişkinin sürdürülmesini hedefleyen bu stratejiyi Karip (2003) çatışmayı sürdürmek karşı tarafla olan ilişkiye zarar verecek ise, karşı tarafın isteğini kabul etmek ve karşı tarafın istediği çözümde anlaşmak şeklinde ifade etmiştir.

Örgüt içi çatışmaların çözümünde kullanılacak bir diğer yöntem uzlaşmadır. Bu bağlamda çatışma içerisinde bulunan her iki tarafta mağlup ya da galip olmadıkları için uzlaşma (karşılıklı ödün verme) stratejinin uygulanmasından memnunlardır (Gülşen ve Gökyer, 2012). Yıldırım (2005) "bu stratejide taraflar uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı isteklerinden vazgeçebilirler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta

bulmaları biçiminde gerçekleşir" (s. 87) şeklinde tanımladığı uzlaşma stratejisinde çatışma ortamında orta yolu bulmanın önemini dile getirmiştir.

Her iki tarafında ziyadesi ile memnun kaldığı bir strateji olan bütünleştirme-tümleştirme-işbirliği stratejisi her iki tarafın istek, ihtiyaç, beklenti ve ilgilerinin göz önünde bulundurulduğu ve kazan-kazan ilkesine dayanan bir strateji olarak tanımlamıştır (Üngüren, 2008). Ancak bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması çatışma içerisinde olan her iki tarafında işbirliği yapmak için iyi niyete sahip olmaları ile mümkündür (Karip, 2003).

Kestirme bir çözüm yolu gibi görünse de uzun dönemde örgüt üzerinde olumsuz etkileri görülen hükmetme-üstünlük kurma stratejisi çatışma içerisinde olan iki taraftan üstün olan tarafın istediğinin olması şeklinde açıklanabilir (Karip, 2003). Yıkıcı bir etkisi olan bu stratejiyi kullanmak taraflar arasında gerginliği artırır ve saldırgan davranışlara neden olur (Üngüren, 2008).

Yukarıdaki literatür taraması açıkça göstermektedir ki bir örgüt olarak okullarda çatışmanın meydana gelmesi kaçınılmazdır. Olumlu ve olumsuz getirileri olan çatışmanın olumsuz yönlerinin minimize edilerek olumlu yönlerinin artırılması okul yönetiminin örgütte meydana gelen çatışmaları etkili şekilde yönetmesi ile mümkün olduğu görülmektedir.

Zamanla daha da karmaşık bir şekil alan okul ortamında meydana gelen çatışma sayısı gün geçtikçe hızlı bir artış göstermektedir. Bundan dolayı günümüze dek daha etkili okulların oluşturulması adına ulusal ve uluslararası arenada birçok çalışma yapılmasına rağmen okullarda meydana gelen çatışma nedenleri ve olası çözüm yollarına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini temele alan çalışmalar sınırlı sayıda yer almaktadır. Bu bağlamda okullarda tüm işleyişlerden birincil derecede sorumlu olan okul müdürlerinin katılımı ile gerçekleştirilecek eğitimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. İlgili çalışma bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerini ve bu çatışmaların

üstesinden gelebilme adına uygulanabilecek farklı stratejilerin neler olabileceğini müdürlerin görüşleri doğrultusunda ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacı, çalışma sonunda elde edilen bulguların araştırmacılar, eğitimciler ve derginin okuyucuları için oldukça faydalı olacağına bilhassa okul yöneticilerine daha etkili ve verimli bir okul ortamının oluşturulması açısından yardımcı olacağına inanmaktadır. Bu inanç doğrultusunda ilgili çalışmanın amacı bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşlerini derinlemesine incelenmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı çalışma boyunca aşağıdaki sorulara yanıt aramıştır:

1. Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?
2. Çatışmaların çözümleri için ne tür stratejiler kullanılabilir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma modeli

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Lichtman (2013) herhangi bir bilimsel araştırmada derinlemesine bilgi edinmek için nitel araştırma yaklaşımının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan olgubilim (fenomenoloji) yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimsek (2011)'e göre olgubilim yöntemi hayatımızda sık sık karşı karşıya kaldığımız ancak detaylı bilgi sahibi olmadığımız olguları ayrıntılı şekilde ele alan bir nitel çalışma çeşididir. Bu bağlamda olgubilim (fenomenoloji) yöntemi yabancı olmadığımız ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olguları incelemeyi amaçlayan çalışmalar için ideal bir yöntemdir. Çepni (2007) olgubilim (fenomenoloji) yöntemini; objektif görüşleri, düşünceleri açıklama ve bireysel farklılıkların ön planda tutulduğu bir araştırma anlayışı şeklinde tasvir etmiştir. Bu bağlamda olgubilim araştırmalarında verilerin toplanacağı bireyler araştırma konusu ile ilgili olay ve olguyu bire-

bir tecrübe edinen ve bunları betimleyebilecek bireyler arasından seçilmelidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Bundan dolayı araştırmacı çalışmanın verilerini Amasya ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında yönetici olarak görev yapmakta olan okul müdürlerinin okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanarak saptamaya çalışmıştır.

## 2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden homojen örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Ekiz (2009) a göre homojen örnekleme, tanımlanmış belirli istenilen niteliklere sahip kişilerin belirlenip araştırmaya dâhil edilmesi şeklinde tarif edilebilir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılı itibari ile en az 10 yıldır okul müdürlüğü görevini sürdüren 12 okul yöneticisinden meydana gelmektedir. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin 2'si kadın 10'u ise erkektir. Katılımcıların kimliklerini ortaya koyacak herhangi bir bilgiye çalışma içerisinde yer verilmemiş olup katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11 ve K12 şeklinde kodlanarak mülakattaki söylemlerinden bir kısmı bulguları destekleyici ve kanıt olarak alıntılar şeklinde bulgular kısmında yer almıştır.

## 2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacı veri toplama amacıyla çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemini kullanmıştır. Buna göre, yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde araştırmacı mülakat sorularını görüşme öncesinde hazırlamakla beraber mülakat esnasında katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre mülakat sorularında değişiklikler yapma, soruların sıralamasında yer değiştirmelerde bulunma ya da ek sorular ekleme gibi bazı esneklikler söz konusudur (Çepni,

2007). Benzer şekilde Patton (2010) yarı yapılandırılmış mülakatta bazı soruların önceden hazırlandığını bazı soruların ise mülakat esnasında katılımcıların söylemlerine göre şekillendiğini dile getirmiştir. Bu bağlamda yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde katılımcılar mülakat sorularında değişikliğe sebep olma konusunda belli düzeyde bir etkiye sahiptirler (Ekiz, 2009). Çalışma için hazırlanmış olan mülakat soruları gerekli uzman görüşleri alınarak birtakım düzenlemeler neticesinde son halini almıştır.

Katılımcıların istedikleri yer (okul, kafeterya vb.) ve saatte buluşularak yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Her mülakat 30 ile 45 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılardan alınan izin doğrultusunda mülakat süreci kayıt altına alınmış olup kelime kelime word belgesine aktarılarak yazılı hale dönüştürülmüştür. Elde edilen ham veriler betimleyici bakış açısına göre NVIVO 9 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizlerinin güvenilirlik ve geçerlikleri yeterli düzeyde veri toplama ve zengin ve yoğun betimleme teknikleri kullanılarak sağlanmıştır (Merriam, 2009).

## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen bulgular çalışmada cevabı aranan sorulara paralel olarak sırasıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmacı ilk olarak "Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?" sorusuna yanıt olarak alınan verileri analiz ettiğinde çalışmaya katılan okul müdürlerinin çatışma nedenlerini 1. örgütün büyüklüğü, 2. iletişim engelleri, 3. yönetim biçimindeki farklılıklar, 4. kaynak yetersizliği, 5. ortak değer ve görüşlerin yokluğu, 6. personeller arasındaki bireysel farklılıklar ile 7. statü ve rol farklılıkları şeklinde sıraladıklarını bulmuştur. Bu görüşlere ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışmaların Nedenleri

Tema	f	%	Örnek Cümle
Örgütün büyüklüğü	9	23	“Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça çatışma oranı da benzer olarak eşit oranda artmaktadır” (K3).
İletişim engelleri	8	21	“Maalesef her ne kadar eğitilmiş olsak da bana göre çatışmanın en büyük sebebi sağlıklı iletişim” (K7).
Yönetim biçimindeki farklılıklar	8	21	“Benden önceki müdür ile benim yönetim tarzım aynı değil. Ben daha çok çözüm odaklı çalışıyorum. Ancak bu duruma alışık olmayan bazı öğretmenlerle zaman zaman bazı anlaşmazlıklar yaşıyoruz” (K4).
Kaynak yetersizliği	5	13	“Her öğretmen için ayrı bir yazıcı tedarik etme şansımız yok maalesef. Özellikle kartuş bitip yenisini almak istediğimizde ben az kullandım o çok kullandı gibi sözlerle karşı karşıya kalıyorum. Tabii böyle bir durumda ister istemez tartışmalar meydana geliyor” (K12).
Ortak değer ve görüşlerin yokluğu	4	10	“Bana göre bir okulu ayakta tutan en önemli temel unsur okul kültürü. Eğer bir okulda okul kültürü yok ise o okuldaki ilişkiler sadece menfaat üzerine kuruludur. Menfaatin olduğu yerde de tartışma kaçınılmazdır” (K6).
Personeller arasındaki bireysel farklılıklar	3	7	“Her birimiz ayrı bir dünyayız. Çünkü herkesin kendine ait bir geçmişi ve doğruları var. İşte bu farklılıklar her ne kadar bir zenginlik olsa da zaman zaman okulda çatışmalara sebep olmaktadır” (K1).
Statü ve rol farklılıkları	2	5	“Eskiden okul müdürü olup şu anda öğretmen olarak görev yapmakta olan bir arkadaşım kendisini hala bu okulun müdürü gibi sanarak hareket ediyor” (K5).
Toplam	39	100	

Çalışmaya katılan okul müdürlerinden biri okulda meydana gelen örgüt içi çatışma nedenlerine ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

*Bir okulda çalışan öğretmen sayısı ne kadar fazla ise farklı görüşlerin sayısı da aynı oranda fazla oluyor. Bundan dolayı da eğer kıyaslama yapacak olsam daha önceki müdürlük yaptığım okul bu okula göre daha küçük ve öğretmen sayısı daha azdı. Ancak bu okulda öğretmen sayısı neredeyse üç katı ve aynı oranda öğretmenler arasındaki problemlerde üç kat daha fazla. Ayrıca uzun süredir burada görev yapmakta olan öğretmenler benden önceki müdürün tarzına alışmışlar. Benim yapmaya çalıştığım bazı yeni uygulamalara uyum sağlamakta zorluk çıkartıyorlar. Maalesef bunun sonucunda da tartışmalarımız oluyor (K3, bireysel görüşme, Temmuz 2015).*

Yukarıdaki okul müdürünün söylemlerine benzer olarak çalışmaya katılan bir diğer müdüre ait görüşler aşağıdaki gibidir:

*Bana göre okuldaki çatışmaların en büyük nedeni iletişimdeki yetersizliklerimiz. “İki dinleyelim bir konuşalım!” diye iki kulağımız bir ağızımız var ama maalesef bizler hiç dinlemiyor ama hep konuşuyoruz... Bunun yanı sıra şu anda okulunda öğretmen olarak görev yapmakta olan arkadaşlardan birkaçı daha önce müdür olarak çalışmaktaydılar. Tabii yılların verdiği alışkanlıktan olsa gerek zaman zaman bana okul yönetimi ile ilgili bazı söylemlerde bulunmaları bir diğer çatışma nedeni. Ayrıca ortak amaçların olmaması ya da tam olarak tanımlanmamış olması okulumuzda bütünlüğün oluşmasına ciddi anlamda engel oluyor. Bundan dolayı bu okula müdür olarak geldiğim ilk günden bugüne kadar en büyük amacım okulda sürdürülebilir bir kültür yaratmak. İnaniyorum ki ortak bir kültürün olması*

okuldaki tartışmaları azaltacaktır (K6, bireysel görüşme, Temmuz 2015).

Bir başka okul müdürünün düşüncesi de yukarıdaki ifadeleri destekler niteliktedir:

*Bugün baktığımızda aynı anneden babadan meydana gelen iki kardeş arasında bile zaman zaman tartışmalar yaşanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenler arasında ve okul yöneticileri ile öğretmen arasında anlaşmazlıkların olması gayet normaldir. Burada önemli olan var olan çatışmaları sonlandırmak adına öncelikli olarak bu tür çatışmaların nedenlerini tespit etmektir. Bana göre bu nedenler öğretmen sayısının fazla olması, önceki yönetim anlayışı ile sürekli olarak karşılaştırmaların yapılması, öğretmenlerin var olan tüm ihtiyaçlarının giderilememesi ve bireysel farklılıklar şeklinde sıralanabilir (K10, bireysel görüşme, Temmuz 2015).*

İlgili literatüre göz atıldığında yukarıdaki bulgulara benzer sonuçların elde edildiği çalışmalara rastlanılmaktadır. Buna göre Baysal ve

Kovancı (2008), Ertürk (2009), Gülşen ve Gökçer (2012), Şimşek ve Çelik (2008), yapmış oldukları çalışmalarında okulda meydana gelen çatışma nedenlerini örgütün büyüklüğü, iletişimdeki yetersizlikler, yönetim biçimindeki farklılıklar, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, bireysel farklılıklar ve statü ve rol farklılıkları şeklinde bulmuşlardır.

Araştırmacı ikinci olarak "Çatışmaların çözümleri için ne tür stratejiler kullanılabilir?" sorusuna yanıt olarak elde edilen verileri analiz ettiğinde çalışmaya katılan okul müdürlerinin okulda var olan çatışmaları ortadan kaldırmak için başvurdukları yöntemleri: 1. kaçınma, 2. taviz verme (uyuma-itaat etme), 3. uzlaşma (karşılıklı ödün verme), 4. zorlama (hükmetme-üstünlük kurma) ve 5. pazarlık (bütünleştirme-tümleştirme-işbirliği) şeklinde sıraladıklarını bulmuştur. Bu görüşlere ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Çatışmaların Çözümleri İçin Kullanılabilecek Çözüm Yolları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Kaçınma	8	28	"Bazen öğretmenler ile aramızdaki çatışmaların daha da büyümemesi için tartışmalı olduğumuz konuların üzerine gitmiyorum" (K9).
Taviz verme (uyuma-itaat etme)	7	24	"Anlaşmazlıkların sona ermesi için her zaman yüzde yüz sizin dediğiniz olmaz. Her ne kadar kendinizi haklı da görseniz orta noktayı bulmak için taviz vermeniz gerekir" (K2).
Uzlaşma (karşılıklı ödün verme)	6	21	"Okul müdürü demek çatışma içerisinde bulunan okuldaki tüm dengeleri düşünerek okuldaki bireyler arasında uzlaşmanın sağlanmasını sağlamaktır" (K11).
Zorlama (hükmetme-üstünlük kurma)	5	17	"Bazen insanları bir şeye ikna etmek için zorlamak zorunda kalabiliyorsunuz her ne kadar bunu istemesem de" (K8).
Pazarlık (bütünleştirme-tümleştirme-işbirliği)	3	10	"Aradaki anlaşmazlıkların üstesinden gelebilmede eğer her iki tarafta iyi niyetli olarak çözüm arıyorsa pazarlık yaklaşımını kullanırım" (K5).
Toplam	29	100	

Çalışmaya katılan okul müdürlerinden bir tanesi okulda meydana gelen örgüt içi çatışmaların üstesinden gelme adına uygulamaya koyduğu teknikleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*Her şeyden önce okul müdürleri için çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir. Çünkü maalesef bazı okul müdürleri ki*

*bunların bazıları benim gibi yıllardır okul müdürü bazıları ise yeni okul müdürü maalesef kendilerini sürekli olarak yenilemedikleri için çağın gerisinde kalmaktalar. Bunlar için zorunlu katılımın olduğu hizmet içi eğitim aktivitelerinin düzenlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bunun yanı sıra bana göre okulda meydana gelen tüm çatışmaları çözecek tek bir yöntem yoktur. Burada hangi yöntem ya da*



*yöntemlerin nasıl kullanılacağı hem okuldaki öğretmenlerin profiline hem de çatışma konusu, geçmişi ve yoğunluğuna bağlıdır. Bir okul müdürü olarak anlaşmazlık içerisinde bulunan öğretmenlerin ya adam gibi karşılıklı ödün vermeleri gerektiğini söylerim ya da kendime göre haklıyı haksızı belirleme adına müdürlük makamının bana verdiği yetkiyi kullanarak hakemlik yapmak kaydı ile zorla anlaşmalarını sağlarım (K4, bireysel görüşme, Temmuz 2015).*

Bir diğer okul müdürünün düşüncesi de yukarıdaki okul müdürünün söylemlerini destekler niteliktedir:

*Eğer var olan anlaşmazlık çok önemli bir konuda değilse üzerinde fazla durarak zaman kaybetmeme adına görmezden gelme başvurulacak en ideal yoldur. Ancak eğer durum daha süregelen ve ciddi ise görmezden gelmek yetmeyecektir. Çünkü böyle durumlarda görmezden gelmek okula daha çok zarar getirebilir. Bu anlamda okulun var olan ahengini bozmamak için çatışma içerisinde bulunan her iki tarafı da razı etme adına kullanılacak en iyi yol karşılıklı ödün vermeye bağlı olan uzlaşma yöntemidir. Ancak tüm iyi niyete rağmen hala inatlaşma söz konusu ise o halde bu arkadaşlara patronun kim olduğunu gösterme adına yasal gücümü kullanır ve bazı yaptırımlarda bulunarak var olan problemi ortadan kaldırmaya çalışırım (K9, bireysel görüşme, Temmuz 2015).*

Yukarıdaki okul müdürlerinin söylemlerine benzer olarak bir başka okul müdürünün düşüncesi de aşağıdaki gibidir:

*İnsanın zaman zaman kendi kendisi ile çatıştığı gerçeğinden yola çıktığımızda farklı geçmişlere, değerlere ve yargılara sahip öğretmenlerin gerek diğer öğretmenlerle gerekse biz okul yöneticileri ile çatışması kadar doğal bir şey yoktur. Ancak burada önemli olan bir okul yöneticisi olarak bu tür çatışmaların bizi bir araya getiren ortak amacımız olan öğrencilerimizin hem akademik hem de sosyal başarılarını olumsuz yönde etkilememesi için bir an önce çatışmaları ortadan kaldıracak çözüm yollarını devreye koymaktır. Bu anlamda karşılıklı ödün verme, taviz verme ve pazarlıkta bulunma en sıklıkla başvurduğum çözüm yollarıdır (K11, bireysel görüşme, Temmuz 2015).*

Literatür analiz edildiğinde yukarıdaki bulgulara benzer sonuçların elde edildiği bazı çalışmalara rastlanılmaktadır. Bu bağlamda Karip (2003) ve Üngüren (2008) yapmış oldukları çalışmalarında okulda meydana gelen çatışmaların üstesinden gelmek için kaçınma, taviz verme, uzlaşma, zorlama ve bütünleştirme-işbirliği stratejilerine başvurulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgüt olarak okulu meydana getiren her bir öğretmen ve her bir okul yöneticisi farklı geçmişlere, değerlere, doğrulara, felsefi anlayışlara ve kültürlere sahiptirler. Çalışmaya katılan her okul müdürünün de belirttiği gibi okullarında zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Bu anlamda "İnsanın olduğu yerde her zaman problem vardır." düşüncesinden yola çıkılarak her okul ortamında bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır, sonucuna varılabilir. Burada önemli olan bu çatışma durumlarını okulun ortak amaçları çerçevesinde okulun faydasına yönlendirebilmektir. Bu bağlamda okul yönetimi görevini sürdüren okul müdürlerinin bu tür çatışmaları birer fırsat bilerek hareket etmeleri oldukça önemlidir. Bunu yapmak içinse öncelikli olarak okulda ortaya çıkan çatışmalar derinlemesine irdelenerek çatışma nedenleri tespit edilmelidir. Devamında ise çatışmaları olumlu bir şekilde sonlandırma adına farklı yöntemlerden bir ya da birkaçı sabırla uygulanmalıdır. Bu doğrultuda araştırmacı aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

- Okul müdürleri (ister tecrübeli olsun ister yeni okul müdürü olsun) için mutlaka çatışma yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim aktiviteleri düzenlenmelidir.
- Okul yönetiminde bulunan kişiler okulda meydana gelen çatışmanın doğal olduğunu kabul etmelidirler.
- Okul müdürleri etkili bir kriz yönetimi için sabırla hareket etmelidirler.
- Okul müdürleri okulda meydana gelen çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak

için her şeyden önce çatışma nedenlerini tespit etmelidir.

- Çatışmaların çözümü için okul müdürleri birden fazla yöntemi bazen sırası ile bazen aynı anda kullanmalıdırlar.

Her çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım sınırlılıklar söz konusudur. Bu bağlamda ilgili çalışma nitel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirildiği için çalışmaya katılan okul müdürlerinin sayısı sınırlıdır. Bundan dolayı çalışmada elde edilen bulgular genellendirilemez. Dolayısı ile katılımcı sayısının daha fazla olmasına olanak tanıyan nicel araştırma yaklaşımına dayalı çalışmalarda yürütülmelidir. Ayrıca çalışma katılımcılarının sadece Amasya

İline bağlı okullarda görev yapan okul müdürlerinden meydana gelmesi bir diğer sınırlılıktır. Bu sınırlılığı ortadan kaldırma adına farklı illerde görev yapan okul müdürlerini de kapsayıcı çalışmalar yapılmalıdır. Bunun yanı sıra bu çalışma sadece okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılığı ortadan kaldırma adına sonraki çalışmalarda okulun diğer önemli bileşenleri olan okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerinde görüşleri alınmalıdır. Son olarak çalışmanın verileri yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda gözlem, doküman inceleme gibi farklı uygulamalarla veriler elde edilmelidir.

### Kaynakça

- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), 21-38
- Corvette, B. A. B. (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2009). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Yaklaşım, Yöntem ve Teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergün, E. (1997). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Genişletilmiş 4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fabunimi, M. ve Alimba, C. N. (2010). Conflict in school climate: a synopsis of its nature, causes, effects and management approaches. *African Journal of Education Al Management*, 13 (2), 205-226.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülşen, C. ve Gökçer, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Henry, O. (2009). Organisational Conflict and Its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, 2 (1): 16-24.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.

- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3. Baskı). Ankara:Pegem A yayıncılık.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in Education: A user's guide*. Sage publications.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A Guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies* 12(1), 23-38.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici /Liderlik Modeli* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Patton, M. L. (2010). *Proposing empirical research: A Guide to the fundamentals*. Glendale, CA: Pyczak Publishing.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya:Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama*. Ankara:Pegem Akademi.
- Uchendu, C.C., Anijaobi-Idem, F. N., & Odigwe, F. N. (2013). Conflict management and organisational performance in secondary schools in cross river state, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies* 2 (2), 67-71.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 195-209
- Yıldırım, A. (2005). *Empati ve Çatışmalar*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **Extended Summary**

### **Purpose**

In the recent years, the expectations from not only teachers but also principals have been dramatically increased. As a result, being a teacher and/or principal is more stressful than before. Because of having high stress, the numbers of conflicts among teachers have been gone up. In this regard, the main aim of this study is to better understand the reasons of conflicts in school as an organization and find out solution methods these conflicts in terms of school principals' perspective. In order to reach the aim of this study, the following research questions have been addressed: 1. What are the reasons of conflicts in school? and 2. What kinds of strategies can be used to overcome these conflicts?

### **Method**

This study has been conducted with qualitative research approach. In this regard, the researcher has employed phenomenological research method for this study. The researcher has purposefully selected and invited 16 public school principals in Amasya, Turkey- who have been working as a principal over 10 years- to the study. However, 12 invited principals were volunteers to interview with the researcher. That is why, it can be said that the sample group of this study consists of 12 school principals. The researcher has met with these purposefully selected principals and carried out semi structure interviews with them. Each interview lasted between 30 and 45 minutes, was recorded with the permission of the participant school principals, and transcribed word by word. After that, all data has been analyzed by NVIVO 9 program with the respect of descriptive perspective.

### **Findings**

After analyzing the collected data, the researcher has found that the participant school principals have reported the reasons of conflicts are following: 1. size of organization, 2. communication barriers, 3. lack of resources, 4. lack of shared value and views, 5. differences on administration styles, 6. individual differences among teachers, and 7. status and role differences. The researcher has also come to know that the participant school principals have performed some methods in order to overcome the conflicts among teachers in school. These are 1. avoiding, 2. appeasement, 3. reconciliation, 4. forcing, and 5. bargain.

### **Conclusion and Recommendations**

Each teacher and school administrator in school has different background, values, truths, philosophical perspectives, and cultures. The participant principals have reported that there exist some conflicts in schools. That is why; school principals should know how to overcome these conflicts for the benefits of school and students. To do it, first of all, the reasons of conflict should be addressed. After that, solution strategies sometimes separately sometimes together should be employed so as to overcome these occurred conflicts. In this regard, the researcher has the following offers:

1. Some professional development activities about conflict management should be organized for both experienced and new school principals.
2. School administrators should accept that conflicts in school are normal.
3. School principals should be patient for effective conflict management.
4. School principals should find the reasons of conflicts in school.
5. School principals should apply different methods one by one or sometimes together depending on the kind of conflict.