

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÖĞRETMENLERDE OLUŞTURDUĞU STRES DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (GEBZE İLÇESİ ÖRNEĞİ)*

Mustafa OTRAR**

Yasemin ÖVÜN***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini, öğretmen algılarına göre belirlemek ve bu stillerin öğretmenler üzerinde ne kadar stres oluşturduğunu saptamaktır. Araştırmanın evrenini Kocaeli İli Gebze İlçesindeki okullar oluşturmaktadır. Örneklem grubu Kocaeli ili, Gebze ilçesinde yer alan okullardan random olarak seçilmiş 15 okul ve burada çalışan 214 öğretmenden oluşmaktadır. Uygulamalar 2005-2006 eğitim-öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgileri elde etme amacıyla hazırlanmış soru listesi ve bölüm öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini ve bunların oluşturduğu stres düzeyini belirlemek amacıyla ROCI-II Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda özet olarak öğretmenlerin okul müdürünün kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en çok tümleştirme stilini daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma, en az ise hükmetme stilini kullandıkları; okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine bakıldığında en fazla stres yaratan stilin ödün verme, en az stres yaratan stilin ise tümleştirme stili olduğu; okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tümleştirme stili, ödün verme ve uzlaşma stilini kullandıkça öğretmenlerin stres düzeyi düşmektedir. Bu üç stilden farklı olarak hükmetme stili ne kadar çok kullanılırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmaktadır.

Bu makale Y. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalında yapılan “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi” adlı tezin bir kısmına dayanılarak hazırlanmıştır.

** Dr. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi.

*** Gebze Çayırova İlköğretim Okulu Fen ve Teknoloji Öğretmeni

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTION OF THEIR PRINCIPALS' CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND THEIR STRESS LEVELS

SUMMARY

The aim of this research is to determine conflict management styles that are used by school directors, according to the perception of teachers and to consider how much stress is occurred on teachers. This research is based on 214 teachers who are working in 15 different schools in Gebze, Kocaeli during the 2005-2006 academic year. Data collecting process has two different parts: First part is based on personal knowledge about the teachers. Second part consists "Rahim Organizational Conflict Inventory (ROC-II)" Survey. ROC-II is also tried to consider the stress level of the teachers caused by the conflict management styles. Some of the results are as follows: (1) It is observed that teachers are mostly using integration style and then in sequence, compromise, compensation, and at least domination style when there is a conflict between the school directors and them. (2) When the stress level of teachers, caused by the conflict management styles of school directors, is expanded in scope; it is observed that the most stress causing style is compensation and the least one is integration style. (3) It is founded that there is a meaningful correlation between the conflict management styles, used by the school directors and the stress level of the teachers caused by these styles.

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaşır (TDK,1977). İngilizce'de 'conflict' biçiminde kullanılan bu kavrama Türkçe'de tam karşılık bulunmamaktadır. 'Conflict' kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlar verildiği görülmektedir (Gümüseli, 1994). Zorlanma, engellenme gibi çatışma da işgörenin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan, işgöreni yeniden dengelenime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran, 1982). Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1998).

Çatışma, organizasyonlarda stres ve endişenin doğmasına sebep olur. Çoğunlukla, kişisel davranış ve algılarda negatif ilişkiler doğurur ve grup içinde sosyal iklimin kötüleşmesine, psikolojik olarak kişilerin zarar görmesine sebep olur (De Dreu, 1997). Son yıllarda, öğretmenlik mesleğinin en stresli meslekler arasında yer aldığı varsayılmaktadır. Bu durum okul düzeyindeki hızlı değişim ölçüsünde ve artan sorumlulukların oluşturduğu baskılara bağlı bir sonuç olarak algılanmaktadır (Zoraloğlu, 1998).

Öğretmenin yüksek düzeydeki stresi, gerilime, saldırganlığa, endişeye, davranışlarda bozukluğa, derse katılmayanların oranının artmasına ve öğrenci ile öğretmenin başarımlarının düşmesine neden olabilir. Yüksek düzeydeki öğretmen stresi, öğretmen başarımının unsurlarından olan sınıf yönetimi, akılcı çalışma ve öğretim tekniklerinin

geliştirilmesi yeteneklerinin gerilemesine neden olabilir Eğitim örgütleri için en önemli girdi olarak ele alınan öğretmenlerin yaşayacağı stres, bu örgütlerin çıktılarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Toplum yaşamı açısından bakıldığında, bu etki daha da önem kazanmaktadır; çünkü eğitim, genel olarak tüm insanların etkisi altında kaldığı kaçınılmaz bir süreçtir. Formal eğitimdeki öğretmen, öğrenci ve eğitim programı üçlüsünde en önemli unsur öğretmendir (Zoraloğlu, 1998).

Örgün eğitimin temel öğelerini, öğrenci, öğretmen, yönetici ve eğitim programları ile bina, araç-gereç gibi fiziki koşullar oluşturur. Ancak bu öğeler içinde okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak olan okul müdürlerinin ayrı bir önemi vardır. Okul müdürü bir eğitim yöneticisidir. Yönetimde organizasyonu mevcut haliyle devam ettiren destek görevler yanında, organizasyonu, misyonunu gerçekleştirme arayışında ileri götüren ve yönetim uygulamalarına yenilik getiren gelişmeli görevlerde bulunmaktadır. (Kaykanacı, 2003) Bu görevleri dışında da okul yöneticisinin çatışmaya her an hazır olması gerekir, çünkü okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akılcı olduğundan, ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1999).

Çatışma organizasyonel hayatta hem olumlu hem de olumsuz rol oynayabilir. Bu yüzden iyice anlaşılmalı ve dikkatli yönetilmelidir (Osland, 2001). Çatışma, katılımcılar tarafından yıkıcı olarak görülür, fakat bu sınırlı bir bakıştır. Çalışanlarla tüm çatışmalar önlenirse, bütün ekip diğerlerinin tercihleri ve görüşleri hakkında yararlı bilgilerden faydalanamaz. Çatışma her zaman kötü değildir, fakat daha ziyade ya verimli ya da verimsiz şekilde sonuçlanır. Bu nedenle çatışmanın neredeyse kaçınılmaz olduğunu görmek ve yapıcı çıktılarla sonuçlanabilmesinin yollarını aramak daha olumlu bir bakıştır (Davis ve Newstrom'dan aktaran Uğurlu, 2001).

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yaşandığına ve yönetildiğine bağlıdır. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek 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 yönelik olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2003).

Blake ve Mouton ile Thomas'ın çalışmalarından esinlenen Rahim ve Bonoma bir kavramlaştırma kullanarak iki boyuttan oluşan ve 5 çatışma yönetim stili içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere 5 çeşit bireyler arası çatışma yönetim stili bulunmaktadır (Gümüşeli, 1994)

Tümleştirme stili: İşbirlikçi bir biçimde problem çözümü üzerinde yoğunlaşır. Bu stili kullanan insanlar çatışma ile doğrudan karşı karşıyadırlar ve kendi ihtiyaçları kadar

diğerlerinin ihtiyaçları üzerinde de yoğunlaşarak, problemleri yeni ve yaratıcı çözümler üretmek halletmeye çalışırlar (Uğurlu, 2001). Bu stili uygulamanın ilk adımı çatışmayı açıkça ortaya koymak, tanımak ve tartışmaktır. Böylece tarafların dilekleri açığa çıkmış ve yeniden değerlendirilmiş olur. Son olarak çatışmayı çözecek yanıtın hazırlanması veya yolun bulunması gerekir. Tümleştirme stiline uygulama sırasında tarafların ortak ilgi ve fikirlerine dayalı karşılıklı doyum sağlayan kararlara varmaya çalışmaları onların ilişkilerinin kuvvetlendirir. Bu stil her iki tarafın sahip olduğu yetenek ve bilgileri kullanmaya imkan sağlar. Bunun için karmaşık sorunların çözümünde çözümleri formüle etmek ve başarıyla uygulamak bakımından en uygun stildir (Gümüşeli, 1994).

Ödün verme stili: Bu stili kullanan insanlar diğer insanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının öncesine koyarlar. Hocker ve Wilton ‘a göre bu yöntem çatışma durumunda kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek karşı tarafı hoşnut etmeyi, kendi ihtiyaçlarını reddetmeyi veya vurgulamayı becerememeyi ve açık bir biçimde uyum ve işbirliğini vurgulamayı içeren uzlaştırıcı davranışlar içerir (Uğurlu, 2001).

Bu stil bir tarafın ya da kişinin kendisinin haksız olabileceğini ya da sorunun karşı taraf için çok daha önemli olduğuna inandığı zaman yararlıdır. Bir tarafın karşılığında diğer taraftan bir şeyler elde etmek ümidiyle bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğu zaman bir strateji olarak kullanılabilir (Gümüşeli, 1994).

Hükmetme stili: Bu strateji taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, 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 üst ile ast arasında olması durumunda üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda yaygın olarak kullanılan bir stratejidir (Karip, 2003). Bu stil çatışma konularının önemsiz olduğu ya da hızlı karar vermek gerektiğinde uygun olabilir. Ayrıca sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda veya üst düzey yöneticiler tarafından formüle edilen strateji ve politikaları yürütmek için kullanılabilir (Gümüşeli, 1994).

Kaçınma stili: Hocker ve Wilton’a göre kaçınma ya da geri çekilici stil insanların kendilerini çatışma olayından veya durumundan psikolojik ya da fiziksel olarak çekmeleriyle oluşur. Sık sık çatışmayı reddetmeyi, baştan savmayı, uzak olmayı ve konudan kaçmayı içerir (Uğurlu, 2001).

Bu strateji çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunun iyileşmesi için zaman kazanma gibi amaçlarla kullanılabilir (Yıldırım, 2003).

Kaçınma stratejisi özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir (Karip, 2003).

Uzlaşma stili: Saptadığımız amaçların hepsine ulaşmamız, harcadığımız zamana, çabaya ve karşılıklı iyi niyetin ortadan kalmasına değmeyebilir. Yapılması gereken bir iş

adil bir şekilde paylaşılnca daha çabuk yerine getirilebilecekse uzlaşma iyi bir seçimdir. Uzlaşma, rakibi işten çekilmeye zorlamaya ve önemsiz bir sorunu çözmek için zaman harcamaya tercih edilmelidir (Sayers, Bingaman, Graham, Wiheeler, 1993).

Uzlaşma stili çatışan tarafların amaçlarının her iki tarafında yararına olduğu ya da her iki tarafın güçlerinin eşit olduğu zaman kullanılabilir. Gruplardan biri diğerinden çok güçlü ya da iyi bir durumdaysa daha güçlü olan grup tek yanlı çözümde ısrar edeceği için uzlaşma stilinin etkililiği zayıflayabilir. Bu yöntemle yönetilen çatışmalara çoğu kez sonuçlanmış gözüyle bakılmaz çünkü buldukları özveri tarafları rahatsız edebilir ve diğer çatışmaları doğurabilir. Bu nedenle uzlaşma stili çoğu kez geçici bir çatışma yönetme yoludur (Gümüşeli, 1994).

Gruplaşmaların, çatışmaların olmadığı bir örgüt ölüdür. Yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların, klikleşmelerin, çatışmaların varlığı doğaldır. Yetkin okul yöneticileri, okullarında birden çok grubun veya kliğin varlığını, bunlar arasında çok yönlü, değişik şiddette çatışmaların olduğunu bilir; bu durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabullenirler. Kabullenmek sözcüğü “ ne yapalım bu örgütün doğasında olan bir durumdur.” biçiminde, soruna teslim olmak anlamında anlaşılmalıdır. Var olan, problem bir durumun kabullenilmesi, o problemin çözümü için ön koşuldur. Bilmek, haberdar olmak yöneticinin karar almasını kolaylaştırır. Bu nedenle okul müdürlerinin okullarındaki grupların, kliklerin ve çatışmaların içeriği, işleyişi, türleri, liderlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmaları gerekir (Açıkalın, 1995).

Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçlarına yöneltmektir. Bazen okul amaçlarının daha etkili gerçekleşmesi için çatışmalar gerekli olabilir. Grupların tümünü bir amaç etrafında birleştirmek, sadece kavramsal bir durum olarak algılanabilir. Yönetici, okulundaki grupların türlerini, gruplarla ilişkili üyeleri, grupların liderlerini bilmek ve izlemek zorundadır (Açıkalın, 1995).

Bursalıoğlu'na göre; okullardaki çatışmaları asgari düzeyde tutabilmek için hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu konuya önem verilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1999).

O halde liderlerin çatışma yönetim biçimlerinin ve bunların personel üzerindeki etkilerinin incelenmesi hem teorik ve hem de pratik açıdan gereklilik arz etmektedir. Bu araştırma da genel olarak okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

YÖNTEM

Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli ve okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleri ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Gebze ilçesindeki tüm ilköğretim ve ortaöğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni Kocaeli ili Gebze İlçesidir. Gebze'deki

okullardan küme örnekleme yoluyla seçilen 15 okul örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan okullardan yansız olarak seçilen 214 öğretmene anket uygulama yoluyla veriler elde edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki farklı form kullanılmıştır:

Öğretmen Tanıma Formu: Öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin “Öğretmen Tanıma Formu” verilmiştir. Bu form yardımı ile öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, çalıştığı okul türü, yaşı ve meslek kıdemi ile ilgili bilgi toplanmıştır.

Örgütsel Çatışma Envanteri: Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillere İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket Rahim tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory (Örgütsel Çatışma Envanteri)’nin Gümüseli(1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış halidir. Bu, 28 maddelik (1: Çok az; 5: Her zaman olmak üzere) 5’li likert tipinde hazırlanan bir ankettir. Ayrıca, seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetim stillerini hem de bu stillerden her birinin yarattığı stres düzeyini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Gümüseli (1994) tarafından yapılan güvenilirlik testinde alpha değeri 0.72 ile 0.74 arasında dağılmıştır. Bu araştırma öncesinde Yenibosna Emir Sultan İlköğretim Okulunda bir pilot çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik testinde; çatışma yönetiminde alpha 0,80; stres düzeyinde 0,95 çıkmıştır (Sözen, 2002).

Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğrencilere uygulanan ölçekler (Örgütsel Çatışma Envanteri/ROC-II) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, amaçlara uygun olarak *bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), post-hoc Scheffé ve Dunnett T3 testleri, Mann Whitney-U testi; Pearson çarpım moment korelasyon analizi* kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows ver:15.0” programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum .05 düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle örnekleme oluşturan öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı okul türü, meslek kıdemi) dağılımları çıkarılmış, araştırmanın sürekli değişkenlerine ait aritmetik ortalama, standart sapma ve aritmetik ortalamanın standart hatası verilmiştir. Ardından da araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. Fiziksel sınırlıklar nedeni ile makalede sadece hipotez testleri sonucu anlamlı bulunan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Erkek	91	42,5	42,5	42,5
Bayan	123	57,5	57,5	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 91'i (%42,5) erkek, 123'ü (%57,5) bayandır.

Tablo 2. Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Medeni durum	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Evli	126	58,9	58,9	58,9
Bekar	88	41,1	41,1	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Tablo 2'den de anlaşılacağı gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 126'sı (%58,9) evli, 88'i (%41,1) bekadır.

Tablo 3. Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türü	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
İlköğretim	192	89,7	89,7	89,7
Ortaöğretim	22	10,3	10,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Tablo 3'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 192'si (%89,7) ilköğretim düzeyinde, 22'si (%10,3) ortaöğretim düzeyinde çalışmaktadır.

Tablo 4. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş Grubu	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
25 yaş ve altı	54	25,2	25,2	25,2
26-30 yaş arası	65	30,4	30,4	55,6
31-35 yaş arası	32	15,0	15,0	70,6
36-40 yaş arası	31	14,5	14,5	85,0
41 yaş ve üstü	32	15,0	15,0	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Tablo 4'de sunulduğu gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 54'ü (%25,2) 25 yaş ve altı, 65'i (%30,4) 26-30 yaş arası, 32'si (%15) 31-35 yaş arası, 31'i (%14,5) 36-40 yaş arası, 32'si (% 15,0) 41 yaş ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır.

Tablo 5. Kıdem değışkeni için frekans ve yüzde değeri

Kıdem (Grup)	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
5 yıla kadar	99	46,3	46,3	46,3
5-15 yıl arası	78	36,4	36,4	82,7
16 yıl ve üstü	37	17,3	17,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Tablo 5’den de anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 99’u (%46,3) 5 yıla kadar , 78’i (%36,4) 5-15 yıl arası, 37’si (%17,3) 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Alt Boyutun Aritmetik Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapması

Çatışma stili puanları	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Sh</i> \bar{x}	<i>S</i>
Tümleştirme stili	214	3,79	0,06	0,93
Ödün verme stili	214	3,13	0,05	0,77
Hükmetme stili	214	2,36	0,07	1,00
Kaçınma stili	214	3,00	0,05	0,70
Uzlaşma stili	214	3,52	0,05	0,78

Tablo 6’dan anlaşılacağı gibi, öğretmenler okul müdürünün meydana gelen çatışmalarda en fazla tümleştirme ($\bar{x}=3,79$) stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Sonra sırasıyla uzlaşma ($\bar{x}=3,52$), ödün verme ($\bar{x}=3,13$), kaçınma ($\bar{x}=3,0$), en az ise hükmetme ($\bar{x}=2,36$) stilini kullandıkları görülmüştür. Çatışma yönetim stillerinin her birinin kullanım sıklığına bakıldığında tümleştirme ve uzlaşma stili “fazla”, ödün verme ve kaçınma stillerinin “biraz” hükmetme stilinin ise “az” kullanıldığı belirlenmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması

Stres puanları	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Sh</i> \bar{x}	<i>S</i>
Tümleştirme stili	214	2,00	0,06	0,93
Ödün verme stili	214	2,10	0,06	0,91
Hükmetme stili	214	2,06	0,07	0,94
Kaçınma stili	214	2,02	0,06	0,81
Uzlaşma stili	214	2,04	0,07	0,95

Tablo 7’den de anlaşılacağı gibi tümleştirme stilinin ($\bar{x}=2,0$) “az”, ödün verme stilinin ($\bar{x}=2,10$) “az”, hükmetme stilinin ($\bar{x}=2,05$) “az”, kaçınma stilinin ($\bar{x}=2,03$) “az”, uzlaşma stilinin ($\bar{x}=2,04$) “az” derecede stres yarattığı görülmektedir. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi en fazla stres yaratan stil ödün verme, en az stres yaratan stil ise tümleştirme stildir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Yarattığı Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Amacı İle Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetim Stilleri ve Stres Düzeyi	n	r
Tümleştirme Stili / (Stres)	214	-0,55*
Ödün Verme Stili / (Stres)	214	-0,43*
Hükmetme Stili / (Stres)	214	0,51*
Kaçınma Stili / (Stres)	214	-0,29
Uzlaşma Stili / (Stres)	214	-0,53*

* $p < .001$

Tablo 8'de görülebileceği gibi, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda tümleştirme stili ($r=-0,55$; $p<.001$), ödün verme stili ($r=-0,43$; $p<.001$) ve uzlaşma stili ($r=-0,53$; $p<.001$) için negatif yönde; hükmetme stili içinse pozitif yönde ($r=0,51$; $p<.001$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stilinde ise ilişki anlamlı değildir ($r=-0,29$; $p>.05$). Yani okul müdürleri tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerini kullandıkça öğretmenlerin stres düzeyi düşmektedir. Bu üç stilden farklı olarak hükmetme stili ne kadar çok kullanılırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmaktadır.

Tablo 9. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Hükmetme Stilini Algılama Derecelerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Stil	Grup	n	\bar{x}	SS	t Testi	
					Sd	t
Hükmetme	Evli	126	2,57	1,12	212	3,73*
	Bekar	88	2,06	0,70		

* $p < .001$

Tablo 9'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stillerini algılama derecelerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, hükmetme stili için evli ve bekar öğretmenlerin algıları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,73$; $p<.001$). Söz konusu farklılık evli öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Kaçınma Stilini Algılama Derecelerinin Çalıştıkları Okul Düzeyi Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonucu

Stil	Okul türü	n	\bar{x} sıra	\sum sıra	U	Z
Kaçınma	İlköğretim	192	110,86	21284	1467,5	-2,35*
	Ortaöğretim	22	78,20	1720		
	Toplam	214				

*p< .05

Tablo 10'da sunulduğu gibi, öğretmenlerin, okul müdürünün kaçınma stilini algılama derecelerinin çalıştıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, kaçınma stili için ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algıları arasında farklılık anlamlı bulunmuştur ($z=-2,350$; $p<.05$). Söz konusu farklılık ilköğretimde çalışan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Hükmetme Stilini Algılama Derecelerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Stil	f, \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
	Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F
Hükmetme	25 yaş altı	54	2,02	0,75	<i>G.Arası</i>	15,57	4	3,89	4,14*
	26-30 yaş	65	2,26	0,71	<i>G. İçi</i>	196,39	209	0,94	
	31-35 yaş	32	2,61	0,95	<i>Toplam</i>	211,96	213		
	36-40 yaş	31	2,44	0,97					
	41 yaş üstü	32	2,81	1,59					
	Toplam	214	2,36	1,00					

*p< .01

Tablo 11'de sunulduğu üzere, Öğretmenlerin, okul müdürünün hükmetme stilini algılama derecelerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonucunda, hükmetme stilinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=4,143$; $p<.01$). ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınınmış, varyansların homojen olmadığı saptanmıştır ($L_F=2,626$; $p<.05$) Bunun üzerine Alpha tipi hataya duyarlı olan Dunnett T3 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 12. Hükmetme Stili Puanının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Varyans Analizi Sonrası Post-Hoc Dunnett T3 testi Sonuçları

Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
25 Yaş ve Altı	26-30 yaş	-0,24	0,18	0,55
	31-35 yaş	-0,59	0,22	0,04*
	36-40 yaş	-0,42	0,22	0,34
	41 yaş ve üstü	-0,79	0,22	0,11
26-30 Yaş	25 yaş ve altı	0,24	0,18	0,55
	31-35 yaş	-0,35	0,21	0,48
	36-40 yaş	-0,18	0,21	0,99
	41 yaş ve üstü	-0,55	0,21	0,50
31-35 Yaş	25 yaş ve altı	0,59	0,22	0,04*
	26-30 yaş	0,35	0,21	0,48
	36-40 yaş	0,17	0,24	1,00
	41 yaş ve üstü	-0,19	0,24	1,00
36-40 Yaş	25 yaş ve altı	0,42	0,22	0,34
	26-30 yaş	0,18	0,21	0,99
	31-35 yaş	-0,17	0,24	1,00
	41 yaş ve üstü	-0,37	0,24	0,95
41 Yaş ve Üstü	25 yaş ve altı	0,79	0,22	0,11
	26-30 yaş	0,55	0,21	0,50
	31-35 yaş	0,19	0,24	1,00
	36-40 yaş	0,37	0,24	0,95

**p*<.05

Tablo 12’de sunulduğu gibi, Hükmetme stili puanının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Dunnett T3 testi sonucunda, 25 yaş altı ve 31-35 yaş grubu arasında, 31-35 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 31-35 yaş grubundaki öğretmenlerin 25 yaş ve altı gruba göre daha fazla hükmetme stilini algıladıklarını ortaya koymaktadır (*p*<.05). Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (*p*>.05).

Tablo 13. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Hükmetme Stilini Algılama Derecelerinin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stil	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları				
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>Var. K.</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>
Hükmetme	5 yıla kadar	99	2,14	0,76	G.Arası	10,01	2	5,00	5,23*
	5-15 yıl	78	2,48	0,93	G. İçi	201,95	211	0,96	
	16 yıl üstü	37	2,69	1,49	Toplam	211,96	213		
	Toplam	214	2,36	1,00					

**p*<.01

Tablo 13’de görülebileceği üzere, öğretmenlerin, okul müdürünün hükmetme stilini algılama derecelerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) sonucunda, hükmetme stilinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5,228$; $p<.01$). Varyans analizi sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınıanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_p=2,346$; $p>.05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 14. Hükmetme Stili Puanının Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Varyans Analizi Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh \bar{x}	p
5 Yıla Kadar	5-15 yıl	-0,34	0,15	0,07
	16 yıl ve üstü	-0,55	0,19	0,02*
5-15 Yıl	5 yıla kadar	0,34	0,15	0,07
	16 yıl ve üstü	-0,21	0,20	0,55
16 Yıl ve Üstü	5 yıla kadar	0,55	0,19	0,02*
	5-15 yıl	0,21	0,20	0,55

* $p<.05$

Tablo 14’de sunulduğu gibi, farkın hangi alt gruplar arasında oluştuğunu belirlemek üzere yapılan ANOVA sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda, 5 yıla kadar ve 16 yıl ve üstü alt grupları arasında, 16 yıl ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Bu durum, 16 yıl ve üstü kıdem grubundaki öğretmenlerin 5 yıla kadar kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha fazla hükmetme stilini algıladıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Kullandığı Ödün Verme Stilinin Yarattığı Stres Düzeyinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Stil	Grup	n	\bar{x}	SS	t Testi	
					Sd	t
Ödün verme	Evli	126	2,22	0,94	212	2,22*
	Bekar	88	1,94	0,83		

* $p<.05$

Tablo 15’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin kullandığı ödün verme stilinin yarattığı stres düzeyinin, öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t- testi sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=2,217$; $p<.05$). Söz konusu farklılık evli olan öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Kullandığı Hükmetme Stilinin Yarattığı Stres Düzeyinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

Çatışma Yönetim Stili	Grup	n	\bar{x}	SS	t Testi	
					Sd	t
Hükmetme	Evli	126	2,21	1,03	211	3,02*
	Bekar	88	1,84	0,76		

*p<,01

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Okul müdürlerinin kullandığı hükmetme stilinin yarattığı stres düzeyinin, öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=3,019$; $p<,01$). Söz konusu farklılık evli öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 17. Okul Müdürlerinin Kullandığı Kaçınma Stilinin Yarattığı Stres Düzeyinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirtmek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t- Testi Sonuçları

Stil	Grup	n	\bar{x}	SS	t Testi	
					Sd	t
Uzlaşma	Evli	126	2,17	1,03	208	2,54*
	Bekar	88	1,85	0,80		

*p<,01

Tablo 17’de görüldüğü gibi, Okul müdürlerinin kullandığı uzlaşma stilinin yarattığı stres düzeyinin, öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t- testi sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=2,542$; $p<,01$). Söz konusu farklılık evli öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir.

TARTIŞMA

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada şu yargılara ulaşılmıştır.

Öğretmenler okul müdürünün kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en çok tümleştirme stilini daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma, en az ise hükmetme stilini kullandıkları görülmüştür. Çatışma yönetim stillerinin her birinin kullanım sıklığına bakıldığında tümleştirme ve uzlaşma stili “fazla”, ödün verme ve kaçınma stillerinin “biraz” hükmetme stilinin ise “az” kullanıldığı belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine bakıldığında en fazla stres yaratan stilin ödün verme, en az stres yaratan stilin ise tümleştirme stili olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında kaçınma stili dışındakiler için

anamlı bir ilişki bulunmuştur. Tümleştirme stili, ödün verme ve uzlaşma stilini kullandıkça öğretmenlerin stres düzeyi düşmektedir. Bu üç stilden farklı olarak hükmetme stili ne kadar çok kullanılırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin; öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, çalıştığı okul türü ve kıdemine göre değişiklik gösterip göstermediğine bakıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

a. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerinde, tüm stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

b. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, hükmetme stiline ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Evli öğretmenlerin, bekar öğretmenlere oranla hükmetme stilini daha çok algıladıkları görülmüştür. Diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

c. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, kaçınma stiline ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. İlköğretimde çalışan öğretmenlerin, orta öğretimde çalışan öğretmenlere oranla kaçınma stilini daha çok algıladıkları görülmüştür. Diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

d. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, hükmetme stiline ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. 31-35 yaş grubundaki öğretmenlerin 25 yaş ve altı gruba göre hükmetme stilini daha fazla algıladıklarını görülmüştür. Diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

e. Öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, hükmetme stiline ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. “16 yıl ve üstü” kıdem grubundaki öğretmenlerin “5 yıla kadar” kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha fazla hükmetme stilini algıladıklarını görülmektedir. Diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyinin; öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, çalıştığı okul türü ve kıdemine göre değişiklik gösterip göstermediğine bakıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

a. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyinde, tüm stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

b. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyinde; ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stillerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli öğretmenlerin, bekar öğretmenlere oranla stres düzeylerinin

daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

c. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyinde; tüm stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

d. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyinde; tüm stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

e. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyinde; tüm stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu, okul yöneticilerinin, öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koymaları ve onlara sorumlulukları dışında görev vermemeleri; çatışmaların daha iyi yönetebilmesi için hizmet içi eğitim kursları ve seminerler düzenlenmesi; çatışma yönetim stillerinden kaynaklanan stres düzeyini azaltabilmek için, müdür ve öğretmenler bir araya gelerek iletişimlerini güçlendirmeleri; bunun için belirli aralıklarda toplantılar yapıp var olan sorunlar yüz yüze tartışabilmeleri; yönetici adaylarına, hizmet öncesinde çatışma yönetme becerileriyle ilgili eğitimler verilmesi önerilebileceği değerlendirilmektedir. Mevcut literatürle örtüşen araştırma sonuçları bağlamında yöneticilerin demokratik tutum ve yönetim anlayışına uygun davrandıklarında stres yönetimi konusunda daha olumlu sonuçlar elde edileceği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin çıkan çatışmaların yönetiminde hükmetme stiline oranla daha çok uzlaşma ve tümleştirme stillerini kullanmalarının da bunu olumlu olarak destekleyeceği dikkate alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:10, s.107-108.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Dreu, C. -Vliert, E. (1997). Using Conflict In Organizations. Wiltshire: Sage Publications.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışma Yönetme Biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem Ve Harcadıkları Zaman.” Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:1, Mart, 137-138
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta.
- Osland, S. J. (2001). Organizational Behavior. Upper Saddle River, New Jersey.
- Sayers, F. & others, (1993). Yöneticilikte İletişim. Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota.
- TDK (1977). Türk Dil Kurumu Sözlüğü.
- Sözen, D. (2002). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi. İstanbul: Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.