

## İlkokullardaki Müdürlerin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetme Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Examining Teachers Opinions on Conflict Management Strategies  
Used by Principals in Primary Schools to Manage Conflict<sup>1</sup>

### Gözde Bayraktar

İstanbul/Türkiye

e-mail: gozdebayraktarr@gmail.com

orcid: 0000-0003-4216-521X

### Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşleri temelinde çatışmaya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak ve okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki devlet okullarında görev yapan, 7 sınıf öğretmeni, 3 İngilizce öğretmeni, 2 rehber öğretmen ve 2 özel eğitim öğretmeni olmak üzere kartopu yöntemi kullanılarak seçilen 14 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma da öğretmenlerin okul müdürlerinin başvurdukları çatışma yönetim stratejilerine yönelik düşüncelerini saptamak için olgubilim deseni kullanılmıştır. Görüşmeler, içeriği uzman görüşleri alınarak hazırlanmış yapılandırılmış görüşme formu ile yapılmıştır. Görüşmeciler ilkokulda çalışan öğretmenlerdir. Bu görüşlerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda ilkokul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerin neler olduğuna ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığına ilişkin sonuçlara varılmıştır. Öğretmenlerin çatışmaya ilişkin algılarının okul müdürleriyle yaşadıkları örnek durumlara göre şekillendiği görülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerinin herhangi bir çatışma karşısında en çok başvurduğu stratejinin “hükmetme” olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu çatışma sürecinde okul müdürlerinden adalet beklemektedir. Okul müdürü olarak görevlendirilecek bireylerin mesleki yeterlilikleri, deneyimleri, akademik bilgi birikiminin yanı sıra iletişim becerisi ve sorun çözmeye başvurdukları yöntemlerin de değerlendirilmesi gerektiği önerilmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetim stratejileri, öğretmen

### Abstract

The aim of this research is to reveal the current situation regarding conflict on the basis of teachers' opinions and to determine teachers' views on conflict management strategies of school administrators. The study group of the research consists of 14 teachers, 7 classroom teachers, 3 English

### Atf

#### Citation

Bayraktar, Gözde  
(2023).  
İlkokullardaki  
Müdürlerin Çatışmayı  
Yönetmede  
Kullandıkları Çatışma  
Yönetme Stratejilerine  
Yönelik Öğretmen  
Görüşlerinin  
İncelenmesi. *Babür*,  
2(1), 159-171.

### Başvuru

#### Submitted

05.09.2022

### Kabul

#### Accepted

26.11.2022

### Yayın Tarihi

#### Publication Date

05.02.2023

<sup>1</sup> Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında sorumlu yazar tarafından yapılan dönem projesinden üretilmiştir.

teachers, 2 advisory teachers and 2 special education teachers, who work in public schools in the Zeytinburnu district of Istanbul and were selected using the snowball method. In the research, a phenomenological design was used to determine the thoughts of teachers about the conflict management strategies that school principals apply. The interviews were conducted with a structured interview form, the content of which was prepared by taking experts' opinions. The interviewees are teachers working in primary school. The data obtained from these views were analyzed by a content analysis method. As a result of the study, it was concluded that the strategies used by primary school principals in conflict management and how they were perceived by teachers. It has been observed that teachers' perceptions of conflict are shaped according to the exemplary situations they experience with school principals. As a result of the research, the teachers stated that the most used strategy of school principals in the face of any conflict is "domination". The majority of teachers expect justice from school principals during conflict. It is suggested that individuals who will be appointed as school principals should evaluate their professional competencies, experiences, academic knowledge, as well as their communication skills and the methods they use in problem solving.

**Keywords:** Conflict, Conflict Management, Conflict Management Strategies, Teacher

## 1.Giriş

İnsan topluluk halinde yaşayan, çevresiyle etkileşim halinde olan sosyal bir varlıktır. Bireylerin etkileşim halinde olduğu her yerde çatışma olağan bir durumdur. Bireyler, gruplar ve örgütler hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerde bulunurken sürekli bir etkileşim içinde olurlar. Tarafların bu etkileşim sürecinde aralarındaki ilişkilerde yaşanan uyuşmazlık iki taraf arasında çatışmayı meydana getirir (Karip, 2003: 1). Toplumun temeli olan insanın belli bir amaç için bir araya gelerek oluşturduğu en temel örgütlerden biri okuldur. Okulun rgt özelliklerinden bir diğeri ise okuldaki sosyal, politik ve ekonomik değerlerin bulunması ve bu değerlerin çatışmasıdır. Çatışan bu değerleri uzlaştırmak ve dengeyi sağlayabilmek okulun başlıca görevidir (Bursalıoğlu, 2005: 33-34).

Çatışma süreci ve yönetiminin eğitim örgütleri için ayrı bir önemi vardır. İçinde bulunduğu toplumun yönetimsel yapısı, kültürü, değerlerine göre amaçlarını Őekillendirerek kurulan eğitim sistemlerinin en önemli ve en geniş parçalarının başında okullar gelmektedir. Okul rgtnn yapısı ve işlevleri göz önüne alındığında örgütsel çatışma kavramı da bu yapı ve işlevler içinde önemli bir belirleyicidir. Okul yöneticilerinin başvurdukları çatışma yönetim stratejileri çalışanların iş verimini, motivasyonunu etkilemektedir. Okul yöneticisinin en baştaki amaçlarından biri de kaçınılmaz olan çatışmaları okulun amaçlarına hizmet edecek Şekilde kullanmak olmalıdır (Açıkalm, 1994: 108).

atışmaların kendi haline bırakılması ya da etkin yönetilmemesi örgütün verimini ve motivasyonunu kötü yönde etkilerken, çatışmanın iyi ve olumlu düzeyde yönetilmesi örgütün potansiyelini arttırır. Yöneticilerin de bu sebeple ortaya çıkan çatışmaları yok saymak, görmezlikten gelmek ve çatışmanın varlığını kabul etmemek yerine, çatışma durumunu yapıcı ve fırsat kaynağı olarak görmeleri ve iyi değerlendirmeleri gerekir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Okul ortamında yaşanan uzlaşamama durumlarında yöneticiler korkmak yerine yararlanmanın yollarını keşfetmelidir. Okul yöneticisi elindeki imknları, insan kaynağı ile birleştirip; yönetsel becerisini de katarak çatışma durumlarında alternatif yaratmalıdır.

Okul yöneticisinin çatışmayı etkili bir şekilde yönetebilmesi için çatışma kaynaklarını, çatışma yöntem stratejilerini bilmeli, duruma uygun çatışma yönetim stratejisini seçebilmeli ve doğru uygulamalıdır (Özdemir, 2012). Çatışma yönetimi stratejileri; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Bu stratejilerden hangisinin kullanılacağına, tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin ya da bireysel özelliklerinin düzeyine bağlıdır (Karip, 2010). Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol almak istemez ve çatışmayı görmezden gelir. Bu yaklaşımda yönetici hem kendi düşüncelerini hem de diğerlerinin düşüncelerini önemsemez. Çoğu zaman, olaylara kayıtsız kalır ve çekilme davranışı gösterir (Özkalp ve Kırel, 2005: 405). Yöneticiler, çatışmanın zamanla kendiliğinden çözülebileceğini düşündüklerinde ya da çatışmayı fazla önemsemedikleri zaman kaçınma yaklaşımını tercih edebilirler (Eren, 1991: 440).

İşbirlikçi yaklaşım ise kaçınmanın tam tersidir ve karşılıklı güven ve yardımseverlik olarak bilinir. İşbirlikçi yaklaşımda her iki tarafın ihtiyaçları dikkate alınır. Bu iki gruptakiler birlikte çalışma konusunda hemfikirdirler (Ghaffar, 2009). Tümüleştirme, problem çözme, bütünleştirme, kazan-kazan olarak da adlandırılmaktadır. Sorun çözme temel amaç olduğundan haklı ya da haksız aranmadan zıt görüşlerin belirlenmesi amaçlanır.

Uzlaşma stratejisi tarafların karşılıklı ödün vermeleri sonucunda bir orta noktada buluşmasıdır. Taraflardan kazanan ya da kaybeden yoktur. Net bir kazanç ya da kayıp şeklinde bir sonuca varılamaz. Ortak noktada buluşmak taraflarca en uygun seçenek olarak görülmektedir (Eren, 1998: 567).

Ödün verme stratejisinde, tarafların karşılıklı olarak orta noktada buluşmayı kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı fedakârlıklar yapar. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve önemsemeleri gerekmektedir (Karip, 2015: 65). Bu strateji, bir grubun haklı olduğu ya da karşı taraf için konunun daha mühim olduğu veya karşılıklı iletişimin korunmasının önemli olduğu durumlarda tercih edilebilir (Rahim, 2002).

Hükmetme stratejisinde bireyler kendi hedeflerini gerçekleştirmek, kendi çıkarları için başkalarının ihtiyaçlarını görmezden gelirler. Bireyler karşı tarafa ilgi göstermezken, kendilerine yüksek ilgi gösterirler. Bu stratejide yöneticiler ya da bireyler çatışmayı bitirmek ve çatışmadan avantajlı çıkmak için otorite gösterir (Koçel, 2005: 675).

Eğitim örgütlerinin çatışmadan kaçma imkânı yoktur. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek, nitelikli olarak faaliyetlerine devam etmek için çatışma sürecini etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Çatışmayı görmezden gelmek ya da bir an da tümünden yok etmek mümkün değildir. Önemli olan çatışmanın eğitim örgütü yararına sonuçlandırılmasıdır. Bu araştırma ile ortaya çıkan bulgular ışığında okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlenecek olup iyileştirmeye yönelik uygulamalara işlerlik kazandırılması ve literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

Çatışma yönetimi stratejileri konusunda yapılan çalışmaların sayısında sürekli bir artış olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla alandaki çalışmalara çeşitlilik ve yeni bir bakış açısı kazandırılmıştır. Eğitim sisteminin temelini oluşturan ilk okullardaki eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşüncesiyle planlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşleri temelinde çatışmaya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak ve okul müdürlerinin çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın alt amaçları;

- 1- Öğretmenler, çatışma olgusunu nasıl tanımlamaktadırlar?
- 2- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin “bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme” çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma stratejilerinin etkililiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- Okul yöneticisinin çatışmanın olumsuz etkilerini engellemek için başvurması gereken çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- 5- Okul yöneticisinin çatışmaların olumlu etkilerini ortaya çıkarmak için kullanması gereken çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

## 2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma, ilkökulda görev yapan öğretmenlerin çatışma durumuna ilişkin görüşlerini ortaya koymak, yöneticilerin çatışma durumunda başvurdukları çatışma yönetim stratejilerinin ne ölçüde etkili olduğuna dair öğretmenlerin düşüncelerini saptamak amaçlanmıştır. Araştırma da olgubilimi deseni kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji) desenini kullanan çalışmaların amacı, kişilerin belli bir gerçek ya da olgunun belli bir yönünü kavrama, onunla ilgili yorumda bulunma veya anlamlandırmada kullandıkları değişik yolları bulmaktır. Bununla beraber olgular üzerinde anlamlar ortaya çıkarılır ve bu anlamlar kategorilere ayrılır (Çepni, 2010).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü Zeytinburnu ilçesindeki ilkökullarda çalışan 7 erkek 7 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yönteminde öncelikle evrene ait birimlerden biri ile temas kurulur. Sonra temas kurulan birimin desteğiyle ikinci birime, ikinci birimden üçüncü birime ulaşılır. Bu şekilde, sanki bir kartopunun büyümesi gibi örnekleme büyür (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004:53). Araştırmaya 30 yaş ve altı olan 5 öğretmen, 31-40 yaş aralığının da 5 öğretmen ve 41-50 yaş aralığının da 4 öğretmen katılmıştır. Bu araştırma da 7 sınıf öğretmeni, 3 İngilizce öğretmeni, 2 rehber öğretmeni ve 2 özel eğitim öğretmeni olmak üzere kartopu yöntemi kullanılarak seçilen toplamda 14 öğretmen bulunmaktadır.

*Tablo1. Katılımcı Öğrencilerin Özellikleri*

Yaş	F	%
25-30	5	35,7
31-40	5	35,7
41-50	4	28,6
Toplam	14	100
Branş	F	%
Sınıf Öğretmeni	7	50
İngilizce Öğretmeni	3	21,4
Rehber Öğretmen	2	14,3
Özel Eğitim Öğretmeni	2	14,3
Toplam	14	100

Not: “F” frekans, “%” yüzde anlamına gelmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin yarısının sınıf öğretmeni olduğu, yaş aralığının çoğunlukla 25-30 yaş ile 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, kişisel bilgi formu ve yapılandırılmış görüşme ile toplanmıştır. Kişisel bilgi formu, araştırma problemi kapsamında önem taşıyan ilkökulda görev yapan öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirleyebilmek üzere araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak oluşturulmuştur. Bu formda öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaşını, mezun oldukları okul türünü ve meslek kıdemlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Görüşmenin önceden hazırlanıp form üzerinden sürdürülmesi kullanım kolaylığı sağlamaktadır. Bu yüzden yapılandırılmış görüşmelerde uygulama daha düzenli ve detaylandırılabilir olmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 1999). Yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili literatür taraması yapılmış ve 12 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu araştırmacı tarafından öğretmenlerin çatışma kavramıyla ilgili algılarını saptamak amacıyla uzman görüşlerine başvurularak hazırlanmıştır. Eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesinin incelemeleri sonucunda 3 soru görüşme formundan çıkartılmıştır. 9 sorudan oluşan form yeniden düzenlenmiş, gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra araştırmanın amacına uygun, anlaşılır ve uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

### 2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada ilgi toplamak amacıyla yapılandırılmış görüşme formu kullanarak öğretmenler ile görüşülmüştür. 2018-2019 eğitim öğretim yılının ilk döneminde İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler kartopu tekniği kullanılarak çalışma grubuna alınmıştır. Genel olarak görüşmelere gitmeden önce öğretmenler bilgilendirilip randevu alınmıştır. Görüşmeler okul ortamındaki uygun odada karşılıklı olarak yapılmıştır. Öğretmenlerden izin alınarak görüşme verileri ses kaydı altına alınmıştır. Her bir görüşme 15-30 dakika arasında sürmüştür. Görüşülen öğretmenler (P1,P2,P3....) şeklinde sıralanarak harfle sembolize edilmiştir.

### 2.5. Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi yöntemi, benzer verilerin belirli kavramlar ve temalar etrafında bir araya getirilmesi ve bunların anlaşılır biçimde düzenlenmesidir. Bu bağlamda tümevarımcı analiz olarak adlandırılmıştır (Akbulut, 2012: 186).

## 3. Bulgular

Nitel araştırma yönteminin görüşme tekniği ile toplanan verilerin alt araştırma sorularına uygun olarak yapılan içerik analizi sonucunda “çatışma algısı”, “çatışma ortamı”, “çatışma yönetim stratejileri”, “çatışma sonuçları”, “çatışma sürecindeki beklentiler”, “çatışmayı engelleme yolları” olmak üzere altı temaya ulaşılmıştır. Araştırmanın verilerinin sunulduğu bu bölümde ulaşılan temalar araştırmanın alt araştırma sorularına yanıt olacak şekilde sıralı olarak sunulmuştur.

### 3.1.Tema 1: Çatışma Algısı

Çatışma algısı teması, ilkökul öğretmenlerinin çatışma olgusunu nasıl tanımladıkları ve açıkladıklarına ilişkin görüşlerden oluşmaktadır. Çatışma algısı teması “uyuşmazlık”, “karşı karşıya gelme”, “problem durumu”, “ruhsal sorun” olmak üzere dört alt temayı kapsamaktadır.

### 3.1.1. Çatışma Algısı Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

Uyuşmazlık alt teması “farklı düşünce ve duygular” ve “çıkarlar” olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Uyuşmazlık alt teması altında yer alan farklı düşünce ve duygular kategorisi çatışmanın katılımcılar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmaktadır. Katılımcı öğretmenler çatışma olgusunu farklı düşünce ve duygulardan kaynaklandığını ifade etmişler. Örneğin bir ilkokul öğretmeni olan katılımcının çatışma algısına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Çatışma farklı düşünce ve duygulara sahip olmaktan dolayı, hayata bakışından dolayı yaşanan durumdur.” (P2)*

Araştırma katılımcılarından bir diğeri olan öğretmenin çatışma olgusunu farklı duygu ve düşüncelerden kaynaklı olduğuna dair görüşleri şu şekildedir:

*“Farklı duygu ve düşüncelere sahip kişilerin anlaşamama durumudur.” (P3)*

Uyuşmazlık alt teması altında yer alan bir diğer kategori ise çıkarlardır. Çatışma sürecinde ortaya çıkan uyuşmazlığın çıkarlardan dolayı yaşandığını belirtilmiştir. Buna uygun olarak katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bireylerin çıkarlarının ters düşmesi durumu, birden fazla görüşün ortak bir noktada uzlaşamaması veya kişiler arasındaki olumsuz ilişkidir.” (P4)*

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine dair öğretmen görüşlerine bakıldığında, katılımcıların çatışma algısı tanımlamalarına ilişkin düşünceleri doğrultusunda ulaşılan bir diğer alt tema ise karşı karşıya gelme alt temasıdır. Buna uygun olarak katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Belirli bir konuda bireylerin karşı karşıya gelmesi, anlaşmazlık yaşamasıdır.” (P5)*

Bu tanıma paralel olarak bir diğer katılımcının görüşleri şöyledir:

*“İnsanların, kendi fikirlerinin doğruluğunda ısrarcı olup, bu yüzden kendi gibi ısrarcı insanlarla karşı karşıya gelmesidir.” (P6)*

Çatışma algısı temasının katılımcılar ile yapılan görüşmelerle belirlenen bir diğer alt teması ise problem durumudur. Buna göre:

*“İki kişinin veya iki grubun bir konu (fikir) üzerine ortak noktada buluşmama problem durumudur.” (P7)*

Bu alt tema altında benzer tanımlı yapan diğer bir katılımcı ise şöyle demiştir:

*“Kişilerin karşılıklı olarak zıtlasma, gerilim yaşadıkları problem durumudur.” (P8)*

Katılımcıların çatışma olgusuna dair görüşleri incelendiğinde ortaya çıkan son alt tema ise çatışmanın bir ruhsal sorun olarak algılandığıdır. Bu duruma örnek ifade şöyledir:

*“Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin insanlarda ortaya çıkardığı ruhsal bir sorundur.” (P9)*

Çatışmayı ruhsal bir sorun olarak tanımlayan bir diğer katılımcı ise şöyle söylemiştir:

*“Çatışma, kişiler arasındaki duygusal veya düşünsel uyumsuzluktur; insanların gereksinimleri, istekleri birbiriyle ters düştüğünde yaşanan ve bunun sonucu bireyde ortaya çıkan ruhsal sorundur.” (P10)*

### 3.2. Tema 2: Çatışma Ortamı

Çatışma ortamı teması, ilkokul öğretmenlerinin çatışma ortamında meydana gelen durumlara ilişkin görüşleri ve açıklamalarını kapsamaktadır. Çatışma ortamı teması “kişiler arası ilişkiler” ve “motivasyon” olmak üzere iki alt temayı kapsamaktadır.

### 3.2.1. Çatışma Ortamı Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

Kişiler arası ilişkiler alt teması “olumsuz etkiler” ve “olumlu etkiler” olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda çatışma yaşanan bir ortamda kişiler arası ilişkilerin etkilendiği belirtilmiştir. Olumsuz etkiler kategorisinde öğretmen katılımcıların görüşlerinden biri şu şekildedir:

*“Çatışma ortamı sosyal ilişkileri zayıflatıyor. Soğukluk yaşanıyor. Çatışma durumu kendimizle alakalı olmasa bile bazen taraf tutulması bekleniyor. Ortamda huzursuzluk yaratıyor.” (P6)*

Kişiler arası ilişkiler alt temasında olumsuz etkiler kategorisine uygun görüşler belirten bir diğer katılımcı şunları söylemiştir:

*“Çatışma durumu okul ortamında gerginlik, huzursuzluk, zaman zaman yersiz tatsızlıklar yaşanmasına sebep olabilir.” (P8)*

Görüşme yapılan katılımcı öğretmen, olumsuz etkiler kategorisine göre şunları söylemiştir:

*“Kişiler arası ilişkilere zarar verir. Doğru çatışma yönteminin kullanılmadığı ortamda gerginlik oluşur. Ortamda bulunmayan bireylerle paylaşırsa çatışma durumu üçüncü ya da dördüncü kişilere de problem yaratabilir. Bu durum da genel olarak ortamı olumsuz etkiler.” (P5)*

Olumsuz etkiler kategorisine göre başka bir katılımcı öğretmen şunları belirtmiştir:

*“Okul ortamında iki kişi arasında yaşanan çatışma, ortamı negatif yönde etkiler. Zaman zaman bu durum diğer kişilere de yansır ve gruplaşmalar oluşabilir.” (P7)*

Görüşme yapılan katılımcı bir öğretmen çatışma ortamının olumlu etkiler yaratabileceğine dair görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Okullardaki çatışma kişiler arası çözümünde ortak bir noktaya varma, aradaki sorunu çözmeye anlamında büyük bir adımdır. Kişiler arasındaki sorunun çözümünde büyük oranda fayda gösterir.” (P12)*

Çatışma ortamındaki bireysel ilişkileri olumlu etkilenmesi için çatışma durumunun olumlu bir olay üzerine yaşanması gerektiğini belirten bir katılımcı ise şunları söylemiştir:

*“Okullardaki çatışma olumlu bir durum, olay, fikir üzerine yaşanıyorsa kişiler arası ilişkilerin pozitif etki eder. Böyle durumlarda çatışma yaşamak olması istenen bir durumdur. Kişilerin rahatsızlık duyduğu değil, ihtiyaç duyduğu bir şey haline alır.” (P10)*

İlkokul öğretmenlerinin çatışma ortamı hakkındaki görüşleri doğrultusunda oluşan kategori motivasyondur. Motivasyon iş verimini doğrudan etkilemektedir. Buna göre:

*“Çatışma ortamındaki iklim; iş motivasyonunu, çalışma ortamındaki işbirliği ve çalışanın hevesini olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bireyin işine olan verimi ve çalışma şeklini çatışma sonucunda doğan ortam doğrudan etkiler.” (P3)*

Çatışma ortamındaki çözümsüzlük durumunda, kişilerin performansının olumsuz olarak etkilendiği yönünde görüşler belirtilmiştir:

*“Eğer arabuluculuk sağlanmaz ise ortak payda da buluşmayan bireylerden başarılı performans beklenemez. Motivasyon düşer ve etkileşim azalır. Özgür fikir alışverişinin olduğu bir ortam hazırlanmalıdır. Bireyler arasında etkili iletişim sağlanmalıdır.” (P4)*

### 3.3. Tema 3: Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetim stratejileri teması, ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilere ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır. Çatışma yönetim stratejileri teması “kaçınma”, “hükmetme”, “problem çözme”, “ödünerme”, “uzlaşma” olmak üzere beş alt temayı kapsamaktadır.

### 3.3.1. Çatışma Yönetim Stratejileri Teması, Alt Temaları ve Kategoriler

İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejisine ilişkin görüşleri doğrultusunda kaçınma alt teması ortaya çıkmaktadır. Kaçınma alt temasında okul müdürlerinin çatışma durumundaki tavırlarını katılımcı şöyle belirtmiştir:

*“Bana göre, okul yöneticileri genelde kaçınma stratejisini kullanıyor. Yönetici genelde olumsuz birşey duymak istemiyor ya da çatışmada aktif rol üstlenmekten kaçınıyor. Çünkü çatışma çözümü uzun bir süreç, zaman ve emek istiyor.”(P2)*

Kaçınma stratejisini kullanan bir okul müdürü çatışma karşısında daha az enerji harcayarak minimum düzeyde olaya ya da duruma dâhil olduğunu belirten görüşme yapılan katılımcı ise şöyle demiştir:

*“Okul müdürleri çatışma anında çözmek yerine izlemeyi tercih ediyorlar; olaya müdahale etmekten kaçınan, sonuç odaklı ve pasif bir tutum sergiliyorlar.”(P13)*

İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre uzlaşma alt temasına ulaşılmıştır. Uzlaşma alt teması, okul müdürlerinin çatışma yönetiminde tercih ettikleri strateji olarak belirtilmiş şunlar söylenmiştir:

*“Okul müdürleri genel olarak uzlaşma stratejisi kullanmaktadır. İki tarafında motive olabilmesi ve işine odaklanabilmesi için uzlaşma yöntemi tercih edilebilir.”(P9)*

Uzlaşma stratejisini kullanmak karşılıklı ödün vermeyi gerektirdiği için basit bir yol değildir şeklinde bir görüş bildiren katılımcı ise şunları belirtmiştir:

*“Çatışma içerisinde bulunan okuldaki tüm dengeleri düşünerek okuldaki bireyler arasında anlaşmayı sağlamaya yönelik tutumlar sergilenir. Pek kolay olmayan uzlaşmada tarafların hassas yönleri bilinmelidir.”(P11)*

Problem çözme alt temasına yönelik katılımcılar problemi tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan okul müdürlerinin kullandığı yönündeki görüşleri ise şöyledir:

*“Okul yöneticileri çoğunlukla problem durumunu ortadan kaldırmaya veya benzer durumların yaşanmamasına yönelik stratejiler tercih ediyor. Problem çözme stratejisi ile çatışma tamamen ortadan kaldırmak amaçlanır.”(P10)*

Mevcut çatışmayı ötelemek ya da yok saymak sonrasında daha büyük problem durumları oluşturabileceğini belirten bir diğer katılımcı ise okul müdürlerinin problem çözme stratejisini kullandıklarını şu şekilde belirtmiştir:

*“Mevcut çatışmayı yok saymak ya da kısa süreliğine görmezden gelmek yerine problemi çözmek kurum için ve kişiler arası iletişim için daha iyi olacağından okul müdürleri çoğu kez problem çözme stratejisini kullanmaktadır.”(P3)*

Katılımcılardan okul müdürlerinin en çok başvurduğu strateji olarak hükmetme olduğu yönünde görüşler alınmıştır. Hükmetme alt temasında öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri çözüm aramaktan ziyade sorunu bastırma yoluna sık başvurmaktadır. Buna göre:

*“Çatışma olasılığı bulunan birey veya grupları yüz yüze getirip, kendilerini rahat ifade etmelerini sağlanmalı ancak; çoğu okul müdürü çatışma durumunda bastırıp, otorite kurarak çatışmayı yönetim yolunu seçiyor. Daha kolay olduğu için okul müdürleri sık tercih edebiliyor.”(P14)*

Okul müdürleri durumlara göre farklı stratejiler uygulamalı ancak bunu gerçekleştiren yöneticilerin çok olmadığı katılımcı tarafından şöyle belirtilmiştir:

*“Okul yöneticileri durumlara göre farklı stratejiler uygulamalıdır. Öncelikle tarafları dinleyip, objektif kararlar vermelidir. Yöneticiler genellikle baskı kurarak çatışma çözme yoluna gidiyor.”(P4)*

Ödün verme alt temasında görüşme yapılan öğretmenler okul müdürlerinin çatışma



yönetim stratejisi olarak ödün vermeyi kullandıklarında pasif duruma düştükleri ve güven kaybı yaşadıklarını belirtmiştir. Sık sık ödün veren bir okul müdürü çatışma yönetiminde başarısız ve etkisiz duruma geleceğinden öğretmen gözünde çok mecbur kalınmadıkça yöneticilerin bu stratejiye başvurmamaları gerektiği belirtilmiştir. Bir katılımcı tarafından bu durum şöyle dile getirilmiştir:

*“Daha çok karakterine göre strateji seçtiklerini görüyorum. Pek huzurlu biten her iki tarafın da mutlu olduğu bir çatışma yönetim durumuna şahit olmadım. Özellikle ödün verme stratejisini sık sık kullanan müdürlerde karşı taraf memnun olabilir. Ancak bu durum müdürü pasif ve başarısız gösterebilir.”(P6)*

### 3.4. Tema 4: Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçları teması, ilkökul öğretmenlerinin çatışma sonucunda ortaya çıkan etkilerin neler olduğuna dair görüşlerinden oluşmaktadır. Çatışmanın sonuçları teması “çatışmanın olumlu etkileri” ve “çatışmanın olumsuz etkileri” olmak üzere iki alt temayı kapsamaktadır.

#### 3.4.1. Çatışma Sonuçları Teması, Alt Temaların ve Kategoriler

Çatışmanın olumlu sonuçları alt temasına bakıldığında “üretmeye teşvik”, “iletişim becerisi”, “yaratıcılık” olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda çatışma sonucunda yeni durumlar yeni fikirler üretilebilir. Üretime teşvik kategorisinde görüşleri alınan katılımcı tarafından durum şöyle belirtilmiştir:

*“Yeni bir şeyler üretmek amacıyla hizmet eden çatışmalar, orijinal ve güzel fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. İnsanları hep daha iyisini yapmaya, üretmeye teşvik eder. Okullarda iyi bir şeyler ortaya çıkarmak, üretmek istenen durumdur.”(P10)*

İletişim becerisi kategorisinde ise çatışma sonucunda gerek bireylerin kendini ifade etme çabası gerek karşılıklı iletişim kurma becerisi kazanmak açısından olumlu etkiler yarattığı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda belirtilmiştir. Buna göre:

*“Çatışma sonrasında yansıyan olumluluklar olabilir. Genelleme becerisi oluşabilir. Problemleri nasıl çözeceğine, daha sağlıklı daha güçlü iletişim becerisi kazandırmaya katkı sağlayabilir. Özellikle kendini ifade etme ve karşı tarafı dinleme ve anlama sağlandığında iletişim becerileri maksimum düzeyde olumlu sonuçlar gösterir.”(P5)*

Öğretmen görüşleri doğrultusunda çatışma sonucunda fikir çeşitliliği ve etkileşim artacağı için bireyler arası iletişim de çatışmadan olumlu etkilenebilir. Katılımcı görüşlerine göre şöyle ifade edilmiştir:

*“Çatışma fikir çeşitliliği sağlar. Çatışma varsa etkileşim de var demektir. Bu nedenle fikir alışverişi, öz eleştiri yaparak yapının gelişmesine katkı sağlanabilir. En önemlisi de bireyin iletişim kurma becerisini arttırabilir.”(P4)*

Çatışmanın olumlu sonuçları alt temasının yaratıcılık kategorisinde katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Çözüm bekleyen ortak ve bireysel sorunlar çözüme kavuşup gerilim azaldığında yaratıcılık artabilir. Sessiz, yorum yapmaktan kaçınan bireylerin fikirleri alınabilir. Çatışma durumların da krizi çözmek için çok farklı fikirler doğabilir. İşte bu noktada çatışma, bireylerin yaratıcılığı arttırarak olumlu yönde etkilemiş olur.”(P13)*

Çatışmanın olumsuz sonuçları alt teması ise “verimsizlik”, “sağlık sorunları” olmak üzere iki kategorilerinden oluşmaktadır. Çatışma süreci iyi yönetilmediğinde sonuç olarak bireyin motivasyonu düşeceği için iş verimliliği de düşer. Öğretmen görüşleri doğrultusunda verimsizlik kategorisinde durum şöyle ifade edilmiştir:

*“Taraflar arası sözlü tartışmalar yaşanabilir. İstenilmeyen durumlar ortaya çıkabilir. İş verimliliği düşer. Çalışanın motivasyonu düştüğü için ortaya çıkan işten verim alınamama durumu ortaya çıkabilir.” (P9)*

Çatışma durumu kişiler arası ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Bu durumda işbirliği ve iş verimini olumsuz yönde etkilediğine dair öğretmenler görüşlerini belirtmiştir. Çatışmanın olumsuz etkileri alt temasının sağlık sorunları kategorisinde ise öğretmenler çatışma sonucunda ruhsal ve fiziksel bazı sağlık sorunlarının ortaya çıktığını belirtmiştir. Öğretmen görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Çatışma sonucunda bedensel ya da zihinsel açıdan sağlığa zarar verebilecek bir durum oluşabilir. Düşmanlık hisleri, saldırganlık davranışlarına neden olabilir. Çalışma ortamındaki verimi düşürür.” (P2)*

### 3.5. Tema 5: Çatışma Sürecindeki Beklentiler

Çatışma sürecindeki beklentiler teması, ilkökul öğretmenlerinin çatışma sürecindeki beklentilerinin neler olduğuna yönelik görüşlerinden oluşmaktadır. Bu tema da “yöneticilerin adaletli olması”, “demokratik olma” ve “problemin çözümü ortamı” olmak üzere üç alt temayı kapsamaktadır.

#### 3.5.1. Çatışma Sürecindeki Beklentiler, Alt Temaları ve Kategoriler

Yöneticilerin adaletli olması alt temasına bakıldığında görüşemeye katılan öğretmenlerin çoğunluğu çatışma sürecinde yöneticilerden öncelikli olarak adalet beklemektedir. Görüşme yapılan bir katılımcının görüşleri şu şekildedir:

*“Okul müdürü herkese karşı eşit ve adaletli olmalıdır. Okul ortamındaki kuralları baştan koymalı ve herkesin görev tanımı net olmalıdır. Kişilere göre bu kurallar esnememelidir.” (P13)*

Okuldaki çatışma sürecinde ilk olarak öğretmenler, yöneticilerden adaletli olmalarını beklemektedir. Buna göre:

*“Okul ortamında çatışma kaçınılmazdır ve bu durumda yöneticilerin sakin bir şekilde, tarafları objektif dinlemeleri ve en önemlisi adaletli davranmaları gerekmektedir. Çözüm konusunda ortak paydada buluşulmalıdır.” (P7)*

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, bir diğer alt tema ise demokratik olmadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinden çatışma sürecinde ikinci olarak demokratik bir ortam oluşturmalarını beklemektedir. Bu düşüncede olan bir katılımcı şunları söylemiştir.

*“Okul yöneticileri özgür düşünce ortamı oluşturulmalı, objektif olmalıdır. Tarafsız bir tavır içinde olmalı ve tarafsız karar vermelidir. Kişinin yararı göz önünde bulundurulurken yapının zarar görmemesini sağlamalıdır.” (P4)*

Çatışma sürecinde demokratik bir ortam yaratılması konusunda bir katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

*“Okul yöneticilerinden çatışma durumunda demokratik bir yönetim anlayışıyla çalışma sürecini yönlendirerek çözüme ulaştırmasını beklerim.” (P5)*

Çatışma sürecinde öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinden beklentileri, üçüncü alt tema olan problemin çözümüne uygun ortamın sağlanmasıdır. Buna göre:

*“Bence her şeyden önce yöneticiler karşısına çıkan sorunu dinleyip netleştirmelidir. Olumlu bir ortam yaratarak sorunun çözülmesi için zaman ayrılmalıdır. Bireylerin gereksinimleri önemsenmelidir. Daha sonra karşılıklı fikir alışverişi yapılacak bir ortam oluşturularak beraber karara varılmasına yardımcı olmalıdır.” (P2)*

### 3.6. Tema 6: Çatışmayı Engelleme Yolları

Çatışmayı engelleme yolları teması, ilkokul öğretmenlerinin çatışmayı engellemek için neler yapılması gerektiğine yönelik öneriler ve görüşlerden oluşmaktadır. Bu tema da “iletişim kurma” ve “uzlaşmacı olma” olmak üzere iki alt temayı kapsamaktadır.

#### 3.6.1. Çatışmayı Engelleme Yolları, Alt Temaları ve Kategoriler

İletişim kurma alt temasına bakıldığında görüşmeye katılan öğretmenlerin çoğunluğu çatışmayı engellemek için öncelikli olarak sağlıklı bir iletişim kurmadan geçmektedir. Görüşme yapılan bir katılımcının görüşleri şu şekildedir:

*“Çatışma ekibin verimliliğini düşürebilir. Çatışmayı engellemek için çatışmanın etkin yönetilmesi gerekmektedir. İletişim en önemli faktördür. Sağlıklı bir iletişim çatışmanın engellenmesinde önemli bir unsurdur. Etkin yönetilen çatışmalar ekibin misyonunu ve vizyonunu geliştirir.” (P13)*

Görüşme yapılan katılımcı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda çatışmayı engellemek için yöneticilerin, ikinci olarak uzlaşmacı olma yolu seçilmelidir. Uzlaşmacı olma alt temasında, tarafların birbirlerini dinlemeleri uzlaşma için gereklidir. Buna göre:

*“Karşılıklı olarak kimse alttan almadan çatışma sürüyorsa problem dağ gibi büyüyüp gereğinden fazla uzayabilir. Çatışmayı önlemek için olayı büyütmeden karşınızdakini sabırla dinleyebilir ve uzlaşmaya çalışabiliriz.” (P8)*

Çatışmanın engellenmesi için adil bir ortam yaratmanın yanında problemi uzlaşma yoluyla ertelemeden çözmenin en etkili yol olduğunu belirten bir katılımcı ise şunları söylemiştir:

*“Çatışma, ortamda huzursuzluk motivasyon kaybına sebep olur. İş kalitesinin düşmesine sebep olur. Çatışma sonucundaki olumsuzlukları engellemek için çatışmanın adil çözüme kavuşması ve ertelenmeden çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Uzlaşmacı bir yol seçilmelidir. Karşılıklı uzlaşmacı bir yaklaşım içinde olunan ortamda çatışmalar çıkmadan engellenir.” (P5)*

### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin çoğunluğu çatışma kavramını tarafların farklı düşünce ve duygulardan kaynaklanan zıtlaşma durumu olarak belirtmiştir. Bu zıtlaşmanın sebebinin ise bireysel çıkarlar olduğu yönünde fikir beyan etmişlerdir. Ayrıca çatışmanın ruhsal bir sorun olduğunu da düşünenler vardır.
- Öğretmenlere göre çatışma sürecinde okul yöneticisi etkin rol oynamalıdır. Okul yöneticisi çatışmayı olumlu sonuçlandıramazsa; bireyler arası ilişkiler zarar görebilir ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşabilir.
- Öğretmenler, çatışma süreci iyi yönetilirse yeni fikirlerin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bireyler arası etkileşim artacağından daha verimli ve olumlu bir çalışma ortamı oluşmaktadır.
- Öğretmenlerin birçoğu çatışma durumunda okul yöneticilerinin empati yaparak süreci yönetmelerini beklemektedir.
- Öğretmenlerin çoğunluğu okul yöneticisinin çatışma karşısında daha az enerji harcayarak duruma hâkim olmak için kaçınma stratejisini kullandığını söylemiştir.
- Bazı öğretmenler de karşılıklı anlayış gerektirdiğinden uzlaşma stratejisinin basit bir yol olmadığını ancak genel olarak tercih edildiğini vurgulamıştır.
- Genel olarak öğretmenler mevcut problemi ortadan kaldırmayı amaçlayan okul yöneticisinin problem çözme stratejisini kullandığını belirtmiştir.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok başvurduğu stratejinin hükmetme olduğu

düşüncesindedir.

- Çatışma durumunu etkili bir şekilde sonlandıramayan bir okul yöneticisi, ödün verme yolunu seçebilmektedir. Bu durumda okul yöneticisi çatışma yönetiminde başarısız ve etkisiz duruma gelebilmektedir.
- Katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu çatışma sürecinde yöneticilerden öncelikli olarak adalet beklemektedir. Okul yöneticilerinden olaylar karşısında demokratik bir ortam oluşturmaları ve problem çözümüne uygun iklimi yaratmaları beklenmektedir.
- Öğretmenler çatışmayı engellemek için öncelikli olarak sağlıklı bir iletişim kurmayı ve uzlaşmacı bir yaklaşım içinde olmak istemektedir.
- Okul yöneticileri yönetim kuramları bilgisine sahip olmalı ve yönetim sürecinde bilgi ve becerileriyle hareket etmelidir.

Çatışmanın iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi kurumsal performans üzerinde bıraktığı etkiye bağlıdır. "kötü" olarak tanımlanan çatışma olgusu, kurumlarda iş verimini ve değişimi azaltır. "İyi" olarak tanımlanan bir çatışma olgusu ise farklı düşüncelerin oluşmasını teşvik edip, bireylerin yaratıcılığını destekler, iş verimini artırır, yenileşmenin hızlı bir şekilde yaşanmasını ve yeni düzenlemelerin olmasına neden olur. Çatışma iyi yönetilmediğinde yıkıcı sonuçlar doğururken, etkin yönetildiğinde kurum içi olumlu sonuçlar meydana getirir (Şimşek & Kınır, 2009: 39) Çatışmaların iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi için süreçteki yönetim becerisi önemli olmaktadır. Eldeki çalışma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramlara öncelikli olarak hâkim olmalıdır. Özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmeleri sürekli takip etmelidir. Kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için iyi bir etkileşim ortamı kurum yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesi ile mümkündür. Bu ifadeler eldeki çalışmada katılımcı öğretmenlerin yöneticilerin çatışma kuramı bilgisine sahip olmaları gerektiğini düşündükleri bulgusu ile örtüşmektedir.

Çatışma yönetimi, örgütsel çatışmanın işlevsel olan ve işlevsel olmayan sonuçları noktasında yer alır. Çatışma bütün kültürlerde ve örgütlerde kaçınılmaz durumdur. Fakat önemli olan nokta, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine çatışmadaki tarafların gözünden bakabilmeleridir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009). Okul yöneticilerinden çatışma durumunda empati yapabilmeleri sonucunu desteklemektedir.

Okullarda, çatışma durumunda sürecin kontrolünü yapabilen çatışma yönetim stratejilerini bilen yöneticilerin olmasının kurumların işlevini ve eğitimin kalitesini artıracak düşünülmemektedir. Okul yöneticilerinin her birinin çatışma yönetimini ve bu süreçte kullanabilecekleri stratejileri farklıdır. Ayrıca çalışmadaki öğretmenler, yöneticilerin teorik olarak çatışma yönetim stratejileri hakkında yeterli bilgi birikime sahip olmadığı düşüncesindedir. Bu sonuçlar ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Çatışma durumunun yaşandığı okul ortamlarında psikolojik sorunlar yaşanabileceğinden dolayı kişisel psikolojik danışmanlık birimleri oluşturulabilir.
- Çatışmayı fırsata çevirebilen okul ortamlarında işbirlikçi çalışma ortamları yaratılabilir.
- Okul yöneticileri yüksek lisans yapmaya teşvik edilebilir ya da hizmet içi eğitimlere katılım sağlayabilirler.
- Çatışma yönetimiyle ilgili uygulanan eğitimlerde teorik bilginin yanında uygulama fırsatı da verilebilir. Böylece kişilerin yönetsel becerilerini de geliştirebileceği ortamlar yaratılarak uygulama yaptırılabilir.
- Okul yöneticisi olarak görevlendirilecek bireylerin mesleki yeterlilikleri, deneyimleri, akademik bilgileri kadar iletişim becerileri ve sorun çözmede başvurdukları yöntemler

de değerlendirilebilir.

- Okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin sağlıklı olabilmesi için tarafların karşılıklı empati yeteneği güçlendirebileceği drama vb. eğitimler planlanabilir.

### Kaynakça

- Açıkalm, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akbulut, Y. (2012). *Veri Çözümleme Teknikleri*. A.Şimşek (E.d), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemler (s.162-195). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını no:2653, Açıköğretim Fakültesi Yayını no:1619.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Eren, E.(1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.(1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Baskı.
- Graffar, A.(2009). Conflict in schools: its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(11), 212-227.
- Karip, E.(2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karip, E.(2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. (6. Baskı).Ankara: Pegem Yayıncılık
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.Baskı).İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Özdemir, A. (2012). *Çatışma doğası; çatışmanın nedenleri ve sonuçlar; çatışma yönetimi*. E. Ceylan (Ed.), çatışma ve stres yönetimi-I (S.3-66). T.C. Anadolu Üniversitesi yayını no:2547 Açıköğretim yayını no:1517, 1. Baskı, Eskişehir.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Özkalp, E., Sungur, Z. & Özdemir, A.A.(2009). How Turkish manager scope with the conflict in their organizations: an exploratory study in Turkey. *Journal of European Industrial Training*. 3(5), 419-438.
- Rahim, M.A.(2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3),206-235.
- Sökmen, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Şimşek, M.Ş. & Kınır, S. (2009). *Çağdaş Yönetim Araçlarında Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.