

## Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki\*

Mine Süren KAYMAK<sup>1</sup>  
Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullandıkları çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kartal ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı küme örnekleme yöntemine göre 15 resmi ilkököl ve 15 resmi ortaokulda çalışan 744 öğretmen katılmıştır. Veriler, İletişim Becerileri Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, t testi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek ve etkili düzeyde olduğu, çatışma yönetimi stratejilerinden en fazla uyma, en az hükmetme stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Okul Yöneticisi, Çatışma Yönetimi, İletişim Becerileri

## The Relationship between School Managers' Communication Styles and Conflict Management Strategies

### Abstract

In this research it is aimed to determine the relationship between primary and secondary school managers' communication styles and conflict management strategies they use. The target population of the research is the teachers who work for the schools in Kartal district of İstanbul. According to cluster sampling method, 744 teachers working at 15 primary schools and 15 secondary schools were taken as sample. Data were collected through Communication Styles Scale and Conflict Strategies Scale. Data were analysed on the basis of sub-groups was expressed in percentage, and t-test and correlation test was used in group comparisons. As a result of this research, it has been detected that primary and secondary school managers' communication styles were high and effective and on conflict management strategies they use adaptation-reconciliation strategy more than avoidance-domination strategy. When the relationship between the managers' communication styles and their conflict management strategies is analysed, it has been detected that managers with high and effective communication styles prefer adaptation-reconciliation strategy. Also it is found that there is a positively significant relationship between interpersonal communication style and conflict management strategies.

**Keywords:** School Managers, Conflict Management, Communication Styles

### Giriş

Okullar temel ögesi insan olan sosyal örgütlerdir. Bu örgütlerde yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin

\* Bu makale Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü için hazırlanmış olan "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Öğretmen, İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü minesuren76@hotmail.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi bilge.kara@izu.edu.tr

ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilir. Ortaya çıkan bu kopukluklar ve çatışmalar ise iyi yönetilmediği takdirde sosyal bir örgüt olan eğitim örgütünün verimsizliğine neden olabilir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2010). Hoy ve Miskel (1991) iletişimin, ortak eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanları örgütleme ve eşgüdümlemede önemli bir gücü olduğunu belirtmekte ve iletişimi, hedefleri davranışa dönüştürmek için kullanılan yöneticinin önemli bir görevi olarak tanımlamaktadırlar.

Başaran (2000) iletişim sürecinin işlevlerini bilgi taşıma, ilişkilere aracılık etme, etkileşime aracılık etme, kararları taşıma, buyrukları taşıma ve öğrenme aracı olarak ifade etmiştir. İletişim sürecinde iki temel öge; bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge ise bilgiyi aktarandır (Celep, 1992). Bir örgütte bilgiyi aktaran ve iletişim sürecini başlatıp bu sürecin yapısını belirleyen kişi ise yöneticidir (Celep, 1992; Açıkalın, 1998; Başaran, 2004) ve bu sürecin etkililiğinden birinci derecede sorumlu olan kişidir.

Eğitim örgütleri açısından iletişim, okuldaki her bir ögeyi birbirlerine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan bir süreçtir. Okulda eşgüdümün sağlanması, alınan kararların çalışanlara, çalışanlarca hazırlanan raporların üst yönetime iletilmesi, sorunların çözülmesi, işlerin başlatılması, kurum kültürüne uyarlanması (Eroğlu, 2005), problemlerin fark edilmesi ve çözülmesi iletişim sürecine bağlıdır.

İletişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenler ve diğer çalışanlar ile etkileşimi iyi kurabilmeleri ve mesajı doğru algılayabilmeleri için etkili bir iletişim kurabilmeleri gerekir (Başar, 1997). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişiminin edimi, iş doyumunu (Genç, 2005; Erbaş, 2008; Doğan ve Koçak, 2014) ve motivasyonu (Özgan ve Aslan, 2008) artırdığı belirlenmiş, demokratik bir ortamın yaratılmasının önkoşullarından biri olduğu (Celep, 1992) belirtilmiştir.

Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken; diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve tutarsızlıklar olasıdır ve bu durumlar örgüt içinde çatışmaya neden olabilir (Rahim, 1992). Çatışma iki kişi ya da iki grup arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumu olarak ifade edilebilir. Bu anlamda çatışma her ne kadar insanın olduğu her yerde olabilen bir olgu olsa da örgütün ilerleyip gelişebilmesi için çatışmaların etkili şekilde yönetilerek çözülmesi önem arz etmektedir (Bayar, 2015). Çatışma yönetimi alanına önemli katkıları olan Rahim (1992) çatışmayı, kişilerin veya grupların kendi aralarında ya da içlerindeki uyuşmazlık, anlaşmazlık nedeniyle ortaya çıkan bir etkileşim şekli olarak ifade etmektedir. Rahim'e göre çatışma, kişiler arası ilişkiler ve etkileşimin doğal bir sonucudur.

Alanyazın incelendiğinde çatışma kavramına olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür bakış açısının hakim olduğu görülmektedir. Çatışmanın varlığının çalışanlar ve örgüt için hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu, fakat olumsuz etkilerinin daha fazla görüldüğünü savunan Rahim, Magner ve Shapiro

(2000) çatışmaya neden olan işi engelleme, motivasyon düşüklüğü, işi savsaklama gibi istenmeyen davranışların görüldüğünü bunun sonucunda birbirleri ile çatışan çalışanların olumsuz yönde etkilendiklerini belirtmektedir. Çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini ise Turan (2014), grup amaçlarında rekabete neden olmak, karşılıklı bağımlılığı ve işbirliğini azaltmak ve durağanlığı artırmak olarak sıralamaktadır. Karip (2000)' e göre bir örgütteki çatışma durumu örgütteki bireylerin moral düzeylerinin ve işe gitme motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Başaran (2004) ise çatışmanın olumsuz etkilerini, çatışanların birbirine düşman olabilmeleri, yöneticilerin çatışmadan kurtulabilmek için giderek yetkici bir yönetim biçimi geliştirebilmeleri, iş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilmesi, örgütte emek, zaman ve para israfına yol açabilmesi, örgütün verimliliğini düşürebilmesi ve örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilmesi olarak sıralamıştır.

Çatışmanın pozitif sonuçları ile ilgili olarak ise, yaratıcılığın artması, yüksek kalitede karar alma süreci, karşılıklı anlayışın geliştirilmesi gibi örgütsel ve kişisel olarak olumlu etkilere değinilmektedir (Rahim ve diğerleri, 2000). Karip (2000) ise çatışmanın olumlu etkilerini, daha iyi ilişkilerin oluşması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, problemlere daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, tekdüzeliği azaltmak, ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması olarak sıralamaktadır.

Yönetim bilimi alanında çatışma kavramına ilk defa olumlu bir bakış açısını getiren Mary Parker Follet, çatışmayı zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görmez, hatta yapıcı bir çatışmayı örgüt için önemli bir değer olarak görür (Bursalıoğlu, 2012; Rahim, 1992). Çatışma sosyal ve okul gibi informal iletişimin yoğunluklu olduğu örgütlerde sıklıkla görülebilen bir olgudur ve insanın olduğu her yerde çatışmanın da olması doğaldır. Önemli olan bu çatışmaların örgüte zarar vermeden, hatta örgüt yararına nasıl dönüştürülüp yönetileceğidir.

Çatışma çözme, yaşanan anlaşmazlık veya uyuşmazlığın sonlandırılması için uygun stratejileri kullanarak sorunlara yönelik çözümün uzlaşma ile eşit tutulmasıdır (Jandt ve Pedersen, 1996). Bu noktada açık olan şudur ki çatışmaların çözümü için bazı belli stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Çatışma yönetimi stratejileri, bir bireyin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüşeli, 2001). Çatışma yönetimi stratejileri; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenmektedir.

**Bütünleştirme Stratejisi**, çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 2010). Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile sorunun bütün yönleriyle tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2010). Bu yöntem özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2004).

**Kaçınma Stratejisi**, çatışmanın çözümünde yöneticinin aktif rol oynamaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Kaçınma yönteminde, yönetici açık olarak taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlarda gecikme yaşanabilmekte ve taraflar sürekli bir tatminsizlik yaşayabilmektedirler (Şimşek, 2008). Kaçınma stratejisi, çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Bu düşüncede olan yöneticiler çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Böylece bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi sorunun birçok durumda kökleşmesine ve boyutlarının genişlemesine de yol açabilir (Eren, 2004). Gross ve Guerrero'ya (2000) göre, bu strateji çatışan tarafların hem kendisinin hem de diğerlerinin taleplerine önem verilmediğini gösterdiği için hem etki hem de uygunluk açısından çok düşük seviyede bir stratejidir.

**Uyma Stratejisinde** taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir (Karip, 2010). Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek ve ark., 2003).

**Hükmetme Stratejisi**, daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu örgütlerde, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, örgütte diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünün artıracığını düşünür (Karip, 2010). Hükmetme stratejisini uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmektedir. Bu stratejide, taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilmektedir (Yürür, 2009).

**Uzlaşma Stratejisinde** tarafların her ikisinin de kendi görüşleri fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri neticesinde geçerli olmaktadır. Karşılıklı ödünler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip olmamaktadır. Ancak, her iki tarafta anlaşmadan hoşnut olmaktadırlar (Eren, 2004). Tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı ödün vermeye yanaşırlar (Gümüseli, 1994). Uzlaşma tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin tam tersi olabilmektedir. Birinin tatmin edilmesi diğerinin isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilmektedir. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da bir kısım isteklerini yerine getiren ama bazı taleplerinden de vazgeçilmesini gerektiren uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Tarafların taleplerine tam anlamıyla cevap vermese de, karşılıklı anlaşmaya dayandığı için insan doğası ile uyumlu bir çözümdür (Akın, 2008).

Toplumun olduğu gibi örgütün de gelişebilmesi ve ilerleyebilmesi, kişiler arasındaki fikir ayrılıklarına bağlıdır. Çatışma ve fikir ayrılıkları, yeniliğe dönük örgütlerde her zaman var olmuştur ve var olacaktır. Önemli olan, kişiler ve gruplar arasındaki çatışmayı azaltmak olduğu kadar, çatışmayı yapıcı yönde de kullanabilmektir. Bunun sağlanabilmesi için de örgüt yapısının sağlıklı ve işlek olması gerekmektedir. Düzeni iyi kurulmuş olan ve sağlıklı işleyen bir okulda yöneticinin çatışmadan korkmasına gerek yoktur. Çünkü böyle bir okulda, çatışmadan olumlu yönde yararlanacak bir yapı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirleriyle etkileşim ve dayanışma konusunda beceriklidir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirecek koşullar sağlanmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Bu sağlıklı çatışma yönetimi ortamının oluşturulduğu ve iletişimin olumlu bir şekilde işlediği okulda öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili çatışma yönetimi algılarının da daha olumlu olması muhtemeldir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışma yönetimi sürecinde de sahip oldukları bu etkili iletişim becerilerini kullanabilmeleri çatışmaları örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönetebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Çağdaş yaklaşım çatışmanın tamamen yok edilmesi değil çatışmanın yönetilmesini amaçlamaktadır. Çatışma yönetiminin etkili olabilmesinde ise yöneticilerin öğretmenler ile sağlıklı bir iletişim içerisinde olması önem kazanmaktadır. Yöneticilerin iletişim becerilerine sahip olmaları, iletişimin gücünden dolayı çatışma yönetiminde etkili olacağı düşünülmektedir. Aynı durum çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımı konusunda yetkin yöneticilerin öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim içinde olacağı düşüncesini de barındırmaktadır. Her iki kavramın birbiri ile ilişkisi araştırmanın merak konusu olmuştur ve bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek olarak tanımlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve çatışmayı yönetme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine uygun çatışma yönetme stratejileri geliştirilmesini ve okulun verimliliğini artıracak şekilde çatışmaların çözüme kavuşturulmasını sağlayarak okul yöneticilerine yardımcı olması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ilkökul ve ortaokullarda iletişim ve çatışma durumlarının saptanması ve okulda yaşanan çatışma durumlarının farkına varılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İletişim sorunları ve çatışma durumlarının saptanmasının bu konuda ileride yapılabilecek diğer betimsel ve deneysel çalışmalara ve planlanacak hizmet içi eğitim programlarına da ışık tutması yönünden önem arz etmektedir.

## 1.Yöntem

Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2005).

### 1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılı güz yarıyılında İstanbul ili Kartal ilçe merkezindeki 25 ilkokuldaki 980 öğretmen ve 19 ortaokuldaki 1199 öğretmen olmak üzere toplamda 2175 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında tüm okullardaki öğretmenlere ulaşma olanağının olmaması nedeniyle araştırmanın amacına uygun olarak tabakalı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 15 ilkokul ve 15 ortaokul örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilecek okullarının belirlenmesi aşamasında öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Kartal ilçesindeki ilkokul ve ortaokulların listesi alınmış, 3 deneyimli okul müdürünün bu okulları buldukları çevre itibarıyla sosyo-ekonomik düzeylerine göre üst, orta ve düşük olarak belirlemeleri istenmiştir. Üç listede ortak görüş belirtilen okullar arasından rastgele seçilen her bölgeden 5'er ilkokul ve 5'er ortaokul, toplamda 15 ilkokul ve 15 ortaokul tabakalı küme örnekleme yoluyla örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma, bu okullarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan öğretmenler üzerinden yürütülmüştür. Buna göre uygulamada 15 ilkokulda bulunan 685 öğretmenden 430'una ve 15 ortaokulda bulunan 754 öğretmenden 338'ine, toplamda 768 öğretmene ulaşılmıştır. Ölçeklerden 24 tanesinin eksik veya hatalı kodlamadan dolayı elenmesi sonucunda 744 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

### 1.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, veri toplamak amacıyla iki ölçekten yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşan 5'li Likert tipinde geliştirilmiştir ve güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.98$  olarak hesaplanmıştır.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla, Rahim (2001) tarafından geliştirilmiş olan ve Tekkanat (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde geliştirilmiş olan ölçek 18 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları uyumsuzluk alt boyutu için .96, kaçınma alt boyutu için .71 ve hükmetme alt boyutu için .79 olarak bulunmuştur (Tekkanat, 2009).

### 1.3. Verilerin Analizi

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma ve standart hata değerleri belirlenmiştir. Betimleyici istatistiklerin yanı sıra, t testi, ANOVA ve ilişkisel analizler için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

## 2. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda ölçekler aracılığıyla öğretmenlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

**Tablo 1: Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeylerine Yönelik Betimsel İstatistikler**

İletişim Becerileri Alt Boyutları	Boyut Soruları	n	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	Ölçek Soru Ortalamaları	Boyut Ortalamaları
Kalıplaşmış Düşünceler	1	744	1.00	5.00	3.825	3.73
	2	744	1.00	5.00	3.694	
Algı	3	744	1.00	5.00	3.725	3.72
Duygu	4	744	1.00	5.00	3.678	3.78
	5	744	1.00	5.00	3.829	
	6	744	1.00	5.00	3.869	
Cinsiyet	7	744	1.00	5.00	4.123	4.12
Giyim Kuşam	8	744	1.00	5.00	3.957	3.95
Tutumlar	9	744	1.00	5.00	3.966	3.80
	10	744	1.00	5.00	3.643	
Savunma Davranışları	11	744	1.00	5.00	3.392	3.51
	12	744	1.00	5.00	3.651	
	13	744	1.00	5.00	3.814	
Kontrol Sorusu	14	744	1.00	5.00	3.223	
	15	744	1.00	5.00	3.723	
Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme	16	744	1.00	5.00	3.751	3.86
	17	744	1.00	5.00	3.924	
	18	744	1.00	5.00	3.936	
Gereksinimler	19	744	1.00	5.00	3.858	3.76
	20	744	1.00	5.00	3.883	
Planlama	21	744	1.00	5.00	3.712	3.68
	22	744	1.00	5.00	3.671	
	23	744	1.00	5.00	3.642	
	24	744	1.00	5.00	3.630	
Dinleme Becerisi	25	744	1.00	5.00	3.787	3.69
	26	744	1.00	5.00	3.662	
	27	744	1.00	5.00	3.723	
Empati Kurma	28	744	1.00	5.00	3.707	3.72
	29	744	1.00	5.00	3.729	
Dönüte Önem	30	744	1.00	5.00	3.637	3.63
İletişim Zinciri	31	744	1.00	5.00	3.667	3.67
	32	744	1.00	5.00	3.737	
Statü	İletişim Zamanla	744	1.00	5.00	3.600	3.71
	33	744	1.00	5.00	3.724	
	34	744	1.00	5.00	3.815	
Alıcının Seçimi	35	744	1.00	5.00	3.744	3.74

Tablo 1’de yöneticilerin, öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde; kalıplaşmış düşünceler boyutunda  $\bar{X}=3.72$ , algı boyutunda  $\bar{X}=3.73$ , duygu boyutunda  $\bar{X}=3.78$ , cinsiyet

boyutunda  $\bar{X}=4.12$ , giyim kuşam dış görünüş boyutunda  $\bar{X}=3.95$ , tutumlar boyutunda  $\bar{X}=3.80$ , savunma davranışları boyutunda  $\bar{X}=3.51$ , bilgi düzeyi ve bilgilendirme boyutunda  $\bar{X}=3.86$ , gereksinimler boyutunda  $\bar{X}=3.76$ , planlama boyutunda  $\bar{X}=3.68$ , dinleme becerisi boyutunda  $\bar{X}=3.69$ , empati kurma boyutunda  $\bar{X}=3.72$ , dönüte verilen önem boyutunda  $\bar{X}=3.63$ , iletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması boyutunda  $\bar{X}=3.67$ , iletişim zamanlaması boyutunda  $\bar{X}=3.73$ , statü boyutunda  $\bar{X}=3.71$ , alıcının seçimi boyutunda  $\bar{X}=3.74$ , olarak gerçekleştiği görülmektedir. En yüksek ortalama puan verilen iletişim becerisi özelliği  $\bar{X}=4.12$  ile cinsiyet, en düşük ise  $\bar{X}=3.51$  ortalama puanı ile savunma davranışlarıdır. Ortalama puanlar değerlendirildiğinde ilkökul ve ortaokulda çalışan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek ve etkili düzeyde gerçekleştiği fakat üst düzeyde gerçekleşebilmesi için geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Algıladıkları Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeyi ile Kurum Türü Değişkeni Arasındaki t-testi Sonuçları**

Ölçek	Kurum Türü	n	$\bar{x}$	ss	Sd	t	P
İletişim Becerileri	İlkokul	407	54.96	8.70	742	.715	.475
	Ortaokul	337	54.51	8.30			

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde; ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre ilkökul yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}=54.96$ ; ortaokul yöneticilerinin aritmetik ortalaması ise  $\bar{X}=54.51$  olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerileri düzeyi ile kurum türü değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=0.475 > 0.05$ ). Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

**Tablo 3: Öğretmenlerin Algıladıkları Yöneticilerin Çatışma Yönetme Stratejilerine Yönelik Betimsel İstatistikler**

Çatışma Stratejileri Ölçeği	n	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{X}$	Ss
Hükmetme Ortalamaları Puanları	744	4.00	20.00	9.918	3.876
Kaçınma Ortalama Puanları	744	4.00	20.00	10.228	3.541
Uzlaşma Ortalama Puanları	744	4.00	20.00	34.618	7.551



Tablo 3'te öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin çatışmayı yönetme stratejileri ölçeği alt boyutları betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde; çatışma stratejileri ölçeğinin hükmetme alt boyutunda alınan en düşük puanın 4, en yüksek puanın 20, ortalama 9.918 olarak; kaçınma alt boyutunda alınan en düşük puanın 4, en yüksek puanın 20, ortalama 10.228 olarak; uzlaşma alt boyutunda da alınan en düşük puanın 12, en yüksek puanın 50, ortalama ise 34.618' dir. Ortalama puanlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken kaçınma stratejisini az, hükmetme stratejisini daha az, uyma-uzlaşma stratejisini ise kaçınma ve hükmetme stratejilerine göre daha fazla kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu da göstermektedir ki okul yöneticileri örgüt içerisindeki çatışmaları yönetirken daha çok fedakârlık gerektiren, ortak yönleri bulmayı amaçlayan ve paylaşmayı sağlayan bir çatışma yönetimi stratejisini benimseyerek çatışmaları örgüt yararına çözümlenmeye çalışmaktadır.

**Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejileri ile Kurum Türü Değişkeni Arasındaki t-testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kurum Türü	n	$\bar{x}$	ss	Sd	t	P
Hükmetme Stratejisi	İlkokul	407	9.56	3.72	742	2.682	.007
	Ortaokul	336	10.33	4.00			
Kaçınma Stratejisi	İlkokul	407	10.41	3.51	742	1.673	.095
	Ortaokul	336	9.98	3.54			
Uyma-Uzlaşma Stratejisi	İlkokul	407	34.98	7.46	742	1.497	.135
	Ortaokul	336	34.15	7.65			

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde; çatışmayı yönetme stratejileri ölçeğinin kaçınma boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 10.41$ ; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise  $\bar{X} = 9.98$  olarak belirlenmiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde ortaokul ve ilkokul yöneticilerinin çatışmayı çözme stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=0.095 > 0.05$ ).

Ölçeğin uyma-uzlaşma boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 34.98$ ; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise  $\bar{X} = 34.15$  olarak belirlenmiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p=0.135 > 0.05$ ).

Ölçeğin hükmetme boyutunda ise ilkokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 9.56$ ; ortaokul öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise  $\bar{X} = 10.33$  olarak belirlenmiştir. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin kullandıkları hükmetme stratejisi algılarının daha düşük olduğu

görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamaları için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak ortaokullar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=.007<0.05$ ).

**Tablo 5: Yöneticilerin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4
1. Hükmetme	1			
2. Kaçınma	.441*	1		
3. Uyma-Uzlaşma	-.348*	-.069	1	
4. İletişim Becerisi	-.409	-.191*	.705*	1

\* $p<.01$

Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009) ve verilerin yorumlanması bu değerlere göre yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile çatışma yönetimi ölçeği hükmetme stratejisi alt boyutunda almış olduğu puanlar arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= -0.409$ ,  $p<.01$ ).

Kaçınma stratejisi alt boyutunda; öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile kaçınma stratejisi alt boyutu puanları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= -0.191$ ,  $p<.01$ ).

Uyma-Uzlaşma stratejisi alt boyutunda; öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri ölçeğinden almış olduğu puanlar ile uyma-uzlaşma stratejisi puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0.705$ ,  $p<.01$ ). Buna göre yöneticilerin almış oldukları iletişim becerileri puanı arttıkça çatışma yönetiminde daha becerikli oldukları söylenebilir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışma evrenindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine bakılarak yöneticilerin sahip olduğu iletişim beceri düzeylerinin yüksek ve etkili düzeyde gerçekleştiği fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. İletişim becerileri ölçeği alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında en düşük puan ortalamasının savunma davranışları boyutunda en yüksek puan ortalamasının ise cinsiyet alt boyutunda gerçekleştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yüksek ve etkili düzeyde

çıkması, okullarda gerçekleşen öğretmen-yönetici ilişkilerinin olumlu, içten ve samimi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç Şimşek (2003)'in Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği) isimli doktora tez çalışmasından elde etmiş olduğu okul müdürlerinin tümünün üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergilemeye yakın olduğunu belirleyen, Özbudak (2009)'ın Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği) çalışmasında elde etmiş olduğu yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişimin güçlü olduğunu belirleyen, Çınar (2010)'un okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini yüksek olarak belirleyen, Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz (2015) tarafından yapılan ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde olduğunu belirleyen araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca Büte ve Balcı (2010)'da okul öncesi kurumlarda yönetim süreçlerinin etkililiğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada iletişim boyutunda okulda olumlu bir iklim oluşturulduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucunu destekleyen yukarıdaki çalışmalardan farklı olarak Memduhoğlu (2015) tarafından okul yöneticilerinin iletişim becerilerini belirlemek için yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin iletişim becerileri genel olarak orta düzeyde bulunmuştur. Elde edilen bu görüşler, okullarda sağlıklı bir iletişimin veya en azından böyle bir iletişimin gerçekleşmesine yönelik uygun bir örgüt ikliminin varlığına işaret etmektedir. Olumlu bir iletişim ortamının var olduğu okullarda karar alma, işbirliği, motivasyon ve iş doyumunun daha yüksek olacağı düşünüldüğünde örgütsel etkililik ve verimlilik artacaktır (Tutar, 2003).

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, yöneticilerin çatışmaları yönetirken uyma-uzlaşma stratejilerini birlikte kullandıkları ve çatışmanın okullara vereceği zararları önlemek için en fazla uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uyma-uzlaşma stratejilerinin her ikisinde de tarafların karşılıklı olarak taviz vermeleri söz konusudur. Aralarındaki tek fark, uyma stratejisinde daha fazla ödün vermenin gerekliliğidir. Yöneticilerin kaçınma yönetimi stratejisini uyma-uzlaşma stratejisine göre az kullandıkları sonucuna varılmıştır. Kaçınma, genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durum özellikle taraflar arasında iletişimin gerçekleşmeyeceği ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 2010).

Okul yöneticilerinin çatışma durumunda kullanmayı en az tercih ettikleri strateji ise hükmetmedir. Hükmetme stratejisi, yöneticiler ve öğretmenler arasında çıkan çatışmalarda yöneticilerin öğretmenleri kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlamalarıdır. Hükmedilen taraf mutsuzdur, iş verimini olumsuz etkiler. Çatışmaları kısa yoldan çözer gibi görünse de uzun süreçte örgütsel etkililiği olumsuz etkiler. Tekkanat (2009), Kaya (2008), Şentürk (2006), Kılıç (2006) ve Ural (1997) tarafından yapılan araştırma da benzer şekilde yöneticilerin en fazla uzlaşma en az hükmetme stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Konak ve Erdem (2015) tarafından yapılmış bir çalışmada okul yöneticileri çatışma yönetim stratejilerinden en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulamaktadırlar. Farklı araştırmaların sonuçları da bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir ve okul yöneticilerinin çatışmaları

çözmede baskıcı bir strateji izlemediği, genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir strateji izledikleri ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandıkları çatışma yönetim stratejileri uyma-uzlaşma, kaçınma, hükmetme boyutlarında kurum türü değişkenine göre hükmetme boyutunda ilkokul ve ortaokul öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortaokul öğretmenleri, ilkokul öğretmenlerine göre çatışma yönetim sürecinde yöneticilerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu anlamlı farklılık ortaokul öğretmenleri lehine gerçekleşmiştir. Alanyazın incelendiğinde Gümüşeli (1994)'nin İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri konusundaki doktora çalışması, Tekkanat (2009)'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Alguları konulu araştırmasında elde ettikleri bulgular araştırmanın bu bulgusu ile örtüşmemektedir. Bunun nedeni çalışma evreninin farklılığı olabilir.

Araştırma bulgularına göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıları, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. İletişim becerileri yüksek ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışmayı yönetirken en çok uyma-uzlaşma stratejisini kullandıkları saptanmıştır. Uyma-uzlaşma stratejisi, kendi çıkarını öne sürme, karşıdaki kişi ile işbirliği yapmaya istekli olma arasında yer almaktadır. Uzlaşma kavram olarak, kişinin isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir. Bu stratejinin uygulamasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi gereği üzerinde durulur. Yöneticiler tarafından çok cazip bir çatışma stratejisi olarak görülmesine rağmen dikkatli kullanmadığında olumsuz sonuçlar üretebilen stratejidir (Newstrom ve Davis, 1993, Luthans, 1995, Akt. Tekkanat, 2009). Şahin (2010) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kişilerarası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında, araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle öğretmen algılarına göre iletişim becerileri yüksek yöneticilerin uyma-uzlaşma stratejisini kullandığı, iletişim becerileri düşük düzeyde olan yöneticilerin ise hükmetme ve kaçınma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre eğitim yöneticilerine ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul yöneticilerine hem kuramsal hem de uygulamaya dönük kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri eğitimi konusunda hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında bu konunun ele alınmasıyla, okul yöneticilerinin üst düzeyde etkili iletişim becerileri sergileyebilecekleri düşünülebilir.

Bu araştırma çatışma ve iletişim üzerine yoğunlaşmıştır. Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi örgütlerde yaşanan çatışmaların sonuçlarının işlevselliği, okullarda yaşanan iletişimin niteliği ve çatışma yönetimi sürecinden kaynaklanan örgüt iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel etkililik ve

örgütsel performansa etkileri, okul çalışanlarının kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ayrı ayrı çalışılabilir.

Araştırma İstanbul ili Kartal ilçesindeki okullarla sınırlandırılmıştır ve başka evrenlerde yapılacak çalışmalar karşılaştırmalı veriler sunması açısından önemlidir.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 101-114.
- Akın, M. (2008). *Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Ankara.
- Başar, H. (1997). *Sınıf Yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3):130-141.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* 17. Basım, Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M. ve Balcı A. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 64: 485-511.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8: 301-316.
- Çınar, O. (2008). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26: 267-276.

- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*. 20(2), 191-216
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama). *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13: 204-218.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 7(28): 531-548.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve Yönetici Algularına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri. *Türk Eğitim Dergisi, Eğitim ve Bilim*. 40(177): 271-284.
- Gross, A. M. & Guerrero, K. L. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*. 11(3): 200–226.
- Hoy W.K & Miskel C.G. (1991). *Educational Administration.Theory, Research and Practice*. America: R.R. Donnelley & Sons Company.
- Jandt, F. E. & Pedersen, P. B. (1996). *Constructive Conflict Management: Asia-Pacific Cases*. Sage Publications.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 7. Basım, 3D Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd Şti. Ankara.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. 4. Basım, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, T. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Alguları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 12. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 21(1), 69-91.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-Öğretmen İletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1):190-206.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict In Organizations*. Praeger: Connecticut.
- Rahim, M. A. Magner, N. R. & Shapiro D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely? *The International Jurnal Of Conflict Management*, 11(1): 9-31.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict In Organizations*. (3rd ed.). Wetport, CT: Quorum Books.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Milli Eğitim*.188: 125-143.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir.
- Şimşek, Ş. M. Akgemici, T. Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yürür, S.(2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1):23-42.