

## ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Metin ÇELİK<sup>2</sup>Cem TUNA<sup>3</sup>

Makale Bilgisi	Özet
Makale Türü Araştırma Makalesi	Yöneticiler ve çatışan taraflar, çatışmanın çözümü için en uygun yol ve yöntemi bulmak ve uygulamak durumundadırlar. Okuldaki yöneticiler eğitimin kalitesini artırmak, örgüt içindeki huzuru sağlamak ve okulun kültürüne uygun bir ortam oluşturmak için sorunları tespit edip çıkabilecek çatışmalara zamanında müdahale etmek durumundadırlar. Bu araştırmada öğretmen görüşleri alınarak, okullardaki yöneticilerin çatışma durumunda nasıl bir tavır sergiledikleri ve nasıl çözüm yolları buldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin en iyi çözüm yolunu bulmak ve örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurulmasını sağlamak için liderlik becerilerini nasıl kullandıkları araştırılmıştır. Araştırmada okullarda yaşanan çatışma sırasında okul yöneticilerinin hangi çatışma yönetimi stillerini kullandığının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada yaş, eğitim durumu, branş, kıdem, kurumda çalışma süresi ve cinsiyet gibi bazı demografik değişkenler açısından dağılım incelenmiştir. Bu araştırmada çatışmalarla başa çıkma stratejilerinin nasıl uygulanacağı, çatışma sırasında neler yapılabileceği ve çatışmaların olumsuz etkilerinin nasıl ortadan kaldırılacağı ele alınmıştır. Çatışma stratejilerine yönelik yapılması gerekenler konusunda öneriler sunulmuştur. Araştırma, 2022-2023 eğitim öğretim yılı Rize ili ve ilçelerindeki resmi ilkokullar, ortaokullar ve liselerde yapılmıştır. Araştırma örnekleme 283 çalışan öğretmenden (153 kadın, 130 erkek) oluşmaktadır. Araştırmada okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerinden en çok tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerini, bazen ödün verme ve kaçınma yöntemlerini, en az ise hükmetme yöntemini benimsedikleri görülmüştür. İlkokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerini anlamlı düzeyde daha çok kullandıkları görülmüştür. Erkek öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin yüksek olduğu ve olumlu yönde kullandıkları belirtilmiştir.
Makale Geçmişi: Başvuru 15.02.2023 Kabul 26.06.2023	
Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul yöneticileri, Çatışma yönetimi, Çözüm stilleri, Eğitim yönetimi	

## EXAMINATION OF CONFLICT RESOLVING STYLES OF SCHOOL MANAGERS ACCORDING TO TEACHERS OPINIONS

Article Information	Abstract
Article Type Research Article	Managers and conflict parties have to find and implement the most appropriate way and method for conflict resolution. School administrators have to identify problems and intervene in a timely manner in order to increase the quality of education, ensure peace within the organization, and create an environment suitable for the school's vision. The aim of this study was to determine the attitude of the administrators working in the schools in the face of conflicts and how they found solutions by taking the opinions of the teachers. It has been researched how school administrators use their leadership skills to find the best solution and to establish a healthy communication within the organization. In the study, it was aimed to investigate the behavior patterns of school administrators during the conflict in schools. In the study, the distribution in terms of some demographic variables such as education level, branch, seniority, age, working time in the institution and gender was also
Article History: Received 15.02.2023 Accepted 26.06.2023	
Keywords: Teacher, School administrators, Conflict management,,	

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Cem Tuna danışmanlığında Metin Çelik tarafından hazırlanan Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, metin\_celik22@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4832-2810

<sup>3</sup> Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, cem.tuna@erdogan.edu.tr, ORCID 0000-0002-6846-8676

Solution styles,  
Educational  
administration

examined. In this research, how to apply strategies to cope with conflicts, what can be done during conflict and how to eliminate the negative effects of conflicts are discussed. In addition, data on what to do about conflict strategies within the organization are presented. The research was carried out in official primary schools, secondary schools and high schools in Rize province and its districts in the 2022-2023 academic year. The research sample consists of 283 working teachers (153 female, 130 male). According to the perceptions of teachers working in schools in the study, it was seen that among the conflict resolution styles, school administrators mostly adopted the integration and compromise methods, sometimes the compromise and avoidance methods, and the least domination method. According to the opinions of the teachers working in primary and high schools, it was seen that the administrators used their conflict resolution skills significantly more. According to male teachers, it was stated that administrators had high conflict resolution skills and used them in a positive way.

**Kaynakça Gösterimi:** Çelik, M., & Tuna, C. (2023). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerinin incelenmesi. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 4(1), 59-78.

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde ilk olarak liderlik kavramı, eğitim yöneticilerinin liderlik rolleri ve liderlik türleri ele alınıp daha sonra ise çatışma kavramı, çatışma türleri, çatışmanın nedenleri, çatışma aşamaları, çatışmanın etkileri ve sonuçları aktarılmıştır.

### 1.1. Liderlik Kavramı

Liderler; çalışkan, deneyim sahibi, kendini geliştiren, fikirlerini başkalarıyla paylaşan, onların görüşlerine ve geri bildirimlerine önem veren kişilerdir. Liderlik kavramı 19. yüzyılla birlikte derinlemesine incelenmeye ve araştırılmaya başlanmıştır (Yeşil, 2016, 159). Liderlik, örgütler için hedeflere ulaşmanın en iyi yolu olarak kabul edilebilir. Liderler, bir örgütün her seviyesinde hayati öneme sahiptir. Birçok insanın başlangıçta lider olma arzusu olmayabilir. Ama sonrasında liderlik birçok sorumlulukla birlikte gelir ve riskleri ortadan kaldırarak çalışanların endişelenmesini ortadan kaldırır. 21. yüzyılda lidersiz ekipler, takım çalışması yapmada, projeleri ve görevleri tam olarak yerine getirmede ve amaçlarına ulaşmada genellikle etkisizdirler. Liderler örgüt çalışanlarına ilham vererek harekete geçmelerini sağlar. Aslında bir liderin görevi, çalışanların hedefe yönelik en iyi katkıyı sağlamaları için yardımcı olmaktır. Benmira ve Agboola (2021), liderliğin karmaşık olması sebebiyle, büyüleyici ve kafa karıştırıcı yapısından dolayı günümüzde tartışılmaya devam edildiğini belirtmektedir.

Okulların başarılı bir şekilde işletilmesi için etkili liderlik ve yönetimin önemi, yirmi birinci yüzyılda geniş çapta kabul edilmektedir. Okulların öğrencileri ve paydaşları için mümkün olan en iyi sonuçları üretmesi gerekiyorsa, liderlerin kalitesinin ve liderliğin kritik önem taşıdığına dair artan bir kabul vardır. Yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabildiği sürece örgüt başarısının da artabileceği belirtilmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 124). Liderler karşılıklı güven yoluyla başkalarını motive eder. Bir lider, takım arkadaşlarının yeteneklerine, hedef peşinde koşma isteklerine güvenmelidir. Aynı zamanda çalışanlar da liderinin gerekli desteği sağlama becerisine ve isteğine güvenmelidir. Bu karşılıklı güven başarılı olacak bir ekip oluşturmak için çok önemlidir. Okul liderlerinin eğitim stratejilerini geliştirmek, değiştirmek ve değişen rollerini yerine getirmek için bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Kaya, 1993).

Etkili okul liderliği nedir ve nasıl yönetilmesi gerekir? Bu konuda, İsmail Baştepe'nin "Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci", Doç. Dr. Servet Özdemir'in "Etkili Okullar ve Eğitim Liderliği", Dr. Öğr. Üyesi. Gülsün Şahan'ın "Etkili Okul Müdürlerinin Özellikleri" gibi önemli araştırmalar yapılmıştır. Lider çağın şartlarına uyum sağlamalı örgüt içinde yaşanabilecek değişimleri iyi takip etmelidir. Gerektiğinde örgüt içindeki teknolojik değişimi sağlamalı, çalışanların gelişimi için her türlü desteği vermelidir. Günümüz örgütlerinde, işlerin yapılması için ekipler oluşturmak ve onları yönlendirmek için liderlik becerileri geliştirmeniz gerekir. Bazı liderlik nitelikleri doğuştan gelse de iyi bir liderlik için gerekli olan becerilerin birçoğu sonradan öğrenilmektedir. Liderler için yalnızca yetenek yeterli değildir. Gerçek liderlik, cesur olmayı, sıra dışı yaklaşımları dikkate almayı ve istekli olmayı gerektirir. Sorunları çözmek için, sadece denenmiş ve doğru olandan daha fazlasını yapmak durumundadır. Liderlerin özgüvenleri yüksektir ve kendilerini iyi hissetmeleri için başkalarını aşağılamaya ihtiyaçları yoktur. Yenilikçi liderler yeni bilgileri her zaman önemser, çünkü her yeni bilginin yeni ufuklar açacağını bilirler. Kimsenin yapmak istemediği şeyleri deneyerek yapmaya çalışırlar (Arslanoğlu, 2016; Yeşil, 2016). Her şeyden önce liderlik, birlikte hareket etme becerisini gerektirir (Yeşil, 2016). Bir liderin iş arkadaşlarını görmezden gelecek bir şeye ihtiyacı olursa, istenilen sonuçlar her zaman elde edilemeyebilir.

Alanyazında çeşitli liderlik türleri yer almaktadır (Zhang vd., 2011, akt. Çetin ve Karsantık, 2020): 1. Demokratik Liderlik: Demokratik liderler, örgüt çalışanlarının görüşlerine ve geri bildirimlerine dayanarak kararları demokratik bir şekilde verirler. Son karar merci lider olsa da her fikir onlar için önemlidir. Bu, çalışanların söz sahibi olmasına izin verdiği için kolayca en etkili liderlik stillerinden birisidir. 2. Otokratik Liderlik: Çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı demokratik liderliğin tam tersidir. Bu stile sahip liderler, başkalarının

aldıkları kararlara bağılı kalmalarını bekler ki bu uzun vadede sürdürülebilir bir yaklaşım değildir. Otoriter liderler, örgütlerde çalışanların düşüncelerini söylemelerini ve fikir alışverişinde bulunmalarını istemezler (Zhang vd., 2011, akt. Çetin ve Karsantık, 2020). 3. Stratejik Liderlik: Stratejik liderlik, üst düzey ekip ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görür. Bu tarzı benimseyen liderler, bir karar alındığında hem yönetici çıkarlarının hem de ekibin çalışma koşullarının istikrarlı olmasını sağlarlar. 4. Dönüşümcü Liderlik: Bu tür liderlik her zaman örgütün işlevlerini ve yeteneklerini dönüştürmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Burns (1979) tarafından ilk olarak ortaya konulan dönüşümcü liderlik, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş ve çoğunlukla karizmatik liderliğin ileri bir aşaması olarak düşünülmektedir (Smith vd., 2004). Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarından sürekli olarak sınırlarını zorlamalarını isteyebilir. Vizyoner liderler olarak da bilinen dönüşümcü liderler, örgütsel amaçlara ve örgütün kültürüne güçlü bir şekilde bağlıdır. Örgütün nereye gittiğini ve oraya vardıklarında ne olacağını planlayarak hedefler belirleme eğilimindedirler. En yaygın liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Bu tür bir lider, ekiplerini başarıya ulaştırmak için motive etmeye ve ilham vermeye odaklanır. Geleceğe odaklı vizyon, çalışanlara enerji vererek beklentileri yükseltmeye çalışır. Büyüme odaklı örgütler çoğu, bu tür bir liderlik tarzını benimseme eğilimindedir. Dönüşümcü liderlik yenilik ve değişim açısından en başarılı olan liderlik türüdür (Łukowski, 2017, akt. Çetin ve Karsantık, 2020). 5. Etkileşimci (İşlemsel) Liderlik: Eylem ve ödül kavramına dayanan çok yaygın bir liderlik tarzıdır. Örneğin, örgütte çalışan kişi veya ekibin, şirket tarafından belirlenen bir hedefe ulaştığı için bir teşvik veya ikramiye verilmesidir. Daha çok yöneticilik özelliklerini yansıtan etkileşimci liderlik, iş çalışanları, başarılarından dolayı ödüllendirir ve başarılarını pekiştirmeye gayret eder (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 65). 6. Koç Tarzı Liderlik: Bu liderlik tarzında, bireysel ekip üyelerinin güçlü yönlerine ve yeteneklerine odaklanmayı teşvik ederken daha fazla büyümeye odaklanır. Düzenli geri bildirim yoluyla koçluk liderleri, bireyin güçlü yönlerini tanıyıp geliştirirken, zayıf yönlerini iyileştirmek için motive etmeye çalışır. Liderler ayrıca büyümeyi teşvik etmek için zorlu projeler sağlayabilir. Bu, stratejik ve demokratik liderlik tarzlarına benzese de, burada odak noktası daha çok bireydir. 7. Katılımcı Liderlik: Kolaylaştırıcı liderler olarak da bilinen bu liderler, çalışanları ön plana çıkarmayı amaçlar. Çalışanların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarına çok dikkat eder ve onları desteklerler. Bu tarz liderlik, uyumu teşvik etmeye ve ekipler içinde barışçıl, işbirlikçi ilişkiler kurmaya odaklanır. Kararların çoğu çalışanlara bırakılır, ancak lider yine de karar verme sürecinin bir parçasıdır. Bağlı liderler, bireysel ve ekip çapında güven oluşturmak için genellikle övgü ve yardımseverliği kullanır. Bu tip liderler yetkilerini astlarıyla paylaşırlar (Arun, 2008, s. 11).

## 1.2. Çatışma

Çatışma kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Thomas (1976), çatışmayı bir tarafın yanlış algıladığında başlayan süreç olarak tanımlar. Schmidt ve Kochan (1972), çatışmayı bir fırsat olarak tanımlar. Nyamajiwa (2000), çatışmanın bireylerin veya grupların çıkar, görüş veya amaç karşılığı olarak ifade eder. Fırat (2010), insanların aynı ortamda bulunması nedeniyle ortaya çıkan ve örgütün verimliliğini azaltan her şeyin çatışma olduğunu belirtmiştir. Sagimo'ya (2002) göre çatışma, taraflar arasındaki anlaşmazlığın olduğu bir durumdur. Rahim (2002) ise çatışmanın her türlü karşıtlık olarak tanımlanabileceğini savunur. İki veya daha fazla taraf arasındaki anlaşmazlık, sürtüşme gibi çeşitli biçimlerde kendini gösterir. Tartışmalar, protestolar, saldırganlık ve diğer olumsuz davranışlar çatışma ortamını yaratır. Bazen çatışmalar stresli, mutsuz, sıkıntılı, iç karartıcı, can sıkıcı ve hüsranı uğramış bir durumu ifade edebilir. İnsanlar etkileşime girdiğinde ve ortak hedefler peşinde koştuğunda çatışma ortaya çıkabilir. İki kişi veya taraflar farklı çıkarlara sahip olduğunda ve çıkarları çakıştığında sık sık anlaşmazlık yaşarlar.

Çatışma yönetiminin esas amacının, çatışmadan kaçınma veya çatışmayı tamamen ortadan kaldırma olmadığını, örgütteki verimliliği ve öğrenmeyi geliştirmek için çatışmanın olumsuz yönlerini düşürerek olumlu yönlerini artırmak suretiyle daha verimli olabileceği belirtilmiştir (Rahim, 2002). Kişisel veya profesyonel ilişkilerde genellikle kıt kaynaklar için rekabet edilir. Farklı iletişim biçimleri ve hayata dair farklı algılar bulunmaktadır. İnsanların farklı ihtiyaçları, fikirleri, görüşleri ve değerleri olduğundan, çatışmanın her zaman var olabileceğinin bilinmesi gerekir. Örgütlerde çatışmanın olmaması, genellikle anlamlı etkileşimin olmadığını gösterir. Çatışma kendi başına ne iyi ne de kötüdür. Ancak çatışmanın nasıl okunduğu çok önemlidir. Yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğunu belirlemek liderin en önemli görevlerinden biridir. Okullar için önemli olan çatışmayı yapıcı bir şekilde yönetmenin yollarını bulmak ve okulun paydaşlarının gözlem ve deneyimlerinden faydalanmaktır. Bazı durumlarda insanlar farklılıklara karşı hoşgörülü değillerdir. Bu hoşgörüsüzlük çatışmalara neden olabilir. Liderler çatışmaları iyi bir şekilde yönetmediklerinde çatışmalar daha da şiddetlenebilir. Yaşanan anlaşmazlıklar, rekabet, düşük verim ve moral bozukluğu gibi tüm veriler, örgüt işleyişini yavaşlatma veya tamamen durdurma etkisinin olabileceğinin işaretleridir (Costantino ve Merchant, 1996).

Çatışmalar, gruplar arasındaki sürtüşmelerin bir sonucu olabileceği gibi, kurumdaki çalışanlar arasındaki farklı çıkarlar nedeniyle de çıkabilir. Çatışmalar örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanabilir. Kişiler farklı bir kişi veya grup tarafından engellendiği veya rahatsız edici bir tepki gösterildiği zaman çatışma kaçınılmaz hale gelebilir. Uçlarda yaşanan çatışma yıkıcı, vahim sonuçlara yol açabilmekte, duygusal çöküntüye ve strese sebep olabilmektedir. Çatışma, günlük hayatın bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Kişilerin ve grupların değerleri, inançları, kültürleri farklı olduğu sürece çatışma devam edecektir. Çatışmaları verimli bir şekilde yönetmenin ilk adımı,

bunların her zaman zarar verici olmadığını kabul etmektir. Her çatışmayı olumsuz bir davranış olarak ele almak, doğru değildir. İyi yönetilen bir çatışmadan olumlu sonuçlar da alınabilir. Çatışmalar verimli bir şekilde yönetildiğinde, örgüt içinde olumlu durumlara yol açabilir, daha etkili süreçler geliştirebilir ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayabilir. Kaçınılmaz çatışmalar ortaya çıktığında, liderlerin çalışanlara karşı "ceza gibi" yöntemlere başvurması kolay bir yöntemdir. Ancak etkili ve verimli bir yol değildir. Liderlerin çatışmaları çözmek için becerilerini kullanması önemlidir (Wilkin, 2020).

Çatışmalar örgütlerin doğasında vardır ve onu en iyi şekilde yönetmek liderin görevidir. Örgütlerin yapısal özellikleri zamanla geliştikçe, örgüt içindeki çatışmanın rolü ve durumları da değişebilir. Örgütlerde çatışma incelendiğinde, düşük seviyeli çatışmalardan, yüksek seviyeli çatışmalara kadar birçok çatışma düzeyi yaşanmaktadır. Örgütlerde çatışma yönetiminde önemli olan, çatışmayı örgütlerde en alt düzeye indirerek yapıcı bir ortam yaratmaktır. Bunun için önemli olan çatışma sebeplerinin en iyi şekilde tespit ve analiz edilmesidir (Üngüren, 2008). Literatür araştırmasına göre, yöneticilerin öncelikleri arasında çatışma yönetiminin olduğu belirtilmiştir (Boz, 2012).

İletişim ve algılar, tüm çatışmaların altında yatan en önemli bileşenlerden biridir (Wilmot ve Hocker, 2011). Çeşitli bakış açılarını dinlemek ve en uygun yöntemi uygulamak örgütsel çatışmaları yönetmenin temelidir (Wilkin, 2020). Başkalarını anlamak için zaman ayırmadığımızda, onların bakış açılarının nedeni anlaşılmadığında bencil veya dar görüşlü olarak yargılamak daha kolay bir yol olarak görünebilmektedir. Günümüzde artık çatışmalar, doğal "bir aşamaya kadar her zaman var olan normal bir durum" olarak görülmektedir (Schein, 2010, 95). Kurum içindeki güçlü bir iletişim, saygı ve empati ile çatışmalar olumlu sonuçlanabilir. Bu şekilde çalışanlar daha motive bir şekilde kuruluşun hedeflerine odaklanabilirler. Çatışma düzeyleri içsel, kişilerarası, örgüt içi ve gruplar arası olabilir (Kroon, 1991).

### **1.2.1. Çatışma Türleri**

Ne tür bir çatışmanın var olduğunu tespit etmek çok önemlidir, çünkü bu çatışma riskini azaltır ve yanlış soruyla uğraşmaktan kurtarır. Her çatışmanın çok sayıda farklı yönü vardır. Bir çatışmayı çözmek için, çoğu zaman, çatışmaya dönüşmeden önce detayına inmek gerekir. Sebeplerine bağlı olarak, altı farklı çatışma türü vardır (Besemer, 1999; Moore, 1986). Duruma bağlı çatışmalar, çıkar çatışmaları, ilişki çatışmaları, değer çatışmaları, yapısal çatışmalar, iç çatışmalar.

Okulda maddi hasarla sonuçlanan basit bir kazanın meydana gelmesi durum çatışmalarına örnek verilebilir. Durumsal çatışmalarla nasıl başa çıkılır? Tüm bilgiler elde edilmeli, gerçeklerin netleştirilmesi ve değerlendirilmesi için gerekirse bağımsız uzmanlar getirilmelidir. Durum çatışmalarında duygulardan çok mantıkla hareket edilmelidir (Proksch, 2014).

Çıkar çatışmalarında öncelikle ilgili çatışmayı tanımlamak, ilgi ve gereksinimleri iyi belirlemek gerekir. Gereksinimler genellikle geniş tabanlıdır. Çıkarlar ortaya çıktıktan sonra çözüm bulmak daha kolaydır. Bu nedenle tezlerin arkasında hangi ihtiyaçların gizlendiğini bulmaya çalışmalı, sonra da bu gereksinimlerin nasıl karşılanabileceği hakkında taraflarla sağlıklı bir iletişim kurulmalıdır (Proksch, 2014).

İlişki çatışma biçimi, duygusal ve yakınlık niteliğindeki sorunlardan kaynaklanır. Bu çatışmalar korku, hayal kırıklığı, kıskançlık ve benzeri duygulardan kaynaklanır. Beklentiler veya tekrarlanan yanlış anlamalar çatışmanın da derinleşmesine sebep olabilir. Örneğin, dakiklik bir kişi için çok önemliyken diğeri için o kadar da önemli olmayabilir. Özellikle dakiklik konusunda, günlük çalışma hayatında belirgin çatışmalar çıkabilir. İlişki çatışmasında ortaya çıkabilen bu tür bir durumda biri diğeri için dakik olmamasını kendine yönelik önemsememe hareketi olarak görebilir. Bu tür uyuşmazlığın taraflarına zaman ve duygularını ifade etme fırsatı verilmelidir (Proksch, 2014).

Değerler üzerindeki çatışmalar, farklı idealler ve ilkeler çatıştığında ortaya çıkar. Örneğin eğitim kurumlarında, bir tarafta kıdem, diğer tarafta performans odaklı olma gibi değerler çatışmaya neden olabilir. Burada liderin çözüm yolu bulması ve taraflar üzerindeki etkisi çok önemlidir. Çalışanların örgütte geçirdikleri sürenin uzunluğu veya gösterilen performans çatışmanın düzeyini belirleyebilir. Ortak bir değer üzerinde anlaşma sağlanırsa, değer çatışmaları çözülebilir.

Yapısal çatışma biçimi, insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanır. Genel olarak, yapısal çatışmalara nihai bir çözüm yoktur, çünkü sorun sistemin doğasında vardır ve sonuç olarak tamamen çözülemez. Örgütlerin kurumsal ve karmaşık yapısına bağlı olarak farklı düzeyde çatışma ortamı yaşanabilir. İyi bir lider çatışma ortamını önceden sezerek gerekli önlemleri almalı, çatışmanın etkisini en aza indirmelidir (Sarioğlu ve Uğur, 2014)

İç çatışmaların yaşandığı yer, kişinin düşünce ve duygu dünyasıdır. Kurum içinde farklı istekler, hedefler veya rol gereklilikleri birbiriyle çelişebilir. Okulda aynı zümre öğretmenlerinin ortak sınav hazırlamak için bir araya gelmesi ve bazı öğretmenlerin kolay soru hazırlanmasını, bazı öğretmenlerin ise daha zor soru hazırlanmasını istemeleri okulda bir çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 2010).

Kaynaklarına göre çatışma türleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri**

<b>Çatışma Biçimleri</b>	<b>Çatışmanın Kaynakları</b>
<b>Durumdan Kaynaklı Çatışmalar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Günlük çalışma ve yaşam koşullarına bağlı sorunlardan kaynaklı çatışmalar</li></ul>
<b>Yapıdan Kaynaklı Çatışma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Olumsuz davranışlar</li><li>• Kaynakların adil dağıtılmaması</li><li>• Kurumdaki yetkilerin dengesiz olması</li><li>• Fiziki şartların çalışanları olumsuz etkilemesi</li></ul>
<b>Düşünce Çatışması</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manevi değerlerin farklılaşması</li><li>• Kişiler arası farklı yaşam biçimleri</li><li>• Kendini üstün görme eğilimi</li></ul>
<b>Kişiler Ve Gruplar Arası Çıkar Çatışmaları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekabetten kaynaklı çatışmalar</li><li>• Kişilerarası duygu ve düşünce farklılıkları</li><li>• Olaylara duygusal yaklaşma</li><li>• İletişim kurmada zorluk yaşama</li></ul>
<b>Etkileşimden Kaynaklı Kişisel Çatışmalar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Farklı durum ve kişilere karşı önyargılı olma</li><li>• Olaylara olumsuz bakış açısı</li></ul>
<b>Bilgi Eksikliği Çatışması</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yanlış veya eksik bilgi sahibi olma</li><li>• Durumun olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi</li><li>• Kişi ve gruplar arasında değerlendirme farklılıkları</li><li>• Farklı görüş yapısına sahip olma</li></ul>

(Karip, 1999, s. 16)

Tablo 1’de örgüt içinde günlük çalışma koşullarının olumsuz sonuçlarına bağlı, durumdan kaynaklı çatışmalar; örgüt içindeki kaynakların ve yetkilerin orantılı dağıtılmaması sonucu yapıdan kaynaklı çatışmalar; kişilerarası farklılıklar ve manevi değerlerden kaynaklı düşünce çatışmaları; rekabetten kaynaklı çıkar çatışmaları; önyargı ve yanlış iletişimden dolayı etkileşimden kaynaklı çatışmalar; farklı görüş ve yanlış bilgiden kaynaklı bilgi eksikliği çatışmaları yaşanabilir.

### **1.2.2. Çatışmaları Sonlandırma**

Bir çatışmanın çıkması çok kolaydır. Ancak önemli olan çatışmaları yatıştırmak ve onları yapıcı kanallara yönlendirmektir.

Çatışma durumları genellikle tarafların birbirlerine sitem, karşılıklı itham veya iletişimin tamamen kesilmesi şeklinde olabilir. Çatışmadaki tırmanmayı durdurmanın ilk adımı dinlemektir. Bu zor bir sanattır, ancak ustalaştığımızda çok etkilidir. Aktif dinleme, karşı tarafa olayları onların bakış açısıyla görebileceğinizi ve konularını anlayabileceğinizi gösterir. Bu, tartışma için olumlu bir atmosfer ve güven yaratır (Karip, 2010).

### **1.2.3. Çatışma Yönetimi Stilleri**

Çatışma yönetimi stilleri ile ilgili, Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen model beş grup altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetmedir. Çatışma yönetimi stilleriyle ilgili hangi modelin kullanılacağı bireyin kedisine ve karşı taraftaki bireyin ilgisinin düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Karip, 2010).

#### **1.2.3.1. Tümleştirme (Bütünleştirme) Stili**

Bu strateji çatışmada taraf olanların çıkarlarına ve ihtiyaçlarına önem vermesi, gözetmesi ve iş birliği yaparak yararlı bir sonuç elde etmeyi amaçlar. Her iki taraf tüm seçenekleri ele alarak görüş farklılıklarına odaklanırlar. Çatışmanın çözümünde ilgili taraflar olumlu yönde etkileneceğinden, bu stil kazan-kazan yöntemi olarak da bilinir. Çatışan taraflar sorunlarına çözüm bulmak için güçlü bir işbirliği yaparlar (Nergiz, 2018). Bilgi alış verişine bağlı olarak sorun çözme yaklaşımı olan bütünleştirme stili uzun zaman almasına rağmen süreç içerisinde örgütün gelişip büyümesine katkısı çok fazladır. Uzun vadede örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlar (Karip, 2013).

### **1.2.3.2. Ödün verme (uyma) Stili**

Çatışma yönetim stillerinde ödün vermede bireylerin kendilerine önem vermekten çok başkalarına verdiği önemin daha fazla olduğu yönetim stilini belirtmektedir. Bu çatışma durumunda çatışmaya çözüm arayan birey bir tarafa daha fazla önem vermektedir. Çatışan taraflar arasında farklılıkların vurgulanması ve çatışmaların çözümünde ortak noktaların belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Örgütlerde bu tip çatışmalarda yöneticiler kendi çözümlerini kabul ettirmekten çok tarafları uzlaştırma yoluna gidebilirler (Yürür, 2009, s. 25-27). Genelde örgüt içindeki üstler ve astlar arasında meydana gelen çatışmaları önlemek için bu yöntem uygulanır. Bu stili uygulayan yöneticiler kurum içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için çalışanların uyum içinde görevlerini yapmalarını amaçlamaktadırlar (Çarıkçı, 2018).

### **1.2.3.3. Uzlaşma Stili**

Bu stilde çatışan tarafların ortak kararlar etrafında bir araya gelip uzlaşarak anlaşmalarını sağlayan yaklaşım biçimidir. Örgüt içinde yaşanan bu tip çatışmalarda her iki taraf kendi çıkarlarından ödün vererek ortak bir noktada anlaşma sağlayabilirler. Her iki tarafın istek ve ihtiyaçları dikkate alındığı için bu çatışmada kaybeden taraf olmadığı görülmektedir. Tarafların karşılıklı ödün vermeleri her iki taraf açısından olumlu katkı yapacağından taviz verilebilmektedirler (Gümüseli, 1994). Bu çatışma yönetimi stili zaman kazanmak için de kullanılabilir. Uzlaşma tarzı bazen kısa vadede etkili bir çözüm bulmamızı sağlayabilir. Farklı çözümler bulunmazsa belirli bir süre sonra tekrar çatışma ortaya çıkabilir (Koçel, 2013, s. 657).

### **1.2.3.4. Kaçınma Stili**

Çatışmayı yok sayarak veya bir şekilde ondan kaçarak çatışmayı azaltmayı amaçlar. Bireyde müdahale etmemek, sorumluluk almamak ve geri çekilmek gibi davranışlar görülmektedir. Bu yaklaşım tarzı kısa vadede etkili bir yöntemdir. Yönetici çatışmanın çözümünde aktif rol almaz, açıkça taraf tutmaz ve doğrudan çatışmaya karışmaz (Şimşek, 2009, 308). Kaçınma stilinde, örgütte yaşanan çatışmaları görmezden gelme, umursamaz bir tavır içinde olma ve olayları önemsiz görme eğilimi vardır. Olaylara karşı tepki vermeme, müdahale etmeme çatışmanın taraflarını umutsuzluğa itebilir (Şimşek, 2002, s. 305). Kaçınma sonucunda çözümsüz kalan problemler zamanla daha büyük çatışmalar şeklinde ortaya çıkabilir. Kaçınmak ile kazanmak arasında yaşanan bu tür gerilimler örgütün verimliliğini düşürebilir (Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 135). Çatışan taraflar arasındaki gerilim sağlıklı bir iletişimi engelleyecek durumda olduğunda kaçınma stili kullanılabilir (Karip, 2000, s. 64).

### **1.2.3.5. Hükmetme Stili**

Bu çatışma yönetimi stilinde, kazanan-kaybeden yaklaşımı vardır. Kazanan taraf baskın olan bireydir ve kendi istek ve ihtiyaçlarını öne alarak karşı tarafı görmezden gelebilir (Yürür, 2009, 25-26). Hükmetme stilini benimseyen yöneticiler çalışanlarla iyi bir iletişim kurma ve motive etmekten çok, kendi hedeflerine odaklanırlar. Hükmetme tarzını benimseyen yöneticinin aldığı kararlardan herkes memnun olmayabilir ancak bu kararlara uyma zorunluluğu vardır. Kurallara uyulmaması durumunda yönetici yetkisini kullanarak çatışma daha da karmaşık bir hal alabilir. Ancak çatışan taraflar eşit yetkiye sahipse, çatışma sürecinin çıkmaza girme olasılığı vardır (Yıldızoğlu, 2013, s. 35).

Hükmetme Stili, çoğunlukla yüksek derecedeki çatışmaları sona erdirmek için veya çatışan taraflar arasında uzlaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Çatışmalarda sürekli bu tarza başvurmak örgüt içindeki motivasyonu düşürerek, örgüt kültürünün bozulmasına sebep olabilir (Karip, 2010; Özkalp ve Kirel, 2010).

## **1.3. Araştırmanın Problemi**

Eğitim örgütlerinde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkabilecek çatışmaları en iyi şekilde yönetmek yöneticilerin görevlerinin bir parçasıdır (Açıklalın, 1994). Örgütlerde çatışmaların her an ortaya çıkabileceği ve çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayacağı düşünülürse; yöneticilerin, çatışmaları örgütlerin düzenini bozmadan ve gelişmesine katkı sağlayacak şekilde yönetmesi gerekir (Koçel, 2013).

Bu araştırmanın problemi; okullarda yaşanan çatışma durumunda, kurumda görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini uygulamasıyla ilgili öğretmen algıları ne düzeydedir? Bazı demografik değişkenler bakımından öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri farklılık göstermekte midir? Şeklinde belirlenmiştir.

## **1.4. Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerinin, demografik faktörlere bağlı öğretmen görüşlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Çatışma durumunda en önemli olgulardan birisi hızlı ve doğru karar verebilmektir. Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda ortaya çıkabilecek çatışma durumlarına karşı alabilecekleri önlemler ve uygulayacakları yöntemler hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olacaktır. Bu çalışma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin görüşüne göre okuldaki yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyi nedir?  
 2- Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, okul türü, branş değişkeni, kıdem değişkeni ve görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okulda görev yapan yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

Burada araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Rize il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim, resmi ortaokul ve resmi liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleriyle ilgili algılarını öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemek ve öğretmenlerin görüşlerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Betimsel tarama yöntemi geçmiş zaman ya da şimdi var olan bir durumu, nesneyi ve bireyi herhangi bir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi mevcut koşulları içerisinde tanımlamaya çalışan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Yöneticinin kullandığı çatışma yönetimi stilleri öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya konulmuştur.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Rize il merkezi ve ilçelerinde bulunan 334 resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 4 bin 875 öğretmen içerisinden basit seçkisiz örneklem yöntemiyle seçilen 283 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 153 kadın öğretmen, 130 erkek öğretmen katılmıştır. Araştırmada 16 Rehber Öğretmeni, 21 Okul Öncesi Öğretmeni, 114 Sınıf Öğretmeni ve 132 Branş Öğretmeni görüş bildirmiştir. Ayrıca araştırmaya ilköğretimde görev yapan 139 öğretmen, ortaokullarda görev yapan 79 öğretmen ve liselerde görev yapan 65 öğretmen katılmıştır. Çalışmaya 65 bekar, 218 evli öğretmen görüş bildirmiştir. Yaş gruplarına bağlı olarak ise; 21-25 yaş arası 22 öğretmen, 26-30 yaş arası 38 öğretmen, 31-35 yaş arası 88 öğretmen, 36-40 yaş arası 73 öğretmen ve 41 yaş ve üzeri 62 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

#### 2.2.1. Öğretmenlerin Demografik Yapısı

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişkenler		F	%
Cinsiyet	Kadın	153	54
	Erkek	130	46
Yaş	21- 25 arası	22	8
	26-30 arası	38	13
	31-35 arası	88	31
	36-40 arası	73	26
	41 ve üzeri	62	22
Medeni Durum	Bekâr	65	23
	Evli	218	77
Öğrenim Durumu	Lisans	264	93
	Lisansüstü	19	7
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	37	13
	6-10 Yıl	93	33
	11-15 Yıl	82	29
	16 ve üstü	71	25
Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	142	50
	6-10 Yıl	110	39
	11-15 Yıl	25	9
	16 ve üstü	6	2
Branş	Okul Öncesi	21	7
	Sınıf Öğretmeni	114	40
	Branş Öğretmeni Rehber Öğretmen	132	47
	Öğretmen	16	6

Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	139	49
	Ortaokul	79	28
	Lise	65	23

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerden % 54'ü kadın ve % 46'sı ise erkektir. Yaş dağılımına bakıldığında; 21- 25 arası % 8, 26-30 arası % 13, 31-35 arası% 31, 36-40 arası% 26 ve 41 ve üzeri ise % 22'dir. Medeni durum dağılımına bakıldığında; bekâr %23, evli ise % 77'dir. Öğrenim durumuna göre dağılıma bakıldığında; % 93 lisans ve % 7 'si ise yüksek lisans ve doktora sahiptir. Mesleki kıdeme bakıldığında; % 13'ü 1-5 yıl, % 33'ü 6-10 yıl, % 29 11-15 yıl ve % 25'i ise 16 ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Bulunduğu okuldaki çalışma süresine bakıldığında; 1-5 yıl % 50, 6-10 yıl % 39, 11-15 yıl % 9 ve 16 ve üstü ise % 2'dir.

Branşlara göre bakıldığında; Okul Öncesi % 7, Sınıf Öğretmeni % 40, Branş Öğretmeni % 47 ve Rehber Öğretmen ise % 6'dır. Çalıştığı okul türüne bakıldığında; İlkokul % 49'ünü, Ortaokul % 28'ini ve Lise ise % 23'ünü oluşturmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları ve İzinler

Bu araştırmadaki veriler, kişisel bilgi formu ve örgütsel çatışma stilleri ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formunda ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin demografik değişkenlerinden olan, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdemler ve çalışılan okul türünü belirlemeye yönelik sorular yer almıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Bölüm: Kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik demografik faktörlerden oluşmuştur. Bu faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem ve çalışılan okul türü değişkenleridir.

2. Bölüm: İkinci bölümde ise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerini belirlemeye yönelik, "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır.

Ölçek sahibinden ölçeği kullanma için izin alınmıştır. Ölçeğin kullanımı için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 07.10.2022 tarih ve 2022/185 sayılı karar ile izin talebi etik açıdan uygun bulunmuştur.

#### 2.3.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Araştırmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemek için Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır. ROCI-II adını taşıyan 28 maddeden oluşan bir ölçektir.

Beş çatışma yönetim stilini (uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, ödün verme ve kaçınma) ölçen, 5'li Likert tipi ( 1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) cevaplardan oluşan bir ölçektir. Yapılan bu çalışma ile ölçeğin faktör analizi yapılmış ve 5 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir (Gümüşeli, 1994). Ölçekteki 28 maddeden 6'sı uzlaşma, 6'sı tümleştirme, 5'i hükmetme, 5'i ödün verme ve 6'sı ise kaçınma tarzı ile ilişkilidir.

Ölçeğin 28 maddesinin beş alt boyuta göre dağılımı:

1. Uzlaşma stili : 4., 7., 10., 14., 15., 20.
2. Tümleştirme (Bütünleştirme) stili : 1., 5., 12., 22., 23., 28.
3. Hükmetme stili : 8., 9., 18., 21., 25.
4. Ödün verme stili, : 2., 11., 13., 19., 24.
5. Kaçınma stili : 3., 6., 16., 17., 26., 27.

### 2.6. Güvenirlilik Analizi

Rahim (1983) tarafından geliştirilen "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin" güvenilirlikle ilgili yapılan çalışmalarda hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayı değeri  $\alpha=.88$ 'dir. Bu araştırmadaki ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=.877$  olarak hesaplanmıştır. 28 sorunun güvenilirliği yüksek düzey güvenilir olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Çatışma Ölçeğine Göre Güvenirlilik Analizi**

GÜVENİRLİK	
Çatışma Yönetimi Stilleri	Cronbach's $\alpha$
Tümleştirme	.783
Ödün Verme	.537
Hükmetme	.551
Kaçınma	.510
Uzlaşma	.764



## 2.7. Verilerin Toplanması

Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” Rize il ve ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlere çevrim içi veri toplama aracı ile uygulanmıştır.

## 2.8. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 24 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır. Elde edilen veriler tablolar şeklinde sunulmuştur.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Analizler

Bu bölümde ilkök, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşüne göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri incelenmiştir.

- 1- Öğretmenlerin görüşüne göre okuldaki yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyi nedir?  
Araştırma kapsamındaki okullarda bulunan yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	ss
Uzlaşma	283	3.64	0.620
Tümleştirme	283	3.77	0.635
Hükmetme	283	3.37	0.603
Ödün Verme	283	3.56	0.565
Kaçınma	283	3.47	0.449

Tablo 4’te öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyi ile ilgili ortalamaları; uzlaşma 3.64, tümleştirme 3.77, hükmetme 3.37, ödün verme 3.56 ve kaçınma 3.47 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara bağlı olarak öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri çatışma çözme stillerinden en çok tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerini, bazen ödün verme ve kaçınma yöntemlerini, en az ise hükmetme yöntemini kullandıkları görülmüştür.

### 3.3. Demografik Değişkenlere Bağlı Analizler

2- Cinsiyet değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Betimsel istatistikler incelendiğinde her bir bölüm için cinsiyet değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre çatışma yönetimi stilleri puanlarının medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler olduğu, çarpıklık katsayısı ise tüm bölümlerde -1 ve +1 arasında değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkenine bağlı bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	SD	t	p
Uzlaşma	Erkek	130	3.70	0.621	281	1.437	.152
	Kadın	153	3.59	0.617			
Tümleştirme	Erkek	130	3.78	0.653	281	0.282	.778
	Kadın	153	3.76	0.622			
Hükmetme	Erkek	130	3.47	0.596	281	2.616	.009*
	Kadın	153	3.28	0.598			
Ödün Verme	Erkek	130	3.58	0.565	281	0.741	.459
	Kadın	153	3.53	0.566			
Kaçınma	Erkek	130	3.53	0.600	281	0.817	.415
	Kadın	153	3.48	0.528			

\*:p<0,05

Tablo 5’te cinsiyet değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarında farklılık

göstermemiştir ( $p>0.05$ ). Başka bir ifadeyle öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanlarının cinsiyetten bağımsız olduğu, varyansların homojen bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Hükmetme tarzında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Çalışmaya katılan kadın ve erkekler arasında hükmetme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Hükmetme tarzında erkek öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine bağlı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerine yönelik yapılan analizler sonucunda, erkek öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerisinin kadın öğretmenlerin görüşüne göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu verisi elde edilmiştir.

3- Yaş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarına göre öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine bağlı farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Anova-Testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Yaş Değişkenine Göre Anova-Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Uzlaşma	21-25	22	3.66	0.524	2.49	.052
	26-30	38	3.62	0.556		
	31-35	87	3.43	0.561		
	36-40	74	3.41	0.585		
	41 ve üzeri	62	3.71	0.548		
Tümleştirme	21-25	22	4.03	0.432	2.75	.029 *
	26-30	38	3.78	0.643		
	31-35	87	3.67	0.713		
	36-40	74	3.69	0.610		
	41 ve üzeri	62	3.92	0.562		
Hükmetme	21-25	22	3.75	0.449	3.39	.010 *
	26-30	38	3.48	0.563		
	31-35	87	3.33	0.606		
	36-40	74	3.33	0.539		
	41 ve üzeri	62	3.26	0.690		
Ödün Verme	21-25	22	3.88	0.591	2.88	.023 *
	26-30	38	3.62	0.593		
	31-35	87	3.51	0.547		
	36-40	74	3.45	0.556		
	41 ve üzeri	62	3.60	0.540		
Kaçınma	21-25	22	3.79	0.559	2.45	.054
	26-30	38	3.63	0.526		
	31-35	87	3.43	0.586		
	36-40	74	3.47	0.517		
	41 ve üzeri	62	3.47	0.577		

\*  $p<0,05$

Tablo 6'da okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, yaş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre uzlaşma ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir ( $p>0.05$ ). Bu alt boyutlarda varyansların homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Uzlaşma ve kaçınma tarzı alt boyutlarına bağlı yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tümleştirme, hükmetme ve ödün verme tarzlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Çalışmaya katılan öğretmenler arasında yaş değişkenine bağlı uzlaşma, tümleştirme, hükmetme ve ödün verme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Değişkenler arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey Post Hoc testi yapılmıştır. Sonuçlar  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Tukey test sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Yaş Değişkenine Göre Tukey Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Yaş Aralığı	Yaş Aralığı	Fark	p
Tümleştirme	31-35	41 ve üzeri	0.462	.013 *

	36-40	41 ve üzeri	0.470	.015 *
Hükmetme	21-25	31-35	0.898	.020 *
	21-25	36-40	1.103	.002 **
	21-25	41 ve üzeri	0.789	.030 *
	36-40	41 ve üzeri	0.441	.039 *

\* p < .05, \*\* p < .01

Tablo 7’de yaş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan tümleştirme, hükmetme ve ödün verme tarzlarında gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır(p<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey test sonuçlarına göre;

Tümleştirme tarzında 31-35 yaş ile 41 yaş ve üzeri (p=0.013), 36-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri (p=0.015); hükmetme tarzında 21-25 yaş ile 31-35 yaş (p=0.020), 36-40 yaş (p= 0.002), 41 yaş ve üzeri (p= 0.030); ödün verme tarzında ise 21-25 yaş ile 36-40 yaş (p=0.045), 36-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri (p=0.039) gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. 21-25 yaş arası öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için hükmetme stillerini, 41 yaş ve üzeri öğretmen görüşlerine göre ise okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için tümleştirme ve ödün verme stillerini daha çok kullandıkları görülmüştür. Hükmetme tarzında 21-25 yaş ile 31- 41 ve üzeri yaşları arasında 21-25 yaş lehinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olduğu belirlenmiştir. Ödün verme tarzında ise 21-25 yaş ile 36-40 yaş arasında 21-25 yaş lehinde fark olduğu, 41 yaş ve üzeri ile 31-40 yaş arasında 41 yaş ve üzeri lehinde fark olduğu görülmüştür. Tablo 5’teki verilere göre, 21-25 yaş arası öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için hükmetme stillerini daha çok kullandıkları, 41 yaş ve üzeri öğretmen görüşlerine göre ise okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için tümleştirme ve ödün verme stillerini daha çok kullandıkları görülmüştür. 21-25 yaş arası genç öğretmenlere göre yöneticilerin çatışmaları çözmek için daha çok kendi düşüncelerine göre çözüm yolu bulma eğiliminde olduğu görülmüştür. 41 yaş üzeri öğretmenlerin görüşüne göre ise, yöneticiler çatışmaları çözmek için taraflar arasında işbirliği yaparak ortak bir nokta bulmaya çalışır.

4- Medeni durum değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Medeni durum değişkenine bağlı bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8: Öğretmen Görüşlerine Göre Çatışma Yönetimi Stillерinin Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Uzlaşma	Bekar	65	3.62	0.733	-0.3850	.701
	Evli	218	3.65	0.584		
Tümleştirme	Bekar	65	3.81	0.622	0.4568	.648
	Evli	218	3.76	0.640		
Hükmetme	Bekar	65	3.36	0.658	-0.0367	.971
	Evli	218	3.37	0.587		
Ödün Verme	Bekar	65	3.63	0.577	1.2105	.227
	Evli	218	3.53	0.561		
Kaçınma	Bekar	65	3.56	0.594	0.9245	.356
	Evli	218	3.49	0.553		

Tablo 8’de medeni durum değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarındaki gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0.05). Başka bir ifadeyle öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanlarının medeni durumdan bağımsız olduğu görülmüştür.

5- Öğrenim durumu değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğrenim durumu değişkenine bağlı bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9: Öğretmen Görüşlerine Göre Çatışma Yönetimi Stillерinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
	Lisans	264	3.63	0.620	-1.657	.099

Uzlaşma	Yüksek Lisans	19	3.87	0.597		
	Lisans	264	3.76	0.635	-1.740	.083
Tümleştirme	Yüksek Lisans	19	4.02	0.595		
	Lisans	264	3.37	0.577	0.686	.493
Hükmetme	Yüksek Lisans	19	3.27	0.907		
	Lisans	264	3.55	0.566	-0.600	.549
Ödün Verme	Yüksek Lisans	19	3.63	0.555		
	Lisans	264	3.49	0.561	-1.037	.300
Kaçınma	Yüksek Lisans	19	3.63	0.574		

Tablo 9’da okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, öğrenim durumu değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, ödün verme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir ( $p>0.05$ ). Başka bir ifadeyle öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı, öğrenim durumdan bağımsız olduğu görülmüştür.

6- Okul türü değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Betimsel istatistikler incelendiğinde her bir bölüm için okul türü değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre çatışma yönetimi stilleri puanlarının medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler olduğu, çarpıklık katsayısı ise tüm bölümlerde -1 ve +1 arasında değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre okul türü değişkenine bağlı Anova-Testi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Anova-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Çalıştığı Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Uzlaşma	Lise	65	3.65	0.669	0.391	.676
	Ortaokul	79	3.59	0.570		
	İlkokul	139	3.67	0.627		
Tümleştirme	Lise	65	3.79	0.639	0.703	.496
	Ortaokul	79	3.70	0.636		
	İlkokul	139	3.81	0.634		
Hükmetme	Lise	65	3.42	0.519	2.368	.096
	Ortaokul	79	3.46	0.586		
	İlkokul	139	3.29	0.642		
Ödün Verme	Lise	65	3.60	0.616	0.372	.690
	Ortaokul	79	3.52	0.564		
	İlkokul	139	3.55	0.543		
Kaçınma	Lise	65	3.54	0.568	0.851	.428
	Ortaokul	79	3.43	0.619		
	İlkokul	139	3.53	0.526		

Tablo 10’da okul türü değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, ödün verme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir ( $p>0.05$ ). Tüm alt boyutlara bağlı okul türü değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı, varyansların homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

7- Branş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen görüşlerinin branş değişkenine bağlı farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Anova-Testi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Branş Değişkenine Göre Anova-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Branş	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Uzlaşma	Branş Öğretmeni	132	3.59	0.617	0.831	.478
	Okul Öncesi	21	3.77	0.636		
	Rehber Öğretmen	16	3.78	0.589		
	Sınıf Öğretmeni	114	3.65	0.626		
	Branş Öğretmeni	132	3.72	0.651		

Tümleştirme	Okul Öncesi	21	3.81	0.624	0.832	.477
	Rehber Öğretmen	16	3.93	0.413		
	Sınıf Öğretmeni	114	3.81	0.644		
Hükmetme	Branş Öğretmeni	132	3.43	0.554	3.480	.016 *
	Okul Öncesi	21	3.62	0.698		
	Rehber Öğretmen	16	3.17	0.730		
Ödün Verme	Sınıf Öğretmeni	114	3.27	0.602	1.902	.179
	Branş Öğretmeni	132	3.52	0.587		
	Okul Öncesi	21	3.66	0.545		
Kaçınma	Rehber Öğretmen	16	3.85	0.429	1.672	.173
	Sınıf Öğretmeni	114	3.54	0.552		
	Branş Öğretmeni	132	3.46	0.588		
	Okul Öncesi	21	3.70	0.572		
	Rehber Öğretmen	16	3.68	0.536		
	Sınıf Öğretmeni	114	3.49	0.528		

\* p<0,05

Tablo 11’de Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, branş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre uzlaşma, tümleştirme, ödün verme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir (p>0.05). Hükmetme tarzı hariç tüm alt boyutlara bağlı branş değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında önemli bir farklılık olmadığı, varyansların homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Hükmetme tarzında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p<0.05).

Değişkenler arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey Post Hoc testi yapılmıştır. Sonuçlar p<0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Tukey test sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12:** Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillерinin Branş Değişkenine Göre Tukey Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Branş	Branş	Fark	p
Hükmetme	Branş Öğretmeni	Okul Öncesi	-0.896	.011 *
		Rehber Öğretmen	0.909	.019 *
		Sınıf Öğretmeni	0.490	.007 **

\* p < .05, \*\* p < .01

Tablo 12’de branş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan hükmetme tarzında gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır (p<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre; hükmetme tarzında branş öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri (p= 0.011), rehber öğretmenleri (p= 0.019) ve sınıf öğretmenleri (p= 0.007) arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Branş öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin hükmetme tarzında çatışma çözme stillerini anlamlı bir şekilde diğer öğretmenlerin görüşlerinden farklı olarak daha fazla kullanma eğilimi gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

8- Kıdem değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine bağlı farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Anova-Testi sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 13:** Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillерinin Kıdem Değişkenine Göre Anova-Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Uzlaşma	1-5 Yıl	37	3.74	0.542	1.51	.213
	6-10 Yıl	92	3.57	0.637		
	11-15 Yıl	83	3.59	0.566		
	16 ve üstü	71	3.74	0.686		
Tümleştirme	1-5 Yıl	37	3.91	0.593	2.07	.105
	6-10 Yıl	92	3.66	0.689		
	11-15 Yıl	83	3.76	0.586		
	16 ve üstü	71	3.87	0.625		
Hükmetme	1-5 Yıl	37	3.62	0.480	3.08	.028 *
	6-10 Yıl	92	3.38	0.606		
	11-15 Yıl	83	3.32	0.530		

	16 ve üstü	71	3.27	0.703		
Ödün Verme	1-5 Yıl	37	3.75	0.591		
	6-10 Yıl	92	3.54	0.614		
	11-15 Yıl	83	3.45	0.501	2.67	.048 *
	16 ve üstü	71	3.60	0.534		
Kaçınma	1-5 Yıl	37	3.66	0.566		
	6-10 Yıl	92	3.51	0.589		
	11-15 Yıl	83	3.46	0.533	1.28	.280
	16 ve üstü	71	3.45	0.554		

\* p < .05

Tablo 13'te okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, kıdem değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir (p>0.05). Uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma tarzlarının kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı, varyansların homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Hükmetme ve ödün verme tarzlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p< 0.05). Çalışmaya katılan öğretmenler arasında kıdem değişkenine bağlı hükmetme ve ödün verme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Değişkenler arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey Post Hoc testi yapılmıştır. Sonuçlar p<0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Tukey test sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Kıdem Değişkenine Göre TUKEY Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Kıdem	Kıdem	Fark	p
Hükmetme	1-5 Yıl	16 ve üstü	0.354	.019 *
Ödün Verme	1-5 Yıl	11-15 Yıl	0.303	.033 *

\* p < .05

Tablo 14'te kıdem değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan hükmetme ve ödün verme tarzlarında gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır (p< 0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey test sonuçlarına göre, hükmetme tarzında 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 16 ve üstü kıdemi olan öğretmenler (p=0.019) arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ödün verme tarzında ise 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler ile 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler (p= 0.033) arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

9- Görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini uygulama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen görüşlerinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine bağlı farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Anova-Testi sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anova-Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	ss	F	p
Uzlaşma	1-5 Yıl	141	3.66	0.636		
	6-10 Yıl	111	3.57	0.630		
	11-15 Yıl	25	3.83	0.511	1.46	.224
	16 ve üstü	6	3.75	0.230		
Tümleştirme	1-5 Yıl	141	3.82	0.611		
	6-10 Yıl	111	3.66	0.697		
	11-15 Yıl	25	3.96	0.434	2.17	.092
	16 ve üstü	6	3.83	0.435		
Hükmetme	1-5 Yıl	141	3.40	0.617		
	6-10 Yıl	111	3.33	0.555		
	11-15 Yıl	25	3.42	0.706	1.94	.123
	16 ve üstü	6	2.83	0.513		
Ödün Verme	1-5 Yıl	141	3.66	0.587		
	6-10 Yıl	111	3.40	0.524		
	11-15 Yıl	25	3.63	0.541	4.65	.003 *

	16 ve üstü	6	3.60	0.219		
Kaçınma	1-5 Yıl	141	3.56	0.567		
	6-10 Yıl	111	3.44	0.576		
	11-15 Yıl	25	3.51	0.483	1.57	.197
	16 ve üstü	6	3.22	0.328		

\* p < .05

Tablo 15’de okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre uzlaşma, tümleştirme hükmetme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir (p>0.05). Uzlaşma, tümleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzlarının alt boyutlarına bağlı görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Hükmetme ve ödün verme tarzlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p< 0.05). Çalışmaya katılan öğretmenler arasında görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine bağlı ödün verme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Değişkenler arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey Post Hoc testi yapılmıştır. Sonuçlar p<0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Tukey test sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillерinin Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre TUKEY Testi Sonuçları**

Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi	Görev Yaptığı Okulda Çalışma Süresi	Fark	p
Ödün Verme	1-5 Yıl	6- 10 Yıl	0.257	.002 **

\* p < .05, \*\* p < .01

Tablo 16’da görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan ödün verme tarzında gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır (p<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan TUKEY test sonuçlarına göre; ödün verme tarzında 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ile 6- 10 Yıl çalışma süresi olan öğretmenler (p= 0.002) arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okulda 1 ile 5 yıl arasında görev yapan öğretmenler, 6- 10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme stillerinden ödün verme tarzını anlamlı bir şekilde daha fazla kullanma eğilimi gösterdikleri görülmüştür.

## 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

### 4.1. Tartışma ve Sonuçlar

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşlerine göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzlarında öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin puanlarının cinsiyetten bağımsız olduğu, kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Hükmetme tarzında ise, çalışmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler arasında hükmetme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş, erkek öğretmenler lehine farklılık ortaya çıkmıştır. Cinsiyet değişkenine bağlı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerine yönelik yapılan analizler sonucunda, erkek öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerisinin kadın öğretmenlerin görüşüne göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu verisi elde edilmiştir. Şener’e (2019) göre erkek öğretmenlerin bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini anlamlı bir şekilde kadın öğretmenlerden daha fazla kullanma eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışma ile benzer bulgular içermektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, öğretmen görüşlerine göre yaş değişkenine bağlı olarak uzlaşma ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir. Uzlaşma ve kaçınma tarzı alt boyutlarına bağlı yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenler arasında yaş değişkenine bağlı tümleştirme, hükmetme ve ödün verme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Tümleştirme tarzında 41 yaş ve üzeri ile 31-40 yaş arasında 41 yaş ve üzeri lehinde fark olduğu, başka bir ifadeyle 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin tümleştirme çatışma çözme stilini diğer yaşta öğretmenlere göre anlamlı bir düzeyde daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Hükmetme tarzında 21-25 yaş ile 31- 41 ve üzeri yaşları arasında 21-25 yaş lehinde fark olduğu belirlenmiştir. Ödün verme tarzında ise 21-25 yaş ile 36-40 yaş arasında 21-25 yaş lehinde fark olduğu, 41 yaş ve üzeri ile 31-40 yaş arasında 41 yaş ve üzeri lehinde fark olduğu görülmüştür. Tablo 5’teki verilere göre, 21-25 yaş arası öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için hükmetme stillerini daha çok kullandıkları, 41 yaş ve üzeri öğretmen görüşlerine göre ise okul yöneticilerinin çatışmaları çözmek için tümleştirme ve ödün verme stillerini daha çok kullandıkları görülmüştür. 21-25 yaş arası genç öğretmenlere göre yöneticilerin çatışmaları çözmek için daha çok kendi düşüncelerine göre çözüm yolu bulma eğiliminde olduğu görülmüştür. 41 yaş üzeri tecrübeli öğretmenlerin görüşüne göre ise, yöneticiler çatışmaları çözmek için taraflar arasında işbirliği yaparak

ortak bir nokta bulmaya çalışır. Himmetoğlu'nun (2014) araştırmasına göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde yaşın anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışma ile farklılık gösterdiği görülmektedir. Uysal'ın (2012) yaptığı çalışmada 21 ve 30 yaş aralığındaki öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stillerini daha az kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiş olup araştırmamızda elde edilen bulgudan kısmen farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Tanrıverdi (2008) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin deneyim süresi arttıkça okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede hükmetme stilini daha çok kullandıkları, deneyimi az olan öğretmenlere göre ise tümleştirme ve uzlaşma stillerini çatışmaları yönetmede daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada medeni durum değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma çözme yöntemleri arasında bir farklılık görülmediği ve anlamlı düzeyde etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin ve Yüksel'in (2017) yaptıkları araştırmada medeni durum değişkeninin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Şener, (2012) medeni durum değişkeninin okul müdürlerinin çatışma çözme stilleri üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Bu veriler yaptığımız araştırma ile elde edilen bulgularla eşdeğerdir.

Öğrenim durumu değişkenine bağlı öğretmen görüşleri olarak uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, ödün verme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleriyle ilgili görüşleri öğrenim durumundan bağımsız olduğu görülmüştür. Şener'e (2019) göre yöneticilerin çatışma çözme stilleri öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği, farklı bir ifadeyle öğretmenlerin görüşüne göre eğitim durumunun çatışma yönetimini belirleyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yaptığımız araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, çalıştıkları okul türü değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre, uzlaşma, tümleştirme, hükmetme, ödün verme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermediği görülmüştür. Okul türü değişkeninin çatışma çözme stilleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı ilköğretimde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin görüşlerine göre hükmetme tarzı hariç tüm alt boyutlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı, hükmetme tarzında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bağdatlı'ya (2015) göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları tüm alt boyutlarda branş değişkeni ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Hükmetme tarzı hariç yapılan çalışmayla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, Acar (2006) ve Demirkaya'nın (2012) yaptıkları araştırmaya göre branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve yapılan çalışmaya benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri, kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşlerine göre uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma tarzlarında farklılık göstermemiş, hükmetme ve ödün verme tarzlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hükmetme ve ödün verme tarzlarında göreve yeni başlayan öğretmenlerle ( 1-5 yıl), kıdemi fazla olan öğretmenlerin ( 11 yıl ve üzeri) görüşleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şener'e (2019) göre öğretmenlerin genel çatışma yönetimi ile uzlaşma, tümleştirme, ödün verme ve kaçınma stillerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediğini, hükmetme çatışma çözme stilini kıdemi 10 yıla kadar olan öğretmenlerin, kıdemi 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden daha çok kullandıkları sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmaya benzer bir sonuç elde edilmiştir. Uysal'a (2012) göre kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan farklılık gösterdiği görülmüştür.

Görev yaptığı okulda çalışma süresi değişkenine bağlı olarak öğretmenler, yöneticilerin çatışma çözme stilleri hakkındaki görüşleri arasında ödün verme boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu, diğer alt boyutlar arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak ödün verme tarzında okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin, okuldaki çalışma süresi 6- 10 yıl olan öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada okullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri çatışma çözme stillerinden en çok tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerini, bazen ödün verme ve kaçınma yöntemlerini, en az ise hükmetme yöntemini kullandıkları görülmüştür. Cinsiyet değişkenine bağlı erkek öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Erkek öğretmenlere göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bilgisi elde edilmiştir. 21-25 yaş ile 41 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerin görüşüne göre yöneticiler çatışma çözme stillerini anlamlı düzeyde daha çok kullandıkları belirtilmiştir. Medeni durum değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerine ilişkin gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğrenim durumu değişkenine bağlı yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerini anlamlı düzeyde daha çok kullandıkları görülmüştür. Kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin, kıdemi 11-15 Yıl ve 16 ve üstü olan öğretmenlere göre, yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bulunduğu okulda çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin



görüşlerine göre, yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Branş değişkenine bağlı öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin tümleştirme yöntemini daha çok kullandıkları görülmüştür. İlkokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerini anlamlı düzeyde daha çok kullandıkları sonucuna varılmıştır.

#### **4.2. Öneriler**

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler aşağıda verilmiştir.

Uygulama yapanlara öneriler:

1. Okul yöneticilerinin çatışmaları önceden tespit etmeleri ve iyi bir şekilde yönetebilmeleri için hizmet içi eğitimle gereken destek verilebilir.
2. Kurumda yaşanan çatışmalar sadece kurum içi çalışanlarından kaynaklanmaz. Dış paydaşlarla da çeşitli çatışmalar yaşanabilir. Veliler ile okul çalışanları arasında koordinasyonu sağlamak, olası çatışmaları önlemek için velilere yönelik eğitimler verilebilir.
3. Özellikle ortaokul ve liselerde okuyan öğrencilere yönelik okul rehberlik servisleri yıl boyunca uygulayacakları planlı bir çalışma yaparak, öğrencilere disiplin kuralları, öğrenci ilişkileri ve öğretmen-öğrenci ilişkileri hakkında eğitimler verilebilir.
4. Yapılan araştırmada yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetim stilleri olarak tümleştirme ve uzlaşma yöntemleri olduğu belirlenmişti. Bu sonuçlara bağlı olarak okul yöneticileri görüş farklılıklarına odaklanabilir, çözüm için tüm tarafların çıkarına yönelik olan kazan-kazan yaklaşımını benimseyebilirler.

Araştırma yapanlara öneriler:

1. Araştırmada uzman ve başöğretmen tarzında inceleme yapılmadı. 2022 yılında yeniden yapılan sınavla uzman öğretmen ve başöğretmen sayısı arttı. Uzman öğretmen ve başöğretmen açısından da araştırma yapılarak görüşleri alınabilir.
2. Yapılan araştırmada sadece öğretmenlerin görüşleri alındı. Okuldaki yöneticiler ve diğer çalışanların da görüşleri alınabilir.
3. Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Yapılacak farklı çalışmalarda nitel yöntem veya karma yöntem de kullanılabilir.
4. Çatışma yönetim stillerini incelerken yöneticilerin demografik özellikleri de dikkate alınarak farklı bir çalışma yapılabilir.
5. Bu araştırma resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler ile yapıldığından, çatışmaya dair görüşlerin özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik de yapılması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalm, A. (1994). *çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Personel Eğitim Merkezi Yayınları.
- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Arslandoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). KTO, Konya. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Arun, K., (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Bağdatlı, F. (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Besemer, C. (1999). *Mediation. vermittlung in konflikten*. Stiftung Gewaltfreies Leben.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Boz, İ. T. (2012). *Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin rolü*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Costantino, C.A., & Merchant, C.S. (1996). *Designing conflict management system*. Jossey-Bass.
- Çarıkçı, E. (2018). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliliklerini iş yaşamında kullanma düzeyleri ile duygusal emek ve çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Çetin, M. ve Karsantık, İ. (Ed.). (2020). *İnovasyon yönetiminde stratejiler ve süreçler*. Nobel Yayınevi, 2020.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8.Baskı). Alfa Yayınları.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algularına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Pegem Akademi.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi* (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi*. Pegem Akademi.
- Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilim Kitap.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. (14. Baskı). Beta Basım.
- Moore, C. (1986). *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*. Jossey-Bass.
- Morgan, G. (2002). *Bilder der organisation*. Klett-Cotta.

- Nergiz, B. (2018). *Örgütsel çatışma ve çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Nyamajiwa, B.M. (2000). *Communication in negotiation*. Harare University of Zimbabwe Centre for Distance Education.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayın Dağıtım.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.
- Sagimo, P. O. (2002) *Management dynamics: towards efficiency, effectiveness, competence and productivity*. East Africa Educational Publishers Limited.
- Sarıoğlu, U.S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 122-136.
- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.), Jossey-Bass.
- Scholz, C. (1997). *Strategische organisation*. landsberg, Verlag Moderne Industrie.
- Schwarz, G. (2001). *Konfliktmanagement. konflikte erkennen, analysieren, losen*. Gabler.
- Smith, B. N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004) Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
- Şahin, S. ve Yüksel-Şahin, F. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 391–418.
- Şener, E. K. (2019). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin çatışma çözme stilleri, iş ve yaşam doyumlarının incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Şimşek, M. Ş. (2002), *Yönetim ve organizasyon*. (6. Baskı) Güney Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Adım Yayınları.
- Şimşek, N., ve Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Tablet Kitabevi.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi - eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Pegem Akademi.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Orta öğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi alguları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (2015). *Building the team organization: How to open minds, resolve conflict and ensure the cooperation*. Springer.
- Uysal, T. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 880-900.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (1992). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Wilkin, L. (2020). From discord to harmony: Five skills for keeping your workplace humming. In L. Wilkin and T. Belak (Eds.) *From discord to harmony: Making your workplace hum* (pp. 319–332). Information Age Publishing.

- Wilmot, W. & Hocker, J. (2011). *Interpersonal conflict* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Yazar, T. (2015). Eğitim ve öğretim ile ilgili temel kavramlar. T. Y. Yelken ve C. Akay (Ed.), *Öğretim ilke ve yöntemleri içinde* (1-24). Anı Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-180.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi).
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 25-31.