

Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri

Barış KÜÇÜKBOĞA¹

Erkan GÜLER²

Şemsetdin ULUSOY³

Asef KULPU⁴

Özet

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin araştırılması amacı ile yapılan bu çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma Gaziantep ilinde yapılmış, bu ilde bulunan okullarda görev yapmakta olan 280 öğretmen ile anket uygulaması yöntemi ile görüşülmüştür. Araştırmada Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkiye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II) kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda evli olan öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini algılama düzeyinin yüksek olduğu, öğretmenlerin yaşının ilerlemesi ile okul müdürünün çatışma yönetim stiline yükseldiği, ilkokulda görev yapmakta olan ve eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin okul müdürü çatışma yönetim stili algılarının diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Müdürü, Yönetim, Çatışma Yönetimi

Conflict Management Styles of School Principals

Abstract

Quantitative method was used in this study, which was conducted to investigate the conflict management styles of school principals. The research was conducted in the province

¹ Şehit Servet Tomak Ortaokulu, Şahinbey/Gaziantep, BarisKckbga@gmail.com.

² Şehit Servet Tomak Ortaokulu, Şahinbey/Gaziantep, erkanglr27@gmail.com.

³ Şehit Servet Tomak Ortaokulu, Şahinbey/Gaziantep, semsettinulusoy@hotmail.com.

⁴ Namık Kemal İmam Hatip Ortaokulu, Şehitkamil/Gaziantep, asefkulpu@gmail.com.

of Gaziantep, and 280 teachers working in schools in this province were interviewed using the survey method. Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI II), developed by Rahim (1983) and adapted into Turkish by Gümüşeli (1994), was used in the research. Analysis of the research data was done with the SPSS program. As a result of the research, it was concluded that married teachers have a higher level of perception of the conflict management style of the school principal, that the conflict management style of the school principal increases as the age of teachers increases, and that teachers who work in primary schools and are graduates of the faculty of education have a higher perception of the conflict management style of the school principal than other teachers.

Keywords: Teacher, School Principal, Management, Conflict Management

Giriş

Çatışma, günlük yaşamda sıklıkla karşılaşılan, toplumsal, toplumsal ve örgütsel yaşamın her alanında belli ölçüde kendini gösteren ve sonuçları olan önemli bir gerçekliktir. Çatışma, örgütlerdeki etkileşimlerin doğal bir sonucudur. Zaman içerisinde çatışma artık popüler olmayan bir kavram olmaktan çıkıp, değişim ve gelişmeye yönelik etkileşimlerin bir gereği olarak örgütler için sürdürülebilir bir kavram haline gelmektedir (Yeşil, 2018). Yani bir toplumdaki örgütler veya gruplar ne kadar benzer olursa olsun, o toplumdaki bireylerin kültürleri, değerleri, inançları ve yaklaşımları birbirinden farklı olduğu için çatışma ortaya çıkmaktadır (Özdüvencioğlu ve Çekil, 2010).

Bu nedenle çeşitli etkileşim ve nedenlerden kaynaklanan kaçınılmaz nitelikteki çatışmaların etkisi de aynı derecede önemli olmalıdır. Yaşanan etkileşimin düzeyi çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı etkilerine yol açabilmektedir. Yapıcı çatışmalarda bireyler tartışmada ısrar etme, şakalaşarak iletişim kurma, rahatlama gibi farklı davranışlar sergilerken, yıkıcı çatışmalarda bireyler katı davranışlar sergiler ve amacı sadece karşı tarafı mağlup etmektir (Karloğlu ve Alioğulları, 2012). Bir yandan çatışmanın doğası sürekli değişmektedir ve diğer yandan çatışma doğru yönetilirse örgütün ve bireyin gelişimi açısından iyi olmakla birlikte, kötü yönetilen çatışma aynı zamanda örgüte yıkıcı tehlikeler çatışma kavramını son derece önemli kılmaktadır. Bu nedenle hükümetlerin çatışmaları yıkıcı bir aşamaya ulaşmadan ustalıkla çözmeleri gerekmektedir (Demir, 2017).

Eğitim örgütlerinin resmi ve resmi olmayan iletişim ağları vardır. Bir kuruluşun resmi olmayan bileşeni, bireylerin etkileşimleri ve iletişimlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda kişisel

etkileşim ve iletişim bağlamında anlaşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve ayrılıklar nedeniyle bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklar da çatışmayı tanımlamaktadır (Atak, 2005).

Okuldaki çatışmaların çözümlenmesinin okulun etkililiğine katkı sağladığı söylenebilir. Çatışmayı doğru ve etkili bir şekilde yönetmek, örgütsel hedeflere ulaşmak için yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Çatışmanın nedenlerini ve çatışma çözümünü anlamak ve buna göre bir yol haritası belirlemek, yöneticinin konu üzerindeki etkinliğini artırabilmektedir (Batmaz, 2014). Ancak bir örgütte farklı şekillerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve çözümlenebilmesi için, çatışmayı yöneten kişinin bir çatışma yönetimi stiline hakim olması gerekmektedir. Duruma ve konuya göre hangi yöntem ve tarzın kullanılacağını bilmek ve uygulamak beceri işidir. Yöneticilerin örgüt içindeki çatışmaları yönetmesi, hatta çatışmalarda taraf seçmesi ve çatışmaları örgütsel hedeflere göre yönetmesi, örgütü çatışmadan aciz kalmaktan kurtaracak ve örgütün varoluş amacına ulaşacak, organizasyonu işlevsel hale getirecektir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı insan yaşamının kaçınılmaz bir parçası olup, çatışma anlayışının farklı olması nedeniyle literatürde farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranışın farklı dalları arasında çatışma kavramının evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır (Koçak ve Aktaş, 2019). Çatışma kavramına ilişkin literatür incelendiğinde çatışmanın farklı yönlerini yansıtan ayrı ayrı tanımlara rastlamak mümkündür. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır (Stoner, 1978). Thomas (1976) çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın kendi çıkarlarına müdahale ettiğine inandığı zaman ortaya çıkan bir süreçtir. Çatışma, bireylerin aralarında uygunsuz ve uyumsuz bir şey olduğuna inandıkları durumlarda ortaya çıkan etkileşimler olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu görüşe göre çatışma, sorunlu bir durumda bir tarafın diğer tarafın isteklerine uymamasından kaynaklanan bir durum olarak yorumlanmaktadır (Folger vd., 2013).

Rahim ve diğerleri (2000) çatışma kavramının bireyler arası etkileşimin olağan bir sonucu olduğuna inanmakta ve çatışmanın insanların hedef, yöntem, inanç ve değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu bağlamda bireyin sosyal bir varlık olduğu ve başkalarıyla ilişkiler içinde var olduğu dikkate alındığında çatışmanın yaşamda kaçınılmaz bir unsur olduğu söylenebilir. Farklı araştırmacı ve disiplinlerin yaptığı tanımlara bakıldığında çatışmanın temel unsurlarının uyumsuzluk, anlaşmazlık, fikir ayrılığı, hayal

kırıklığı ve beklenti farklılıkları olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, farklı açılardan tanımlandığında çatışma kavramı karşılıklı olumsuz etkileşimi ve direnci ifade etmektedir (Çağlayan, 2006).

Genel tanım incelendiğinde çatışma, kişisel etkileşimler sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıklar süreci olarak açıklanabilir. Çatışma kavramına örgütsel bağlamda baktığımızda her kurumun farklı fikir ve gereksinimlere sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir (Öztaş, 2005). Örgütsel çatışma, etkili yönetilmediği takdirde bireylere ve örgütlere zarar verebilecek, çatışma ve uyumsuzluklar şeklinde ortaya çıkmakta olan dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda birçok farklı inanç, değer, zihniyet ve beklentiye sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışmayı etkili bir biçimde yönetebilmek için bireyin çatışmaya karşı tutumu ve yaklaşımı oldukça önemlidir (Saçkırık, 2019).

Çatışma Türleri

Örgütlerde yaşanan çatışma türleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir de beş alt başlıkta toplanabilir.

1. Taraf olma durumuna göre

Çatışmaya karışan kişi veya grupların sınıflandırıldığı ve beş alt başlık altında inceleneceği çatışma türüdür.

Bireysel Çatışma: Bireyin ne yapması gerektiği konusunda belirsizlik yaratan ya da farklı tutum ve davranışlar beklemesine neden olan, dolayısıyla bireyi öfke, kızgınlık, stres gibi olumsuz durumlara sürükleyen bir çatışmadır (Tokat, 1999). Kimlik çatışması olarak da bilinen bu çatışma aynı zamanda bireyin iç dünyasında yaşanan bir tür karmaşadır. Yüksek düzeyde stres ve hassasiyet altındaki bireyler, en ufak anlaşmazlıklara en yüksek düzeyde tepki verebilmektedir. Bu çatışmanın kökeni, öz kimliğin sosyal baskılar, beklentiler ve etkilerle uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır (Sığırı, 2015).

Kişilerarası çatışma: Birden daha çok birey arasında farklı sebeplerle görülen çatışma türüdür. Bu tür çatışma organizasyon yapısındaki farklılıklardan, iletişim engellerinden ve kişisel özelliklerden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki görüş farklılıkları ve güven kaybı, kırgınlık, korku, öfke gibi olumsuz duygular, bireyin kendisinden daha yüksek görev ve pozisyonlar nedeniyle grup içi çatışmalar da bireyler arası çatışmayı tanımlamaktadır.

. Kişilerarası çatışmaların nedenlerinden biri kişisel bilgi ve deneyim, değerler, yaşam kavramları, amaç ve hedeflerdeki farklılıklardır (Tokat, 1999).

Bireyler ve gruplar arasındaki çatışma: Bu tür çatışmalar çoğunlukla bireylerin grup kural ve ilkelerine uymaması veya grup baskısı nedeniyle bunu yapması durumunda ortaya çıkar. Grubun izlediği yol, amaç ve hedeflerle çelişen bireyler grupla çatışmaya zorlanır. Bir örgüt içerisinde bağımsız kişi ve grupların yaşadığı çatışmaların yanı sıra, grup içindeki bireylerin ve kendi gruplarının yaşadığı çatışmalar da bu sınıflandırmaya dahildir (İmirlioğlu, 2005).

Gruplar arası çatışma: Gruplar arası çatışma ise farklı kültürleri, cinsiyetleri veya fikirleri destekleyen gruplar arasında ortaya çıkar. Bu gruplar farklı anlayışları, bakış açılarını, vizyonları ve misyonları temsil eden bireyleri içerir. Bu çatışmalar birbirine taban tabana zıt olan farklı siyasi ve fanatik gruplar arasında da ortaya çıkabilmektedir. Burada bireyin yerini grubun taşıdığı kimlik almaktadır (Kösehan, 2005).

Örgütler arası çatışma: Bir çatışmaya karışan kişi sayısı arttıkça çatışmanın etkisi ve niteliği değişir. Bu durumda örgütü savunan bireyler, örgüt içindeki iklim, dayanışma duygusu, saygı görme hakkı gibi farklı değişkenler de devreye girmektedir. Çeşitli etkileşimleri, ilişkileri ve grupları içeren organizasyonlarda, taraflardan biriyle sorun ortaya çıktığında çatışma sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Proje finansmanının güvence altına alınması ve gelecek stratejik direktiflerin tartışılması bunun örnekleridir (Altan, 2015).

2. Çatışmanın Niteliği ile İlgili Gruplandırma

Çatışmalar niteliklerine göre iki başlığa ayrılmaktadır: işlevsel çatışmalar ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

İşlevsel çatışma: Koçel'in (2015) belirttiği gibi bu tür çatışmalar, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan, örgütün iç ve dış dinamiklerinde karşılaşılan sorunların belirlenmesinde uyarıcı etki yapan ve bu sorunların yönetimin dikkatine sunulmasına yardımcı olan çatışmalardır. Çatışma, örgüt içinde değişim ve yeniliği teşvik ederek örgütün çıkar ve hedeflerine ulaşmayı amaçlıyorsa, onun işlevsel özelliklerini ortaya koyar. Burada önemli olanın örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin kişisel çıkar çatışmalarından ziyade örgütün çıkarlarına odaklanmaktadır.

İşlevsel olmayan çatışma: Bu tür çatışma, bir organizasyonun hedeflerine, başarılarına ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen çatışmadır. Bu tür çatışmalar bireylerin örgütsel

dayanışmasını zayıflatabilir, bireysel ve grup etkileşimlerini zayıflatabilir, sorunları ve gerginlikleri artırabilir. Çatışmaların tümünden fayda sağlanmasını beklemek mümkün olmasa da bireylerin çatışmayı etkili ve doğru bir şekilde kullanmaları sonucunda anlaşmazlıkları ve anlaşmazlıkları fırsata çevirmenin ve fayda elde etmenin mümkün olduğu savunulabilir (Özgan, 2006).

3. Organizasyon içindeki çatışma alanlarıyla ilgili gruplamalar

Çatışmaya ilişkin bir diğer gruplandırma ise bireyin örgüt içindeki konumuna ve örgütün aşamasına göre üç çatışma türünü içermektedir (Gümüseli, 1994).

Yatay Çatışma: Örgütün hiyerarşik düzeninde benzer statüye sahip bireyler veya gruplar arasındaki çatışmayı ifade eder. Belirsiz ortamlarda, benzer konumdaki kişiler arasında sıklıkla yatay çatışmalar ortaya çıkar, yetkiler açıkça tanımlanmaz ve görev tanımları doğru şekilde formüle edilmemektedir. Bu durumda benzer niteliklere sahip bireylerin aynı amaçlar etrafında toplanması, onların ortak özelliklerini öne çıkararak bu tür çatışmaların önüne geçebilmektedir (Sığırı, 2015).

Dikey Çatışma: Dikey çatışma, bir organizasyonda farklı seviyelerdeki astlar ve üstler arasındaki çatışmadır. Bu tür çatışmalar örgütlerde sık görülmektedir. Bu, bir astın, üstünün kişisel beklentilerini karşılayamaması veya astın, üst tarafından beklenen davranışı görmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin yeterli donanım ve beceriye sahip olmaması, astlarıyla çatışma yaşamalarına yol açmaktadır (Türk ve Doğan, 2002).

Emir Komuta-Kurmay Çatışması: Bu çatışma türünde yönetici pozisyonundaki kişiler ile alanında uzman kişiler arasında ortaya çıkan bir çatışma olduğunu belirten Gökçe ve Şahin'e (2003) göre bu çatışmanın kaynağı bireylerin üstlendiği yükümlülük ve sorumluluklarda yatmaktadır. Uzmanların rolü sadece kendi alanlarında danışmanlık sağlamak olup, yöneticiler yapılan tüm işlerden sorumludur. Bu çatışmanın sebepleri arasında çalışanların yetki kapsamının yeterince belirlenmemesi ve yöneticilerin uzman tavsiyesi almaya zorlanması yer almaktadır. Yöneticiler kendilerini uzman olarak görürlerse veya anlamadıkları sorunlarla karşılaştıklarında yetki ve sorumluluklarının zedeleneceğine inanırlarsa, onların görüşlerini kabul etmek istemedikleri için uzmanlarla çatışabilirler. Tersine, uzmanlar yetkilerini aşarak ve avantaj elde etmek için fikirlerini yöneticilere empoze etmeye çalışarak çatışma durumlarına girebilirler (Tahtaloğlu, 2011).

4. Çatışmaların nasıl ortaya çıktığına göre gruplandırın

Çatışmalar nasıl ortaya çıktıklarına göre dört türe ayrılır.

Potansiyel Çatışma: Olası bir çatışmada çatışmayı doğuran koşullar sorunludur. Kaynak kıtlığı, hedef farklılıkları, kontrol çabaları, rol çatışmaları gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Bu potansiyel durumlar sizi bekliyor ve doğru koşullar ortaya çıktığında çatışma başlamaktadır. Başka bir deyişle gizli çatışma, bir örgütte meydana gelme potansiyeli olan ve çatışmaya temel oluşturan nedenler bütünüdür (Cengiz, 2018).

Algılanan Çatışma: Deneyimlerin ve gerçeklerin, çatışmaya dahil olan kişi veya gruplar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili bir çatışma biçimidir. Bu çatışmada örgüt üyeleri çatışmanın kaynağını tam olarak ifade edemeseler bile çatışmanın varlığından haberdar olmaktadır. Her iki taraf da farklılıkların veya uyumsuzlukların farkına vardığında stres yaşamaktadırlar. Böyle bir çatışmanın örneği, yasal gücün kullanılması ve emirler karşısında bireyler tarafından itaatin zorlanmasıdır (Özgan, 2006).

Hissedilen Çatışma: Duygu ve algı farklı kavramlardır. Bir örgüt içindeki bireyler fikir ayrılıklarının farkında olabilirler ancak bu onların birbirlerine kızmalarını engelleyebilir ve yalnızca olumsuz duygular geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu tür bir çatışma, öncelikle çatışmanın altında yatan kaynak dışındaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla algılanan çatışma, bireyin çatışma yaklaşımına ilişkin duygularına bir yanıttır (Kılınç, 1985).

Açık Çatışma: Açık çatışma, bir bireyin veya grubun diğer tarafın amaçlarını, hedeflerini ve davranışlarını zayıflatacak eylem veya eylemlerde bulunmaya çalışmasıdır. Doğrudan sözlü ve fiziksel şiddet de dahil olmak üzere bu tür durumlar organizasyon kuralları tarafından yasaklanmıştır. Dolayısıyla, örgüt üyeleri birbirlerinin davranışlarını, eylemlerini, amaçlarını ve hedeflerini engellediğinde açık çatışma ortaya çıkmaktadır. Kısaca açık çatışmayı bireyleri çeşitli şekillerde doğrudan tehdit eden bir çatışma olarak düşünmek mümkündür (Kılınç, 1985).

5. Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Yapılan Gruplandırma

Açık çatışma bilinçli olarak tasarlanmış, organize edilmiş ve organizasyon yönetiminin bilgisi dahilinde olan bir çatışmadır. Kapalı çatışma açık çatışmadan daha tehlikelidir ve yöneticinin bilgisi dışında meydana gelmektedir. İletişimin, algının ve öngörünün yetersiz olduğu kapalı çatışmalarda üyeler olumsuz durumları yanlış tanımlayabilir ve çatışmanın varlığından habersiz kalabilirler. Gizli çelişkiler olumsuz yönde gelişir ve etkisi büyüktür (Şentürk, 2006).

Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın, çatışmaya dahil olan kişi ve kuruluşlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir. İki tür çatışma vardır. Bu nedenle çatışma olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu çatışma işlevseldir ve kuruluşun veya bireyin temel hedeflerini destekler veya fayda sağlamaktadır. Öte yandan çatışma, bir kuruluşun veya bireyin amaç veya hedeflere ulaşma performansını veya yeteneğini engelliyorsa, işlevsiz veya olumsuzdur (Yüksel, 2020).

Çatışmanın örgüt üzerindeki etkisi ve hedeflere ulaşılması örgütün kalitesini belirlemektedir. Çatışmanın olumlu etkileri; önemli konuları keşfetmek, yeni fikirler üretmek, gerilimi azaltmak, hedefleri yeniden değerlendirmek ve netleştirmek ve ekip üyelerinin gelecekte işbirliği yapma yeteneğini geliştirmektir. Olumsuz özellikler arasında çatışmanın uzaması ve tırmanması, esnek olmamak, düşmanlık ve sonuçta ekip etkinliğinin azalması yer almaktadır (Balcı, 2010).

İnsanlar çoğu zaman tüm çatışmaların mutlaka kötü olduğunu ve ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak bu düşüncenin aksine, orta düzeyde çatışmanın faydalı olabileceği durumlar da vardır. Örneğin çatışma, örgütsel sorunları çözmek için yeni fikir ve mekanizma arayışına yol açabilmektedir. Çatışma yeniliği ve değişimi teşvik edebilir. Ayrıca çalışanları daha yukarıya ve öteye gitme ihtiyacı hissettiklerinde performans hedeflerine ulaşmak için kendilerini zorlamaya motive edebilmektedir. Öte yandan çatışma bazen bireylerin ve grup üyelerinin kendi kimliklerini geliştirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Aksoy, 2020).

Çatışma, özellikle yeni politikalar geliştirmenin ve uygulamanın kolay olduğu küçük örgütlerde organizasyonel değişimi hızlandırabilmektedir. Çatışma, organizasyondaki politikalarda ve çalışma prosedürlerinde değişiklik yapılmasını gerektirir. Aşırı çatışma durumlarında kuruluşlar, yeni fikirlere sahip yöneticileri getirerek liderliklerini elden geçirebilir. Bir kuruluş içindeki çalışanlar, bölümler ve gruplar birbirine bağımlıdır. Kıt kaynaklara yönelik rekabet, farklı çıkarılardan kaynaklanan önemli bir çatışma kaynağıdır. Çatışma, organizasyonel liderliği, rakip taraflar arasında ekip çalışmasını teşvik etmek amacıyla ortak hedeflere ulaşmak için yeniden düzenlemeye zorlamaktadır. Yani işi ileriye taşımak için herkes aynı yöne gitmektedir (Öcal, 2001).

Öte yandan çatışma, insanların enerjisini performanstan ve hedefe ulaşmaktan uzaklaştırıp onları çatışma çözümüne yönlendirdiğinde bireyler ve kuruluşlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Devam eden çatışmalar ruh sağlığına ciddi zararlar verebilir. Çatışmanın stres ve stresin psikofiziksel neticelerinde önemli bir etkisi vardır. Son olarak,

devam eden çatışma aynı zamanda bir grubun sosyal iklimini de etkileyebilir ve grup bütünlüğünü engelleyebilmektedir (Kaba, 2019).

Çatışan tarafların son derece tutarsız olması durumunda çalışanlar arasındaki entegrasyon engellenebilir. Bir çatışmanın tarafları aşırı derecede kendi çıkarlarının peşinden gittiğinde örgütsel hedeflerden ödün verilebilir. Çatışmanın tarafları, örgütün hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaktan ziyade, hakimiyet mücadelesine yol açacak şekilde gereksiz kavgalara girişebilirler. Taraflar birbirlerinin çabalarını baltalamaya çalıştıklarında hedefler çarpıtılır. Ayrıca çatışma zamanlarında zaman ve kaynaklar israf edilebilir. Çalışanlar hedeflere ulaşmaya odaklanmak yerine çatışma konularına odaklanarak zaman harcamaktadırlar. Çatışan taraflar birbirleriyle kavga ettiğinde iş materyallerinin ve fonlarının kötüye kullanılması yaygındır. Tartışmalar, stres ve duygusal çatışmalar çalışanların üretkenliğini ve sonuçta iş karlılığını azaltabilmektedir. Bunun sonucunda örgütler yüksek ciro kayıplarına maruz kalabilmektedir. Bu nedenle çatışmanın doğasına, yoğunluğuna ve süresine göre iş ortamında uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Adams, 2019).

Eğitim Kurumlarında Çatışma

İnsanlığın en çarpıcı özelliklerinden biri çeşitliliğidir. Farklı düşünce ve varoluş biçimleri, farklı ihtiyaçlar, farklı dünya görüşleri ve ahlaki duruşlar insanlar arasındaki ilişkiyi belirler. Bu anlamda kişilerarası çatışma, okullar da dahil olmak üzere çeşitli sosyal organizasyonlarda var olan, farklı ilgi alanlarını veya konumları içeren kişilerarası ilişkilerin doğasında olan gerilimdir. Okullar farklı dünya görüşlerini, farklı varoluş, düşünme ve yaşama biçimlerini bir araya getiren, toplumsal farklılıkları temsil eden, her gün farklı çatışmaların yaşandığı bir alan haline gelmektedir (Valente vd., 2020).

Okullar, farklı kültürel kökene sahip, farklı duygusal, psikolojik ve biyolojik özelliklere sahip, farklı anlama, kavrama ve algılama yeteneklerine sahip insanların aynı zaman ve mekânı paylaştığı yerlerdir (Türnüklü, 2006). Bu kadar farklı özellikleri olan bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerini aynı ortamda ve aynı zaman diliminde karşılamak oldukça zordur. Bu nedenle anlaşmazlık ve çatışma sınıf ve okul ortamının kaçınılmaz ve doğal bir parçasıdır. Okul çatışması, okul topluluğu içindeki bireyler veya gruplar fikirler, ilgiler, ilkeler ve değerler konusunda çatıştığında ortaya çıkmaktadır (Bayar, 2015).

Okullardaki çatışmalar nedenlerine ve nedenlerine göre sınıflandırılabilir. Öğretmenler arasındaki çatışmalar çoğunlukla iletişim eksikliği, kişisel çıkarlar, geçmiş çatışmalar, güç sorunları veya siyasi ideolojik farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerle öğrenciler

arasındaki çatışmalar, öğretmenlerin açıklamalarının anlaşılmasından, keyfi not verme ve değerlendirme ölçütlerinin farklılığından, öğretim materyallerinin eksikliğinden, ayrımcılıktan ve öğrenme materyallerine ilgisizlikten kaynaklanmaktadır. Buna karşılık öğrenciler, veliler ve öğretmenler arasında yanlış anlamalar, tartışmalar, gruplar arası rekabet, ayrımcılık, zorbalık, alan ve varlık kullanımı, flört, cinsel taciz, okul varlıklarının kaybı veya zarar görmesi, çeşitli seçimler, çeşitli seçimler nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Martínez Zampa, 2005).

Göksoy ve Argon (2016) okul çatışmasını, nedenlerini, etkilerini ve çatışmaya verilen tepkileri öğretmen görüşlerinden yola çıkarak belirledikleri çalışmalarında, okul çatışmasının nedenlerini iletişim başarısızlığı, kişisel, politik/ideolojik ve örgütsel nedenler olarak sıraladılar. Bu çalışmada öğretmenler okul çatışmasını ortak nokta bulamama, gerginlik, geçimsizlik, yetersizlik, benzer görüşlü gruplar oluşturma vb. nedenlerden kaynaklanan fikir ayrılıklarından kaynaklanan olumsuz bir durum olarak tanımlamışlardır. Öğretmenler iletişim ve ideolojik çatışmaların temel olarak iletişim eksikliğinden, kişisel, politik, ideolojik ve örgütsel faktörlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Okul, toplumun sürekli değişimlerini yansıtan bir mikro sistemidir. Okulların en önemli işlevlerinden biri öğrencileri, öğretmenleri ve velileri hızlı değişim ve kişilerarası çatışmalarla dolu bir dünyanın zorluklarını deneyimlemeye ve aşmaya hazırlamak, her bireyin gelişim sürecine katkıda bulunmaktır. Bu süreçte farklı yaşama, düşünme, hissetme ve ilişki biçimleri bir araya gelerek okulları kişilerarası çatışmaların günlük olarak kendini gösterdiği uygun bir yer haline getirmektedir. Bu nedenle çatışma okul yaşamının bir parçasıdır; bu da öğretmenlerin çatışmayla yapıcı bir şekilde başa çıkma becerisine sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir (Valente vd., 2020).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin araştırılması amacı ile yapılan bu çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Pozitivist paradigmanın kural ve sınırlarına dayanan nicel araştırmalarda bu sınırların dışına çıkmak kabul edilememektedir. İstatistiksel yöntemlere dayalı nicel araştırma, büyük grupları ve örnekleri incelemeyi mümkün kılan olasılıklı örnekleme yöntemlerini kullanır. Nicel araştırma, bir araştırma örnekleminde kontrollü ve objektif bilgilerin elde edilmesine değer verir ve elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğine dayanır. Ayrıca istatistiksel veri analizi prosedürleri yardımıyla elde edilen verileri analiz ederek, incelenen konuyu sayısal sonuçlarla tanımlamaya, anlamaya, tahmin etmeye veya kontrol etmeye çalışılmaktadır (Garip, 2023).

Örnekleme

Araştırma Gaziantep ilinde yapılmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin belirlememesi amacıyla Gaziantep ilinde bulunan okullarda görev yapmakta olan 280 öğretmen (Tablo 1) ile anket uygulaması yöntemi ile görüşülmüştür.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		f	%
Medeni Durum	Bekar	163	58,21
	Evli	117	41,79
Yaş	25 ve altı	113	40,36
	36-40	95	33,93
	41 ve üzeri	72	25,71
Görev Yapılan Kademe	İlkokul	157	56,07
	Ortaokul	123	43,93
Mezun Olunan Bölüm	Eğitim Fakültesi	201	71,79
	Diğer	79	28,21
Toplam		280	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerden %58,21'i evlidir. %40,36'sı 25 ve altı yaşlarda olan öğretmenlerden %56,07'si ilkokulda görev yaparken, %71,79'u eğitim fakültesinden mezun olmuştur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II) kullanılmıştır. Bu ölçek, Amerika Birleşik Devletleri'nde Rahim tarafından uzun süreli araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ve daha sonra birçok çalışmada kaynak ölçek olarak kullanılmıştır. Eğitim kurumlarında akran çatışmalarında üstlerin yönetim tarzını ölçmek amacıyla bu çalışmada her boyutun içeriği değişmemiş, ancak eğitim bilimleri alanına uygun düzenlemeler yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik çalışmasında Tümlleştirme alt boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,930 olarak bulunurken, Uzlaşma alt boyutunda 0,901, Ödün verme alt boyutunda 0,909, Kaçınma alt boyutunda 0,881, Hükmetme alt boyutunda 0,791, ölçek toplamında ise 0,968 olarak bulunmuştur. Bizim yaptığımız çalışmada ise Cronbach alfa katsayısı sırasıyla 0,862, 0,841, 0,796, 0,863, 0,839 ve 0,845 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Güvenirlik durumunu belirlemek amacıyla Cronbach alfa analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin

ortaya konmasında frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin normallik durumunun tespiti için çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Normallik Analizi

	Ort.	Çarpıklık	Basıklık
Tümleştirme	20,623	-0,625	-0,635
Ödün verme	20,050	-0,420	-0,742
Kaçınma	15,980	-1,100	-0,469
Uzlaşma	18,325	-1,024	-0,724
Hükmetme	14,852	-0,843	-1,210

Normallik analizi sonucunda ölçek alt boyutu çarpıklık değerlerinin -0,420 ile -1,100 arasında, basıklık değerlerinin ise -0,469 ile -1,210 arasında değiştiği belirlenmiştir. George ve Mallery'in (2010) belirttiğine göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması halinde araştırma verilerinin normal dağılımda olduğu kabul edilmektedir. Bu veriden dolayı değişkenler arasındaki anlamlılık analizlerinde 0,05 anlamlılık seviyesinde t Testi ve Anova Testi yapılmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada öğretmenlerin bu konudaki görüşleri tespit edilmiş ve bu görüşler öğretmenlerin demografik özelliklerine göre analiz edilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Medeni Durum Göre T Testi Sonuçları

		f	Ort	Ss.	t	p
Tümleştirme	Bekar	163	3,124	1,041	1,625	0,000
	Evli	117	3,139	1,455		
Ödün Verme	Bekar	163	3,215	1,361	1,429	0,044
	Evli	117	3,271	1,499		
Kaçınma	Bekar	163	3,149	0,998	1,441	0,059
	Evli	117	3,164	0,841		
Uzlaşma	Bekar	163	3,311	1,631	1,312	0,071
	Evli	117	3,314	1,554		
Hükmetme	Bekar	163	3,246	1,462	1,279	0,001
	Evli	117	3,258	1,528		

Tablo 3'e göre öğretmenlerin medeni durumu ile tümleştirme ve hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken ($p < 0,05$), diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir ($p > 0,05$).

Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşına Göre Anova Testi Sonuçları

		f	Ort	Ss.	F	p
Tümleştirme	25 ve altı	113	3,625	1,498	1,770	0,055
	36-40	95	3,629	1,662		
	41 ve üzeri	72	3,712	1,483		
Ödün Verme	25 ve altı	113	3,146	1,421	0,898	0,069
	36-40	95	3,198	1,661		
	41 ve üzeri	72	3,215	1,078		
Kaçınma	25 ve altı	113	3,334	1,460	0,954	0,121
	36-40	95	3,359	1,524		
	41 ve üzeri	72	3,399	1,345		
Uzlaşma	25 ve altı	113	3,471	0,989	1,325	0,060
	36-40	95	3,501	1,160		
	41 ve üzeri	72	3,557	1,043		
Hükmetme	25 ve altı	113	3,224	1,419	1,401	0,083
	36-40	95	3,246	1,398		
	41 ve üzeri	72	3,249	1,429		

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşı ile okul müdürünün çatışma stili alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Eğitim Kademesine Göre T Testi Sonuçları

		f	Ort	Ss.	t	p
Tümleştirme	İlkokul	157	3,014	0,784	1,954	0,126
	Ortaokul	123	2,989	0,891		
Ödün Verme	İlkokul	157	3,412	0,743	1,749	0,098
	Ortaokul	123	3,354	0,846		
Kaçınma	İlkokul	157	3,154	0,883	1,864	0,143
	Ortaokul	123	3,110	1,001		
Uzlaşma	İlkokul	157	3,143	1,142	1,776	0,087
	Ortaokul	123	3,124	1,332		
Hükmetme	İlkokul	157	3,652	0,946	1,641	0,049
	Ortaokul	123	3,414	0,899		

Tablo 5'e göre öğretmenlerin görev yaptığı kademe ile hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken ($p<0,05$), diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir ($p>0,05$).

Tablo 6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Bölüme Göre T Testi Sonuçları

		f	Ort	Ss.	t	p
Tümleştirme	Eğitim Fakültesi	201	3,412	1,625	0,890	0,057
	Diğer	79	3,336	1,422		
Ödün Verme	Eğitim Fakültesi	201	3,286	1,630	1,220	0,136
	Diğer	79	3,211	1,541		

Kaçınma	Eğitim Fakültesi	201	3,129	1,598	1,129	0,036
	Diğer	79	3,110	1,478		
Uzlaşma	Eğitim Fakültesi	201	3,267	1,629	1,493	0,073
	Diğer	79	3,240	1,422		
Hükmetme	Eğitim Fakültesi	201	3,346	1,125	1,633	0,041
	Diğer	79	3,320	1,319		

Tablo 5'e göre öğretmenlerin mezun olduğu bölüm türü ile hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken ($p<0,05$), diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir ($p>0,05$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Diğer kurumlarda olabileceği gibi eğitim kurumlarında da görülebilen çatışmanın değişen doğası, doğru yönetimin örgütsel ve kişisel gelişim açısından sağladığı faydalar ve kötü yönetilen çatışmanın örgütler açısından yıkıcı tehlikeleri, çatışma kavramını son derece önemli kılmaktadır. Bu nedenle hükümetlerin çatışmaları yıkıcı bir aşamaya ulaşmadan ustalıkla çözmeleri gerekiyor. Bu araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri öğretmenleri algılarına göre analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin medeni durumu ile tümleştirme ve hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken, diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir. Otrar ve Övün (2013) yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkeni ile kaçınma ve hükmetme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunduğunu belirlemişlerdir. Araştırmada evli öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stili algısının bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Evli öğretmenler aile yönetimi ile birlikte aile üyelerini bir arada tutma becerilerini geliştirebilmekte ve okul müdürünün çatışma yönetim stilini de daha kolay algılayabilmektedirler.

Öğretmenlerin yaşı ile okul müdürünün çatışma stili alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Otrar ve Övün (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yaşı ile okul müdürünün çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin yaşının ilerlemesi ile okul müdürünün çatışma yönetim stili algısının da yükseldiği görülmüştür. Yaşın ilerlemesi ile edinilen tecrübe bu yöndeki algıyı da yükseltebilmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı kademe ile hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken, diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir. Otrar ve Övün (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesi ile okul müdürünün çatışma yönetim

stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemişlerdir. Araştırmada ilkokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stili algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler buldukları eğitim kademesine göre okul müdürü ile daha yoğun çalışma yapmaları halinde okul müdürünün çatışma stili algıları yükselebilmektedir.

Öğretmenlerin mezun olduğu bölüm türü ile hükmetme alt boyutunda anlamlı farklılık mevcutken, diğer alt boyutlarda anlamlılık mevcut değildir. Alkan (2022) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul türü ile okul müdürünün çatışma yönetim stili arasında istatistiksel bir anlamlılık bulunmadığını belirlemiştir. Araştırmada eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stili algısının diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin almış oldukları eğitim, okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yaşadıkları zorlukları daha yakından bilmelerine ve bu yöndeki algılarının yüksek olmasına sebep olabilmektedir.

Araştırma sonucunda evli olan öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini algılama düzeyinin yüksek olduğu, öğretmenlerin yaşının ilerlemesi ile okul müdürünün çatışma yönetim stilinin yükseldiği, ilkokulda görev yapmakta olan ve eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin okul müdürü çatışma yönetim stili algılarının diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul içerisinde yaşanabilecek çatışma durumunun okulun amaç ve hedeflerine zarar vermeden yönetilebilmesi için okul müdürlerine çatışma yönetimi ile ilgili bilgilendirici hizmet içi eğitimlerinin sıklaştırılması yararlı olabilecektir.

Kaynakça

- Adams, D. (2019). Positive & Negative Consequences of Conflict in Organizations. Pridobljeno iz: <http://smallbusiness.chron.com/positive-negativeconsequences-conflict-organizations-10254.html>.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89-111.
- Alkan, E. (2022). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmen performansı ve okul mutluluğu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 1-7.
- Arslantaş, H. G. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Balcı, D. (2010). *İnşaat sektörü çalışanlarının çatışma giderim yaklaşımları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Batmaz, H. Ç. (2014). Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların örnek olaylarla çözümü. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (46), 132-145.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demir, İ. (2017). Çatışma ve çatışmaya yaklaşım yöntemlerinin teorik çerçevesi. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 5(1), 1-53.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi*. (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Garip, S. (2023). Sosyal bilimlerde nicel araştırma geleneği üzerine kuramsal bir inceleme. *International Journal of Social Science Research*, 12(1), 1-19.
- Gökçe, O., ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training studies*, 4(4), 197-205.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İmirlioğlu, İ. (2005). İş yaşamında çatışma. *Verimlilik Dergisi*, (3), 105-124.
- Kaba, İ (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: güncel bir gözden geçirme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (73), 63-81.
- Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: maliyeti ve nedenleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124.
- Koçak, Z. K., ve Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kösehan, A. (2005). Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Denizli'de bir örnek. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Martínez Zampa, D. (2005). *Mediación educativa resolucion de conflictos: modelos de implementacion*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Otrar, M., ve Övün, Y. (2013). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği). *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26(26), 95-110.
- Öcal, H. (2001). Kaynaklara dayalı rekabet modeli ve stratejik değerler olarak kaynak ve yeteneklerin analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 45-62.
- Özdevecioğlu, M., ve Çelik, C. (2010). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği)*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Rahim, A., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal Of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
- Saçkırık, T. (2019). *Çatışma yönetimi ve bireysel değerler arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sığrı, Ü. (2015). Çatışmalar ve örgütsel çatışma yöntemi. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış İçinde* (482-519), İstanbul: Beta.
- Stoner, J. (1978). *Management*. New Jersey: Printice-Hall.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tahtalıoğlu, H. (2011). *Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarını zorlaştıran faktör olarak bürokrasi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. M. D. Dunnette içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yöntemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 23-40.
- Türk, M., ve Doğan, S. (2002). Çatışma yönetiminin önemi ve çevik kuvvet personelinin çatışma kaynaklarının teşhisi ve ortadan kaldırılmasına ilişkin Niğde ilinde bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 5(18), 63-86.
- Türnüklü, A. (2006). *Yeni ilköğretim programları ve öğretmen yeterlikleri ışığında sınıf ve okul disiplinine çağdaş bir yaklaşım: onarıcı disiplin okullarda yaşanan kişiler arası çatışmaları yapıcı ve barışçıl olarak yönetmek için çağdaş bir yaklaşım*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri.
- Valente, S., Lourenço, A. A., & Németh, Z. (2020). *School conflicts: Causes and management strategies in classroom relationships*. In *Interpersonal Relationships*. IntechOpen.

- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.