



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 110, Kasım 2020, s. 29-55

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.46171>

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date

6.09.2020

Yayımlanma Tarihi / The Publication Date

29.11.2020

Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
latife.cimen@izu.edu.tr

Fatmanur BAĞDATLI SARIBOĞA

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sınıf Eğitimi Doktora Öğrencisi
fatmanur.bagdatli@gmail.com

OKUL MÜDÜRLERİNE VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ¹

Öz

Bu araştırma, okul müdürlerinin görüşlerine ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmış olan betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni; 2014-2015 eğitim - öğretim yılında, İstanbul ili, Avrupa Yakası, Bahçelievler ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örneklem yolu ile belirlenen 41 okulda görev yapan, 103 yönetici ve 300 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Kişisel Bilgiler Formu ve yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda: okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede "tümleştirme" tutumlarının çok yüksek, "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının yüksek, "hükmetme" ve "kaçınma" tutumlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ise;

¹ Bu makale Fatmanur BAĞDATLI (2015) tarafından İZÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında tamamlanmış olan "okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki" isimli yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

okul yöneticilerinin, "tümlleştirme" tutumlarının yüksek, "hükmetme", "kaçınma", "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerin "medeni durum", "öğrenim durumu" ve "mesleki kıdem" değişkenleri ile öğretmenlerin "medeni durum", "yaş", "bağlı olunan kurum", "brans", "öğrenim durumu", "mesleki kıdem", "okul türü", "yönetici yaşı" ve "yönetici cinsiyeti", değişkenleri ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Çatışma, Çatışma yönetimi; Yönetici, Öğretmen, Çatışma yönetimi stili

EXAMINING SCHOOL ADMINISTRATORS' AND TEACHERS' CONFLICT MANAGEMENT STYLES ACCORDING TO THEIR PERCEPTION IN TERMS OF CERTAIN VARIABLES

Abstract

This research is a descriptive study performed with the purpose of examining school administrators' conflict management styles with respect to school administrators' views and teachers' perceptions in term of certain variables. The universe of the research is formed of teachers and principals working in primary, middle, and high schools on the European side of Istanbul province in Bahçelievler District in the 2014-2015 academic year. The sample consists of 103 administrators and 300 teachers working at 41 schools determined from within this general universe using simple random cluster sampling. The research uses a personal information form and the Rahim Organizational conflict inventory for identifying administrators' conflict management styles. The collected data have been analyzed in the package program SPSS. As a result of the research school administrators have been determined to have very high attitudes on integration, high attitudes on making concessions and compromising, and moderate attitudes on ruling and avoidance. According to the teachers' views, school administrators have high levels for their attitudes on integration, and medium levels for their attitudes on ruling, avoiding, conceding, and compromising. The research has found significant differences among administrators' conflict management styles through school administrators' variables of marital status, educational status, and professional seniority and through teachers' variables of marital status, age, affiliated institution, branch, educational status, professional seniority, school type, administrator age, and administrator gender.

Keywords: Conflict, Conflict Management; Manager, Teacher, Conflict Management Style

GİRİŞ

Bireyler, sosyal sistem içerisinde bir arada yaşarken sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyumsuzluk ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir (Rahim, 1992). Çatışma kaçınılmaz bir olgudur. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde,

değerlerinde, çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışmalar sürecektir. Çatışma kaçınılmaz ve hayatın her anında var olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir (Karip, 2013).

İnsanların içinde buldukları örgütler; sosyal sistemin bir alt sistemidir ve bu örgütler temelde farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar ve benzeri onlarca farklılık örgütlerde yan yana, bir arada bulunurlar (Koçel, 1982). Dolayısıyla çatışmaların ortaya çıkması örgütler için de kaçınılmazdır. Örgütlerdeki çatışmalar, bu çatışmaların örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde yönetilmesi ve çözülmesi yöneticilerin önemli ölçüde zamanını ve enerjisini almaktadır. Yapılan çalışmalar yöneticilerin çatışmaları çözmek için harcadıkları zamanın 1970’li yılların ortalarından günümüze kadar yaklaşık iki kat arttığını göstermektedir. Thomas ve Schmidt’in (1976) araştırmaları yöneticilerin zamanlarının %20’sini, Roberts’in (2005) araştırması ise yaklaşık % 40’ını çatışmaların çözümüne ayırdıklarını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde çok önemli hale gelen çatışmaların örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilmesi için yöneticilerin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir. Eğitim kurumları da çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasındadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çatışmaları doğru çözümlenmeleri ve iyi yönetilebilmeleri için çatışma yönetim stilleri konusunda bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekmektedir.

Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışmaların örgütün amaçları doğrultusunda çözümlenmesinin önemini fark eden Blake ve Mouton “ürüne ilgi” ve “insana ilgi” olmak üzere iki boyutlu bir çatışma yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Rahim ve Bonoma ise bu modeli ‘kendine ilgi’ ve ‘başkalarına ilgi’ olarak yeniden yorumlamışlardır (Moberg, 1998). Kendine ilgi boyutu, bireyin kendi ilgilerini doyurma (düşük ya da yüksek), başkalarına ilgi boyutu ise, bireyin başkalarının ilgisini doyurma derecesini (düşük ya da yüksek) ifade etmektedir. İki boyutun kesişiminden ötürün verme, tümleştirme, kaçınma, hükmetme, ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stili ortaya çıkmıştır (Rahim, 2000).

Şekil 1. Çatışma yönetimi stilleri



Kaynak: Rahim, M. A. (1994). Introduction. In M. Aflazur Rahim & A. A. Blum (Eds.) , Global Perspectives on Organizational Conflict. Preger, Westport, Connecticut.

Kaçınma: bu çatışma çözüm tarzı tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına düşük önem verdikleri durumlarda kullanılır. Çatışmanın çözümünde aktif rol oynamayı tercih etmeyen veya görmezden gelen yönetici, kendi düşüncelerini hem de diğerlerinin düşüncelerini umursamaz ve genellikle olaylara kayıtsız kalır (Özkalp ve Kırel, 2005; Rahim ve Magner, 1995). Yöneticinin problemin zamanla kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınması, sorunların çözümsüz hale gelmesine neden olabilir. Bunun yanında karşı tarafta kendisine önem verilmediği veya ciddiye alınmadığı düşüncesiyle kıskırtıcı bir etki oluşturabilir (Karip, 2015).

Tümleştirme/problem çözme: bu çatışma çözüm tarzı tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek önem verdiklerinde kullanılır. Yönetici uygun bir ortam oluşturarak çatışan tarafları bir araya getirir; sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları, çatışmanın nedenlerini bulmaları ve çatışmayı çözmelerini kolaylaştırır (Eren, 1991). Taraflar gerçek problemi ve çözüm için neler yapılabileceğini tartışarak her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2015).

Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme: bu çatışma çözüm tarzında çatışmanın çözümü için çatışan tarafların çıkarlarını dikkate alan yönetici, her iki tarafın karşılıklı fedakârlıkta bulunarak memnun olacağı bir çözüm yolu bulmaya çalışır (Eren, 1991). Çatışan tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunması veya ortak bir noktada anlaşması ile uzlaşma gerçekleşir (Karip, 2015).

Hükmetme: bu çatışma yönetim tarzı bir tarafın karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya daha fazla önem vermesi durumunda kullanılır. Eğer çatışma üstle ast arasında ise, üst astı kendi isteklerine ya da emirlerine uymaya zorlayabilir. Genellikle yetkici yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımı olarak kullanılmaktadır (Karip, 2015).

Uyma-İtaat Etme-Ödün Verme: bu çatışma yönetim tarzında bir taraf karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alarak kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmektedir. Uyma veya karşı tarafın isteklerine boyun eğme olarak görülen bu durumda iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşarak farklılıkları göz ardı edebilir (Karip, 2015). Bu tarzı benimseyen yöneticiler, ortak yönleri önemseyerek farklılıkları ikinci plana iter ve karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmeye ve beklentilerini karşılamaya çalışır (Koçel, 2005). Bu stilin kullanılması örgüt içindeki iyi ilişkileri devam etmesini kolaylaştırır (Özkalp ve Kırel, 2005).

Eğitim Kurumlarında Çatışma

Türk eğitim sisteminin bir alt birimi olan okullarda görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanların her biri farklı geçmişe, değere, doğruya, felsefi anlayışa ve kültüre sahiptir. Her biri farklı ilgi ve beklentilere sahip bireylerin resmi ve gayri resmi iletişim ile etkileşimi, okul içinde farklı nitelikte çatışmaların çıkmasına neden olabilir. Bayar (2015) okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerini; “yönetim biçimindeki farklılıklar, örgütün büyüklüğü, iletişim engelleri, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, kaynak yetersizliği, personeller arasındaki bireysel farklılıklar ve statü ve rol farklılıkları“ olarak sıralamaktadır. Karip (2015), bu nedenlerin yanı sıra, görev ve sorumluluk dağılımı, güç ve yetkinin kullanımı, değerlendirme, mevzuata uygun davranmama, siyasi düşünce farklılıklarının çatışma nedeni olduğunu belirtmiştir. Diğer örgütler gibi örgütsel çatışma süreçlerinden etkilenen eğitim örgütlerinde örgüte zarar vermeden, hatta örgüt yararına olacak şekilde çatışmaların nasıl

dönüştürülüp yönetileceği önemlidir. Düzeni iyi kurulmuş olan ve sağlıklı işleyen bir okulda çalışanlar birbirleriyle etkileşim ve dayanışma konusunda beceriklidir (Bursalıoğlu, 2010). Çağdaş yönetim yaklaşımları örgütlerde çatışmaların tamamen ortadan kaldırılmasına değil yönetilmesine odaklanmıştır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışmaları örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönetebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi stilleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. (Oğuz, 2007; Şahin, 2007; Öztay, 2008; Yavuzyılmaz, 2008; Tanrıverdi, 2008; Tekkanat, 2009; Erol, 2009; Fırat, 2010; Arslantaş ve Özkan, 2011; Atay, 2014; Himmetoğlu, 2014; Horata, 2013; Kırçan ve Bostancı 2012; Odabaşoğlu, 2013; Nural, Ada ve Çolak, 2012; Yıldızoğlu, ve Burgaz, 2014).

Okuldaki yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin bu stilleri algılamalarının etkisi okulun amaç ve hedeflerine, örgütsel verimliliğe ve öğrencilerin performansına yansımaktır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde yönetsel bir beceri olarak çatışma yönetimi ve çatışma yönetimi stratejileri uygulamalarının araştırılması bir gerekliliktir. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1.Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri hangisidir ve bunları ne düzeyde kullanmaktadır?

2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri çatışma yönetimi stillerinin her birini ne düzeyde kullanmaktadır?

3. Okul yöneticilerinin çatışma çözmede kullandıkları stiller; medeni durumlarına, öğrenim düzeylerine ve mesleki kıdem, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

4. Öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma çözmede kullandıkları stilleri algılamaları; yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti ve yöneticinin yaşı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamalarının bazı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yapılmış betimsel bir çalışmadır.

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın çalışma evreni; 2014-2015 eğitim - öğretim yılında, İstanbul ili, Avrupa yakası, Bahçelievler ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan tüm öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örnekleme yolu ile belirlenen 41 okul, 103 yönetici, 300 öğretmenden oluşmaktadır.

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI- II)”, ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. **Kişisel Bilgiler Formu:** Araştırmacı tarafından grubun demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik geliştirilen formdur.

Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği: Araştırma verileri “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Rahim (1983) tarafından

geliştirilen ölçek, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek A ve B olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. A formu astların üstlerle olan çatışmalarında, B formu ise üstlerin astlarla olan çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerini kullandıklarını belirlemektedir. Her bir formda 28 soru bulunmaktadır. Bu çalışmada Rahim tarafından geliştirilen ölçeğin, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe 'ye çevrilmiş ve öğretmenler ve yöneticiler için ayrı olarak yazılmış olan B formu kullanılmıştır. ROCI II; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin davranışları ölçerken "hiçbir zaman" 1, "nadiren" 2, "ara sıra" 3, "çoğu zaman" 4, "her zaman" 5 şeklinde puanlanmıştır. Ölçeği Türkçe 'ye uyarlayan Gümüşeli'nin (1994) yaptığı güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, müdürler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur. Bu çalışmada her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayıları tümleştirme için .949, ödün verme için .758, hükmetme için .848, kaçınma için .699 ve uzlaşma için .927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenilirlik katsayısı ise .817 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin toplanması amacı ile ölçekler öğretmenlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 paket programından yararlanılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanların, cinsiyet, medeni durum, branş, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup T Testi kullanılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanların; yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul türü, yönetici yaşı, yönetici eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağının hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Sheffe Testi kullanılmıştır. ROCI II Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Puanlarının sayısal sınırları "Çok az 1.00-1.80", "Az 1.81-2.60", "Ara sıra 2.61-3.40", "Çoğunlukla 3.41-4.20", "Her zaman 4.21-5.00"dir. Elde edilen tüm veriler yukarıda bahsedilen prensipler çerçevesinde çözümlenmiş, anlamlılık minimum $p < 0,05$ düzeyinde sınanmış, diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Okul Yöneticileri			Öğretmenler		
Cinsiyet	n	%	Cinsiyet	n	%
Kadın	19	18,4	Kadın	194	64,7
Erkek	84	81,6	Erkek	106	35,3
Yaş	n	%	Yaş	n	%
26-30	9	8,7	21-25	42	14
31-35	17	16,5	26-30	93	31
36-40	29	28,2	31-35	68	22,7
41 ve üzeri	48	46,6	36-40	43	14,3

		41 ve üzeri		54	18
Medeni Durum	n	%	Medeni Durum	n	%
Evli	20	19.4	Evli	129	43
Bekâr	83	80.6	Bekâr	171	57
Öğrenim Durumu	n	%	Öğrenim Durumu	n	%
Ön lisans	5	4.9	Ön lisans	11	3.7
Lisans	71	68.9	Lisans	243	82
Yüksek Lisans	27	26.2	Yüksek Lisans	46	15.3
Mesleki kıdem	n	%	Mesleki kıdem	n	%
1-5	5	4.9	1-5	114	38
6-10	21	20.4	6-10	76	25.3
11-15	23	22.3	11-15	44	14.7
16 ve üstü	54	52.4	16 ve üstü	66	22
Branş	n	%	Branş	n	%
Sınıf Öğretmeni	30	29.1	Sınıf Öğretmeni	100	33.3
Branş Öğretmeni	73	70.9	Branş Öğretmeni	200	66.7
Okul Türü	n	%	Okul Türü	n	%
İlkokul	31	30.1	İlkokul	117	39
Ortaokul	29	28.2	Ortaokul	83	27.7
Lise	43	41.2	Lise	100	33.3
Bağlı Olduğu Kurum	n	%	Bağlı Olduğu Kurum	n	%
Özel	94	91.3	Özel	258	86
Devlet	9	8.7	Devlet	42	4

Tablo 1'e göre okul yöneticilerinin; %18,4'ü kadın, %81,6'sı erkek, %46,6'sı 41 ve üzeri yaşta, %80,6'sı evli, %26,2'sinin eğitimi yüksek lisans düzeyinde, %52,4'ünün kıdemi 16 ve üzeri yıl, %70,9'u branş öğretmeni ve %91,3'ünün kamu kurumlarında, yöneticidir. Öğretmenlerin ise: %64,7'si kadın, %35,3'ü erkek, %31,0'i 26-30 yaş aralığında, %57,0'si evli, %15,3'ünün yüksek lisans öğrenimi gördüğü, %38,0'inin 1-5 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olduğu, %66,7'sinin branş öğretmeni olduğu, %86,0'inin kamu kurumlarında görev yaptığı görülmektedir.

BULGULAR

Bu bölümde, her bir alt problem için veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar ve şekillerle verildikten sonra yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihlerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine göre Okul

Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri		
Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	N	\bar{X}
Ödün verme	103	3.52
Hükmetme	103	3.08
Bütünleştirme	103	4.43
Uzlaşma	103	3.98
Kaçınma	103	2.94
Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri		
Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları	N	\bar{X}
Ödün verme	300	3.27

Hükmetme	300	3.33
Bütünleştirme	300	3.55
Uzlaşma	300	3.42
Kaçınma	300	3.12

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bütünleştirme stilini diğer çatışma yönetimi stillerine göre daha fazla kullandıklarını düşündükleri görülmektedir ($\bar{X} = 4.43$). Bundan sonra sırasıyla uzlaşma ($\bar{X} = 3.98$), ödün verme ($\bar{X} = 3.52$), hükmetme ($\bar{X} = 3.08$) ve kaçınma ($\bar{X} = 2.94$) stillerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma ve ödün verme stilini çoğunlukla, hükmetme ve kaçınma stilini ara sıra kullandıkları söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algılarının ağırlıklı ortalaması sırasıyla bütünleştirme ($\bar{X} = 3.55$), uzlaşma ($\bar{X} = 3.42$), hükmetme ($\bar{X} = 3.33$); ödün verme ($\bar{X} = 3.27$) ve kaçınma ($\bar{X} = 3.12$) 'dir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma stillerini çoğunlukla kullanırken ödün verme stilini ara sıra kullandıkları görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Bekâr	20	4,48	0,42	0,501	0,617
	Evli	83	4,42	0,45		
Kaçınma	Bekâr	20	3,05	0,84	0,723	0,471
	Evli	83	2,92	0,62		
Ödün Verme	Bekâr	20	3,63	0,49	1,076	0,285
	Evli	83	3,50	0,47		
Hükmetme	Bekâr	20	3,10	0,66	0,081	0,935
	Evli	83	3,08	0,65		
Uzlaşma	Bekâr	20	4,31	0,49	3,401	0,001*
	Evli	83	3,90	0,47		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından "Tümleştirme", "Kaçınma", "Ödün Verme" ve "Hükmetme" boyutları

ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma alt boyutu medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,401;p<0,05$). Medeni durumu ‘bekâr’ olan yöneticilerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 4.31$) ve evli olan ($\bar{X} = 3.90$) yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Lisans	76	4,46	0,40	0,745	0,458
	Yüksek Lisans	27	4,38	0,56		
Kaçınma	Lisans	76	2,99	0,70	0,963	0,338
	Yüksek Lisans	27	2,85	0,56		
Ödün Verme	Lisans	76	3,52	0,49	-0,531	0,597
	Yüksek Lisans	27	3,57	0,45		
Hükmetme	Lisans	76	3,03	0,63	-1,681	0,096
	Yüksek Lisans	27	3,27	0,69		
Uzlaşma	Lisans	76	4,05	0,46	2,221	0,029*
	Yüksek Lisans	27	3,81	0,56		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Kaçınma”, “Ödün Verme” ve “Hükmetme” boyutları ile öğrenim durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,221; p<0,05$). Öğrenim durumu ‘Lisans’ olan yöneticilerin uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 4.05$) öğrenim durumu ‘Yüksek lisans’ olan ($\bar{X} = 4.31$) yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Meslekteki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	6-10 yıl	26	4,29	0,53	1,941	0,149	
	11-15 yıl	23	4,52	0,40			
	16 ve üstü yıl	54	4,47	0,41			
Kaçınma	6-10 yıl ⁽¹⁾	26	2,96	0,75	3,600	0,031*	(2-3)
	11-15 yıl ⁽²⁾	23	2,65	0,58			
	16 ve üstü yıl ⁽³⁾	54	3,08	0,63			
Ödün Verme	6-10 yıl	26	3,50	0,47	0,078	0,925	
	11-15 yıl	23	3,54	0,39			
	16 ve üstü yıl	54	3,54	0,52			
Hükmetme	6-10 yıl	26	3,17	0,62	0,408	0,666	
	11-15 yıl	23	3,00	0,63			
	16 ve üstü yıl	54	3,09	0,68			
Uzlaşma	6-10 yıl	26	4,04	0,65	0,705	0,496	
	11-15 yıl	23	4,05	0,34			
	16 ve üstü yıl	54	3,93	0,48			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile meslekteki kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Ödün Verme”, “Hükmetme” ve “Uzlaşma” boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu meslekteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,600; p<0,05) Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin kaçınma ortalama algısının meslekteki kıdem ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16 yıl ve üstü (p=0,031) olan yöneticiler arasında bulunmuştur. Buna göre; meslekteki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin kaçınma tutumu algıları daha yüksektir.

Öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili Çatışma Yönetimi Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları çatışma yönetimi stillerinin, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti ve yönetici yaşı değişkenlerine göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Bekâr	129	3,57	0,92	0,098	0,922
	Evli	171	3,56	0,96		
Kaçınma	Bekâr	129	3,01	0,82	-2,122	0,035*
	Evli	171	3,22	0,81		
Ödün Verme	Bekâr	129	3,12	0,77	0,083	0,934
	Evli	171	3,11	0,82		
Hükmetme	Bekâr	129	3,27	0,61	-1,616	0,107
	Evli	171	3,38	0,60		
Uzlaşma	Bekâr	129	3,41	0,81	-0,173	0,863
	Evli	171	3,44	0,88		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Ödün Verme”, “Hükmetme” ve “Uzlaşma” boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutu medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,122;p<0,05$). Medeni durumu ‘Evli’ olan öğretmenlerin yöneticilerinde örgütsel kaçınma stili ($\bar{X} = 3.22$) algılamalarının medeni durumu ‘Bekâr’ olan ($\bar{X} = 3.01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin bağlı oldukları kuruma göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Bağlı Oldukları Kurum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Bağlı Olunan Kurum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kamu	258	3,48	0,92	-3,837	0,000*
	Özel	42	4,08	0,87		
Kaçınma	Kamu	258	3,12	0,79	-0,803	0,422
	Özel	42	3,23	0,94		
Ödün Verme	Kamu	258	3,08	0,79	-2,267	0,024*
	Özel	42	3,38	0,79		
Hükmetme	Kamu	258	3,32	0,60	-1,200	0,231
	Özel	42	3,44	0,60		

Uzlaşma	Kamu	258	3,36	0,82	-3,059	0,002*
	Özel	42	3,79	0,87		

* P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile bağlı oldukları kurum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Kaçınma” ve “Hükmetme” boyutları ile bağlı olunan kurum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=- 3,837;p<0,05). Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel tümleştirme algılarının ($\bar{X} = 4.08$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X} = 3.48$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. ‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=-2,267;p<0,05). Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel ödün verme algılarının ($\bar{X} = 3.38$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X} = 3.08$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. ‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=- 3,059;p<0,05). Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 3.79$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X} = 3.36$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin branşına göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Branş Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Branş	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	100	3,77	0,96	2,821	0,005*
	Branş Öğretmeni	200	3,45	0,92		
Kaçınma	Sınıf Öğretmeni	100	3,35	0,81	3,400	0,001*
	Branş Öğretmeni	200	3,01	0,79		
Ödün Verme	Sınıf Öğretmeni	100	3,31	0,74	3,108	0,002*
	Branş Öğretmeni	200	3,01	0,80		
Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	100	3,51	0,62	3,526	0,000*
	Branş Öğretmeni	200	3,25	0,57		
Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	100	3,58	0,82	2,501	0,013*
	Branş Öğretmeni	200	3,32	0,85		

* P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma ölçeği algıları alt boyutları ile branş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından; ‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,821;p<0,05). Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel tümleştirme algılarının ($\bar{X} = 3.77$) branşı ‘Branş

öğretmeni' olan ($\bar{X} = 3.45$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. 'Kaçınma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,400;p<0,05$). Branşı 'Sınıf öğretmeni' olan öğretmenlerin örgütsel kaçınma algılarının ($\bar{X} = 3.35$) branşı 'Branş öğretmeni' olan ($\bar{X} = 3.01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. 'Ödün Verme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,108;p<0,05$). Branşı 'Sınıf öğretmeni' olan öğretmenlerin örgütsel ödün verme algılarının ($\bar{X} = 3.31$) branşı 'Branş öğretmeni' olan ($\bar{X} = 3.01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. 'Hükmetme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,526;p<0,05$). Branşı 'Sınıf öğretmeni' olan öğretmenlerin örgütsel hükmetme algılarının ($\bar{X} = 3.51$) branşı 'Branş öğretmeni' olan ($\bar{X} = 3.25$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. 'Uzlaşma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,501;p<0,05$). Branşı 'Sınıf öğretmeni' olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 3.58$) branşı 'Branş öğretmeni' olan ($\bar{X} = 3.32$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademe değişkenine göre örgütsel çatışma alt boyutları arasındaki farkların algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kademe Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel çatışma alt boyutları	Okul türü	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,83	0,90	9,416	0,000*	(1-3) (1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,48	0,88			
	Lise ⁽³⁾	100	3,30	0,97			
Kaçınma	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,31	0,74	6,025	0,003*	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,11	0,79			
	Lise ⁽³⁾	100	2,93	0,81			
Ödün Verme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,35	0,71	12,145	0,000*	(1-3) (2-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,14	0,77			
	Lise ⁽³⁾	100	2,83	0,82			
Hükmetme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,47	0,60	4,563	0,011*	(1-2) (1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,24	0,60			
	Lise ⁽³⁾	100	3,26	0,58			
Uzlaşma	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,64	0,75	8,887	0,000*	(1-3)

	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,39	0,8
	Lise ⁽³⁾	100	3,17	0,89

* P<0,05

Tablo 9'a göre 'Uzlaşma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=8,87;p<0,05). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının okuldaki okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,000) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir. Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yönetici yaşı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, "Tümleştirme" ve "Hükmetme" boyutları ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile çalıştıkları okul türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından; 'Tümleştirme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu öğrenim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=9,416;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin tümleştirme ortalama algısının çalıştıkları okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,030) ve okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,000) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin tümleştirme tutumu algıları daha yüksektir. 'Kaçınma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=6,025;p<0,05). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin kaçınma ortalama algısının çalıştıkları okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,003) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin kaçınma tutumu algıları daha yüksektir.

'Ödün Verme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=12,145;p<0,05). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark oku türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında (p=0,000) bulunmuştur. Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir. Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda bu fark; okul türü ortaokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,024) Buna göre; ortaokulda görev alan öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir. 'Hükmetme' ortalamaları

İncelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,563;p<0,05$). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin hükmetme ortalama algısının okuldaki okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark oku türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü ortaokul olan öğretmenler arasında ($p=0,037$) ve okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,041$) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin hükmetme tutumu algıları daha yüksektir.

'Uzlaşma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=8,87;p<0,05$). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının okuldaki okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,000$) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Yönetici Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kadın	58	3,41	0,99	-1,338	0,182
	Erkek	242	3,60	0,93		
Kaçınma	Kadın	58	2,95	0,79	-1,907	0,057
	Erkek	242	3,17	0,81		
Ödün Verme	Kadın	58	2,96	0,81	-1,685	0,093
	Erkek	242	3,16	0,79		
Hükmetme	Kadın	58	3,14	0,59	2,741	0,006*
	Erkek	242	3,38	0,59		
Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*
	Erkek	242	3,47	0,83		

* $P<0,05$

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, "Tümleştirme", "Kaçınma" ve "Ödün verme" boyutları ile yöneticinin cinsiyeti değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 'Hükmetme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,741;p<0,05$). Yönetici cinsiyeti 'Erkek' olan öğretmenlerin örgütsel hükmetme algılarının ($\bar{X} = 3.38$) yönetici cinsiyeti 'Kadın' olan ($\bar{X} = 3.14$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. 'Uzlaşma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-$

2,309;p<0,05). Yönetici cinsiyeti 'Erkek' olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 3.47$) yönetici cinsiyeti 'Kadın' olan ($\bar{X} = 3.18$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Yönetici Yaşı	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	31-40	36	3,83	0,87	2,654	0,072	--
	41-50	187	3,47	0,95			
	51 ve üzeri	77	3,64	0,93			
Kaçınma	31-40	36	3,25	0,79	2,557	0,079	--
	41-50	187	3,05	0,80			
	51 ve üzeri	77	3,27	0,84			
Ödün Verme	31-40 ⁽¹⁾	36	3,35	0,78	3,047	0,049*	(2-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,04	0,79			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,21	0,79			
Hükmetme	31-40 ⁽¹⁾	36	3,58	0,54	3,447	0,033*	(1-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,32	0,58			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,27	0,65			
Uzlaşma	31-40 ⁽¹⁾	36	3,70	0,85	3,525	0,031*	(1-2)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,33	0,85			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,50	0,82			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Tablo 11'de 'Ödün Verme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,047;p<0,05). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 41-50 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,025) Buna göre; 51 yaş ve üzeri yöneticiye sahip öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir. 'Hükmetme' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,447;p<0,05). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin hükmetme ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,042)

Buna göre; 31-40 yaş aralığında yöneticiye sahip öğretmenlerin hükmetme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,525;p<0,05$). Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 41-50 olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,050$). Buna göre; 31-40 yaş aralığında yöneticiye sahip öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin kendilerine ve öğretmenlerin okul yöneticilerini algılamalarına göre yönetim stillerinin bazı değişkenler açısından incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözerken sırasıyla tümleştirme (bütünleştirme), uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stilini kullandıkları belirlenmiştir. Çatışma yönetim stillerinin her birinin kullanım sıklığına bakıldığında okul yöneticilerinin tümleştirme stilini “her zaman”, uzlaşma ve ödün verme stillerini “çoğunlukla”, hükmetme ve kaçınma stillerini “ara sıra” kullandıkları belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre ise okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, hükmetme, ödün verme ve kaçınma stilini kullanmaktadır. Çatışma yönetim stillerinin her birinin kullanım sıklığına bakıldığında tümleştirme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stillerini “çoğunlukla”, ödün verme stilini ise “ara sıra” kullanmaktadır.

Okul yöneticilerinin kendi çatışma yönetim stilleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle tümleştirme stilinin kullanıldığı görülmektedir (Gümüşeli, 1994; Abacıoğlu, 2005; Öztay, 2008; Öztaş ve Akın, 2009; Başer ve Kaya, 2010; Özmen vd., 2011; Toytok ve Açıkgöz, 2013; Şirin, 2008; Arslantaş ve Özkan, 2012; Önk, 2015; Titrek, vd., 2015; Çağlı 2019; Okçu vd., 2018; Konak ve Erdem, 2015; Tan Kılıç, 2017; Okçu, vd., 2016; Özmen ve Aküzüm, 2010; Odabaşoğlu, 2013; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Gül ve Türkmen, 2018) Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu verilerden anlaşılmaktadır ki okul müdürleri çatışmaları çözmeye genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Buna göre okul yöneticileri çoğunlukla; karşılaştıkları çatışma durumlarında hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına eşit şekilde önem verdiklerini düşünmektedirler. Tümleştirme stratejisinde amaç; haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmaktır. Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar yüz yüze getirilerek anlaşabilecekleri ortak yönler üzerinde daha fazla durulur (Karip, 2015).

Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin örgütsel çatışma algıları, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin medeni durum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bekâr olan yöneticilerin, evli olanlara göre uzlaşma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Bekâr olan okul yöneticileri; çatışma durumlarında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem verdikleri kadar, karşı tarafın ilgi ve isteklerinin doyurulmasına da önem verdiklerini düşünmektedirler. Medenî durum değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Kırçan ve Bostancı (2012) araştırmasında bekâr olan yöneticilerin evli olanlara

göre işbirliği (bütünleştirme), hükmetme, karşılıklı ödün verme stillerini daha fazla kullandıklarını bulmuştur. Vokić ve Sontor (2009) evli olan bireylerin uyma stilini bekâr olanlardan daha fazla kullandıklarını bulmuşlardır. Akgül (2011) ve Ova (2013) yapmış oldukları araştırmaların sonucunda, medenî duruma göre çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin öğrenim durumu ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumu 'lisans' olan yöneticilerin uzlaşma tarzları öğrenim durumu 'yüksek lisans' olan yöneticilerden daha yüksektir. Öğrenim durumu lisans olan okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışma durumlarında kendilerince önemli olan bazı konularda; çatışma yaşadıkları tarafla karşılıklı olarak ödün verdiklerini ve öz veride bulduklarını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin mesleki kıdemi ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; meslekteki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin kaçınma tarzları 11-15 yıl olan yöneticilerden daha yüksektir. Mesleki kıdemi 16 yıl ve üstü olan okul yöneticilerinin; karşılaştıkları çatışma durumlarında hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konununun iyileştirilmesi için zaman kazanma amacı taşıdıkları söylenebilir. Yiğit (2015), tarafından yapılan araştırmada kıdemi 21 yıl ve üstü yöneticiler kaçınma stilini kıdemi 11-15 yıl arası olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde benimsedikleri şeklinde görüş belirtmişlerdir. Oğuz (2007); Nural, Ada ve Çolak (2012), Şanlı-Güneş ve Akbaba (2020) 6-10 yıl okul yöneticisi olarak çalışanların 1-5 yıl okul yöneticisi olarak çalışanlara göre daha fazla uzlaşma stilini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Kıdem arttıkça kaçınma stilinin kullanılma sıklığının da arttığı söylenebilir. Bunun nedeni tecrübenin olumsuz bir etkisi olarak kıdemi fazla olan yöneticilerin kıdemi az olan yöneticilere göre çatışmalara fonksiyonel olmayan bir bakış açısıyla yakalaşabilmeleri veya problemlerle yüzleşmekten uzak durmayı tercih etmeleri şeklinde açıklanabilir.

Kıdem değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalarda Açıkgöz (2009) tarafından yöneticilik kıdemi yüksek olan okul yöneticilerin işbirliği (tümleştirme) ve ödün verme stilini; Özgan (2006) tarafından kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kıdemi 20 yıldan az olan öğretmenlere göre ödün verme stilini daha çok kullandıkları bulunmuştur. Ancak yapılan bazı araştırmalarda da (Gümüşeli 1994; Öztay, 2008; Vokić ve Sontor, 2009; Şahin ve Yüksel-Şahin 2017) kıdeme göre çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken çoğunlukla tümleştirme (bütünleştirme/problem çözme) ve uzlaşma stillerini kullanırken, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini ara sıra kullanmaktadırlar. Elde edilen bu sonuçları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Arslantaş ve Özkan, 2012; Başer ve Kaya, 2010; Gümüşeli, 1994; Konak ve Erdem, 2015; Tan Kılıç , 2017; Okçu, vd., 2016; Okçu., vd 2018; Erol, 2009; Kırçan ve Bostancı 2012; Titrek, vd., 2015; Fırat, 2010; Odabaşoğlu, 2013, Konak ve Erdem, 2015; Özdemir 2018 ; Çelik ve Tosun 2019 ; Koçak ve Atanur Baskan 2013; Dayanan-Uğur, 2018; Doğan, 2012; Korkmaz, 2013; Yılmaz, 2014; Akbaba ve Keleş, 2015; Şimşek 2019; Doğan, 2019; Şanlı-Güneş ve Akbaba, 2020). Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışmaları çözmede genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullanmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlere ait olan "tümleştirme" stili algıları ile ilgili sonuçlara baktığımızda öğretmenlerin ve

yöneticilerin algı birlikteliği içinde olduğunu söylenebilir. Rahim (2002)'e göre de, çatışma çözme stilleri olarak "bütünleştirme" ve "uzlaşma" stilleri stratejik sorunları çözmeye en uygun stiller olarak görülmektedir. İkinci sırada yer alan uzlaşma stili ise, karşılıklı ödün verme stili, çatışmaya taraf olanların karşılıklı ödün vermeyi bir stil olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Uzlaşma" stili öğretmenlerin algıladığı diğer bir stil olması, onların çatışma yaşadıkları meslektaşlarıyla ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendilerince önemli olan bazı konularda isteklerinden ödün verdiklerini ve özveride bulduklarını göstermektedir.

Bu sonuç okul örgütleri açısından olumlu bir durumu ifade eder. Tümlleştirme boyutu çatışan tarafların ilgi, istek ve beklentilerinin dikkate alınıp önemsendiği durumlarda kullanılan çatışma çözme stili olarak ifade edilir. Bu strateji alan yazında problem çözme olarak da ifade edilmektedir. Her iki tarafın çatışmaya konu olan problemi bir araya gelerek derinlemesine karşılıklı iletişim halinde çözüm bulunmaya çalışılan bir yaklaşımdır (Karip, 2015). Bu anlamda okullarda yöneticilerin tümlleştirme boyutunu çoğunlukla kullanmaları kurumun etkili ve verimli olmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden tümlleştirme boyutunu çoğunlukla kullanmaları baskıcı davranmayıp demokratik bir yönetim sergiledikleri yönünde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda örgütsel çatışma algıları, öğretmenlerin yaşı, medenî durumu, öğrenim durumu, bağlı oldukları kurum, branş, meslekteki kıdem, görev yapılan kademe, yönetici cinsiyeti ve yöneticinin yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çatışma yönetimi stilleri ölçeği alt boyutlarının öğretmenlerin "yaş" değişkenine göre farklılaşmasına yönelik sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin "bütünleştirme", "kaçınma", "hükmetme" ve "uyuma" puanları ortalamalarının "yaş" değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır. Ancak 21-25 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları yaşı 36-40 olanlardan daha yüksektir. Göreve yeni başlayan öğretmenler okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede daha uzlaşmacı davrandıklarını düşünmektedir. Tanrıverdi (2008) ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da 21-30 yaş arasındaki öğretmenlerle ilgili benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırmada; öğretmenlerin deneyim süresi arttıkça okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede hükmetme stilini daha yüksek düzeyde kullandığı, buna karşın deneyim süresi az olan öğretmenlere karşı tümlleştirme ve uzlaşma stillerini çatışmaları yönetmede daha yüksek düzeyde kullandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Odabaşoğlu (2013) ödün verme boyutunda anlamlı farkın 41 yaş ve üstü öğretmenler ile daha genç yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğunu belirlemiştir. Kırçan ve Bostancı (2012) ve Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin yaşı ile okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stiline ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlemiştir.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli olan öğretmenlerin kaçınma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Buna göre; okul yöneticilerinin evli olan öğretmenler ile girdikleri çatışma durumlarında kaçınma stratejisini kullandıkları, genellikle sorunları çözmek, ortak bir çözüm bulmak yerine, sorunları görmezden gelme ya da sorunun çözümünü bir başka zamana erteleme davranışı gösterdikleri söylenebilir. Medenî durum değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Kırçan ve Bostancı (2012), bekar olan yöneticilerin evli olanlara göre işbirliği (bütünleştirme), hükmetme, karşılıklı ödün verme stillerini daha fazla kullandıklarını bulmuştur. Vokić ve Sontor (2009), evli olan bireylerin uyuma stilini bekâr olanlardan daha fazla kullandıklarını

bulmuşlardır. Akgül (2011) ve Ova (2013) yapmış oldukları araştırmaların sonucunda, medenî duruma göre çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Araştırma sonucunda bağlı olunan kurum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özel okulda çalışan öğretmenlerin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumlarına ilişkin algıları daha yüksektir. Özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin devlet okullarında çalışan okul yöneticilerine göre kaçınma ve hükmetme stratejileri yerine, astları ile girdikleri çatışma durumlarında daha çok tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma yaklaşımlarını sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu görev yapılan kademe değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olduğudur. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarından tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ilkokulda çalışan öğretmenlerin; tümleştirme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. İlkokulda görev alan öğretmenler lisede görev alan öğretmenlerden; ortaokulda görev alan öğretmenler yine lisede görev alan öğretmenlerden daha yüksek ödün verme tutumu algısına sahiptir. Kaymak ve Keskinliç Kara, 2016; Titrek, vd., 2015; Yıldızoğlu ve Burgaz 2014; Dayanan-Uğur, 2018 tarafından yapılan çalışma bulguları bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu durum ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre müdürleri ile daha çok iletişim halinde olmaları, hitap ettikleri yaş grupları nedeniyle idare-veli- öğretmen birlikteliği ile çözümlenmesi gereken daha fazla çatışma durumu ile karşılaşmalarıyla açıklanabilir. Casiadi (2017), lise öğretmenlerinin hükmetme stili açısından, ortaokul öğretmenlerinin ise uyma-uzlaşma stili açısından algılarında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Yılmaz (2014) lisede çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tümleştirme çatışma yönetim stili tercihine verdiği puanlar, ilkokulda çalışan öğretmenlerin verdiği puanlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çatakdere (2014) ve Övün (2007) çalışmalarında öğretim kademesine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Branş değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin; tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Bu sonuçla benzerlik gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Kaya, 2008; Erol, 2009; Tanrıverdi, 2008; Fırat, 2010; Şahin, 2007; Kırçan ve Bostancı 2012). Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermediği ile ilgili çalışmalara da (Odabaşoğlu 2015; Casiadi 2017; Çatakdere, 2014; Demirkaya, 2012; Şahin 2019) rastlanmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin meslekteki kıdem değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre çatışma durumlarında kaçınma tutumu algıları daha yüksektir. Kıdem değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Abacıoğlu, (2005); Açıkgoz, (2009); Titrek, vd., (2015); Yurdunkulu ve Oktay, (2020) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ile çatışma yönetimi stillerinden 'kaçınma' arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile benzerlik

göstermektedir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan okul yöneticileri; göreve yeni başlayan ya da kendilerinden daha kıdemli olan okul yöneticilerine kıyasla çatışmaları çözümede kaçınma stilini daha çok kullandıklarını düşünmektedir. Mesleki kıdemi 6-10 arasında olan okul yöneticilerinin; karşılaştıkları çatışma durumlarında hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunun iyileştirilmesi için zaman kazanma amacı taşıdıkları söylenebilir. Özgan (2006) 21 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini daha fazla kullandıkları belirlemiştir. 10 yıl ve daha az kıdemi olan öğretmenlerin, bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Güllüoğlu (2013), mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin, bütünleştirme 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin hükmetme tarzlarını kullanıldığı belirlemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin, mesleki kıdemleri arttıkça, herhangi bir çatışma durumunda, karşı taraf ve kendisi için orta yol bulmaya ve iyi/doğru olan bir çözüm geliştirmeye uğraştığı belirtilmiştir. Karataş (2007), 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin tümleştirme (bütünleştirme) 21 yıl ve üstü kıdemi olanların daha fazla uzlaşma stratejisini kullandıklarını belirlemiştir. Kırçan ve Bostancı (2012), Görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlere göre okul yöneticileri çatışmayı yönetmede hükmetme-üstünlük kurma stratejisini, 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip öğretmenlere göre ise bütünleştirme stratejisi daha yüksek düzeyde kullanmaktadır. Çatakdere (2014), yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre hükmetme stilinde farklılaşma olduğunu bulgulamıştır. Şahin, ve Yüksel –Şahin, (2017) yönetici ve öğretmenlerin ödün verme stilini daha çok kullandıklarını belirlemiştirlerdir. Kıdem arttıkça öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uzlaşma, ödün verme yöntemini daha çok kullandığı algısını; kıdem azaldıkça da hükmetme yöntemini daha çok kullandığı algısını artırdığını bulgulayan araştırmalar bulunmaktadır (Küçükşüleymenoğlu ve Bingöl, 2014). Konak ve Erdem (2015), 11-15 yıl kıdem grubunda olan öğretmenlerin diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışma çözümede uzlaşma yöntemini daha fazla kullandıklarını belirttikleri sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir (2018), 6-10 yıllık öğretmenlerin “ hükmetme” puanların 11-20 yıllık öğretmenlerin hükmetme puanlarından yüksek bulmuştur. Casiadi (2017)’e göre 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hükmetme, 1-5, 16 ve üstü kıdem yılına sahip öğretmenlerde ise uyma-uzlaşma tarzı algısı bulunmaktadır. Çatakdere (2014)’nin çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin hükmetme stratejisi algısı mesleki kıdemi 4-7 yıl olan öğretmenlerin, 0-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görün (2009) çalışmasında, öğretmen algılamalarında sadece ödün verme stratejisine ilişkin anlamlı fark tespit etmiştir. Otrar ve Övün (2007), 16 yıl ve üstü” kıdem grubundaki öğretmenlerin “5 yıla kadar” kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha fazla hükmetme stilini algıladıklarını belirlemiştirlerdir. Ancak Gümüşeli, 1994; Öztay, 2008; Şirin, 2008; Vokić ve Sontor, 2009; Dayanan-Uğur, 2018; Odabaşoğlu 2015; Kapıcı, 2015 tarafından yapılan araştırmaların sonucunda kıdeme göre çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular araştırma bulguları ile çelişmektedir.

Araştırma sonucunda yöneticinin cinsiyeti ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisi erkek olan öğretmenlerin uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları daha yüksektir. Eğitim kurumlarında erkek yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile ilgili farklı sonuçlar bulunmuştur. Şahin, 2007; Şahin ve Yüksel-Şahin, 2017; Özgan, 2006; Öztay, 2009; tarafından yapılan araştırmalarda ödün verme ve hükmetme tutumları arasında; Akgül, 2011 tarafından yapılan çalışmada kaçınma ve ödün verme tutumları arasında; Tunç, 2011; Konak ve Erdem, 2015;

Sükut, 2008; Tanrıverdi, 2008; Kırçan ve Bostancı, 2012 tarafından yapılan araştırmalarda kaçınma ve ödün verme, hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öte yandan yapılan bazı çalışmalarda (Ova, 2013; Kapıcı, 2015; Çatakdere, 2014; Demirkaya, 2012; Tekkanat, 2014) cinsiyete göre çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmanın sonucuna göre yaş değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yöneticisi 31-40 yaş arasında olan öğretmenlerin; yöneticilerinin çatışma durumlarında ödün verme tutumları yaşı 41-50 olanlardan daha yüksektir. Araştırmada diğer stillere ilişkin sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler: Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında taraf olduğu ve olmadığı çatışmaların çözümünde öğrenim durumunun etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir veya lisansüstü eğitim alanlar arasından yöneticiler seçilebilir. Mesleki kıdemi ve yaşı çok yüksek olmayanların uzlaşma tutumlarının daha yüksek olduğu belirlendiğinden yönetici seçiminde bu kriterlerin dikkate alınması önerilebilir

KAYNAKLAR

- Abacıoğlu, M. (2005). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Açıkgöz, A. (2009). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, A. ve Keleş, E. (2015). İlk ve ortaokul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen algıları, *International Journal of Social Science*, 31, 21-43.
- Akgül, G. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel davranış: insanın üretim gücü. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başer, M. U. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *E-International Journal of Educational Research*, 1(2), 79-94.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3): 130-141.
- Casiadi, S. (2017). Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri, Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Çatakdere, K. (2014). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dayanan -Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirkaya, Y. (2012). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Doğan, A. N. (2012). Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, P. (2019). Öğretmenlerin politik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, Erol, (1991), Yönetim ve organizasyon. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erol, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gül, İ., ve Türkmen, F (2018). Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi ve çatışma çözme becerilerinin incelenmesi, Turkish Studies, 13(4), 649-668.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin faktörlerinin ve çatışma yönetimi stillerinin analizi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 36, 193-218
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Himmetoğlu, B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kapıcı, S. (2015). Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma: İzmir Balçova örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi. (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Karip, E. (2015), Çatışma yönetimi. 6. Bsk. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Kaya, T. (2008). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kaymak, M.S. & Keskinliç-Kara, S.B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Kılıç, S. (2006). Özel okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri. Yüksek Lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırçan, E ve Bostancı, B. A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 45-62.
- Koçak, S, Başkan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44 (44) , 212-224.
- Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın
- Konak, M ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (21), 1, 69-91.
- Korkmaz, A. (2013). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Bingöl, A. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin incelenmesi, *Rota Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 39-39.
- Moberg, P. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits: incremental validity and the five factor model. *The International Journal of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.
- Nural, E, Ada, Ş ve Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 197-210
- Odabaşoğlu, F. (2013). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Oğuz, Y. (2007). Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2018). Öğretmenlerin okul kültürü algılarının okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi (Şırnak İli Örneği), *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6 (2), 41-62.
- Ova, A. (2013). Organizasyonlardaki çatışmaların yönetimi ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önk, M. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Otrar, M. ve Övün Y. (2007). Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi (Gebze örneği). *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26, 95-110.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42 (2) , 93-116.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Özmen, F, Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2) , 78-83
- Özmen, F, Aküzüm, C ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Öztaş, U ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Öztay, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2).
- Rahim, M. A. ve Magner, R. N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3), 206-235.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49 (4), 16-18

- Süküt, S. (2008). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim berileri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- 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.
- Şanlı-Güneş, E ve Akbaba, A. (2020). İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (3), 1410-1425.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve organizasyon (7. Bs.), Konya: Güney Ofset
- Şimşek, N. (2019). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri hakkında öğretmen görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şırın E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stillerinin incelenmesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tan Kılıç, N. (2017). Okul örgütü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Tanrıverdi, M. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği). (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K.W., ve Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Review*, 19 (2), 315–318.
- Titrek, O., Maral, M. ve Barut-Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755.
- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 83-91.
- Uysal, T. C. (2012). Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi “İstanbul ili Anadolu yakası örneği”. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Vokić, N. P. ve Sontor, S. (2009), Conflict management styles in croatian enterprises-the relationship between individual characteristics and conflict handling styles. Working Paper Series, No: 09-05. Faculty of Economics and Business, Zagreb.
- Yavuzylmaz, C. (2008). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimi yönetme düzeylerinin belirlenmesi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 29(2), 295-310.
- Yılmaz, S. (2014). Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki, Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, İ. (2015). Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği), Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurdunkulu, A ve Oktay, A. (2020). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Düzce-Merkez Örneği), Trakya Eğitim Dergisi, 10(1), 285-302.