

# Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi

İlknur Dülger<sup>1</sup> , Şerafettin Dülger<sup>2</sup>

DOI 10.5281/zenodo.6784582

## Öz

Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenlerini ve çözüm yöntemlerine yönelik okul müdürlerinin görüşlerini derinlemesine incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı çalışma boyunca "Okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?" ve "Çatışmaların çözümleri için ne tür yöntemler kullanılabilir?" sorularına yanıt aranmıştır. Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu İzmir İli, Bornova ilçesindeki ilkokullarda en az 4 yıldır okul müdürlüğü görevini sürdüren 10 ilkokul müdüründen meydana gelmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen veriler betimleyici bakış açısına göre analiz edilmiştir. Buna göre çalışmaya katılan okul müdürleri çatışma nedenlerini İletişim eksikliği, öğretmenlerin bireysel farklılıkları, ortak değer ve görüşlerin yokluğu ya da yetersizliği, okul ortamındaki olumsuzluklar, öğretmenlerin motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumları, sendikal ve siyasi görüşlerin farklılığı ve okuldaki öğretmen sayısının fazlalığı şeklinde sıralamışlardır. Ayrıca araştırmacı okul müdürlerinin okulda var olan çatışmaları çözmek için başvurdukları yöntemleri problem çözme, uzlaşma, taviz verme, kaçınma ve yetki kullanma olduğu sonucuna varmıştır. Sonuçlar doğrultusunda okul müdürleri için katılımın zorunlu olduğu çatışma çözme yöntemleri ile ilgili hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi, Millî Eğitim Bakanlığı ve fakülte iş birliğine gidilerek, okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve çözüm yöntemleri ile ilgili alanında uzman akademisyenler tarafından seminerler düzenlenmesi gibi birtakım önerilerde bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretmen, Çatışma

1Öğretmen, İzmirgaz İlkokulu, [ilknurkaradag2009@hotmail.com](mailto:ilknurkaradag2009@hotmail.com)

2Öğretmen, Çimentaş İlkokulu, [serafettindulger@gmail.com](mailto:serafettindulger@gmail.com)

# Investigation of Conflicts Encountered in Schools and Solution Methods According to the Opinions of School Principals

## Abstract

*The aim of this study is to examine in depth the views of school principals about the causes and solution methods of conflicts occurring at school as an organization. In line with this purpose, the researcher asked "What are the causes of conflicts in the school?" and "What methods can be used to resolve conflicts?" sought answers to their questions. This study was carried out with a qualitative research approach. The study group of the research consists of 10 primary school principals who have been working as school principals for at least 4 years in primary schools in Bornova, Izmir. The data obtained by the semi-structured interview method were analyzed in a descriptive perspective. Accordingly, the school principals participating in the study listed the reasons for the conflict as lack of communication, individual differences of teachers, lack or inadequacy of common values and opinions, negativity in the school environment, loss of motivation and burnout of teachers, differences in union and political views, and excess number of teachers in the school. In addition, the researcher concluded that the methods used by school principals to resolve conflicts in the school are problem solving, reconciliation, making concessions, avoiding and using authority. In line with the results, he made a number of suggestions such as organizing in-service training programs for school principals on conflict resolution methods in which participation is mandatory, organizing seminars by academicians who are experts in their fields on the causes and solution methods of conflicts in schools by cooperating with the Ministry of National Education.*

**Keywords:** *Scholl Manager, Teacher, Conflict*

## **Giriş**

“Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk 1984). Söz konusu istendiğın içeriğini geniş oranda toplumlar biçimlendirir. Her toplumun insan yetiştirme yöntemi farklılık göstermekle birlikte bu yöntemi uygulayan kurumların en önemlisi eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları, toplumlara medeniyetlerini anlatma ve aktarma olanağı sunan ve gelecek hedeflerine uygun fertler yetiştirmelerini sağlayan en önemli vasıtaadır. Bu açıdan eğitim sistemin devamlılığını ve güçlenmesini sağlayacak özellikte fertleri yetiştirme aracı olarak tanımlanabilir.

Bir toplum açısından eğitimin gerçekleşmesi için okul denilen yapılar ihtiyaç duyulur. Okul örgütü, bulunulan çevrenin ihtiyaçlarını da dikkate alarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sınıf denilen küçük birimlerde bir araya gelen öğrenci, öğretmen, diğer personel ve araç gereçlerden oluşan bir tesis olarak tanımlanabilir (Toprakçı 2017). Etkili bir okulun öğretmenler, öğrenciler, okul yöneticileri, ders programları, veliler olmak üzere birçok parametresi vardır. Sosyal düzey yükseldikçe bireylerin okuldan beklentileri de yükselmektedir. Her geçen gün öğrencilerin üstün becerilere ve bilgi birikimine sahip olarak gelişmesi okullardan beklenmektedir. Bu hususta okul yöneticilerinin üzerine çok önemli bir mesuliyet düşmektedir (Can 2007).

Okul teşekkülünün tüm unsurları arasında sistemli ve ahenkli bir işleyişin sağlanması noktasında okul yönetiminin önemi büyüktür. Okul yönetimi, okul teşekkülünün, amaç ve stratejisinin gerçekleştirilmesini hedefler ve teşekkülün amaç ve stratejilerine uygun olarak devamını sağlar. Okulun amaç ve stratejilerini gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri kaynakları örgütler, koordine eder ve yönlendirir (Bursalıoğlu, 1991; Balcı, 2005). Şişman ve Turan’a (2004) göre Klasik manada okul yöneticileri mevcut kanun ve kurallara uygun olarak okula kaynak bulan, okul hedeflerini yerine getirmeye odaklanmış, mevcut durumu korumaya çalışan kişiler olarak görülürken günümüzde yöneticilerin, yöneticilikten öte liderlik davranışları üzerinde durulmaktadır. Okul müdürü, istikbali öngören, vizyon sahibi, yaşamı bir bütün olarak

algılayan ve bunu eğitim süreci ile bütünleştiren, okulu etik değerler üzerine inşa eden, davranışlarıyla başkalarına ilham kaynağı olan, çalışkan, dürüst, erdemli ve lider bir kişidir.

Okul müdürlerinin en temel görevi okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulu eğitsel ve yönetsel amaçlarına ulaştırmaktır. Başarılı okul müdürlerinin ise etkili liderlik tutumu, iyi iletişim becerileri, grup yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütlenme ve plânlama gibi görevlerinin yanında öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapması beklenir (Çelik, 2007). Okul müdürlerinin, okulun amaçlarına ilişkin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okuldaki olası çatışmaları okulun tanımlanmış amaçları doğrultusunda yönetmesi ve çözmesi ile mümkündür. Okul müdürlerinin çatışmaları çözümleme ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde etkili olabileceği gibi eğitim-öğretim kalitesini de artıracaktır. Bu durumda ilkökul yöneticisi çatışma ortamlarından korkmamalı ve çözümler üretmelidir (Erdoğan, 2015).

Okulda yaşanan çatışmanın etkin biçimde çözülebilmesi için öncelikle okul müdürünün çatışmanın kaynağını tespit etmesi gerekir. Çünkü bu tespit çatışmayı yönetecek uygun yöntemlerin seçimini kolaylaştıracaktır (Şimşek ve Çelik, 2008). Çatışmanın sebepleri okulun çalışma alanı ve konstrüktif özelliklerinden kaynaklandığı gibi, okulda çalışan bireyler ve yöneticilerin farklı kişisel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Bu bağlamda okullarda ortaya çıkan çatışmanın sebepleri örgütsel nedenler ve bireysel nedenler olmak üzere ikiye ayrılır (Baykal ve Kovancı, 2008).

Okulda çatışmanın nedenleri; işbölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar, iletişim, okulun büyüklüğü, bürokratik nitelikler, okul üyelerinin değişimi, denetim değerlendirme biçimi ve rekabet, bireysel farklılıklar, öğrencilerin farklı kaynaklardan öğrenmesi olarak ifade edilebilir (Aydın, 2005; Toprakçı, 2013).

Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu çatışmalar okul müdürlerinin de moral, motivasyonunu düşürebilir. Olumsuz etkilenmelerine ve yanlış kararlar vermelerine neden olabilir.

Okul içinde yaşanan çatışmalar, öğrenme ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum öğrencilerin okula karşı olan tutumlarını da olumsuz yönde etkileyebilir ve ders başarılarını düşürebilir. Öğrencilerin başarılı olabilmelerinde okul içinde etkili iletişimin olması ve çatışmasız bir ortamın yaratılması gerekmektedir (Vaiz, 2017). Okul yöneticilerinin çatışmaları önleme becerilerinde dikkat etmesi gereken bir takım hususlar şu şekilde sıralanmaktadır (Karlı, 2007): Okul yöneticileri öğretmenlerden gelen fikirleri önemsemelidirler, okul yöneticileri her öğretmene her zaman eşit ve adil davranmalıdır, okul yöneticileri arada öğretmenleri motive edecek tutum ve davranışlarda bulunmalıdır, okul yöneticileri okulda alınacak kararlara öğretmenlerin de dahil olmalarına özen göstermelidir, Bu hususlara dikkat edilmesi, olası çatışmaların önüne geçilebileceği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirmesinde de etkili olacaktır.

Toprakçı, (2013) okulda çatışmaların çözümüne ilişkin yaklaşımları; problem çözme yöntemi, kaçınma yöntemi, üstün amaçları vurgulama yöntemi, kaynak ve iletişimin artırılması yöntemi, tartışma yöntemi, çatışan tarafların olumlu tutumlarını destekleme yaklaşımı, davranış değiştirme yöntemi, çatışan tarafların olumsuz tutumlarını destekleme yaklaşımı, yetki kullanma yöntemi, yapısal faktörlere müdahale, şikayet ve itiraz sistemi oluşturma yaklaşımı ve sorumluluk verme yaklaşımı olarak açıklamıştır.

Örgüt içindeki çatışmaların çözümünde çeşitli çatışma çözüm yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler uzlaşma, pazarlık, taviz verme, kaçınma ve zorlama yöntemleri olarak 5 başlıkta incelenebilir (Özer, 2003; Yıldırım, 2005). Çatışmaların çözümünde bu sıralanan yöntemlerden hangisinin ve nasıl kullanılacağına karar ancak çatışma durumunun analizi ile mümkündür (Baykal ve Kovancı, 2008).

Kişilerin zaman içinde kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi ve kararların geciktirilmesi kaçınma yöntemidir. (Koçel, 1998). Yıldırım'a (2005) göre kaçınma yöntemi genel olarak kenara çekilme, ilgisiz davranma yahut olumsuzlukları duymazdan gelme davranışıyla birlikte ortaya çıkar. Kaçınmadaki amaç çatışma durumunun ertelenmesi veya çatışan taraflardan herhangi biri için zaman kazanmaktır.

Turan'a (2014) göre kaçınma yönteminde, örgüt yöneticisi çatışmayı görmezden gelerek çatışma esnasında çatışmaya karışmaz, durumu önemsemeyen ve zamanla kendiliğinden çözülmesini bekler, biçiminde açıklamıştır. Fakat bu yöntem bir süreliğine yararlı gibi olsa da uzun vadeli faaliyetlerde çok işlevsel değildir. Karip (2003), kaçınma tutumu, karşı tarafın umursanmadığı izlenimi uyandırarak kışkırtıcı bir etkiye yol açar biçiminde açıklamaktadır. Kaçınma yöntemi bazı durumlarda faydalı olsa da bazen çatışmaların daha çok büyümesine sebep olur. (Turan, 2014).

Okul içi çatışmaların çözümünde uygulanabilecek diğer bir yöntem olan pazarlık yöntemi, hiyerarşinin olduğu çatışma ortamlarında astların ilişkilerin devam etmesi ve bozulmaması için üstlerin taleplerine uyduğu bir yöntemdir. (Üngören, 2008). Çatışmayı devam ettirmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse karşı tarafın talebini kabullenmek ve karşı tarafın istediği çözümde uzlaşmak biçiminde ifade edilen bu yöntem ilişkinin sekteye uğramadan sürdürülmesini amaçlar (Karip, 2003). Çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemlerden biri olan uzlaşma yönteminde, çatışma içerisinde bulunan taraflar mağlup yahut galip olmadıkları için uzlaşma (karşılıklı ödün verme) yönteminin uygulanmasından hoşnutturlar (Gülşen ve Gökçyer, 2012). Yıldırım (2005; 87) "bu yöntemde taraflar uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı isteklerinden vazgeçebilirler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir" şeklinde açıkladığı uzlaşma yönteminde çatışma durumlarında orta yolu tutturmanın önemini ifade etmiştir.

Okullarda çatışma nedenleri ve çatışma çözme yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelediğinde, araştırmalarda genel olarak okullarda yaşanan öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, öğretmen-yönetici arasındaki çatışmaların incelendiği görülmüştür. İncelenen araştırmalarda sıklıkla öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmen algıları üzerinden okuldaki çatışma durumları ele alınmıştır. Yapılan Türkiye eksenli alanyazın taramalarında okullarda karşılaşılan öğretmen-öğretmen çatışmasının nedenleri ve çözüm yöntemlerinin okul müdürlerinin görüşleri eksenli incelenmesi ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu proje çalışması; okullarda yaşanan çatışmaların

nedenleri ve çözüm yollarına ilişkin okulda bütün sorumluluğu üstlenen okul müdürlerinin katılımıyla müdürlerin görüşleri çerçevesinde yürütülmüştür. Diğer yandan özellikle ilkokullarda neredeyse yoktur. Bundan dolayı çalışmanın boşluğun dolmasına dönük bir adım olması bakımından bir önemi vardır.

### **Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi; “Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemleri nelerdir?” şeklinde olmuştur. Probleme ilişkin alt problemler aşağıda sıralanmıştır.

1. Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemler nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın verileri Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İzmir ili Bornova ilçesindeki 10 resmi ilkokul müdürü ve görüşme formunun analizleriyle sınırlıdır.

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden durum deseni kullanılmıştır. Durum çalışması yürütme ihtiyacı, temelde karmaşık toplumsal bir olayı anlama arzusundan kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle durum çalışması güncel bir olayı derinlemesine ve bütünsel olarak gerçekçi dünya perspektifinden incelemeyi gerektirir. Güncel verilerin ihtimamla ele alınması ve adil bir biçimde sunulması

temel koşul olarak görülmektedir. Bu tanımlamada yer alan güncel olay, gerçek dünya bağlamı ve derinlemesine inceleme kavramları durum çalışmalarının temel yapı taşları olarak öne çıkmaktadır (Akar, 2016; 114). Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir. Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktır (Büyüköztürk vd. 2012). Araştırma katılımcılarla (müdürlerle) nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile yapılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve kullanılmıştır.

## Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu amaçlı ve kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Kolay ulaşılabilir veya elverişli örnekleme tamamen mevcut olan, ulaşması hızlı ve kolay olan öğelere dayanır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan stratejidir (Patton, 2014 çev; Bütün ve Demir). Kolay ulaşılabilir örneklemede araştırmacı, hali hazırda var olan öğeler içerisinde yeterli sayıda öğeyi örneklem olarak belirler. Çalışma müdürlerle ilgili olduğu için örnekleme sadece müdürler dahil edilmiş, araştırmacı müdür olduğundan ve pandemi koşullarından dolayı da kolay ulaşılabilir müdürlere gidilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubu İzmir ili, Bornova ilçesinde bulunan MEB'e bağlı okullardan 2020-2021 Eğitim - Öğretim yılı itibari ile en az 4 yıldır okul müdürlüğü görevini sürdüren 10 ilkokul müdüründen meydana gelmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Cinsiyet Tablosu

Cinsiyet	N	%
Kadın	2	20
Erkek	8	80
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 1'e göre katılımcı grubun cinsiyetleri incelendiğinde çalışmaya katılanlardan 2'si kadın, 8'i erkek olmak üzere toplam 10 okul müdüründen oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş aralık dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışma Grubunun Yaş Dağılım Tablosu

Yaş	N	%
30 – 40 arası	3	30
41 – 50 arası	5	50
51 – 60 arası	2	20
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 2’ye göre okul müdürlerinin yaşlarına bakıldığında 3’ünün 30 - 40 yaş aralığında olduğu, 5’inin 41 - 50 yaş aralığında olduğu ve 2’sinin 51 - 60 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine/deneyimlerine göre dağılımları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Çalışma Grubunun Kıdem/Deneyim Tablosu

Kıdem yılı	N	%
1 – 5	2	20
6 – 15	5	50
16 – 25	3	30
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcılardan 2 müdürün 1 - 5 yıl aralığında, 5 müdürün 6 - 15 yıl aralığında ve 3 müdürün ise 16 - 25 yıl aralığında olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mezun oldukları son eğitim seviyesi Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Çalışma Grubunun Mezuniyet Tablosu

Mezun Olunan Seviye	N	%
Lisans	7	70
Yüksek Lisans	3	30
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 4 incelendiğinde; katılımcı okul 7 okul müdürünün lisans seviyesinde, 3 okul müdürünün ise yüksek lisans seviyesinde mezun olduğu görülmüştür.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmacı veri toplama amacıyla çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanmıştır. Buna göre, yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde araştırmacı görüşme sorularını görüşme öncesinde hazırlamakla beraber görüşme esnasında katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre görüşme sorularında değişiklikler yapma, soruların sıralamasında yer değiştirmelerde bulunma ya da ek sorular ekleme gibi bazı esneklikler söz konusudur (Çepni, 2007). Araştırmacı tarafından geliştirilen yapı yapılandırılmış görüşme formu alandaki uzman kişilerin görüşü alınarak şekillendirilmiştir. Normal şartlarda görüşmeler, katılımcıların istedikleri yer (okul, kafeterya vb.) ve katılımcılara uygun saatte buluşularak yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde gerçekleştirilecektir. Ancak pandemi tedbirleri kapsamında sorular katılımcılara çevrimiçi (zoom programı ile) olarak yöneltilmiştir. Her görüşme 30 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılar görüşmelerde kayıt alınmasını istemedikleri için kayıt alınmamıştır. Katılımcılardan alınan görüşler anında görüşme formuna aktarılmış ve görüşme sonunda yazılanlar katılımcıya okunarak teyidi alınmıştır.

## Verilerin Analizi

Adlandırma aşamasında, okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çatışma nedenleri listelendi ve önem sıraları belirlendi. Tasnif etme (eleme ve arıtma) aşamasında her unsur parçalarına ayrıştırıldı ve analiz edildi. Böylelikle okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve bunlara yönelik çözüm önerileri derinlemesine incelenerek tasnif edildi. Yeniden organize etme ve derleme aşamasında elde edilen veriler derlendi. Kategori geliştirme aşamasında ise belirlenen kategorilere sadık kalınarak çalışma ile ilgili bulgular elde edildi. Örneğin; çalışmamızda önceden belirlenen *“Okulda çatışma nedenleri”* temasından yola çıkarak oluşan *“Her öğretmen ayrı bir dünyadır. Herkesin kendine ait bir geçmişi, doğruları ve değer yargıları var. Bu farklılıklar her ne kadar bir zenginlik olsa da okulda çatışmalara sebep olmaktadır.”* görüşü ile *“Öğretmenler arasında bireysel farklılıkların artması”* kodu oluşmuş ve bu kod *“Öğretmenlerin bireysel farklılıkları”* kategorisini biçimlemiştir. Bu tür analizde amaç; elde edilen bulguları, düzenlenmiş ve yorumlanmış bir

biçimde okuyucuya sunmaktır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcıların tümü cinsiyet ayrımı olmaksızın “K” harfi ile kodlanmış, katılımcıların araştırmacıyla görüşme sıraları da 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 sayılarıyla belirtilmiştir. Katılımcıların kimliklerini ortaya koyacak herhangi bir bilgiye çalışma içerisinde de yer verilmemiş olup görüşmedeki katılımcı görüşlerinden bir kısmını bulguları destekleyici ve kanıt olarak alıntılar şeklinde bulgular bölümünde yer verilmiştir.

## Bulgular ve Tartışma

Ana temalar; kategoriler, kodlar ve görüşler kapsamında alt problemler sırasına göre verilmiştir.

“Okullarda öğretmenler arasında meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?” alt problemine ait okul müdürlerinin görüşlerine ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri

Kategori	Kod	Görüş
İletişim Eksikliği	Öğretmenler arası iletişimin azalması (n=3)	<i>Çatışmaların çoğunun nedeni iletişim eksikliği bence. Öğretmenlerin arasında güçlü bir iletişim bağı yok. Dersi biten öğretmen hemen okuldan ayrılıyor. Öğretmenlerin birlikte geçirdikleri süreler çok az. Karşılıklı bire bir iletişim olmayınca konular daha çok üçüncü şahıslar üzerinden dedikodu şeklinde iletiliyor. Bu da anlaşmazlıklara ve çatışmaya neden oluyor. (K1)</i>
Öğretmenlerin Bireysel Farklılıkları	Öğretmenler arasında bireysel farklılıkların artması (n=2)	<i>Okuldaki öğretmenlerimizin birbirinden farklı kişisel özellikleri, farklı yaşam tarzları ve değişik düşünceleri var. Bu farklılıklar renkli bir okul mozaiği oluştursa da bazen çatışmalara yol açıyor.(K3)</i>
Ortak Değer ve Görüşlerin Yokluğu, Azlığı	Okuldaki ortak değer ve görüşlerin azalması (n=1)	<i>Bir yerde müşterek amaç ve fikirler yoksa orada birlik ve beraberlik noksandır. Derslerin ve resmi işlerin yürütmesi kadar okulda müşterek değerlerin olması da önemli bence. Çalışanlar bir ortak</i>

		<i>paydada buluşamıyorsa çatışma çıkması her zaman muhtemeldir.(K4)</i>
Okul Ortamındaki Olumsuzluklar	Okul ortamında yaşanan olumsuzlukların artması (n=1)	<i>Okulumuz çevre olarak çok göç alan ve sıkıntılı bir bölgede. Suriyeli öğrenci sayımızın fazla olması, ailelerin ilgisizliği, sınıfların kalabalık olması gibi sorunlar öğretmenlerimizi zorluyor ve bir kritik noktaya getiriyor. Bu sebeple öğretmenler arasındaki ufak bir tartışma bile kolaylıkla çatışmaya dönüşüyor. (K6)</i>
Motivasyon Kaybı ve Tükenmişlik Durumu	Öğretmenlerin motivasyonunun azalması (n=1)	<i>Son yıllarda üst makamların öğretmenlere bakış açısındaki olumsuz tutumlar öğretmenlerimizi incitiyor. Ayrıca maaş ve ek derslerdeki artışın beklentilerin altında olması öğretmenlerde motivasyon kaybına yol açıyor. Bence bu moral-motivasyon eksikliği okuldaki çatışma sebeplerinden biri. (K2)</i>
Sendikal ve Siyasi Görüşler	Sendikal ve siyasi görüşlerin fazlalığı (n=1)	<i>Okulda farklı sendikalardan her birinin okul temsilcisi öğretmeni var. Sendika temsilcisi olan öğretmenler aralarında güncel olayları ve eğitimi değerlendirirken gruplaşmaların olması ve çatışmaların çıkması kaçınılmaz oluyor. (K8)</i>
Öğretmen Sayısının Fazlalığı	Öğretmen sayısının artması (n=1)	<i>Okulda öğretmen sayımız fazla. Her zümreden 13 tane öğretmen var. Çalışan sayısı fazla olunca okuldaki uyumsuzluklar ve tartışmalar artıyor. Okulda öğretmen sayısının çok olması bana göre çatışmaya yol açan önemli bir neden. (K7)</i>

1.İletişim eksikliği okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Vaiz'e (2017) göre bireyler arası çatışmanın temel nedenlerinden biri iletişimdir. Çatışmaların büyük bir bölümü iletişim ve etkileşim sürecindeki problemlerden dolayı meydana gelmektedir. İletişim şekli çatışma oluşturabileceği gibi çatışmaya ayna tutabilir. İletişim yoluyla

çatışma pozitif veya negatif kimlik kazanmaktadır. Toprakçı (2001), okul yönetiminde iletişim önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde iletişim yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Müdürlerin "iletişim yeterlilik" düzeyini artırmak üzere gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim programlarında "iletişim" üzerinde durulması gerektiği açıktır.

2. Öğretmenlerin bireysel farklılıkları okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Toprakçı'ya (2013) göre Öğretmenlerin mesleğe alınmasında kişilik ve yetenek boyutunun incelenmemesi, toplumumuzda öğretmen statüsünün düşüklüğü, her üniversite mezununun mesleğe alınması, meslekte nitelsiz insanların temizlenmesinin zorluğu, mesleki kuralların oturtulamamış olması, öğretmenin bürokrat olarak algılanması krizlerin nedeni olabilmektedir. Arslan ve Polat'a (2004) göre eğitim ve tecrübeye dayalı farklılıklar, bilgi yetersizliği ve algılamada seçicilik gibi etkenler iletişimde sıkıntılar oluşturarak, çatışmaya ortam hazırlayan nedenler olarak tanımlanmaktadır.

3. Ortak değer ve görüşlerin azlığı okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. İlgili literatür incelendiğinde yukarıdaki bulgulara benzer sonuçların elde edildiği çalışmalara rastlanmaktadır. Buna göre Baysal ve Kovancı (2008), Gülşen ve Gökyer (2012), Şimşek ve Çelik (2008), yapmış oldukları çalışmalarında okulda meydana gelen çatışma nedenlerini ortak değer ve görüşlerin noksanlığı, bireysel farklılıklar ve iletişimdeki yetersizlikler, örgütün büyüklüğü, yönetim biçimindeki farklılıklar ve kaynak yetersizliği şeklinde bulmuşlardır.

4. Okul ortamındaki olumsuzluklar okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Okulda yaşanan çeşitli anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve bunların yol açtığı çatışmaların vakit geçirmeden önemsenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmaya neden olan anlaşmazlık ve problemlerin kontrol altına alınıp çözümlenmemesi yeni ve daha büyük çatışmaların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Geç kalınmadan, zamanında çözümlenmemiş çatışmalar ileride daha fazla kaynak ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Problemi erteleme, görmezden gelme ve problemle ilgilenmeme gibi strateji ve uygulamalar daha geniş kapsamlı çatışmalara yol açabilmektedir (Rahim, 2002). Bu bağlamda

okul ortamında yaşanan sorunlar ve çeşitli uyuşmazlıklar zamanında çözümlenmelidir.

5. Motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumu okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Ramani ve Zhimin (2010), çatışmaya yol açan nedenleri, aynı faaliyete katılan farklı kişilerin ilgi ve gereksinimlerinin birbiriyle uyuşmaması, istekleriyle uyuşmayan tercihlerde bulunulması olarak açıklamışlardır. Bunun yanında Aydın (2005), çatışma nedenlerini; iletişim sistemi, ortak karar verme, iş bölümü, işlevsel bağlılık, sınırlı kaynaklar, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personel farklılıkları, denetim şekli, bireysel davranış faktörleri olarak açıklamaktadır.

6. Sendikal ve siyasi görüşler okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Okullar insan unsurunun baskın olarak ortaya çıktığı örgütlerin başında gelmektedir. İnsanlar bir sendikaya üye olduklarında, o sendikada baskın olan siyasi görüşe sahip olduğunun düşünülmesi, kendilerine yönelik önyargılı bir tutum sergilenmesi, çeşitli baskılarla karşılaşması gibi endişelere sahiptir. Sendikaların okullarda ayrımcılığa ve kayırmacılığa neden olması olumsuz etki olarak nitelendirilmektedir (Akcan, Polat ve Ölçüm 2017). Bunun nedeni ise sendikaların bir meslek örgütlenmesi değil siyasi birer oluşum olduğunun düşünülmesidir. Aynı zamanda sendikaların sahip oldukları siyasi görüşlerin kimi zaman çatışmacı eksenden beslendiği ve uzlaşmaz bir tavra sahip olduğu da bilinmektedir (Özaydın ve Han 2014).

7. Öğretmen sayısının fazlalığı okulda bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. K7'nin ifadelerinden anlaşılacağı üzere okuldaki öğretmen sayısı fazlalığının bir çatışma nedeni olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Çatışma sebeplerinden biri de bireyin çalışmakta olduğu kurumun sosyal ve biçimsel yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Okul örgütünün büyüklüğü çatışma nedenlerinden biridir (Baykal ve Kovancı 2008).

İlgili literatür dikkate alındığında okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların farklı nedenlere dayanabileceği bulgusu, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Okul müdürlerinin görüşleri de öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların değişik sebeplerden

kaynaklandığını açıklar niteliktedir. İlk alt problemde okul müdürlerine yöneltilen “Okulunuzda öğretmenler arasında meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?” sorusuna yanıt olan bulguları analiz ettiğinde çalışmaya katılan müdürlerin çatışma nedenlerini; İletişim eksikliğinin neden olduğu çatışmalar, Öğretmenlerin bireysel farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, ortak değer ve görüşlerin yokluğundan ya da yetersizliğinden kaynaklanan çatışmalar, okul ortamındaki olumsuzlukların neden olduğu çatışmalar, öğretmenlerin motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumlarından kaynaklanan çatışmalar, sendikal görüşler ve siyasi görüşlerin farklılığından kaynaklı çatışmalar ile okuldaki öğretmen sayısının fazlalığından kaynaklanan çatışmalar şeklinde sıraladıklarını bulmuştur.

Araştırmanın 2. alt problemi olan “Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemler nelerdir?” yönergesine okul müdürlerinin bu alt probleme dair çatışma çözme yöntemlerine Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Çatışma Çözümünde Kullandığı Yöntemler

Kategori	Kod	Görüş
Problem Çözme Yöntemi	Taraflar arasında karşılıklı güven, açıklık ve bilgi paylaşımı (n=4)	<i>Çatışmaların çözümünde çoğunlukla problem çözmeyi tercih ederim. Çatışan taraflarla bilgilerini paylaşır, yüz yüze getiririm. İletişim ve etkileşimle görüş ayrılıklarını tespit eder ve problemi arkadaşlarla ortak bir çözüme kavuştururum. Tabi burada öğretmenlerin iletişime açık olması çok önemli. (K5)</i>
Uzlaşma Yöntemi	Her iki tarafın da karşılıklı olarak uzlaşmaya hazır olması (n=2)	<i>Öğretmenler arasındaki çatışmalarda okulun uyumunu bozmama adına çatışma içinde olan tarafları razı etmek için kullandığım yöntem, karşılıklı ödün verilerek uzlaştırmadır. Çatışan öğretmenlerden her iki tarafında fedakârlık yapmasını ve makul bir çerçevede uzlaşmasını isterim. (K9)</i>
Taviz Verme Yöntemi	Konunun kişi açısından çok önemli olmaması (n=2)	<i>Çatışma durumlarında çatışmayı bir an önce çözmek için taraflardan birini taviz vermeye ikna etmek en</i>

		<i>sık kullandığım çözüm yoludur. Her iki tarafla da ayrı olarak görüşürüm. Çatışan öğretmenlerden biri isteklerinden kendi rızasıyla vazgeçerse çatışma çözülür. (K10)</i>
Kaçınma Yöntemi	Duygu yükünün çok olduğu durumlar (n=1)	<i>Öğretmenlerin arasındaki çatışma eğer önemli bir hususta değilse üzerinde fazla durup vakit kaybetmem. Okul işleyişini aksatmama adına çatışmayı görmezden gelmek en çok başvurduğum yöntemlerden. Fakat bazen anlaşmazlık konusu daha kapsamlı ve önemliyse görmezden gelmek de yetmiyor. (K1)</i>
Yetki Kullanma Yöntemi	Makama (yasal güce) olan güvenin yüksek olması (n=1)	<i>Çatışmayı çözmeye çabalarım rağmen taraflardan her ikisi de anlaşmazlığa bir son vermiyorsa; çatışma durumu sürüyorsa yasal gücümü kullanırım. Çatışmanın büyümemesi ve sonlanması için öğretmenlere bir takım yaptırımlarda bulunurum. Yine anlaşmazlık çözülmezse müfettiş talebinde bulunurum. (K6)</i>

Elde edilen veriler analiz edildiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları ortadan kaldırmak ya da azaltmak maksadıyla başvurdukları yöntemleri: Problem çözme, uzlaşma, taviz verme, kaçınma ve yetki kullanma yöntemi şeklinde sıraladıkları bulunmuştur. Araştırmacı çalışmada ilkökul müdürlerinin çatışma çözüm yöntemlerinden en çok problem çözme yöntemini, uzlaşma ve taviz vermeyi; en az ise kaçınma ve yetki kullanma yöntemlerini tercih ettiklerini tespit etmiştir.

1. “Problem Çözme Yöntemi”nin müdürler tarafından çatışmaların çözümünde en sık kullanılan yöntem olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Toprakçı’ya (2013) göre problem çözme yöntemi, zaman gerektiren büyük çatışmaların çözümünde etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Amaç haklı ya da haksız tarafı belirlemek değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır. Çatışma içindeki

tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmesi gerekir. Bu yöntemde sonucun alınması, büyük ölçüde tarafların birbiriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. Çünkü problem çözme süreci sürekli bir etkileşimle başlatılır. Problem çözme yönteminin 3 aşaması vardır. Bu aşamalar: Çatışmanın görülmesi ve anlaşılması, çatışmaya ilişkin bilgilerin toplanması, çatışmaya ilişkin bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması aşamalarıdır. Aydın'a (2005) göre problem çözme yöntemi taraflar için uygun görülebilecek bir sonuca ulaşmak için problemleri tanımlamayı, problemlerin şeffaflığını ve problemlerle ilgili yatıştırıcı fikirleri içerir. Bu bağlamda çatışmaların çözümündeki en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticilerinin problem çözme yöntemini kullanması öğretmenleri daha güçlü kılabilceği gibi katılımcı bir ortamda çalışmalarını da sağlayacaktır. Bu yöntemin sonucunda çatışma halinde olan taraflar isteklerini kesin bir şekilde kazanır ve okul içinde meydana gelebilecek bütün anlaşmazlıkların önüne geçilmiş olunur (Bilgin, 2000).

2. "Uzlaşma", müdürler tarafından çatışmaların çözümünde sıklıkla kullanılan bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Uzlaşma, tarafların ortaklaşa, karşılıklı halde taraflara uygun bir kararda uzlaşabilmek üzere bazı isteklerden vazgeçmesi ve o isteklerinden ödün vermesi anlayışına bağlı olan bir yöntemdir (Rahim, 2001). Bu yöntemde öğretmenlerden bazılarının ödün verdikleri için tam tatmin olamaması ve bu durumun ilerleyen zamanlarda yeni çatışma meydana getirme ihtimali belirtilmiştir.

3. "Taviz Verme Yöntemi"nin, müdürler tarafından çatışma çözümünde sıklıkla kullanılan bir yöntem olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Taviz verme yöntemi karşı tarafın isteklerini onaylama veya boyun eğme yaklaşımı olarak da nitelendirilebilir. Bu çatışma yöntemini benimseyen taraf ortaya çıkan zıtlıklara aldırılmayıp, taraflar arasındaki benzer yönler odaklanır (Karip, 2015). Okul yöneticilerinin öğretmenlerle çatışmasında taviz verme yöntemini kullanması ise öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Çünkü öğretmen kendi görüşlerini kabul ettirdiği için mutludur ve gereksinimlerini karşılamıştır.

4. “Kaçınma”, müdürler tarafından çatışma çözümünde en az kullanılan yöntemlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Kaçınma yöntemi okul müdürlerinin çatışmayı görmezlikten gelmesini ve var olan durumun sürmesini gerektirirken, yetki kullanma yöntemi çatışmayı arzu edilen şekilde çözmek için okul müdürlerinin bir baskı kurmasını ya da resmi otoriteyi devreye sokmasını içeren bir tarzdır (Schemel, 1997). Kaçınma yöntemi çatışmayı kısa bir zaman engelleyebilir ancak uzun süreli hale geldiğinde çatışmayı daha kalıcı hale getirebilir ve faydalı olmaz (Solmuş, 2001).

5. “Yetki kullanma”, müdürler tarafından çatışmaların çözümünde en az kullanılan yöntemlerden biri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yetki kullanma yöntemine göre müdürler çatışan taraflar üzerinde güce ve baskıya dayanan bir yöntem izler. Bireylerin davranışları üzerinde etki yaratma becerisine güç denir. Okul müdürü bunu hem yetkisini kullanarak hem de başka unsurları eyleme geçirerek yapar. Okul içindeki güç; yönetici ve diğer üyeler arasındaki etkileşimin önemli unsurlarından biridir (Can, 2005). Okul müdürünün çatışmalarda hükmetme yöntemini kullanması öğretmenlerin motivasyonunu azaltacaktır.

Literatür incelendiğinde yukarıdaki bulgulara benzeyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Karip (2003) ve Üngören (2008) yaptıkları araştırmalarda okulda oluşan çatışmalarla başa çıkmak için kaçınma, taviz verme, uzlaşma, zorlama ve tümleştirme, işbirliği yöntemlerinin uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri öğretmenler arasındaki çatışmaları genellikle müdür yardımcıları ve öğretmenleri dinleyerek, onların da görüşlerini alarak çözmeye çalışmaktadır. Çözüm uğraşında müdürler işbirliği ve iletişime önem vermektedirler. Uzlaşmanın problem çözme yönteminden daha az sıklıkta uygulanmasının en önemli nedenlerinden biri uzlaşma yönteminin muhteva olarak tarafların karşılıklı ödün verme yönelimini içeriyor olmasıdır (Vaiz, 2017). Uzlaşma dışındaki diğer çatışma çözme yöntemlerinde ise tarafların kendi durumlarından bariz şekilde ödün verme yaklaşımı söz konusu değildir. Yalnızca karşılıklı olarak ödün vermeyi içeren uzlaşma yöntemi değil, tek bir tarafın taviz vermesini içeren taviz verme yöntemi de bu araştırma sonuçlarına göre problem

çözme yönteminden daha az uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kullanılan yöntemlerin olumsuzlukları hakkında; Vaiz'e (2017) göre özellikle okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki çatışmaları görmezden gelme yönelimi (kaçınma), öğretmenin müdürden inisiyatif kullanmasını beklediği durumlarda bu inisiyatifin kullanılmaması, öğretmen açısından ciddi bir motivasyon kaybına yol açmakta ve öğretmenin okula olan aidiyetinin kopmasına neden olmaktadır. İnsanın haklı olduğu bir durumda birinin bu hakkı teslim etmesini beklediği süreçte problem oluşturacak söylemlerden kaçınıp, tarafların dengelenmesi tutumunun yanlış ve motivasyon azaltıcı bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmaların çözümünde uygun olmayan şartlarda kaçınma yöntemini kullanması, çoğunlukla öğretmenler tarafından duyarsızlık olarak anlaşılmakta; motivasyon açısından ve okul iklimi açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Makama ve emir vermeye dayanan yetki kullanma yönteminin ise müdürler tarafından mecbur kalmadıkça bir çatışma çözme yöntemi olarak tercih edilmediği anlaşılmaktadır.

Okul örgütünü meydana getiren her öğretmen ve her okul müdürü farklı geçmişlere, farklı değerlere, farklı felsefi düşüncelere ve kültürlere sahiptir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin belirttiği üzere okullarda zaman zaman öğretmenler arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Bayar'a (2015) göre "İnsanın olduğu her yerde problem vardır." fikrinden de yola çıkılarak her okulda bir takım uyumsuzlukların ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır, sonucuna varılabilir. Burada önemli olan çatışma durumlarının okul müdürü tarafından, okulun ortak amaçları çerçevesinde ve okulun yararına olacak şekilde yönlendirilmesidir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma bulgularına, yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve sonuçlara bağlı olarak sunulan önerilere yer verilmiştir.

1. Öğretmenlerin iletişim eksikliği, bireysel farklılıkları, ortak değer ve görüşlerinin azlığı okulda en çok karşılaşılan çatışma nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri okul içinde öğretmenler arası ilişkileri güçlendirme, örgütsel aidiyeti ve ortak değerleri arttırma amaçlı, etkinlikler ve toplantılar düzenlemelidir.

2. Okul ortamındaki olumsuzlukların çatışma nedenlerinden biri olduğu anlaşılmıştır. Okul müdürleri yapısal faktörlere müdahale ederek, okul ortamındaki olumsuzlukları asgari düzeye indirerek öğretmenlere destek olabilir.

3. Öğretmenlerin motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumu çatışma nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri öğretmenlerle bir araya gelmek amacıyla gezi ve eğitim programlarını düzenli olarak hayata geçirebilir.

4. Çatışmaların çözümünde müdürler tarafından kullanılan yöntemlerin problem çözme, uzlaşma, taviz verme, kaçınma ve yetki kullanma olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürleri için katılımın zorunlu olduğu çatışma çözme yöntemleri ile ilgili hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. MEB - Fakülte işbirliğine gidilerek, okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve çözüm yöntemleri ile ilgili alanında uzman akademisyenler tarafından seminerler düzenlenebilir.

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin sayısı sınırlı olduğu için gelecekteki çalışmalar daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanabilir. Çalışma konusu katılımcıların daha fazla sayıda olmasına imkân tanıyan nicel araştırma yaklaşımına dayalı şekilde yürütülebilir. Konu nicel yöntemle uygulanıp çatışma ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler edinilebilir. Okul müdürleri için çatışma çözme yöntemlerini içeren müdahale programları hazırlanıp etkililiği incelenebilir. Okul müdürlerinin hangi çatışma nedenine hangi çözüm yöntemini uyguladıklarına ilişkin araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Akar, H. (2016). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akcan, E., Polat, S. Ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Sendikal Faaliyetlerin Okullara Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Arslan, H. ve Polat, S. (2004). Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (39), 430- 457.
- Aydın, M. (2005) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- 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.
- Baykal, K. Ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, (3), 21-38
- Bilgin, A. (2000). Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 85-94
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24 (2), 669-674.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim. Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanmasındaki Yeterliliği. *Eğitimde Kuram Uygulama*, 3 (2), 228-244.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık

- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ertürk, S. (1984). *Eğitimde Program Geliştirme*. (5. Baskı). Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Gülşen, C. Ve Gökyer, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (2.Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karlı, C. (2007) *İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algularına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özaydın, M., Han, E. (2014). Sendika Üyesi Kamu Görevlilerinin "Sendika-Siyaset" İlişkisine Yönelik Yaklaşımları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 57-73.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici /Liderlik Modeli* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Rahim, A. (2001), *Managing Conflict In Organizations*, 3.Baskı. Wesport, CT, Quorum Books. Greenwood Publishing Group, Inc.
- Rahim, A. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries, *The International Journal Of Organizational Analysis*. 10 (4), 302-326.

- Ramani, K. , Zhimin, L. (2010). A Survey On Conflict Resolution Mechanism In Public Secondary Schools; A Case Of Nairobi Province, Kenya. *Educational Research.And Review*. 5 (5), 242-256.
- Schemel, R. (1997). *Yönetim Eğitimi Araştırmaları*. (Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar ve Yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni*. (20), 40-49.
- Şimşek, M. Ş. Ve Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şişman, M. Ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (Ed: Y. Özden) Eğitim ve Okul Yönetimi (Ss. 99-146). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2001). Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliği. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Eylül-Temmuz, (71)*, 29-33.
- Toprakçı, E. (2013). *Sınıf Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1 (5)*, 880-909.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim Okullarında Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Çatışma Durumlarına İlişkin Görüşleri*. (Doktora Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, KKTC.
- Yıldırım, A. (2005). *Empati ve Çatışmalar*. Ankara: Yargı Yayınevi.