



(ISSN: 2587-0238)

Yaraş, Z. & Gündüzalp, S. (2021). Regarding the school administrators' conflict resolution strategies about organizational conflicts: An assessment according to teacher opinions. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(14), 397-430.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.194>

Article Type (Makale Türü): Research Article

---

**REGARDING THE SCHOOL ADMINISTRATORS' CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES ABOUT ORGANIZATIONAL CONFLICTS: AN ASSESSMENT ACCORDING TO TEACHER OPINIONS**

**Zübeyde YARAŞ**

*Dr., Hatay Mustafa Kemal University, Hatay, Turkey, [zubeyde.yaras@mku.edu.tr](mailto:zubeyde.yaras@mku.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-8262-6562*

**Seda GÜNDÜZALP**

*Dr., Munzur University, Tunceli, [sedagunduzalp@munzur.edu.tr](mailto:sedagunduzalp@munzur.edu.tr)  
ORCID: 0000-0003-3546-5644*

*Received: 18.06.2020*

*Accepted: 11.03.2021*

*Published: 01.04.2021*

**ABSTRACT**

Having conflicts with colleagues or managers is unavoidable for the employees working in an organization. The important aspect is to manage conflicts in a contributing way to the organization. At this point, how the school administrators manage the conflicts they face a lot, whether they have conflict resolution skills, and which conflict resolution strategies they use become critical in an educational and organizational sense. This study, which aims to determine the opinions of teachers about the conflict resolution strategies of school administrators, was carried out with the phenomenology pattern in the qualitative research method, and the study group consisted of 30 teachers with a graduate degree. The study group was selected using the "criterion sampling" method of purposive sampling methods. The data were obtained as a result of online interviews with participants. The analysis of the data was carried out with the content analysis method. According to the data collected, it was concluded that school administrators mostly use the shark method while resolving conflict, followed by the owl, reconciliation/fox, turtle, and teddy bear methods. It has been revealed that there should be common goals, an environment that is open to effective communication, accommodating, respect for individual differences, rewarding, participation in decisions, guiding, working collaboratively, being solution-oriented, sharing trust and shared values considering how the school climate and culture should be for managing the factors that create conflict.

**Keywords:** School administrator, organizational conflict, conflict resolution strategies.

## INTRODUCTION

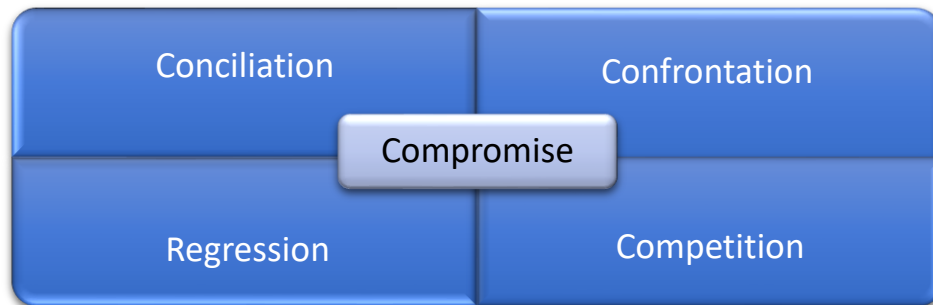
Conflict, either in managerial processes or in normal functioning processes, is inevitable in schools as they are human-oriented organizations. There are different definitions of conflict in the literature. Based on these definitions, it is possible to express conflict as the dissent arising at an individual or group level while creating negativity in the process of meeting the social, psychological, and physical needs of individuals (Eren, 2012; Peker & Aytürk, 2000; The point at which the expected behaviors and aims of individuals or groups differ from each other is seen as the source of organizational conflict (Kaushal & Kwantes, 2006; Schmidt & Tannebaum, 2000; Şimşek & Kınır, 2009). Thus, in schools, the negative situations that arise due to the effect of quality and quantity of families, students, other employees, administrators and teachers in accomplishing the defined aims serve as a basis for organizational conflicts (İnandı, Tuğ & Gündüz, 2013).

Conflict, which has a negative perception in the social consciousness due to its negative connotation, is an inevitable phenomenon that must be experienced inherently as a result of the past lives and perceptual differences of every individual, ensures the functioning of the organizations (İnandı et al., 2013; Karip, 2010; Sarpkaya, 2002). The positive approach of the individuals and managers during conflicts can ensure the conflict to be beneficial for the organization. Therefore, it is possible to resolve and effectively manage the conflicts to yield positive results (Gürüz & Gürel, 2009).

The school administrators assume a unifying and reconciling role by providing coordination between individuals and bodies and should manage the conflicts in favor of the school. The natural conflict in living organizations cannot be eliminated; therefore, the managers are expected to mitigate the adverse effects of the conflict (Taymaz, 2011). Administrators employ different strategies according to conflicts (Koçel, 2011). Conflicts are inevitable. Realizing this fact, developing ways and tools to cope with conflicts, preventing them at an early phase, and encourage individuals to a culture of love, peace, and harmony to advance towards the goals of organizations is important. At this point, seeing positive aspects of everybody and everything by establishing a correct work-life balance is essential (Adkoli & Pawar, 2018).

Johnson and Johnson (2000), who conducted a study on conflicts being inevitable and how the conflicts are resolved, put forward five different strategies for resolving conflicts considering that goals and relationships are essential at different times. They metaphorically defined each strategy using animal names by associating them with several features of animals. Their study proposed that individuals use at least one strategy according to the conflict. Conflict management strategies are used to represent different conflict management strategies that symbolize and characterize the distinct characteristics of each conflict to make them more interesting (Eckstein, 1998). Accordingly, sharks compete, bears accommodate, foxes compromise, turtles avoid, and owls collaborate in conflicts. These features assume that one of the parties or individuals “win or lose” in a conflict (Corey, et. al., 2014). The individuals exert power as a strategy if they do not refrain from fighting with the other side and trying every way possible to realize their own goals. On the other hand, they use the confrontation strategy if they

believe they must maintain interpersonal relationships while considering that other's goals are as important as theirs (Öksüz & Öztürk, 2016).



**Figure 1.** Conflict Resolution Strategy Matrix (Deborah & James, 2018)

The following are the conflict resolution strategies defined by Johnson & Johnson (2000) on the matrix regarding being goal and relationship-oriented within the conflict resolution strategies in Figure 1:

**Shark (Power Assertion/Competition):** Sharks symbolize power assertion. Sharks attack the weaker opponent; therefore, the conflict is finalized. In organizations, it is also possible to see people who compete in the hierarchy and who act ambitiously against others (Adkoli & Pawar, 2018). In this strategy, the relationships among individuals are not important. Just like the sharks that hunt by harming the prey, the individuals who adopt this strategy in conflicts can harm the others physically, emotionally, or mentally to reach their goals. The only focus of the individuals adopting this strategy is to realize their goals no matter what the situation and condition be. What others think and feel does not matter (Baysal & Çimşir, 2010; Demirtaş & Dönmez, 2008; Koç & Arslan, 2017).

**Fox (Compromise):** The fox who is or who is expected to be cunning symbolizes compromise. Sacrificing in a compromise usually happens when two people are equally powerful and desperate to win the game (Adkoli & Pawar, 2018). Foxes care about their aims as well as interpersonal relationships. The relationships and goals have moderate importance for individuals within this strategy. A solution for the conflict is sought by trying to find a reasonable way by which two parties can win partially. The relationships lose importance since the individuals give off their aims, partially; however, this strategy is not entirely negative since there is an effort of persuasion for reconciliation (Demirtaş & Dönmez, 2008; Teke, et al., 2017).

**Owl (Confrontation):** The owl is the symbol of wisdom in Greek mythology. Therefore, these individuals are expected to be able to behave wisely while resolving conflicts. The personal goals and being able to attain these goals are important. The individuals keep searching for a solution until they find an acceptable solution for their and the other party's goals (Demirtaş & Dönmez, 2008; Teke et al., 2017; The conflict is a developing element for relationships for these people (Baysal & Çimşir, 2010). Collaboration is the best conflict resolution method with

a high level of trust among all members, including a comprehensive team-building strategy (Adkoli & Pawar, 2018).

**Turtle (Regression):** Turtle, which is inactive and slow, symbolizes regression. Turtles hibernate to overcome a crisis. Avoidance is a kind of an “escape” for turtles; they hibernate instead of fighting and wait until they feel secure (Adkoli & Pawar, 2018). Hiding is an option for individuals adapting this strategy in conflicts, like turtles. The goals and relationships do not matter, and they are unseen in conflicts (Teke et al., 2017). These people tend to give up on defined goals and established relationships since they believe hiding is easier than facing or being in conflict (Demirtaş & Dönmez, 2008).

**Teddy Bear (Conciliation):** Teddy bear, the symbol of peace and modesty, symbolizes the conciliation (Adkoli & Pawar, 2018). Interpersonal relationships are more important than goals. These people try to be accepted while appearing cute during conflict conditions. Other people’s needs can be more important than theirs according to this strategy. These people, who tend to manage the other side, behave with a concern of protecting the relationships, and conflicts would be avoided in this way (Teke et al., 2017). In addition, these people fear to lose their relationships if the conflict persists (Demirtaş & Dönmez, 2008).

People who form the school organization have different cultures and backgrounds (Bayar, 2015). These differences cause conflicts in the school environment. In addition, conflicts are more concrete and real since humans are the input, process, and output of schools (Sarpkaya, 2002). It is crucial school administrators properly manage conflicts or potential conflicts. The resolution strategy of each administrator may differ since everyone has different characteristics (Yıldızoğlu & Burgaz, 2014). As the preferred strategy in the conflicts determines the outcome of the conflict, it is necessary to know constructive conflict resolution strategies and effective communication to ensure effectiveness in management as well as in human relationships (Arık, 2019; Çiçekoğlu & Danışman, 2014). At this point, how the school administrators manage the conflicts they frequently face, whether they have conflict resolution skills, and which conflict resolution strategies they use become important in an educational and organizational sense. This study aims to determine the strategies used by school administrators and the situations that may create conflict at schools, and the teachers’ opinions on the pathways to be followed when the conflict resolution strategies are not emotionally appropriate.

## **METHOD**

### **Research Model**

This study, which aims to determine the situations that may create conflict at schools, and managers’ opinions on the pathways to be followed when the conflict resolution strategies are not emotionally appropriate, follows the “phenomenology” pattern within the qualitative research method. Qualitative research uses observation, interview, or document analysis as data collection methods (Yıldırım & Şimşek, 2011). The phenomena subject to the research are evaluated within themselves, and the meanings that the participants attribute to the events are interpreted and revealed in qualitative research (Altunışık, et.al., 2010). Phenomenology pattern enables

researching the phenomenons by focusing on the phenomenons whose details cannot be mastered (Yıldırım & Şimşek, 2011). The phenomenology studies aim to reveal the shared opinions on meanings that the participants form in their consciousness (Oiler, 1982; Qtd in. Baker, Wuest & Stern,1992). In this direction, with the perspectives of postgraduate teachers, factors that are effective in preventing conflict situations in the school environment and the strategies used by school administrators in dealing with these conflicts in the moments of conflict they have been identified as the phenomenon of the study. For the study, the ethics committee permission was obtained from Munzur University Non-Invasive Research Ethics Committee with the decision number 7 of the meeting numbered 4 dated 30.04.2020.

### Study Participants

The study group consists of 30 teachers with a master's degree in Educational Administration. The study participants were determined by using the "criterion sampling method" of the purposive sampling methods. The criteria for the study group can either be defined by the researchers, or a preset criteria list can be preferred (Marshall & Rossman, 2014). The researchers priorly set the criteria for this study. Having a master's degree in Educational Administration was defined as a criterion before selecting the study participants. Having a deeper understanding of organizational concepts and developing different viewpoints after a master's degree were the reasons for this preset criterion.

In line with the specified criteria, the study group consisted of 30 graduate graduates.5 teachers due to some special reasons stated that they cannot attend interviews. this way 25 participants took place voluntarily in the study group. Demographic data related to the study group are given in Table 1.

**Table 1.** Demographic Data of the Participants

<i>Demographic Variables</i>								
Gender	Female	Male	Seniority Year	1-10 Year	10-15 Year	15-20 Year	20 Year +	
	N	14		11	N	3	9	12
	%	56	44	%	12	36	48	4

Looking at Table 1, 56% of the participants in the study group are female and 11% are male teachers. When the seniority years are analyzed, it is seen that the study group consists of 48% of teachers whose seniority is between 15-20 years, and at least 12% of the seniority is between 1-10 years.

### Data Collection Tools and Data Collection

The semi-structured interview form developed by the researchers was used as the data collection tool. While semi-structured interview form enables researchers to analyze the data faster, the similarities and differences among the participant's views can also be compared (Büyükoztürk, et. al., 2011). 2 field experts and 1 language expert, 3 experts in total, were consulted in the development phase of the data collection tool. The

interview form consisting of three questions was finalized according to the corrections of the experts, and the interview process was started.

The following are the interview questions:

1. *What should be the school climate like to prevent situations that will lead to possible conflicts in school? Please explain.*
2. *In case of conflicts with your administrators and colleagues in your school, please explain your principal's most preferred conflict resolution strategies among the strategies given below and the reasons for choosing them.*
3. *What would you do if the school managers' conflict resolution strategies are not emotionally compatible with you? Please explain.*

In order to make online interviews with the teachers who voluntarily participated in the study, the teachers were contacted one by one, and the application and time of the interview were planned. The pre-scheduled meetings were held with each teacher at the time, and each interview was held in a time span ranging from 15 minutes to 52 minutes. During the interview, firstly, the purpose of the research was explained to the teachers, and then explanatory information was given about the conflict resolution strategies of Johnson and Johnson (2000). Therefore, an environment in which they will express their opinions without feeling under pressure. The questions in the interview form were asked to the teachers, and the researchers took notes of the answers. Teachers validated the answers. The interviews were recorded in a computer environment with the approval of the teachers.

### **Data Analysis**

The records obtained after the interviews were examined one by one and the opinions of the teachers were transferred to the computer environment in writing. The analysis of the data obtained from the interview forms was carried out using the content analysis method. The data are categorized and interpreted effectively for the researchers to make sense of the content analysis method. The main goal is to reveal the concepts and relationships, enabling the description of the data obtained. The content analysis defines data and interprets meanings (Yıldırım & Şimşek, 2011). In other words, content analysis is a technique used for making validated inferences about the data and make inferences by systematically and objectively defining the indicated properties of the messages (Holsti, 1969; Krippendorff, 2004). the data were put in writing. The researchers tried producing common categories by reading the written data. The frequency values of the categories and the sub-categories were identified.

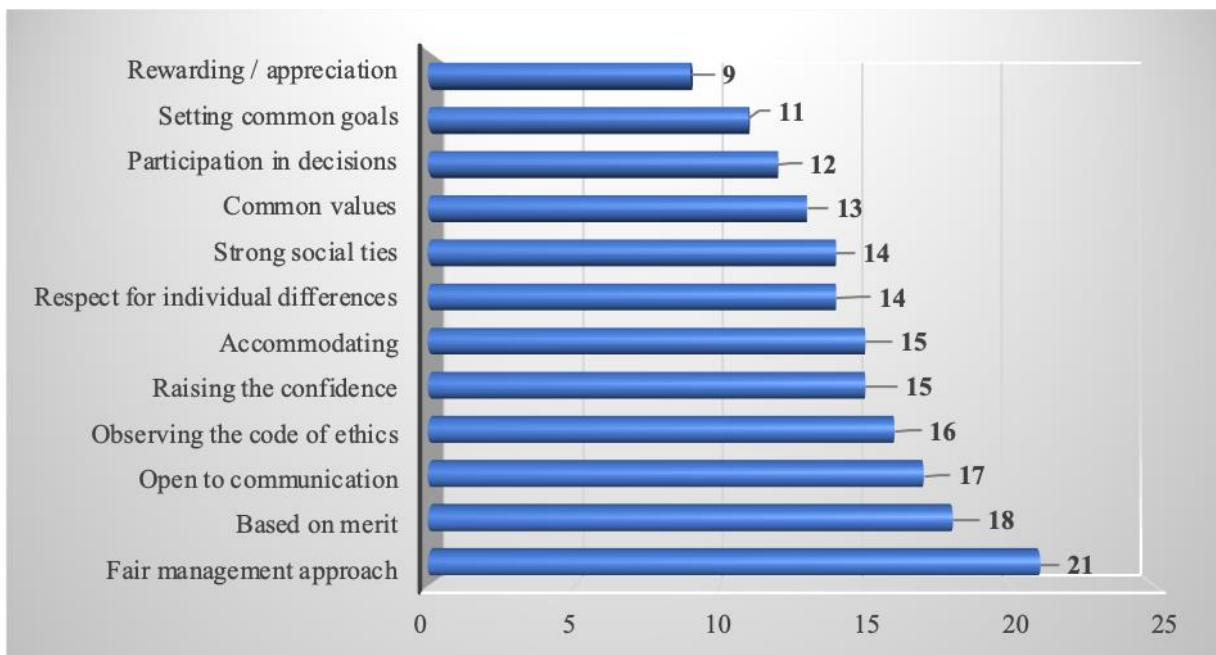
### **Validity and Reliability**

Reliability is important in terms of representing the measured variables of the data collected in the research correctly. To measure reliability in qualitative research, it is necessary to determine to what extent the data

obtained from the participants are perceived in the same sense by different people. The classification procedure must be reliable in terms of consistency to make valid deductions from the text. To be able to talk about reliability, different people must code the same text in the same way (Weber, 1990). In order to ensure the reliability of the study, the text was coded by two different coders. The codes made afterward were combined and checked. In order to calculate the reliability among the coders, the reliability ratio for each research question in the study was calculated separately by using the formula "Percentage of Agreement = Agreement / (Agreement + Disagreement) x 100" put forward by Miles & Huberman (1994). The reliability ratio for the first research question is  $P = 171 / (171 + 4) \times 100 = 97.72\%$ ; For the second research question  $P = 82 / (82 + 3) \times 100 = 96.47\%$ ; For the third research question,  $P = 85 / (85 + 4) \times 100 = 95.51\%$  was found to be. The text was revised for 11 coding with disagreement, and opinions were placed in appropriate codes by reaching a consensus on which encoding should be included. To ensure the internal and external validity of the research, the study includes expert opinion, direct quotations to support the findings, data collection, a detailed explanation of the analysis and interpretation process of the data. In addition, in order to ensure that the data obtained were confirmed by the participants, the opinions of the participants in the texts created from the interview records were sent to the participants and their approval was obtained.

**FINDINGS**

Graph 1 includes the findings obtained after the analysis of the responses given to the question "What should be the school climate like to prevent situations that will lead to possible conflicts in school? Please explain." directed to the teachers in the research.



**Graph 1.** Categories Obtained According to Teachers' Views Regarding How School Climate Should Be Like to Reduce Conflicts

When Graph 1 and the teachers' views regarding the school climate that should be structured to reduce conflicts are examined, it is understood that teachers' ideas that having a school climate structured mostly with a fair management system (f=21) will reduce conflicts find its expression in the statement, "School climate is very important. After all, I would not like to have any problems with the people that I work with. In case of problems, we should act calmly and choose the right way of communication (S29)". The sample view in the category of a merit-based system (f=18), "I think to minimize conflicts, it is important to feel that merit is taken as the basis. Conflicts are likely to occur when people feel if there are favoritism and discrimination. It is the principal who will prevent this. My observations based on my many years of work experience show this (S2)" shows that a merit-based management system is vital in reducing conflict situations. According to the sample view "It can be said that when the school climate is positive and there is healthy communication between teachers, it will be easier to resolve conflicts that may arise in a tolerant school climate (S24)", it is possible to say that there will be fewer conflicts in the school climate in which there is open communication (f=17).

The sample view in the category of observing ethical rules (f=16) "...it is necessary to act according to ethical rules. Both teachers and principals should be careful to be ethical at every step. Thus, conflicts will be minimized as everyone acts by following the rules (S7)" shows the importance of acting within the framework of ethical rules. It is seen from the sample view, "I think, if I trust my colleagues and principal and everyone trust each other, there will be no conflict. There must be trust among people in the school climate so that no one can find a reason to have conflicts with anyone...(S11)", that fostering the feeling of trust (f=15) in the school environment is a necessary condition. Based on the sample view in the category of being compromising (f=15) "...The school principal should be compromising in case of conflicts. Otherwise, the school climate is inevitably negative...(S30)", teachers stated that the compromising attitude would have a positive effect on the formation of the school climate that is necessary for reducing conflicts. In addition, teachers stated that the school climate formed by respecting individual differences (f=14), strong social bonds (f=14), common values (f=13), participation in decisions (f=12), setting common goals (f=11) and rewarding / appreciating (f=9) is necessary to reduce conflict situations.

Figure 2 includes the word cloud obtained according to the concepts drawn from teachers' views regarding how school climate should be like to reduce conflict situations.

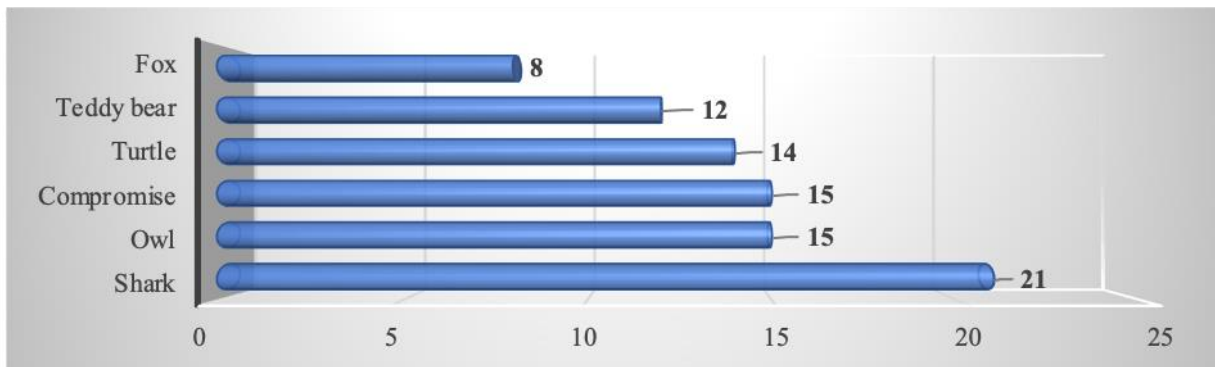


**Figure 2.** Word Cloud Obtained According to Teachers' Views Regarding How School Climate Should Be Like To Reduce Conflicts



When Figure 2 is examined, it is seen that teachers focus more on the concepts of fairness, ethics, and merit.

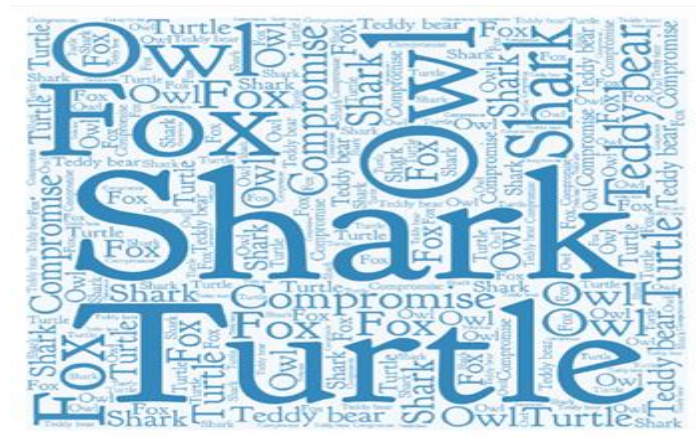
Graph 2 includes the findings obtained after the analysis of the responses given to the question “In case of conflicts with your administrators and colleagues in your school, please explain your principal's most preferred conflict resolution strategies among the strategies given below and the reasons for choosing them.”



**Graph 2.** Categories Obtained According to Teachers' Views Regarding Preferred Conflict Resolution Strategies

According to Graph 2 when teachers’ views regarding the conflict resolution strategies of school principals are examined, it is seen that school principals mostly use the shark strategy (f=21) and that this method is followed by owl (f=15), compromising (f=15), turtle (f=14), teddy bear (f=12) and fox (f=8) strategies. Sample view regarding shark strategy used by school principals for conflict resolution is as follows: “In the first year I was appointed, I had a problem with a parent (in which I was right in terms of education) and the school principal asked me to apologize to the parent by threatening me since I was a candidate teacher. Unfortunately, I had to do it (S3).” From the sample view, “Last year my colleagues at the school had an argument among themselves, which spread throughout the school. The school principal, who I expected to solve the conflict effectively, stayed in his room as if nothing had happened...(S1)” it is seen that the principal used the turtle strategy in conflict resolution. It can be understood a principal uses the teddy bear strategy from the sample view; “One day, I witnessed an argument between our school principal and one of my colleagues. Although my friend was unfair, he was arguing vehemently. The principal ended the discussion with a calming attitude. I felt that he was trying to prevent his relationship with the teacher to get worse (S14).” Among the views of the participants about the conflict resolution during conflicts, this sample view shows that a school principal effectively uses the owl strategy “Our principal had organized a team for a project. There was a teacher in the team that I did not get along with, and I told the principal that I did not want to take part in the project team. The principal said that we should think a little. He then called us both and convinced us impressively to work on the project together. Not only I solved my problem with that friend, but also we did a good job working together (S13).” Regarding the fox strategy, the sample view, “Our school principal and vice-principal do not normally get along, and I have often witnessed their arguments. But they never get angry, and especially when there is a school-related incident they become very close (S21).” can be given as an example.

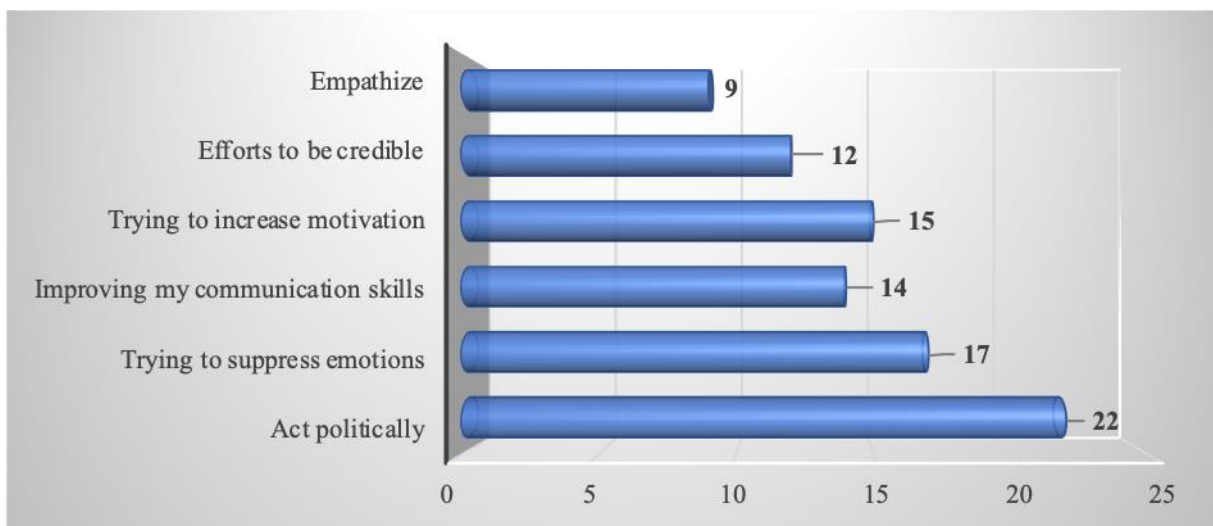
Figure 3 includes the word cloud obtained according to teachers' views regarding preferred conflict resolution strategies.



**Figure 3.** Word Cloud Obtained According to Teachers' Views Regarding Preferred Conflict Resolution Strategies

When Figure 3 is examined, it is seen that the words that teachers associate with preferred conflict resolution strategies are mostly shark, owl, and fox.

Graph 3 includes the findings obtained after the analysis of the responses given to the question, "What would you do if the conflict resolution strategies are not emotionally compatible with you? Please explain." directed to the teachers in the research.



**Graph 3.** Emotional Conflict Resolution Strategies of Meaning in the Ineligible Obtained by Teachers on the Way to Watch the Case of Teachers' Views Categories

When Graph 3 showing teachers' views regarding what they would do if the conflict resolution strategies are not emotionally compatible with them is examined, it is seen that teachers express that they will behave politically (f=22) mostly when they experience emotional dissonance: "...When I have to choose a way of compromise that is not suitable for my personality, I can say that mostly I think of both sides, and try to convince both myself and

the other party that it is for the interest of the organization and act politically by suppressing my feelings (S17).” When the other things teachers do in case of emotional dissonance are examined, it is seen from the sample view that “In this case, I usually try to suppress my feelings. Forgetting is always a solution. I try to suppress that feeling by dealing with other things (S2).” “trying to suppress feelings (f=17)”, from the sample view “I think effective communication is the medicine of everything. Both parties must have effective communication skills to prevent all the negativities” “increasing communication skills (f = 14)”, from the sample view “... If it does not fit me emotionally, then we should increase the current desire and vividness. In such cases, I usually try not to lose my motivation (S13).” “trying to increase motivation (f=15)”, from the sample view “Convincing the other that the strategy used will be effective in resolving the conflict will prevent emotional dissonance...(S21)” “trying to be convincing (f = 12)” and from the sample view, “I believe that both in social life and business life, the empathic approach is always an effective way of preventing negativities, whether there is a conflict or not (S5).” “empathy (f=9)” can be given as examples.

Figure 4 includes the word cloud formed according to teachers’ views regarding what they would do if the conflict resolution strategies are not emotionally compatible with them.



**Figure 4.** Word Cloud Obtained Regarding What Teachers Do If the Conflict Resolution Strategies Are Not Emotionally Compatible with Them

When Figure 4 about the words which teachers associate with what they do in case there is an emotional dissonance in conflict resolution strategies is examined, it is seen that they mostly focus on concepts such as political behavior, suppressing feelings, communication, motivation, empathy, and persuasion. It can be said that teachers prefer to behave politically mostly in the case of emotional dissonance to prevent the occurrence of a negative school climate caused by conflict. The reasons for teachers' political behavior can be explained by their efforts to avoid situations that create or may create conflicts.

#### **CONCLUSION and DISCUSSION**

In educational organizations where conflict is inevitable, school principals have significant responsibilities to resolve conflicts. School principals can render conflicts useful for the organization with their effective conflict resolution skills, or they may cause more significant problems due to their inability to resolve conflicts. Stating

that conflict is a normal situation in organizational structures, Folger, Poole, and Stutman (2013) consider it important to evaluate the positive and negative consequences of conflict together to be able to resolve and manage conflicts. At this point, it is important to find an answer to the question about the strategies school principals use to resolve conflicts. Therefore, in schools whose main subject is humans, conflicts arise as a natural consequence and the school principals are expected to be able to develop strategies to resolve conflicts properly (Arslantaş & Özkan, 2012). With this study based on teachers' views, it is aimed to be determined how principals resolve conflicts in accordance with the conflict resolution strategies defined by Johnson and Johnson (2000). According to the results obtained from the study, it can be concluded that teachers think that a school climate, can only be formed by a fair management system to reduce conflict situations. Additionally, it was concluded that a merit-based system, being open to communication, following ethical rules, boosting the sense of trust, being compromising, respecting individual differences, establishing strong social bonds, adopting common values, ensuring participation to decision making, setting common goals and rewarding/appreciating are necessary conditions to reduce conflicts. Gürcüoğlu and Uyar (2020) by the teacher's organizational conflict based on their perceptions to determine the effect of organizational climate to have found a significant relationship between organizational climate and made organizational conflicts at work and perceptions of a positive school climate of conflict experienced teachers has been demonstrated to result being higher. To determine the causes of organizational conflict, as an important step for the formation of the conflict can be reduced to a minimum will also provide a positive school climate along. Problems in communication are considered as one of the reasons for internal conflicts (Eren, 2020; Yurdunkulu & Oktay, 2020). Demirkaya (2012) find out that there is a significant relationship between school principals' conflict resolution strategies, communication styles, and their perceptions of teachers. Communication is essential in resolving conflicts. Establishing open communication with the parties ensures that the conflicts can be resolved in favor of the organization (Can, Aydın, & Aşan 2006). In fact, Şahin (2007) stated in his study that interpersonal communication skills are a significant predictor of conflict resolution. In the study conducted by Casiadi (2017), it was stated that the relationship between school principals' communication skills and conflict resolution strategies is positive and that communication is essential in the conflict resolution process. In the results of the study conducted by Arslan & Polat (2016), it is seen that resistance to change, being authoritarian and normative, being open or closed for improvement are stated as causes of conflicts. Cropanzano, Bowen and Gilliland (2007) stated that the presence of justly and confiding managers in the organization to reduce conflict in organizations.

When teachers' views about the conflict resolution strategies of the school principals are examined, it is revealed that the school principals mostly use the shark strategy, and it is followed by the owl, compromising turtle, and teddy bear strategies. Küçüksüleymanoğlu and Bingöl (2014) appear to be similar study by the conclusions reached. According to this study, school principals often prefer dominance and concession-making strategies during the conflict resolution process while they prefer to compromise and avoidance strategies less. Ikoya and Akinseinde (2009), it was revealed that the most preferred strategies by the school principals are a compromise, domination, and avoidance. Himmetoğlu and Bayrak (2016), compromise and collaboration strategies are among

the frequently preferred strategies by school principals in conflict resolution. Atay (2001) was revealed revealed that school principals primarily use persuasion and agreement strategies while resolving conflicts. According to the results of the study conducted by Akgün, Yıldız and Çelik (2009), it was stated that school principals use primarily compromise as a conflict resolution strategy. In the study conducted by Fırat (2010), it was revealed that the dominance strategy is preferred more than the compliance strategy. Contrary to these results, there are also studies suggesting that domination and avoidance strategies are used more often than compromise strategy by school principals. In this context, according to the results of the study conducted by Sertok (2006), reconciliation is the most used strategy by the school principals, while dominance and avoidance strategies are among the least used conflict resolution strategies. Koçak (2012) revealed that compliance is one of the most preferred strategies in conflicts between teachers and principals, while the least preferred strategies are domination and avoidance. In the studies conducted by Koçak and Baskan (2013) and Ghaffar, Zaman and Naz (2012), similar results can be seen. Koçak and Baskan (2013) confirmed that school principals use a compromise strategy quite a bit and that it is also very effective. In the study conducted by Ghaffar, Zaman & Naz (2012), it was suggested that school principals prefer compatibility and compromise strategies more often than dominance and avoidance strategies.

When teachers' views regarding what they would do if the conflict resolution strategies are not emotionally compatible with them are examined, it is seen that teachers behave politically mostly when they experience emotional dissonance. Political behaviors, which are defined as conscious actions to turn gains to their own direction in line with the expectations of individuals or groups (Bursalı, 2008), are seen as important behaviors to combat organizational conflict and reduce their negative effects (Robbins & Judge, 2017). When the other things teachers do in the event of emotional dissonance are examined, it is seen that they will try to suppress their feelings, to increase their communication skills and motivation, to be convincing and to empathize.

## **RECOMMENDATIONS**

As it is expected that school administrators take an active role in the conflict resolution process as leaders, schools are expected to be more effective and contribute to the formation of the school climate in a positive way, it can be ensured that the competence levels of school administrators in conflict resolution strategies can be increased with in-service training. Considering that teachers are also at the center of organizational conflict, priority may be given to organizing in-school trainings and in-service trainings to increase conflict resolution skills. In the context of other results obtained within the scope of the study, it can be provided to increase the communication and empathy skills of teachers and administrators. School administrators should be good observers and be able to anticipate situations that may create conflict within the school. It should be able to intervene in a timely and correct manner to the elements that may create conflict. School administrators should attach importance to taking the opinions of all parties in conflict situations, and they may prefer win-win-based conflict resolution strategies in conflict resolution processes rather than unilateral solutions. Since school administrators are thought to reduce conflicts, they can also include teachers, especially in decision-making

processes, in management processes. It is known that conflict situations have not only negative but also positive aspects for the organization. The competence of school administrators to have a vision that can turn the crisis situations that occur in the conflict environment in favor of the organization can be increased with trainings. Since the research is limited to the situations experienced by the teachers in the working group, it is important to carry out studies that cover more generally. In this context, quantitative studies can be done to determine conflict resolution strategies. It is also important to determine the strategies by which administrators solve their conflicts from their own point of view, in addition to the teachers' opinions. For this reason, it is thought that getting the opinions of the managers in the studies to be carried out will contribute to the field.

#### **ETHICAL TEXT**

"In this article, the journal writing rules, publication principles, research and publication ethics, and journal ethical rules were followed. The responsibility belongs to the author (s) for any violations that may arise regarding the article. "

**Author(s) Contribution Rate:** The authors contributed equally to the study.

#### **REFERENCES**

- Adkoli B.V, & Pawar S.J. (2018). Conflict management strategies. *Implications for Health Professions Education JBCAHS*, 2 (3), 132-138.
- Akgün, N., Yıldız, K., & Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (1), 89-101.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitabevi.
- Arık, S. (2019). The investigation of the predictive roles of school administrator's self-efficacy levels on their job satisfaction and job burnout levels. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 7, 180-199.
- Arslan, Y., & Polat, S. (2016). Eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışma: nedenleri ve başa çıkma yaklaşımları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17 (1), 263-282.
- Arslantaş, H., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Atay, K. (2001). Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25 (25), 21-35.
- Baker, C., Wuest, J., & Stern, P.N. (1992). Method slurring: the grounded theory/ phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 355-1360.
- 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.

- Baysal, Z., & Çimşir, S. K. (2010). 5. Sınıf öğrencilerinin kişilerarası sorunlarına gösterdikleri tepkilerin değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32 (32), 65-74.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri kitabı*. 10. Baskı Pegem Akademi.
- Can, H. Aydın, E.M., & Aşan. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Corey, C. M., Fok, L. Y., & Payne, D. M. (2014). Cross-cultural differences in values and conflict management: a comparison of us and puerto rico. *Journal of Organizational Culture, Communications ve Conflict*, 18 (2).
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34- 48.
- Çiçekoğlu, P. (2014). *Yetiştirme yurdunda kalan ergenlere verilen çatışma yönetimi programının değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Deborah, H., & James R. (2018). What's Your Style. *ASQ Six Sigma Forum Magazine; Milwaukee*, 17(4).
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirtas, H., & Dönmez, B. (2008). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (16), 177-198.
- Eckstein, D. (1998). Styles of conflict management. *The Family Journal*, 6 (3), 240-243.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. Baskı). Beta
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi* (F. Akkoyun, Çev.). Nobel.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gürcüoğlu, S., & Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (43), 229-254 . DOI: 10.31795/baunsobed.682198
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon- bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel Akademi Yayıncılık.



- Himmetoğlu, B., & Bayrak, C. (2017). Evaluating the relationships between school culture and conflict management styles of primary school administrators according to opinions of primary school teachers. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 1 (1), 1-17.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ikoya, P. O., & Akinseinde, S. I. (2009). Variability pattern in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in nigeria. *Journal of Social Sciences*, 20 (3), 223-230.
- İnandı, Y., Tunç, B., & Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (2), 275- 294.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (2000). *Joining together: group theory and group skills* (7th ed.). Allyn ve Bacon.
- Karip, E. (201). *Çatışma yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30 (5), 579–603.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü- öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Koçak, S., & Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2nd edn). Sage Publications.
- Küçüksüleymanoğlu, R., & Bingöl, M. A. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemlerinin incelenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 1 (2), 39-53.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. Sage
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. (2nd Edition). SAGE Publications.
- Öksüz, Y., & Öztürk, M. B. (2016). Öğretmen adaylarının çatışma eylem stilleri ile kültürlerarası duyarlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 1-12.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınları.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Pearson.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414-429.
- Schmidt W.H., & Tannebaum R. (2000). *Farklılıkları yönetmek*, Çev. İbrahim Bingöl, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık,
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme tarzları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40 (188), 125-143.



- Şimşek, Ş., & Kingır, Ş. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Teke, A., Koç, H., & Arslan, C. (2017). *Kişilerarası ilişkilerde çatışma çözme*. Eğitim Araştırmaları. 178-187.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. 2nd ed. Newbury Park, CA.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Basım). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu, H., & Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 295-310.
- Yurdunkulu, A., & Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302. DOI: 10.24315/tred.561001

## **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STRATEJİLERİ: ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE BİR İNCELEME**

### **öz**

Örgüt çalışanlarının diğer çalışanlarla veya örgüt yöneticileriyle çatışma yaşamaları kaçınılmazdır. Önemli olan çatışmaları örgütün faydasına katkı sağlayabilecek nitelikte yönetebilmektir. Bu noktada okul yöneticilerinin de çokça karşı karşıya kaldıkları çatışmaları nasıl yönettikleri, çatışma çözme becerilerine sahip olup olmadıkları, hangi çatışma çözme stratejilerini kullandıkları eğitimsel ve örgütsel anlamda önem kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışma nitel araştırma yöntemi içinde yer alan olgu bilim deseni ile gerçekleştirilmiş, çalışma gurubunu ise yüksek lisans mezunu 30 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan “ölçüt örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Veriler katılımcılarla yapılan online görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlemesi içerik analizi tekniği ile yapılmıştır. Elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin çatışma çözerken çoğunlukla köpekbalığı yöntemini kullandığı, bu yöntemleri baykuş, uzlaşma/tilki, kaplumbağa ve oyuncak ayı yöntemlerinin takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma yaratan etkenlerin yönetimi için okul iklimi ve kültürünün nasıl olması gerektiğine bakıldığında; ortak hedeflerin olduğu, etkili iletişime açık, uzlaşmacı, bireysel farklılıklara saygının, ödüllendirmenin, kararlara katılımın olduğu, yönlendirici, iş birliği içinde çalışılan, çözüm odaklı olma, paylaşımcı güven ve ortak değerler temelinde olması gerektiği sonuçları ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, örgütsel çatışma, çatışma çözme stratejileri.

## GİRİŞ

İnsan odaklı örgütlerden biri olan okullarda gerek yönetim süreçlerinde gerekse de olağan işleyişin devam ettiği süreçlerde çatışma, yaşanması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmanın literatürde farklı tanımları yer almaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak bireylerin sosyal, psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanması sürecinde olumsuzluk oluşturacak şekilde ortaya çıkan, bireysel ya da grup düzeyinde ortaya çıkan anlaşmazlığı çatışma olarak ifade etmek mümkündür (Peker ve Aytürk, 2000; Eren, 2012). Bireyler veya gruplar arasındaki amaçların ve beklenen davranışların farklılaştığı nokta örgütsel çatışmaların kaynağı olarak görülmektedir (Schmidt ve Tannebaum, 2000; Kaushal ve Kwantes, 2006; Şimşek ve Kınır, 2009). Okullarda ise belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesinde öğretmenler, yöneticiler, diğer çalışanlar, öğrenciler ve ailelerin nicelik ve niteliğinden kaynaklı ortaya çıkan olumsuz durumlar örgütsel çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır (İnandı, Tunç ve Gündüz, 2013).

Olumsuz anlam taşıması bakımından toplumsal zihinde negatif bir algı olarak karşılık bulan çatışma, örgütlerin işleyişini sağlayan her bireyin geçmiş yaşantılarının ve algısal farklılıkların sonucu doğası gereği yaşanması kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (İnandı vd.,2013; Karip, 2010; Sarpkaya, 2002). Süreç içerisinde ortaya çıkan çatışmalarda bireylerin ve yöneticilerin olumlu bir yaklaşım sergilenmesi çatışmanın örgüt için faydalı olacak noktaya gelmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bu bağlamda çatışmaları olumlu sonuçlandırabilecek şekilde çözüme kavuşturmak ve etkili yönetmek mümkün olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009).

Okullarda yöneticiler; birey ya da zümreler arasındaki koordinasyonu sağlayarak birleştirici, aynı zamanda uzlaştırıcı olma ve ortaya çıkan çatışma durumlarını okulun lehine yönlendirebilme görevlerini de üstlenmektedir. Varlığını sürdüren örgütlerde yaşanması doğal olan çatışma tümüyle ortadan kaldırılamamakta dolayısıyla da bu noktada yöneticilerden çatışmanın yarattığı olumsuz etkilerini azaltması beklenmektedir (Taymaz, 2011). Yaşanan çatışma durumlarına yönelik olarak yöneticiler farklı stratejiler uygulamaktadır (Koçel, 2011). Çatışmalar kaçınılmazdır. Önemli olan, bu gerçeğin farkında olmak ve onlarla başa çıkmanın yollarını ve araçlarını geliştirmek, onları erken bir aşamada engellemek ve bireyleri örgütlerin nihai hedefi olan mükemmellik yolunda ilerlemek için bir sevgi, barış ve uyum kültürüne teşvik etmektir. Doğru bir iş-yaşam dengesi oluşturarak herkesin ve her olayın olumlu tarafına bakmayı öğrenebilmek bu noktada önemlidir (Adkoli ve Pawar, 2018).

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olmasıyla çatışmaların nasıl çözüldüğü ile ilgili çalışma yapan Johnson ve Johnson (2000) kimi durumlarda amaçların kimi durumlarda ise ilişkilerin ön planda tutulduğu düşüncesiyle ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümü için beş farklı strateji ortaya koymuşlardır. Her bir stratejiyi hayvanların birtakım özellikleri ile bağdaştırarak hayvan isimleri ile metaforik bir yaklaşımla tanımlamışlardır. Bireylerin söz konusu olan çalışmaya göre çatışma durumlarında en az bir strateji kullandığı ifade edilmiştir. Çatışma yönetimi stratejileri daha ilgi çekici hale getirmek amacıyla, her bir çatışmanın farklı özelliklerini sembolize ve karakterize eden farklı çatışma yönetimi stratejilerini temsil etmek için kullanılır (Eckstein, 1998). Buna göre çatışma ortaya çıktığında, köpekbalıkları rekabet eder, ayılar yatıştırır, tilkiler uzlaşır, kaplumbağalar kaçınır ve baykuşlar işbirliği yapar. Bu özellikler çatışmadaki anlarda kişiler veya gruplardan birinin “kazandığı ya da kaybettiği”

varsayılmaktadır (Corey, vd., 2014). Bireyler kendi çıkarlarını gerçekleştirmek uğruna her yolu denemekten ve bu uğurda karşı tarafla mücadele etmekten çekinmiyorsa strateji olarak güç kullanmayı tercih eder. Bunun yanı sıra kendi amaçlarıyla birlikte diğer insanların amaçlarını da önemli görüp bireylerarası ilişkilerin devamlılığını sağlamak gerektiğine inanıyorsa yüzleşme stratejisini kullanır (Öksüz ve Öztürk, 2016).

İlişki Odaklı

## Uzlaşma

Amaç Odaklı

**Şekil 1.** Çatışma Çözme Stratejileri Matrisi (Deborah ve James, 2018)

Şekil 1’de çatışma çözme stratejilerinde amaç ve ilişki odaklı olma durumlarına ilişkin matris doğrultusunda Johnson ve Johnson’ın (2000) tanımladığı çatışma çözme stratejileri şunlardır:

**Köpek Balığı (Güç kullanma/Rekabet):** Güç kullanma köpek balığı tarafından sembolize edilir. Köpekbalığı zaman içinde zayıf rakibe saldırır ve olayı bitirir, böylece çatışmaya son verilir. Örgütlerde de, hiyerarşide rekabet eden ve bunun için karşısındakilere karşı hırsıyla hareket eden insanlara rastlamak mümkündür (Adkoli ve Pawar, 2018). Bu stratejide ilişkiler sözü edilen bireyler için önem taşımamaktadır. Köpek balıkları avlanma stratejileri gereği zarar vererek avını elde etmiş oluyorsa, bireylerarası çatışmalarda bu stratejiyi benimseyen bireyler, amaçlarına ulaşmak uğruna karşısında bulunan kişi ya da kişilere fiziki, duygusal, zihinsel olarak zarar vermeleri söz konusudur. Bu stratejiyi benimseyen kişilerin tek odak noktası durum ve koşullar ne olursa olsun amaçlarını gerçekleştirebilmektedir. Diğerlerinin ne düşündüğünün ve ne hissettiğinin bir önemi yoktur (Baysal ve Çimşir, 2010; Demirtaş ve Dönmez, 2008; Koç ve Arslan, 2017).

**Tilki (Uzlaşma):** Uzlaşma, kurnaz ya da kurnaz hayvan olması beklenen tilki ile temsil edilir. Uzlaşmaya giderek ödün vermek genelde iki kişinin eşit derecede güçlü ve oyunu kazanmak için çaresiz olduğunda olur (Adkoli ve Pawar, 2018). Tilkiler, makul bir şekilde kendi amaçları ve bireyler arası ilişkiler ile ilgilenirler. Bu stratejide kişiler için amaçların ve ilişkileri önemi orta düzeydedir. Kısmen tarafların kazandığı makul bir yol aranmaya çalışılarak çatışmaya çözüm aranır. Bu stratejide kişiler hedeflerinden kısmen de olsa fedakârlık göstermelerinden dolayı ilişkilerin önemi az da olsa azalır; ancak çözüm için bir ikna çabası söz konusu olduğundan bu stratejinin olumsuz olduğu ifade edilemez (Demirtaş ve Dönmez, 2008; Teke, et al., 2017).

**Baykuş (Yüzleşme):** Yunan mitolojisinde baykuş bilgeliğin sembolü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda tarafların çatışmanın çözülmesinde bilgece hareket edebilmeleri beklenmektedir. Kişiler için amaçları ön plandadır ve amaçları gerçekleştirmek önemli görülür. Bu stratejide kişiler kendi hedefleri ve karşı tarafın

hedefleri için kabul edilebilir bir düzeyde çözüm bulana kadar arayışa devam ederler (Demirtaş ve Dönmez, 2008;Teke vd., 2017). Bu kişilere göre çatışma ilişkilerin gelişmesini sağlayan bir unsur olarak nitelendirilir (Baysal ve Çimşir, 2010). İş birliği, tüm üyeler arasında yüksek düzeyde güvene sahip, kapsamlı bir ekip oluşturma stratejisini içeren en iyi çatışma çözme yöntemidir (Adkoli ve Pawar, 2018).

**Kaplumbağa (Geri Çekilme):** Kaçınma, aktif olmayan yavaş hayvan olan kaplumbağa ile temsil edilir. Bir kaplumbağa krizin üstesinden gelmek için kış uykusuna yatar. Onun için kaçınmak, bir çeşit “kaçış” tır, savaşmak yerine uyumaya başvurur ve güven duyana kadar bekler (Adkoli ve Pawar, 2018). Çatışma durumunda bu stratejiyi benimseyen bireyler için gizlenmek tıpkı kaplumbağalar da olduğu gibi bir seçenektir. Kişilerin amaçları ve ilişkilerin önemi yoktur ve çatışma ile karşılaşıldığında görünmezler (Teke vd., 2017). Bu kişiler belirlenen hedeflerden ve kurulan ilişkilerden vazgeçme eğiliminde olmaktadır. Çünkü bu kişiler çatışma ile karşı karşıya gelmektense ya da çatışma ortamında olmaksızın gizlenmenin daha kolay olacağına inanmaktadırlar (Demirtaş ve Dönmez, 2008).

**Ayıcık (Yatıştırma):** Yatıştırma, barışın ve alçakgönüllülüğün simgesi olan ayıcık tarafından temsil edilir (Adkoli ve Pawar, 2018). Burada daha çok önemli olan amaç değil kişilerarası ilişkilerdir. Çatışma koşullarında bu kişiler sevimli görünerek kabul görmeye çalışmaktadırlar. Stratejiye göre kişiler bir başka kişinin ihtiyaçları kendi ihtiyacından daha öncelikli olabilmektedir. Karşı tarafı idare etme eğiliminde bulunan bu kişiler daha çok ilişkileri koruma kaygısıyla çatışma oluşmayacağı düşüncesiyle bu davranışı sergilerler (Teke vd., 2017). Ayrıca bu kişiler çatışma sürecinin devam etmesi halinde ilişkilerini kaybetme korkusu duyarlar (Demirtaş ve Dönmez, 2008).

Okul örgütü içerisinde bütünlüğü oluşturan insanlar farklı kültürlere ve geçmişlere sahip olmaktadır (Bayar, 2015). Bu farklılıklar dolayısıyla da okul ortamında da çatışmaların yaşanması söz konusudur. Ayrıca okul girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olduğu için çatışmaların daha somut ve gerçek yaşanması olasıdır (Sarpkaya, 2002). Okul yöneticilerinin olan ya da oluşabilecek çatışmaları doğru yönetebilmeleri önemlidir. Her kişinin kişilik özelliklerinin farklılık göstermesinden dolayı çatışma çözme yöntemlerinde de yöneticilerin çözüm yolları farklılık gösterebilmektedir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Yaşanılan çatışmalarda tercih edilen stratejinin ne olduğu çatışmanın sonucunu belirlediğinden yapıcı çatışma çözme stratejilerini bilmek ve etkili iletişim kurabilmeleri insan ilişkilerinde olduğu gibi yönetimde de etkililiği sağlamak adına gereklidir (Arık, 2019; Çiçekoğlu ve Danışman, 2014). Bu noktada okul yöneticilerin çokça karşı karşıya kaldıkları çatışmaları nasıl yönettikleri, çatışma çözme becerilerine sahip olup olmadıkları, hangi çatışma çözme stratejilerini kullandıkları eğitimsel ve örgütsel anlamda önem kazanmaktadır. Bu çalışmada çatışma çözme stratejileri bağlamında okul yöneticilerin hangi çatışma stratejilerini kullandıkları, okul içerisinde çatışmaya zemin oluşturabilecek durumların belirlenebilmesi ve çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda öğretmenlerin izleyeceği yollara ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Okul içerisinde çatışmaya zemin oluşturabilecek durumların belirlenebilmesi ve çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda yöneticilerin izleyeceği yollara ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda yapılan araştırma nitel araştırma desenleri içerisinde olan “Olgubilim (fenemomoloji)” deseninde yapılandırılmıştır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme veya doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalar olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmalarda araştırmaya konu olan olgular kendi içerisinde değerlendirilir ve katılımcıların olaylara yükledikleri anlamlar yorumlanarak ortaya konulur (Altunışık, vd., 2010). Olgubilim deseni ise ayrıntılarıyla hakim olunamayan olgulara odaklanma sağlanmasıyla bu olguları araştırmaya imkan tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgubilimsel araştırmalarda amaç katılımcıların zihin dünyalarında oluşturdukları anlamlara ilişkin ortak düşünceleri ortaya çıkarabilmektir (Oiler, 1982’den; Akt. Baker, Wuest ve Stern, 1992). Bu doğrultuda yüksek lisans mezunu öğretmenlerinin bakış açılarıyla, okul ortamında çatışma durumlarının ortaya çıkmamasında etkili olan faktörler ile okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışma anlarında söz konusu çatışmalarla baş etmede kullandıkları stratejiler araştırmanın fenomeni olarak belirlenmiştir. Çalışma için Munzur Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı’ndan 30.04.2020 tarihli 4 No’lu toplantı 7 No’lu karar numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

### Çalışma Grubu

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans yapmış olan 30 öğretmen çalışma grubu oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan “ölçüt (kriter) örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçüt belirlenirken istenilen ölçütler araştırmacılar tarafından belirlenebilir veya daha önce kriterleri belirlenmiş bir kriter listesi tercih edilebilir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu araştırmada kriter araştırmacılar tarafından önceden belirlenmiştir. Çalışma grubunun oluşturulması öncesinde Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans yapmış olmak, ölçüt olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans eğitimiyle öğretmenlerin örgütsel kavramlara daha fazla hâkim oldukları ve farklı bakış açıları geliştirebildikleri varsayımı bu ölçüt belirlenme nedeni olmuştur.

Belirlenen ölçüt doğrultusunda çalışma grubunu yüksek lisans mezunu 30 katılımcı oluşturmuştur. 5 öğretmen ile bazı özel nedenlerden dolayı görüşmelere katılamayacaklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda 25 katılımcı gönüllük esası ile çalışma grubunda yer almıştır. Çalışma grubuna ilişkin demografik verilere Tablo 1’ de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara ait Demografik Veriler

<b>Demografik Değişkenler</b>									
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>		<b>Erkek</b>	<b>Kıdem</b>	<b>1-10 Yıl</b>		<b>10-15 Yıl</b>	<b>15-20 Yıl</b>	<b>20 Yıl+</b>
	<b>N</b>	<b>14</b>	<b>11</b>		<b>N</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
	<b>%</b>	<b>56</b>	<b>44</b>		<b>%</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>4</b>

Tablo 1' e bakıldığında çalışma grubunda yer alan katılımcıların %56' sı kadın, %11' i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Kıdem yıllarına bakıldığında ise çalışma grubunun çoğunlukla %48 olarak kıdem yılı 15-20 yıl arasında olan öğretmenlerden oluştuğu, en az olarak %12' sinin ise kıdem yılının 1-10 yıl arasında olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırmacılar tarafından oluşturulmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler üzerinde daha hızlı analiz edilebilirken aynı zamanda katılımcıların görüşleri arasındaki benzer ve farklı yönlerin de kıyaslanabilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011). Veri toplama aracı hazırlanması aşamasında 2 alan uzmanı, 1 dil uzmanı olmak üzere 3 uzmanın değerlendirmesine sunulmuştur. Uzmanlardan gelen düzeltmeler sonucunda üç sorudan oluşan görüşme formuna son hali verilerek görüşme süreci başlatılmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorular aşağıdaki gibi olmuştur:

- 1. Okul içerisinde olası çatışmalara zemin hazırlayacak durumları engelleyebilmek için okul iklimi nasıl olmalıdır? Açıklayınız.*
- 2. Gerek üst yönetimlerinize gerekse de okulunuzda yaşadığınız çatışma durumunda yöneticinizin aşağıda ifade edilen çatışma çözme stratejilerinden en çok tercih ettiklerini ve tercih etme nedenlerini açıklayınız.*
- 3. Okul yöneticinizin kullandığı çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda size uygun olmaması durumunda izleyeceğiniz yol nasıl olurdu? Açıklayınız.*

Araştırmaya gönüllülük esasıyla katılan öğretmenler ile online görüşme yapmak için öğretmenlerle tek tek iletişime geçilip, yapılacak olan görüşmenin hangi uygulama üzerinden yapılacağı ve saati planlanmıştır. Her bir öğretmenle önceden planlanan görüşmeler saatinde gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme 15 dakika ile 52 dakika aralığında değişen zaman aralığında yapılmıştır. Görüşme sırasında öncelikle araştırmanın amacı öğretmenlere açıklanmış ardından Johnson ve Johnson (2000)'nin çatışma çözme stratejilerine yönelik açıklayıcı bilgilendirme yapılmıştır. Öğretmenlerin verecekleri cevapların araştırmaya katkısından söz edilmiş ve hiçbir şekilde kişisel bilgilerinin araştırmada yer almayacağı belirtilmiştir. Böylelikle kendilerini baskı altında hissetmeden görüşlerini dile getirmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ardından hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular öğretmenlere sorularak görüşmeler tamamlanmıştır. Yapılan görüşmeler öğretmenlerin onayı alınarak bilgisayar ortamında kayıt altına alınmıştır.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Yapılan görüşmelerin ardından elde edilen kayıtlar tek tek incelenmiş ve öğretmenlerin görüşleri bilgisayar ortamına yazı olarak aktarılmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan veriler üzerinde içerik analizi yöntemi ile verilerin çözümleme aşaması gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde veriler araştırmayı okuyan kişilerin doğru anlamlandırmasına yardımcı olacak şekilde kategorize edilir ve yorumlanır. Temel hedef elde edilen verilerin

açıklanabilmesine imkân sağlayacak kavramların ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. İçerik analizi ile veriler tanımlanır, anlamlar yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bir başka ifade ile veriler üzerinde geçerli çıkarımlar yapmak; mesajların belirtilen özelliklerini nesnel ve sistematik olarak tanımlayarak çıkarım yapmak için kullanılan bir tekniktir (Holsti, 1969; Krippendorff, 2004). Çözümleme aşamasında yazılı hale getirilen veriler araştırmacılar tarafından okunmuş, ortak kategoriler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkarılan kategoriler ve kategorilere ait frekans değerleri belirlenmiştir.

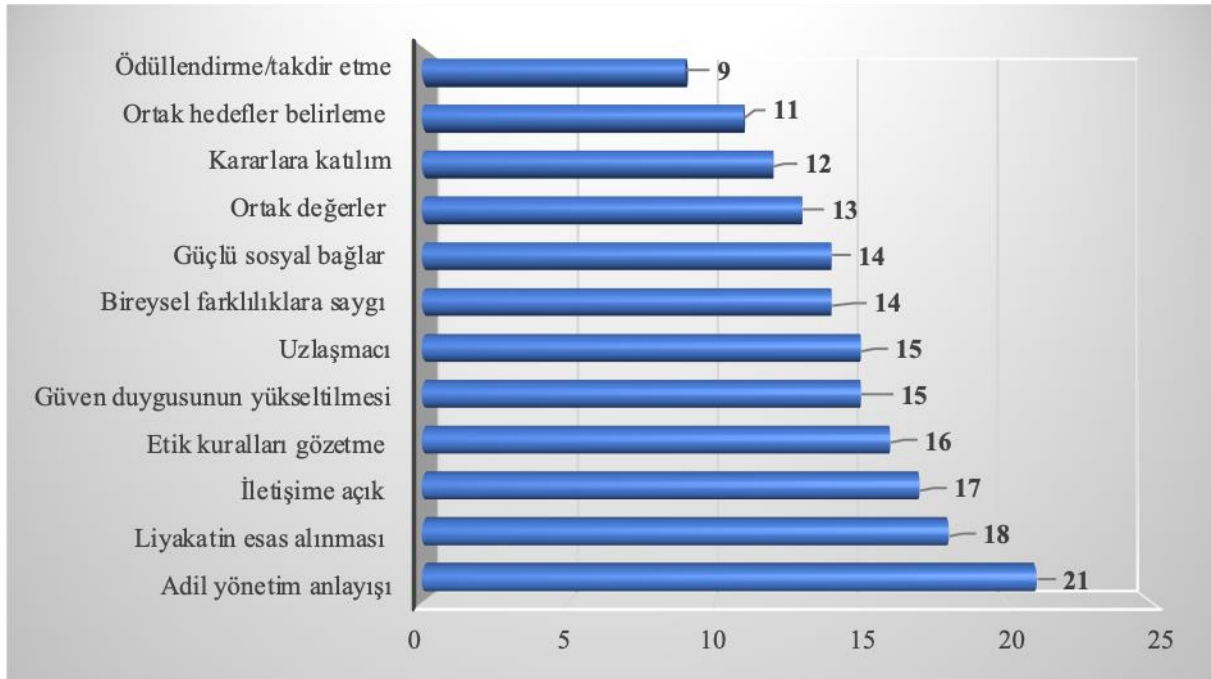
### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada toplanan verilerin ölçülen değişkenleri doğru temsil edilme derecesi açısından güvenilirlik önemlidir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği ölçebilmek için katılımcılardan elde edilen verilerin farklı kişiler tarafından ne oranda benzer algılandığını tespit etmek gerekir. Metinden geçerli çıkarımlar yapmak için, sınıflandırma prosedürünün tutarlı olma anlamında güvenilir olması önemlidir. Güvenirlikten söz edebilmek için farklı insanların aynı metni aynı şekilde kodlaması önemlidir (Weber, 1990). Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için iki farklı kodlayıcı tarafından metin üzerinde kodlama yapılmıştır. Ardından yapılan kodlamalar birleştirilerek kontrol edilmiştir. Kodlayıcılar arasındaki güvenilirliği hesaplamak için Miles & Huberman (1994) tarafından ortaya konulmuş olan “Uzlaşma Yüzdesi= Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100” formülü kullanılarak çalışmada yer alan her bir araştırma sorusu için güvenilirlik oranı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Güvenirlik oranı birinci araştırma sorusu için  $P = 171 / (171+4) \times 100 = \%97,72$ ; ikinci araştırma sorusu için  $P = 82 / (82+3) \times 100 = \%96,47$ ; üçüncü araştırma sorusu için  $P = 85 / (85+4) \times 100 = \%95,51$  olarak bulunmuştur. Görüş ayrılığı yaşanan 11 kodlama için metin tekrar gözden geçirilmiş ve görüşlerin hangi kodlamada yer alması gerektiği konusunda görüş birliği sağlanarak, görüşler uygun kodlara yerleştirilmiştir. Araştırmanın iç ve dış geçerliğini sağlamak adına çalışmada uzman görüşü, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi, veri toplama, çözümleme ile verilerin analiz ve yorumlama sürecinin detaylı olarak açıklanmasına yer verilmiştir. Ayrıca elde edilen verilerin katılımcılar tarafından teyit edilmesini sağlamak amacıyla görüşme kayıtlarından oluşturulan metinlerde yer alan katılımcı görüşleri katılımcılara gönderilip onayları alınmıştır.

### **BULGULAR**

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Okul içerisinde olası çatışmalara zemin hazırlayacak durumları engelleyebilmek için okul iklimi nasıl olmalıdır? Açıklayınız.” sorusuna verilen yanıtların analizinin ardından elde edilen bulgulara Grafik 1’de yer verilmiştir.





**Grafik 1.** Çatışma Durumlarını Azaltabilmek İçin Olması Gereken Okul İklimine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Elde Edilen Kategoriler

Grafik 1 incelendiğinde çatışma durumlarını azaltabilmek için olması gereken okul iklimine ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında en çok adil yönetim anlayışıyla oluşan bir okul ikliminin olmasının (f=21) çatışma ortamını azaltacağını ifade ettikleri “Okul iklimi çok önemlidir. Sonuçta aynı mesleği paylaştığımız, birlikte çalıştığımız insanlarla sorun yaşamak istemem. Sorun yaşandığı durumlarda sakın hareket etmeli, doğru iletişim yolu seçilmelidir (Ö29)” örnek görüşüyle anlaşılmaktadır. Liyakatin esas alınması (f=18) kategorisinde yer alan örnek görüşlerden “Bence çatışmaların en aza indirilebilmesi için liyakatin esas alındığının hissedilmesi çok önemlidir. İnsanlar diğer kişilere yönelik kayırmacılık ve ayrımcılık yapıldığını hissedersen çatışmanın ortaya çıkması muhtemeldir. Bunun önüne geçecek olan da yöneticidir. Benim bunca yıllık iş tecrübeme dayalı gözlemlerim bunu gösteriyor. (Ö2)” ifadesiyle çatışma durumlarını azaltmada liyakata dayalı yönetim anlayışının önemli olduğu görülmektedir. “Okul ikliminin olumlu olduğu, öğretmenler arasında sağlıklı iletişim sürecinin olduğu, hoşgörülü bir okul ikliminde ortaya çıkabilecek çatışma durumunun yönetilmesinin daha kolay olacağı söylenebilir (Ö24).” örnek görüşüyle iletişime açık (f=17) olunan bir okul ikliminde çatışmanın daha az olacağını söylemek mümkündür.

Etik kuralları gözetme (f=16) kategorisinde yer alan “... etik kurallara göre hareket etmek gerekir. Gerek öğretmen, gerekse yöneticiler her adımda etik olmaya özen göstermelidir. Böylelikle herkes kurallara dayalı hareket ettiğinden çatışmalar da en aza inmiş olacaktır (Ö7)” örnek görüşüyle etik kurallar çerçevesinde davranış sergilemenin önemli olduğu anlaşılmaktadır. “Çalışma arkadaşlarıma ve yöneticime güvenirse ve herkes birbirine güvenirse bana göre çatışma yaşanmaz. Okul iklimin güven havası içinde olması gerekir ki kimse kimseyle çatışacak bir neden bulamasın... (Ö11)” örnek görüşüyle okul ortamında güven duygusunun yükseltilmesinin (f=15) gerekli bir durum olduğu görülmektedir. Uzlaşmacı (f=15) kategorisinde yer alan “...Okul yöneticisi

*anlaşmazlık durumunda uzlaşmacı olmalıdır. Aksi takdirde okul ikliminin olumsuz olması kaçınılmazdır...(Ö30)* örnek görüşü ile öğretmenler, çatışma durumlarının azaltılması için gerekli olan okul ikliminin oluşmasında uzlaşmacı tutumunun olumlu katkısı olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenler tarafından bireysel farklılıklara saygı (f=14), güçlü sosyal bağlar (f=14), ortak değerler (f=13), kararlara katılım (f=12), ortak hedefler belirleme (f=11) ve ödüllendirme/ takdir etme (f=9) ile oluşturulan okul ikliminin çatışma durumlarını azaltabilmek için gerekli olduğu görüşleri ortaya konulmuştur.

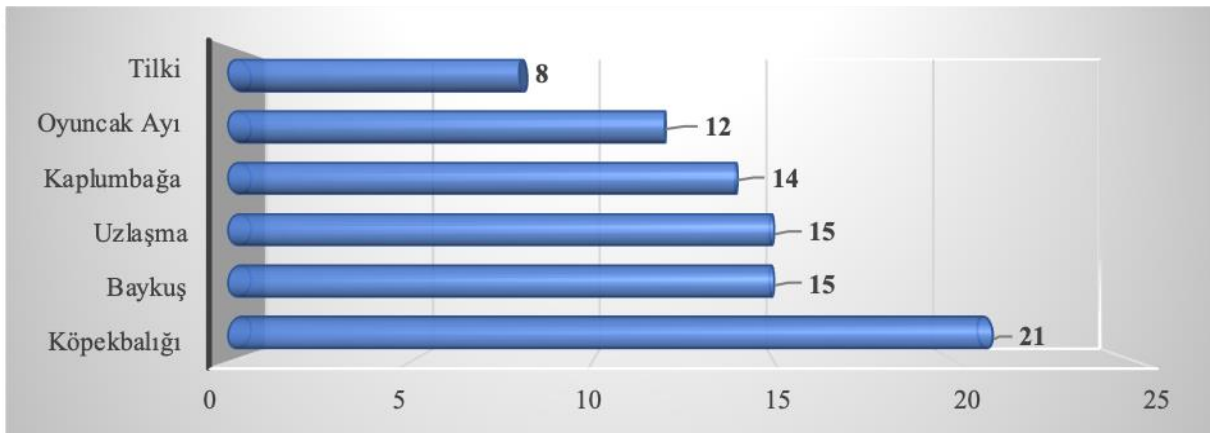
Şekil 2’de ise çatışma durumlarını azaltabilmek için olması gereken okul iklimine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen kavramlara göre elde edilen kelime bulutuna yer verilmiştir.



**Şekil 2.** Çatışma Durumlarını Azaltabilmek İçin Olması Gereken Okul İklimine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Elde Edilen Kelime Bulutu

Şekil 2’ e bakıldığında öğretmenlerin adil, etik, liyakat kavramlarına daha çok yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen “Gerek üst yönetimlerinle gerekse de okulunuzda çatışma durumunda yöneticinizin olarak aşağıda ifade edilen çatışma çözme stratejilerinden en çok tercih ettiklerinizi ve tercih etme nedenlerinizi açıklayınız.” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizinin ardından elde edilen bulgulara Grafik 2’ de yer verilmiştir.



**Grafik 2.** Tercih Edilen Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Elde Edilen Kategoriler

Grafik 2' ye göre okul yöneticilerinin çatışma çözme yöntemlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ele alındığında okul yöneticilerinin çoğunlukla köpekbalığı (f=21) yöntemini kullandığı, bu yöntemleri baykuş (f=15), uzlaşma (f=15), kaplumbağa (f=14), oyuncak ayı (f=12) ve tilki (f=8) yöntemlerinin takip ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma çözme yöntemlerine yönelik kullandığı köpekbalığı stratejisine ilişkin örnek görüş; “İlk atandığım yıl bir okul müdürü veli ile yaşadığım bir sorunda (eğitimsel anlamda kesinlikle haklı olduğum) aday öğretmen olmamdan kaynaklı beni tehdit ederek veliden özür dilememi istedi. Maalesef bunu yapmak zorunda kaldım (Ö3). “Geçen sene okulda meslektaşlarım kendi aralarında tartışmaya başladılar, olay okul geneline yayıldı. Etkin bir şekilde çatışmayı çözmesini beklediğim okul müdürü ise hiçbir şey yaşanmamış gibi odasına çekildi... (Ö1)” görüşüyle yöneticinin çatışma çözüme kaplumbağa stratejisini kullanmış olduğu görülmektedir. “Okul müdürümüzün bir gün bir öğretmen arkadaşım ile tartışmasına şahit olmuştum. Öğretmen arkadaşım haksız olmasına rağmen çok hararetli bir şekilde tartışıyordu. Okul müdürü ise yatıştırıcı bir tavırla tartışmayı sona erdirdi. Amacının o öğretmenle ilişkisinin bozulmasına engel olmak olduğunu hissetmişim (Ö14)” örnek görüşüyle de bir yöneticinin oyuncak ayı stratejisini nasıl kullandığını anlayabilmekteyiz. Çatışma anında çatışmayı çözmeye yönelik katılımcıların görüşlerinden “Müdürümüz bir ekip kurmuştu proje için. Ekipte anlaşmadığım bir öğretmen vardı ve müdüre gidip proje ekibinde yer almak istemediğimi söyledim. Müdür ise biraz düşünelim dedi. Sonrasında ikimizi çağırdı, çok etkileyici bir şekilde ikimizin ekipte çalışmamız için ikna etti. Hem o arkadaşım ile sorunun çözüldü hem de ekipte çok iyi çalıştık (Ö13)” örnek görüşüyle bir okul yöneticisinin baykuş taktikini etkili bir şekilde kullandığını görebilmekteyiz. Tilki stratejisine ilişkin olarak ise “Okul müdürümüz ile müdür yardımcısı normalde asla anlaşamayacak karakterdeler. Ve sık sık tartışmalarına şahit olmuşumdur. Ama asla küsmezler, hele okul ile ilgili bir olayda çok iyi birbirlerine kenetlenirler (Ö21) örnek görüşü ifade edilmiştir.

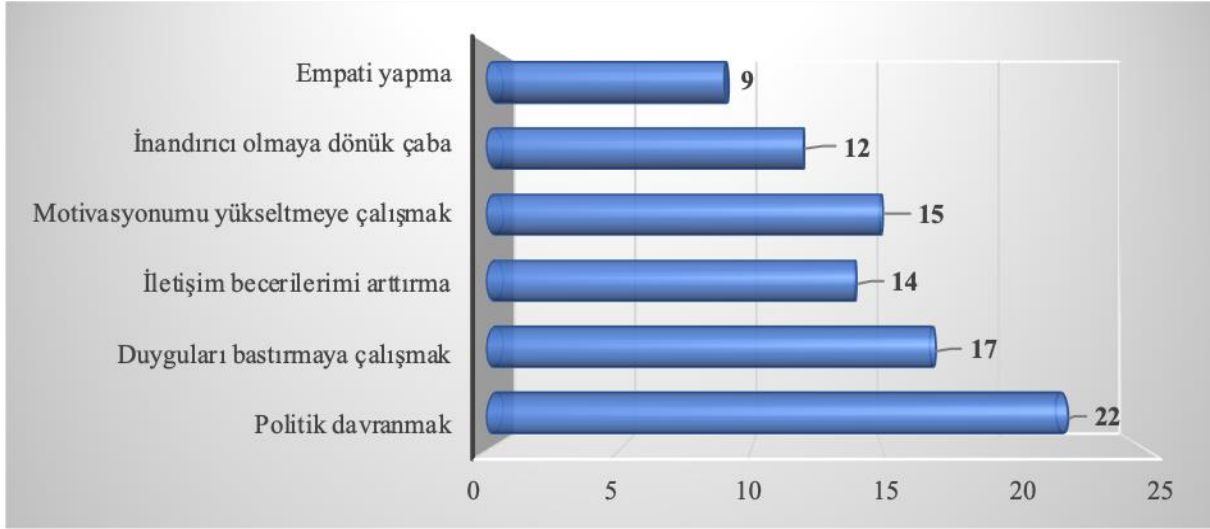
Şekil 3' te tercih edilen çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerine göre elde edilen kelime bulutuna yer verilmiştir.



**Şekil 3.** Tercih Edilen Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Elde Edilen Kelime Bulutu

Şekil 3' e bakıldığında öğretmenlerin tercih edilen çatışma çözme stratejileri ile ilişkilendirdikleri kelimelerin köpekbalığı, baykuş, tilki olarak yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Kullandığınız çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda size uygun olmaması durumunda izleyeceğiniz yol nasıl olurdu? Açıklayınız.” sorusuna ilişkin verilen yanıtların analizine ait bulgular Grafik 3’ te sunulmuştur.



**Grafik 3.** Çatışma Çözme Stratejilerinin Duygusal Anlamda Uygun Olmaması Durumunda Öğretmenlerin İzleyeceği Yollara İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Elde Edilen Kategoriler

Grafik 3 incelendiğinde çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda öğretmenlerin izleyeceği yollara ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin en çok duygusal uyumsuzluk yaşadıklarında politik davranacaklarını (f=22) ifade ettikleri görülmüştür: “... *Kişilik yapıma uygun olmayan bir uzlaşma yolu tercih etmeye mecbur kaldığımda çoğunlukla her iki tarafı da düşünüp, kurumunun menfaatine olduğuna hem kendimi hem de karşı tarafı inandırmaya çalışıp duygularımı öteleyerek daha çok politik davranma yoluna gittiğimi söyleyebilirim (Ö17).*” Duygusal uyumsuzluk durumunda öğretmenlerin izleyeceği diğer yollara bakıldığında ise “*Böyle bir durumda genelde duygularımı bastırmaya çalışırım, unutmak her zaman bir çözümdür. Başka şeylerle uğraşip o duyguyu içimde yok etmeye çalışırım (Ö2).*” örnek görüşüyle “duyguları bastırmaya çalışmak (f=17)”, “*Bence etkili iletişim her şeyin ilacıdır. Tüm olumsuzlukların önüne geçebilmek için tarafların etkili iletişim becerilerine sahip olması çok önemlidir.*” örnek görüşüyle “iletişim becerilerini artırma (f=14)”, “... *duygusal anlamda uygun değil ise o anki isteği ve canlılığı arttırmak gerekir. Ben böyle durumlarda genelde motivasyonumu düşürmemeye çalışırım (Ö13).*” örnek görüşüyle “motivasyonu yükseltmeye çalışmak (f=15)”, “*Kaşındakini ikna etmek ve uygulanan yöntemin çatışmayı çözmede etkili olacağına inandırmak duygusal anlamda uyumsuzluk yaşanmasına engel olacaktır... (Ö21).*” örnek görüşüyle “inandırcı olmaya dönük çaba (f=12)” ve “*Ben hem sosyal yaşantıda hem de iş hayatında ister çatışma olsun ister olmasın her zaman empatik yaklaşımın olumsuzlukların önüne geçmede etkili bir davranış biçimi olduğuna inanırım (Ö5).*” empati yapma (f=9) şeklinde sıralandığı görülmüştür.

Şekil 4’ te ise öğretmen görüşlerine göre çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda öğretmenlerin izleyeceği yollara ilişkin oluşturulan kelime bulutuna yer verilmiştir.





**Şekil 4.** Çatışma Çözme Stratejilerinin Duygusal Anlamda Uygun Olmaması Durumunda Öğretmenlerin İzleyeceği Yollara İlişkin Elde Edilen Kelime Bulutu

Şekil 4'e bakıldığında çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda öğretmenlerin izleyeceği yollara ilişkin ilişkilendirdikleri kelimelere bakıldığında çoğunlukla politik davranma, duyguları bastırma, iletişim, motivasyon, empati, inandiricilik gibi kavramlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çatışmanın yaratacağı olumsuz iklimin okullarda oluşmasını engellemek için öğretmenlerin çoğunlukla duygusal uyumsuzluk durumunda politik davranmayı tercih ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin politik davranma nedenleri ise çatışma yaratan ya da yaratabilecek durumları engelleme çabaları ile açıklanabilir.

#### **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu eğitim örgütlerinde çatışmayı yönetme adına okul yöneticilerinin büyük sorumlulukları vardır. Öyle ki okul yöneticileri etkin çatışma çözme becerileriyle çatışmayı örgüt için faydalı hale getirme veya çatışmayı yönetememekten kaynaklı daha büyük sorunlara yol açma gibi iki farklı davranış sergileyebilirler. Çatışmanın örgütsel yapılar içinde olağan bir durum olduğunu ifade eden Folger, Poole ve Stutman (2013) çatışmaları çözümlenebilir ve yönetilebilir için çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarının bir arada değerlendirilmesini önemli görmektedir. Bu noktada okul yöneticileri çatışmayı yönetmede hangi stratejileri kullanırlar sorusunun cevabını bulmak önem kazanmaktadır. Dolayısı ile ana ögesi insan olan okullarda çatışmanın doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmakta, etkili okul yöneticilerinden beklenenin ise çatışmaları doğru şekilde yönetebilme stratejisi geliştirebilmeleri olmaktadır (Arslantaş ve Özkan, 2012). Bu çalışma ile de öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak yöneticilerin Johnson ve Johnson (2000)'ın tanımladığı çatışma çözme stratejileri doğrultusunda çatışmayı nasıl yönettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin, çatışma durumlarını azaltabilmek için olması gereken okul iklimine ilişkin en çok adil yönetim anlayışıyla oluşan bir okul ikliminin olmasının okul içerisinde çatışma ortamını azaltacağını düşündükleri sonucu elde edilmiştir. Ayrıca liyakatin esas alındığı, iletişime açık olan, etik kuralları gözetilen, güven duygusunun yükseltildiği, uzlaşmacı, bireysel farklılıklara saygı duyulan, güçlü sosyal bağların kurulduğu, ortak değerlerin benimsendiği, kararlara katılımın sağlandığı, ortak hedeflerin belirlendiği ve ödüllendirme/takdir

edilmenin okul iklimi içerisinde çatışma durumlarını azaltabilmek için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bulunan sonuçlar örgüt içerisinde çatışmaların nedeni olarak görülmektedir. Gürcüoğlu ve Uyar (2020) tarafından öğretmenlerin algılarına göre örgütsel çatışmanın örgütsel klime etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve çatışma yaşamayan öğretmenlerin olumlu okul iklimine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Örgütsel çatışmaların nedenlerinin belirlenebilmesi, çatışmaların asgari düzeye indirgenebilmesi için önemli bir adım olarak olumlu bir okul ikliminin oluşmasını da beraberinde sağlayacaktır. İletişimde aksaklıklar olması örgüt içi çatışmaların nedenlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2020; Yurdunkulu ve Oktay, 2020). Demirkaya (2012) okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim tarzları öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İletişim çatışmayı çözüme ulaştıran önemli bir konu olmaktadır. Taraflarla açık bir iletişim kurulması çatışmanın örgüt lehine bir çözüme ulaştırılabilmesini sağlamaktadır (Can, Aydın ve Aşan 2006). Nitekim Şahin (2007) çalışmasında kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmiştir. Casiadi (2017) tarafından yapılan çalışma da okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu, iletişim sürecinin çatışma çözme sürecinde önemli olduğu ortaya konulmuştur. Arslan ve Polat (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçları arasında değişime direnç gösterme, otoriter ve kuralcı olma, gelişime açık veya kapalı olma durumlarının çatışma oluşturan nedenler olarak ortaya konulduğu görülmüştür. Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) ise örgüt içerisinde adil davranmanın ve güven duyulan yöneticilerin varlığının örgütlerde çatışmaları azaltacağını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin çatışma çözme yöntemlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ele alındığında okul yöneticilerinin çoğunlukla köpekbalığı yöntemini kullandığı ortaya konulmuştur. Bu yöntemi ise baykuş, tilki, kaplumbağa ve oyuncak ayı yöntemlerinin takip ettiği sonucu elde edilmiştir. Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan sonuçların benzer olduğu görülmektedir. Bu çalışmaya göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim sürecinde hükmetme ve ödün verme stratejilerini sıklıkla; uzlaştırma ve kaçınma stratejilerini çok az olarak tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Ikoya ve Akinseinde (2009) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri tarafından çoğunlukla tercih edilen stratejilerin arasında uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olduğu ortaya çıkarılmıştır. Himmetoğlu ve Bayrak (2016) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre okul müdürleri tarafından uzlaşma ve işbirliği stratejilerinin çatışma yönetiminde sıklıkla tercih edilen stratejiler arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Atay (2001) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin çatışma çözmede öncelikle, ikna etme ve anlaşma stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Akgün, Yıldız ve Çelik (2009) tarafından yapılmış olan çalışma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejisi olarak uzlaşmayı öncelikli olarak kullandıkları sonucu ortaya çıkarılmıştır. Fırat (2010) tarafından yapılan çalışmada da hükmetme stratejisinin uyma stratejisine göre daha çok tercih edildiği ortaya çıkarılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçların aksine okul yöneticileri tarafından hükmetme ve kaçınma stratejilerinin daha az tercih edildiği sonucunu da ortaya koyan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu bağlamda Sertok (2006) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre okul yöneticileri tarafından uzlaştırma en çok kullanılan, hükmetme ve kaçınma

stratejilerinin ise en az kullanılan çatışma çözme stratejileri arasında olduğu ortaya konulmuştur. Koçak (2012) öğretmen yönetici arasında yaşanan çatışma durumlarında en çok tercih edilen stratejilerin arasında uyma olduğunu, en az tercih edilen stratejilerin hükmetme ve kaçınma olduğunu ortaya koymuştur. Benzer sonuca Koçak ve Baskan (2013) ile Ghaffar, Zaman ve Naz (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da ulaşıldığı görülebilmektedir. Koçak ve Baskan (2013) okul yöneticilerinin uzlaşma yöntemini üst düzeyde kullanılmakta ve yine üst düzeyde etkili olmakta olduğunu tespit etmiştir. Ghaffar, Zaman ve Naz (2012) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticileri tarafından uyma ve uzlaşma stratejilerinin kaçınma ve hükmetme stratejilere göre daha sık tercih edildiği ortaya konulmuştur.

Çatışma çözme stratejilerinin duygusal anlamda uygun olmaması durumunda öğretmenlerin izleyeceği yollara ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin en çok duygusal uyumsuzluk yaşadıklarında politik davrandıkları sonucu elde edilmiştir. Bireylerin ya da grupların beklentileri doğrultusunda kazanımları kendi yönlerine çevirebilmek için tanımlanmış bilinçli eylemler olarak tanımlanan politik davranışlar (Bursalı, 2008), örgütsel çatışma durumlarında mücadele edebilmek ve olumsuz etkilerini azaltabilmek için önemli davranışlar olarak görülmektedir (Robbins & Judge, 2017). Duygusal uyumsuzluk durumunda öğretmenlerin izleyeceği diğer yollara bakıldığında ise duyguları bastırmaya çalışacakları, iletişim becerilerini arttırmaya çalışacakları, motivasyonlarını yükseltmeye çalışacakları, inandırıcı olmaya dönük çaba gösterecekleri ve empati yapacakları sonuçlarına ulaşılmıştır.

## **ÖNERİLER**

Lider olarak okul yöneticilerinin çatışma çözme sürecinde de etkin rol almaları okulların daha etkili olması ve okul ikliminin pozitif yönde oluşmasına katkı sağlaması beklendiğinden okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin yeterlilik düzeylerinin hizmet içi eğitimlerle artırılması sağlanabilir. Öğretmenlerin de örgütsel çatışmanın merkezinde olduğu düşünülürse çatışma çözme becerilerinin artırılmasına yönelik gerek okul içinde eğitimler gerekse de hizmet içi eğitimler düzenlenmesine öncelik verilebilir. Çalışma kapsamında elde edilen diğer sonuçlar bağlamında öğretmen ve yöneticilerin iletişim ve empati becerilerinin artırılması sağlanabilir. Okul yöneticileri iyi bir gözlemci olmalı, okul içi çatışma yaratabilecek durumları önceden tahmin edebilmelidir. Çatışma yaratabilecek unsurlara zamanında ve doğru müdahalelerde bulunabilmelidir. Okul yöneticileri çatışma durumlarında tüm tarafların görüşlerini almaya önem vermeli, tek taraflı çözüm yolları değil, tüm tarafların uzlaşabildiği kazan kazan temelli çatışma çözme stratejilerini çatışma çözme süreçleri içerisinde daha çok tercih edebilir. Okul yöneticileri çatışmaları azaltabileceği düşünüldüğünden yönetim süreçleri içerisinde öğretmenleri de özellikle karar alma süreçlerine dâhil edebilir. Çatışma durumlarının tamamen olumsuz değil örgüt için olumlu yönlerinin de olduğu bilinmektedir. Çatışma ortamında oluşan kriz durumlarını örgütün lehine çevirebilecek vizyonda olmasına yönelik okul yöneticilerinin eğitimlerle yeterliliği artırılabilir. Araştırmanın çalışma grubu içinde yer alan öğretmenlerin yaşadığı durumlarla sınırlı olması sebebiyle daha geneli kapsayacak çalışmalar yapmak önemlidir. Bu bağlamda çatışma çözme stratejilerini belirlemek için nicel çalışma yapılabilir. Ayrıca öğretmen görüşlerine ek olarak yöneticilerin kendi bakış açısıyla da çatışmalarını hangi stratejileri kullanarak çözdüklerini

belirlemek de önemlidir. Bu sebeple yapılacak çalışmalarda yöneticilerden görüş almanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **ETİK METNİ**

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazar(lar)a aittir.”

**Yazarların Katkı Oranı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Adkoli B.V, & Pawar S.J. (2018). Conflict management strategies. *Implications for Health Professions Education JBCAHS*, 2 (3), 132-138.
- Akgün, N., Yıldız, K., & Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (1), 89-101.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitabevi.
- Arık, S. (2019). The investigation of the predictive roles of school administrator's self-efficacy levels on their job satisfaction and job burnout levels. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 7, 180-199.
- Arslan, Y., & Polat, S. (2016). Eğitim örgütlerinde kuşaklar arası çatışma: nedenleri ve başa çıkma yaklaşımları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17 (1), 263-282.
- Arslantaş, H., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Atay, K. (2001). Okul müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25 (25), 21-35.
- Baker, C., Wuest, J., & Stern, P.N. (1992). Method slurring: the grounded theory/ phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 355-1360.
- 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.
- Baysal, Z., & Çimşir, S. K. (2010). 5. Sınıf öğrencilerinin kişilerarası sorunlarına gösterdikleri tepkilerin değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32 (32), 65-74.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri kitabı*. 10. Baskı Pegem Akademi.
- Can, H. Aydın, E.M., & Aşan. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.



- Corey, C. M., Fok, L. Y., & Payne, D. M. (2014). Cross-cultural differences in values and conflict management: a comparison of us and puerto rico. *Journal of Organizational Culture, Communications ve Conflict*, 18 (2).
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34- 48.
- Çiçekoğlu, P. (2014). *Yetiştirme yurdunda kalan ergenlere verilen çatışma yönetimi programının değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Deborah, H., & James R. (2018). What's Your Style. *ASQ Six Sigma Forum Magazine; Milwaukee*, 17(4).
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirtas, H., & Dönmez, B. (2008). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (16), 177-198.
- Eckstein, D. (1998). Styles of conflict management. *The Family Journal*, 6 (3), 240-243.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. Baskı). Beta
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi* (F. Akkoyun, Çev.). Nobel.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gürçüoğlu, S., & Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (43), 229-254 . DOI: 10.31795/baunsobed.682198
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon- bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Himmetoğlu, B., & Bayrak, C. (2017). Evaluating the relationships between school culture and conflict management styles of primary school administrators according to opinions of primary school teachers. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 1 (1), 1-17.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ikoya, P. O., & Akinseinde, S. I. (2009). Variability pattern in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in nigeria. *Journal of Social Sciences*, 20 (3), 223-230.
- İnandı, Y., Tunç, B., & Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (2), 275- 294.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (2000). *Joining together: group theory and group skills* (7th ed.). Allyn ve Bacon.
- Karip, E. (201). *Çatışma yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30 (5), 579–603.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü- öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Koçak, S., & Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2nd edn). Sage Publications.
- Küçüksüleymanoğlu, R., & Bingöl, M. A. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemlerinin incelenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 1 (2), 39-53.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. Sage
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. (2nd Edition). SAGE Publications.
- Öksüz, Y., & Öztürk, M. B. (2016). Öğretmen adaylarının çatışma eylem stilleri ile kültürlerarası duyarlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 1-12.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınları.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Pearson.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414-429.
- Schmidt W.H., & Tannebaum R. (2000). *Farklılıkları yönetmek*, Çev. İbrahim Bingöl, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık,
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları yönetme tarzları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40 (188), 125-143.
- Şimşek, Ş., & Kingir, Ş. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Teke, A., Koç, H., & Arslan, C. (2017). *Kişilerarası ilişkilerde çatışma çözme*. Eğitim Araştırmaları. 178-187.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. 2nd ed. Newbury Park, CA.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Basım). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızoğlu, H., & Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 295-310.
- Yurdunkulu, A., & Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302. DOI: 10.24315/tred.561001