



International Refereed Journal / Uluslararası Hakemli Dergi

Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi Karaelmas Journal of Educational Sciences

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kebd>



Causes of Conflict between School Principals and Teachers

Duygu ARSLAN¹, Ender KAZAK²

Received: 10 October 2022, Accepted: 24 November 2022

ABSTRACT

The purpose of this research is to try to determine the causes of conflicts between school administrators and teachers. The research was carried out with 257 school administrators and teachers, who were selected by convenience sampling, working in 42 public secondary schools affiliated to Düzce Provincial Directorate of National Education in the 2020-2021 academic year. Quantitative research design method was used in the research, and the data of the research were collected by using the "Scale of Conflicts between Administrators and Teachers in Educational Institutions". According to the results of the research, perceptions of the causes of conflict between school administrators and teachers are high. There was no significant difference in the causes of conflict between school administrators and teachers, gender, education level, school type and working time in the institution. Perceptions of the causes of conflict according to the job in the institution are higher in school administrators than teachers in the field of education and training services. According to professional seniority, perceptions of causes of conflict are higher for school administrators and teachers who have a working time of 15-21 years. In the material analysis of the causes of conflict, it was determined that school administrators mostly had conflicts with teachers because of the weekly lesson schedules of the teachers and because of the filling of empty courses, while the teachers mostly had conflicts with the school administrators due to the lack of educational equipment and the rewarding process of the teachers.

Keywords: Conflict, School, School Administrator, Teacher

Ethical Committee Date / Number : Düzce University Ethical Committee , 14 May 2020 , No:2020-72

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and Significance

Conflict is one of the elements that make up social life, and it is the conflicts and disagreements that arise as a result of differences in values, beliefs, past experiences, personalities, goals and perceptions of the individuals (Öztaş & Akin, 2009). When the reasons of conflict between the administrators and teachers in schools are considered, they may have different opinions and perceptions from each other, but they need to cooperate, interact, and work together. Such differences can sometimes cause conflicts between teachers and administrators (Sungur, 2008). The reasons for the conflicts include the differences in personality traits, perceptions, and opinions among the stakeholders, unfair and unequal behaviors of the administrators, communication problems, discrimination among teachers, large and crowded schools, power struggles, unfair division of labor among the employees, and excessive bureaucracy and paperwork in schools.

Managing conflicts by noticing them is seen as a task of administrators. The thought that it may help administrators approach the conflicts in schools by knowing the underlying reasons (of the conflicts) in order to manage them well or use them as a tool to reach the desired goals may increase the significance of this study. The aim of this study is to

¹ Teacher, duyguduyguarslan@gmail.com 0000-0002-9583-4555

² Assist.Prof.Dr., Düzce University, Education Faculty, enderkazak81@hotmail.com 0000-0001-5761-6330

examine the views on the reasons of conflicts between school administrators and teachers working in official secondary schools of the Ministry of National Education (MEB).

Methods

In this study, quantitative research method was used to investigate the causes of conflicts between school administrators and teachers. Descriptive survey model was used in the study. The study population of this research consists of managers, vice managers and teachers working in 42 official secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in Düzce in the 2020-2021 academic year. After removing the extreme values from 257 scales, analysis was conducted with the data obtained from 246 participants. As a data collection tool, the "Personal Information Form" developed by the researcher and the "Reasons of Conflict Between Administrators and Teachers Scale in Educational Institutions" consisting of 21 items developed by Işık (2009) were used.

Results

The causes of conflict between school administrators and teachers were grouped and identified in three categories: (i) general services, (ii) employee services, and (iii) education and training services. According to the results obtained from 'general services', the opinions of administrators and teachers are close to each other. General services were found to cause low levels of conflict between administrators and teachers. It was found that the administrators had more conflicts with the teachers due to the inadequacy of the school canteen and the protection of the environment. One of the main underlying reasons of conflicts in schools is the scarcity of resources. It can be concluded that the deficiencies experienced due to the fact that the needs of the schools are met from the budget of the Ministry and that they do not have any additional income result in conflicts between school administrators and teachers. Unfair distribution of the funds among teachers by the school administrators may pave the way for conflicts. Poor classroom cleaning, inability to meet the need for auxiliary personnel in schools, and crowded classrooms may also cause conflicts among stakeholders.

Discussion and Conclusions

It was found that the conflicts between school administrators and teachers arise from inadequacy of cleaning and educational tools in the classrooms (which are directly effective in the realization of education and school goals), the scarcity of sources and the lack of fair distribution by school administrators. It was also observed that there are conflicts in planning the weekly lesson program of teachers, in the discussion of student discipline and success, in the approach of school administrators and teachers to the students, in individual perceptions and disagreements, and in difficulties while making common decisions. Similarly, not being fair in rewarding teachers and substituting empty classes were determined to be the reasons for conflicts. Gender difference, working time in the last institution, school type and education level were not found to be related to perceptions of the causes of conflicts between school administrators and teachers. According to teachers, in the variable of 'positions in the institution', school administrators have a perception of conflict. It was seen that school administrators and teachers with a professional seniority of 15-21 years have perceptions of the cause of conflicts.

Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri

Duygu ARSLAN¹, Ender KAZAK²

Başvuru Tarihi: 10 Ekim 2022, **Kabul Tarihi:** 24 Kasım 2022

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma, 2020-2021 öğretim yılında Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 42 resmi ortaöğretim okulunda çalışan kolayda örneklem yoluyla seçilen 257 okul yöneticisi ve öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup araştırmanın verileri "Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonunda, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin, cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Kurumdaki göreve göre çatışma nedenleri algıları, eğitim öğretim hizmetleri alanında okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdeme göre çatışma nedenleri algıları 15-21 yıl çalışma süresi olan okul yöneticisi ve öğretmenlerin daha yüksektir. Çatışma nedenlerinin maddesel incelenmesinde okul yöneticilerin en çok öğretmenlerin haftalık ders programları nedeniyle ve boş geçen derslerin doldurulması nedeniyle öğretmenlerle çatışma yaşadığı, öğretmenlerin ise en çok eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle ve öğretmenlerin ödüllendirilme süreci nedeniyle okul yöneticileri ile çatışma yaşadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Okul, Okul Yöneticisi, Öğretmen

Etik Kurul İzni Tarih / Sayı : Düzce Üniversitesi Etik Komisyonu, 14 Mayıs 2020, No: 2020-72

1. Giriş

Çatışma, sınırlı kaynaklar, görevlerin dağılımı, güç ilişkileri ve rol farklılaşması durumlarıyla bağlantılı olduğu için yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Kişiler arası, gruplar arası ve örgütsel ilişkilerde yaşanan sosyal bir olgudur (Bercovitch, 1983; Chandran, 2019). Çatışma, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuzluklara neden olan sosyal bir olgudur (Akkirman, 1998). Çatışma kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2021), "*uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaş*" olarak ifade edilmiştir. Çatışma, birbirlerine bağlı olan insanların aralarında anlaşmazlıkların oluşmasına; algılarının, fikirlerinin farklılaşmasına dayalı olan etkileşim durumudur (Folger, Poole ve Stutman, 2013). Çatışma, bireylerin değerleri, inanışları, geçmiş yaşantıları, kişilikleri, amaçları ve algılarının farklı olmasının sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklardır (Öztaş ve Akın, 2009). Çatışma, iyi yönetilmediğinde örgüte ve iş görene zararlı olabilecek dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994). Tanımlara bakıldığında çatışma, bir süreçtir ve bireyin kendi içinde, diğer bireylerle ya da gruplar arasında yaşadığı uyumsuzluk, anlaşmazlık hatta kavga durumu olarak ifade edilebilir.

Çatışmalar, örgütlerde en öngörülemez sorunlar olarak kabul edilir. Esas olarak, örgütün performansını etkileyen, üyeler arasında düşmanca bir duruma neden olan fikir ve eylemlerin karşıtlığı ile ilişkilidir. Bu nedenle, kuruluşun büyümesini destekleyebilecek çatışmalardan kaçınmak için çatışma yönetimi stratejilerinin geliştirmesi zorunludur (Kuzmin, Stanasiuk ve Maiti, 2020). Günümüz modern okullarının çatışmaları ve etkilerini sadece çözmekle kalmayıp yönetebilmesi özellikle önemlidir. Çatışma yönetimi, yalnızca bir çatışmayı çözmek veya azaltmak için belirli teknikleri kabul etmeyi içermez. Aynı zamanda, çatışmaların olumsuz sonuçlarını azaltmak ve öğrenme döngüsünün, yaratıcı çatışmaların bir parçası olarak daha belirgin olması için etkili bir strateji benimsemek anlamına gelir (Nikolaou, 2018). Çatışmanın işlevsel olduğu kadar işlevsel olmayan sonuçları da olabileceğinden yöneticilerin çeşitli çatışma yönetimi yöntem ve tekniklerini keşfetmeleri önemlidir (Chandran, 2019).

¹ Öğretmen, duyguduyguarslan@gmail.com  0000-0002-9583-4555

² Dr. Ö. Ü., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, enderkazak81@hotmail.com  0000-0001-5761-6330

Çatışmaların nedenlerini, iletişime ilişkin nedenler, anlam güçlükleri, iletişim noksanlıkları ve iletişim kanallarındaki bozukluklar olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca, bireysel davranışlara ilişkin nedenleri; kişilik, statü, amaç ve çıkar farklılıkları, farklı değerler, algılama farklılıkları, engellenme, güç elde etme vb. sayılabilmektedir. Örgütsel yapıya ilişkin nedenler ise örgütün büyüklüğü, personel arasında yapılan iş bölümü, kaynakların sınırlı olması, denetim biçimi, yönetim biçimi, ödüllendirme sistemi, bölümler arası işlevsel bağımlılık, bürokratik nitelikler, ortak karar verme ve katılım, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, çatışma nedenleri olarak sayılmaktadır (Işık, 2009). Okullarda yönetici ve öğretmen arasında yaşanan çatışma nedenlerine bakıldığında; öğretmenler ve yöneticiler birbirinden farklı düşünce ve algılara sahiptir. Bununla birlikte, bir arada ve etkileşim halinde çalışmak durumundadırlar. Bu paydaşların farklılıkları, zaman zaman aralarında çatışmalara neden olabilmektedir (Sungur, 2008). Yaşanan çatışmaların nedenleri, paydaşlar arasındaki kişilik, ilgi ve görüş farklılıklarının olması, yöneticilerin adil ve eşitlikçi davranmaması, iletişim problemlerinin yaşanması, öğretmenler arasında ayrımcılık, okulların büyük ve kalabalık olması, güç mücadeleleri, çalışanlar arasındaki iş bölümünün adaletli yapılmaması ve okullardaki bürokrasi ve evrak işlerinin fazlalığı olarak sayılabilir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020). Okulların büyük olması da öğretmenlerle idareciler arasında yaşanan çatışmaların sayısının ve yoğunluğunun artmasına neden olmaktadır (Tulunay, 1990). Yöneticiler, özellikle yönetim biçimini ve kurallarını açık, net bir şekilde öğretmenlere açıklamalıdır (Işık, 2009).

Okul, toplumun bir parçasıdır. Okullar çeşitli paydaşlardan oluştuğu için ve toplumun eğitim görevini üstlendiği için okulda çatışma yaşanması olağan bir durumdur. Okullar, çatışmanın yoğun yaşandığı örgütler arasında ilk sıralarda yer almaktadır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Okullarda işbirlikçi karar vermede yaşanan eksikler, paydaşlar arasındaki farklı bakış açıları ve görüşler ve farklı çıkarlar, genellikle çatışma ve anlaşmazlık ile sonuçlanır (Henkin, Cistone ve Dee, 2000). Bu çatışmalar özellikle öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli ve yönetici-veli arasında olabilir (Ören, 2021). Sosyal ve toplumsal sistemler olan okullarda yaşanan çatışmaların zararlı sonuçları, tüm paydaşları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle, okul müdürleri ve öğretmenler, eğitim öğretimin sağlanması ve amaçların gerçekleşmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Bu iki paydaşın arasında yaşanan kontrol edilemeyen çatışmalar, eğitim öğretimi ve amaçların gerçekleşmesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da nitelikli insan yetiştirme amacı güden okulların amaçlarını gerçekleştirememesine ve toplumun geleceği için önemli bir tehlikeye dönüşebilmektedir (Koçak ve Başkan, 2013). Bu nedenle, okul müdürleri çatışmaya olumlu bir perspektiften bakarak, okulda uyum ve verimliliği artırmak için çatışmalardan yararlanmalıdır. Çatışmalar orantısız hale gelmeden önce teşhis etmek ve yönetmek beceri gerektirir. Okul müdürleri, çatışma kaynaklarına karşı tetikte ve duyarlı olmalı ve çatışma durumlarıyla başa çıkmak için hazırlıklı olmaya teşvik edilmelidir (Iravo, 2011).

İyi yönetilemeyen çatışma, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğin düşmesine yol açar (Kuzmin, Stanasiuk ve Maiti, 2020). Çatışmaların olumsuz sonuçlarını en aza indirmek hatta olumluya çevirerek okulun gelişimine katkı sağlamak iyi bir yönetim ile gerçekleştirilebilir. Çatışmalar, küçük anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabileceği gibi okulu kaosa ve krize sürükleyecek büyük anlaşmazlıklar da olabilir. Çatışmaların şiddetinin yüksek olduğu okullarda bu durum iyi yönetilemediğinde, korku, güvensizlik, huzursuzluk ve savunma duyguları hâkim olmaktadır (Koçak, 2012). Bu nedenle, okul yöneticileri, çatışmaların nedenlerini fark ederek, bunları doğru çözümleyerek, yerinde ve zamanında müdahalelerle iyi yönetilebilmelidirler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Okulda yaşanmakta olan çatışmalar, diğer birçok örgütte olduğu gibi kaçınılmazdır. Okul yöneticilerinden çatışmaları fark edip yönetmesi hatta fırsata çevirmesi beklenmektedir.

Rotası veya gelişimi hakkında önceden belirlenmiş hiçbir şey olmadığı için, çatışmaya sadece olumsuz bir perspektiften bakmak, yıkıcı veya işlevsiz olarak görmek yanlıştır. Çatışmanın rahatsız edici olabileceği, hatta bir sorun kaynağı olabileceği doğrudur ancak değişim meydana gelecekse, örgütler ayakta kalabilecek ve uyum sağlayacaksa gereklidir. Örgütsel değişim ve yenilik kendiliğinden olmaz, bir uyarıcı gerektirir. Bu uyarıcı, çatışmadır (Bercovitch, 1983). Kısaca, çatışmalar, örgütlere ve kişilere doğrudan veya dolaylı olarak yarar sağlayabilir. Çatışmalar, bireylere veya taraflara bilgi, yetenek ve eksikliklerini görmelerini sağlar, değerlendirme fırsatı verir. Çatışmalar, benimsenen amaçların yenilenmesine ve güncellenmesine katkı sağlar (Eren, 2019). Gerçekleştirilen görevin başarılması için enerji ve motivasyonun oluşmasına zemin hazırlayabilir (Şahan, 2006). Örgütte demokratik kararlar alınmasını ve dinamizmin artmasını sağlarken, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilir (Seval, 2006). İnsanların doğası gereği içinde var olan saldırganlık dürtüsünü tatmin etmesine yardımcı olabilir. Çatışma, yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzındaki eksikliği fark etmesine ve yeni bir tarzı benimsemesine zemin

hazırlayabilir (Kılınç, 1985). Çatışmalar fark edilmediğinde ya da iyi yönetilmediğinde kişilere ve örgütlere zararlar verebilmektedir. Çatışma, örgütün, düzeninin bozulmasına ve verimliliğinin azalmasına (Gümüseli, 1994); çalışanların stres yaşamasına, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına (Karip, 2003); zamanın ve enerjinin heba olmasına (Şahan, 2006); kişilerin ve örgütlerin karar alma süreçlerini geciktirerek zaman kaybına (Seval, 2006); çalışanların örgütün amaçlarından önce kendi amaçlarını daha önemli görmelerine neden olabilmektedir (Kılınç, 1985).

Çatışma kelimesi duyulduğunda ilk olarak kişilerde olumsuz bir düşünce oluşmaktadır. Çatışma istenmeyen bir durumdur. Ancak çatışma konusu insanlar var olduğu sürece varlığını sürdürecektir. Modern yönetim düşüncesi, çatışmaları olumsuz birer durum olarak görmek yerine gelişimin ve değişimin oluşmasına ve hızlanmasına yardımcı; problemlerin fark edilmesi, giderilmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlayan bir araç olarak görmektedir (Akkirman, 1998; Nikolaou, 2018). Çatışmaları fark ederek yönetmek, yöneticilerin görevi olarak görülmektedir. Okullarda yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi ya da hedeflere ulaşmada bir araç olarak kullanılabilmesi için yöneticilerin, çatışmaların nedenlerinin neler olduğunu bilerek olaylara yaklaşmasını sağlamaya ışık tutacağı düşüncesi araştırmanın önemini artıracaktır bir durumdur. Araştırma sonunda çatışma nedenlerinin ortaya konulmasının, uygulamaya ve bu konuda yapılacak çalışmalara rehber olabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini araştırmaktır. Bu genel amaca bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?

2. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri; cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görev türü, okul türü ve öğrenim düzeyine açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Yöntem

2.1. Etik Kurul İzni

Bu araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 14.05.2020 tarih ve 2020/72 sayılı etik kurul onayı verilmiştir. Ayrıca, araştırmanın her aşamasında etik ilkelere uyulmuştur.

2.2. Araştırma Modeli

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin incelenmesi amacıyla bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, en sade şekliyle sayısal verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve kullanılmasına ilişkin yöntem olarak tanımlanmaktadır (Teddlie, 2015). Araştırmada, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülen araştırmalarda, grupta bulunan katılımcıların bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin alındığı, olayların ve olguların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2012). Betimsel tarama, geçmişte ya da var olmaya devam eden bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Karasar, 2012). Bu araştırmada, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri çeşitli değişkenler açısından incelendiğinden betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır.

2.3. Çalışma Evreni

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Araştırmacının, doğrudan gözlem yaparak ya da evrenden seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında değerlendirmelerini belirtebileceği evren çalışma evrenidir (Altunışık vd., 2007). Bu araştırmanın çalışma evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Düzce İli'nde MEB'e bağlı 42 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışmaya müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler gönüllülük esası ile dâhil edilmiştir. Evrendeki müdür, müdür yardımcısı sayısı 148 ve öğretmen sayısı 1281'dir. Örneklem olarak, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle 53'ü müdür-müdür yardımcısı ve 204'ü öğretmen olmak üzere toplamda 257 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ölçek, 257 katılımcıya uygulanmıştır. 257 ölçekten, uç değerler

çıkarıldıktan sonra analizlere 246 kişinin verisi ile devam edilmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin demografik bilgilerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	135	54,9
	Erkek	111	45,1
Mesleki Kıdem	6 yıl ve daha az	74	30,0
	7-14 yıl	68	27,6
	15-21 yıl	50	19,8
	22 yıl ve daha çok	54	22,6
Kurumdaki Görev	Okul Müdür ve Müdür Yrd.	50	19,8
	Öğretmen	196	80,2
Okul Türü	Anadolu Lisesi	63	24,9
	Meslek Lisesi	74	30,4
	İmam Hatip Lisesi	42	17,1
	Diğer Liseler	67	27,6
Öğrenim Düzeyi	Lisans	193	78,2
	Lisansüstü	53	21,8

Tablo 1 incelendiğinde kadın katılımcıların sayısı (%54,9) erkek katılımcılardan (%45,1) fazladır. Katılımcıların, mesleki kıdemlerine göre en çok, 6 yıl ve daha az kıdeme sahip (%30); en az, 7-14 yıl (%27,6) kıdeme sahip katılımcının olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda üstlendikleri görev değişkenine göre öğretmenlerin sayısı (%80,2) okul müdür ve müdür yardımcılarında (%19,8) fazladır. Katılımcıların çalıştıkları okul türü bakımından meslek liselerinin (%30,4) İmam Hatip liselerinden (%17,1) fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan lisans mezunu (%78,2) katılımcıların lisansüstü mezunlardan (%21,8) fazla olduğu görülmektedir.

2.4. Veri Toplama Aracı

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerinin incelenmesi amacıyla veri toplama aracı olarak; araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile Işık (2009) tarafından geliştirilen ve 21 maddeden oluşan “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımına ilişkin olarak ölçek sahibinden gerekli izin alınmıştır. Ölçekte yönetici ve öğretmenlerin çatışma nedenlerine ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik ölçek maddeleri yer almaktadır.

Yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. “Genel Hizmetler Alanı” 11 maddeden (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11), “İşgören Hizmetler Alanı” 5 maddeden (12-13-14-15-16), “Eğitim Öğretim Hizmetler Alanı” 5 maddeden (17-18-19-20-21) oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının, geneli için Cronbach Alpha .96; genel hizmetler alanı için .93; işgören hizmetleri alanı için .91 ve son olarak eğitim öğretim hizmetleri alanı için .90 olduğu belirtilmiştir (Işık, 2009). Kullanılan ölçek “Hiç”, “Çok Az”, “Az”, “Orta”, “Çok”, “Pek Çok” şeklinde 6’lı likert tipi ölçektir.

Bu çalışmada “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri Ölçeği”nin yapı geçerliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla elde edilen puanlara doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen t değerlerini, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin bilgi veren t değerlerinin tüm maddeler için 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmüştür.

Ölçeğin, analiz sonucunda elde edilen her bir gözlenen değişken ile bağlı olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları gösteren standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 1. faktör için 0.52 ile 0,78 arasında, 2. faktör için 0.70 ile 0,91 arasında ve 3. faktör için 0.68 ile 0,81 arasında değiştiği görülmüştür. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın önemini gösteren p değeri 0.01 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, beklenen ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki uyumu araştırmak için alternatif uyum indeksleri kullanılır.

Bu çalışma kapsamında hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları, birinci faktör için 0.898, ikinci faktör için 0.877, üçüncü faktör için 0.876 ve 21 maddelik ölçeğin geneli için 0.929 olarak hesaplanmıştır ve bu güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Özdamar, 2004).

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygulanabilmesi için XXXX Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu ile Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli onay ve izinler alınmış ve araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır. Veri toplama evresinde Covid-19 salgını olduğundan ve tüm ülkede uygulanan tedbirler gereği ve eğitim öğretimin uzaktan yapılması nedeniyle katılımcılara ölçek uygulaması Google Form uygulaması üzerinden, okul Whatsapp gruplarından ve mail yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışma evreninin tamamına ölçek gönderilmiş olup 257 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır ve çalışmada kullanılmıştır.

2.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan ölçekler numaralandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmış; veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hatalı, eksik işaretlenen herhangi bir veri bulunmamıştır. Elde edilen verilerde uç değer incelemesi yapılmış 49, 53, 57, 89, 93, 102, 226, 230, 232, 248 ve 255 numaralı deneklerin standartlaştırılmış Z puanlarına göre veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Atılan uç değerlerden sonra analizlere 246 kişinin verisi ile devam edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik, geçerlilik ve DFA çalışmaları uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa ve split-half değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Kullanılacak analiz yönteminin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testi sonuçları incelenerek verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

3. Bulgular

Bu bölümde öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin bulgular alt problemlerde belirtilen sıraya uygun şekilde ele alınmıştır.

3.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin ölçeğin genel çatışma, genel hizmetler, işgören hizmetleri ve eğitim öğretim hizmetleri alanlarına ait dönüştürülmüş puan ortalamaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2
Öğretmen ve Yöneticilere Ait Dönüştürülmüş Puan Ortalamaları

		Çatışma	Genel Hizmetler	İşgören Hizmetleri	Eğitim Öğretim Hizmetleri
Ortalama	Öğretmen	1,596	1,620	1,345	1,796
	Yönetici	1,716	1,622	1,384	2,256

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin en az işgören hizmetlerinde çatışma yaşadığı en çok ise eğitim öğretim hizmetlerinde çatışma yaşadıkları görülmektedir. Yöneticilerin genel olarak her konuda öğretmenlerden daha çok çatışma yaşadıkları görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin ölçek maddelerinden aldıkları puan ortalamaları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3
Öğretmen ve Yöneticilere Ait Madde Puan Ortalamaları

Madde	Görev	N	Ortalama	Standart Sapma
1.Öğrenci sağlık işlerinin yürütülmesinde	Yönetici	50	1,42	,927
	Öğretmen	196	1,38	,842
2.Okul kantini yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,90	1,265
	Öğretmen	196	1,64	1,161
3.Dersliğin badana ve boyası konusunda	Yönetici	50	1,40	,606
	Öğretmen	196	1,53	1,029
4.Laboratuar yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,90	1,265
	Öğretmen	196	1,89	1,384
5.Çevrenin korunması konusunda	Yönetici	50	1,90	1,092

	Öğretmen	196	1,51	1,035
6.Okulun ve sınıfların ısıtılması konusunda	Yönetici	50	1,46	,95
	Öğretmen	196	1,51	1,04
7.Koridorun darlığından dolayı	Yönetici	50	1,18	,62
	Öğretmen	196	1,26	,715
8.Derslik ve işliklerin temizlik işlerinin yetersizliğinden	Yönetici	50	1,46	,86
	Öğretmen	196	1,62	1,16
9.Derslik yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,60	1,10
	Öğretmen	196	1,73	1,31
10.Eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle	Yönetici	50	1,76	1,25
	Öğretmen	196	1,98	1,36
11.Dersliğin donatılmasındaki çarpıklıklar nedeniyle	Yönetici	50	1,86	1,34
	Öğretmen	196	1,70	1,19
12.Hasta sevk kâğıdı alma nedeniyle	Yönetici	50	1,26	,66
	Öğretmen	196	1,26	,73
13.Mazaret izni alma nedeniyle	Yönetici	50	1,54	1,18
	Öğretmen	196	1,41	1,01
14.Sağlık raporu alma nedeniyle	Yönetici	50	1,48	1,12
	Öğretmen	196	1,36	,95
15.Öğretmene tahkikat açılması nedeniyle	Yönetici	50	1,32	1,019
	Öğretmen	196	1,38	,91
16.Farklı sendikalara üyelik nedeniyle	Yönetici	50	1,32	,93
	Öğretmen	196	1,30	,90
17.Öğretmenin haftalık ders programı nedeniyle	Yönetici	50	2,44	1,73
	Öğretmen	196	1,73	1,29
18.Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde	Yönetici	50	2,18	1,28
	Öğretmen	196	1,83	1,29
19.Öğrenci disiplin suçlarının değerlendirilmesinde	Yönetici	50	2,00	1,27
	Öğretmen	196	1,84	1,25
20.Öğretmenlerin ödüllendirilmesi sürecinde	Yönetici	50	2,24	1,59
	Öğretmen	196	1,97	1,44
21.Boş geçen derslerin doldurulması konusunda	Yönetici	50	2,42	1,75
	Öğretmen	196	1,59	1,11

Tablo 3'e göre, yöneticilerin ve öğretmenlerin 2, 5, 8, 10, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddelerden aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde 2, 5, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddelerde yer alan konular ile ilgili yöneticilerin öğretmenlerden daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir. 8 ve 10. maddelerde yer alan konular ile ilgili öğretmenlerin yöneticilerden daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir. Diğer maddelerde yaşanan çatışma durumlarının öğretmenler ile yöneticilerde neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en çok öğretmenlerin haftalık ders programları nedeniyle ve boş geçen derslerin doldurulması nedeniyle çatışma yaşadığı, öğretmenlerin ise en çok eğitim araç gereç yetersizliği nedeniyle ve öğretmenlerin ödüllendirilme süreci nedeniyle çatışma yaşadığı görülmektedir. Bu durum, MEB Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde okul yöneticilerinin görevleri arasında derslikler ve işliklerin eğitim öğretime hazır bulundurulması maddesinin yer alması, öğretmenlerin, yöneticilerin eksikleri gidermesi için beklenti içerisinde girmesine, beklentinin karşılanmamasının da öğretmenlerin yöneticiler ile çatışma yaşamasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

3.2.1. Cinsiyete göre fark analizine ilişkin bulgular

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin alguların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4
Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Erkek	111	129,28	14350,00	6851,00	0,245
	Kadın	135	118,75	16031,00		
Genel Hizmetler	Erkek	111	130,12	14443,00	6758,00	0,179

	Kadın	135	118,06	15938,00		
İşgören Hizmetleri	Erkek	111	123,63	13722,50	7478,50	0,976
	Kadın	135	123,40	16658,50		
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Erkek	111	130,09	14440,50	6760,50	0,173
	Kadın	135	118,08	15940,50		

Tablo 4'e göre, kadın ile erkek katılımcıların Çatışma ($U=6851.00$, $p>0.05$), Genel Hizmetler ($U=6758.00$, $p>0.05$), İşgören Hizmetleri ($U=7478.50$, $p>0.05$) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ($U=6760.50$, $p>0.05$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Çatışma nedenlerine ilişkin algıların, cinsiyete göre değişmediği görülmektedir.

3.2.2. Kurumdaki göreve göre fark analizine ilişkin bulgular

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin algıların kurumdaki göreve göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Kurumdaki Göreve Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Kurumdaki Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	141,97	7098,50	3976,50	0,038
	Öğretmen	196	118,79	23282,50		
	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	132,75	6637,50	4437,50	0,295
Genel Hizmetler	Öğretmen	196	121,14	23743,50		
	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	128,40	6420,00	4655,00	0,512
	Öğretmen	196	122,25	23961,00		
İşgören Hizmetleri	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	147,57	7378,50	3696,50	0,006
	Öğretmen	196	117,36	23002,50		
	Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları	50	147,57	7378,50	3696,50	0,006
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Öğretmen	196	117,36	23002,50		

Tablo 5'e göre, müdür ve müdür yardımcıları ile öğretmenlerin Genel Hizmetler ($U=4437.50$, $p>0.05$) ve İşgören Hizmetleri ($U=4655.00$, $p>0.05$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ancak Çatışma ($U=3976.50$, $p<0.05$) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ($U=3696.50$, $p<0.05$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının Çatışma puanları ($\bar{X}=141.97$) öğretmenlerin çatışma puanlarından ($\bar{X}=118.79$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının Eğitim Öğretim Hizmetleri puanları ($\bar{X}=147.57$), öğretmenlerin Eğitim Öğretim Hizmetleri puanlarından ($\bar{X}=117.36$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının genel çatışma algısı ve eğitim öğretim hizmetleri alanındaki puanların öğretmenlere göre yüksek olması, okullarda yöneticilere göre öğretmen sayısının fazla olması; kişilik, algı, çıkar ve statü vb. farklılıkların bu bulguya neden olduğu söylenebilir.

3.2.3. Mesleki kıdeme göre fark analizine ilişkin bulgular

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin algıların mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	H	sd	p
Çatışma	6 yıl ve daha az	74	120,57	3,752	3	0,289
	7-14 yıl	68	116,93			
	15-21 yıl	50	140,54			
	22 yıl ve daha çok	54	120,02			
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	120,98	9,162	3	0,027
	7-14 yıl	68	110,72			
	15-21 yıl	50	148,97			
	22 yıl ve daha çok	54	119,46			
	6 yıl ve daha az	74	125,99	0,579	3	0,901

İşgören Hizmetleri	7-14 yıl	68	124,96	1,140	3	0,768
	15-21 yıl	50	123,36			
	22 yıl ve daha çok	54	118,37			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	6 yıl ve daha az	74	120,19	1,140	3	0,768
	7-14 yıl	68	124,76			
	15-21 yıl	50	131,66			
	22 yıl ve daha çok	54	118,89			

Tablo 6'ya göre, katılımcıların Çatışma ($H(3)=3.752, p>0.05$), İşgören Hizmetleri ($H(3)=0.579, p>0.05$) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ($H(3)=1.140, p>0.05$) puanlarının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği, Genel Hizmetler ($H(3)=9.162, p<0.05$) puanının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunun belirlenmesi amacıyla gruplar ikili Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan Mann Whitney U Testleri sonucunda fark çıkan değer Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Gruplar arası Karşılaştırma İçin Mann Whitney U Testi

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	74,29	5497,50	2309,50	0,387
	7-14 yıl	68	68,46	4655,50		
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	56,94	4213,50	1438,50	0,035*
	15-21 yıl	50	70,73	3536,50		
Genel Hizmetler	6 yıl ve daha az	74	64,75	4791,50	1979,50	0,927
	22 yıl ve daha çok	54	64,16	3464,50		
Genel Hizmetler	7-14 yıl	68	51,43	3497,00	1151,00	0,003*
	15-21 yıl	50	70,48	3524,00		
Genel Hizmetler	7-14 yıl	68	59,83	4068,50	1722,50	0,547
	22 yıl ve daha çok	54	63,60	3434,50		
Genel Hizmetler	15-21 yıl	50	58,76	2938,00	1037,00	0,040*
	22 yıl ve daha çok	54	46,70	2522,00		

Tablo 7'ye göre, çıkan farkın mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan grup ile mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup arasında ($U=1438.50, p<0.05$), mesleki kıdemi 7-14 yıl olan grup ile mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup arasında ($U=1151.00, p<0.05$) ve mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grup ile mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grup arasında ($U=1037.00, p<0.05$) olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grubun, Genel Hizmetler puanları mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan, mesleki kıdemi 7-14 yıl olan ve mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grubun genel hizmetler puanlarından daha yüksektir.

15-21 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların genel hizmetler puanlarının diğer gruplardan yüksek olması bu nedenlere dayalı daha çok çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Bununla beraber, daha kıdemli öğretmenler tecrübeli olduklarından genel hizmetler alanını çatışma nedeni olarak görmezken; kıdemi az olan öğretmenlerin sözleşmeli veya aday öğretmenlik durumları nedeniyle çatışmadan kaçınmaya çalıştığı söylenebilir.

3.2.4. Okul türüne göre fark analizine ilişkin bulgular

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin algıların okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	H	sd	p
Çatışma	Anadolu Lisesi	63	124,20	3,185	3	0,282
	Meslek Lisesi	74	131,47			
	İmam Hatip Lisesi	42	105,20			
	Diğer	67	125,51			
Genel Hizmetler	Anadolu Lisesi	63	111,54	7,245	3	0,064
	Meslek Lisesi	74	136,47			
	İmam Hatip Lisesi	42	107,48			
	Diğer	67	130,46			
	Anadolu Lisesi	63	123,08	0,096	3	0,992

İşgören Hizmetleri	Meslek Lisesi	74	125,10	4,176	3	0,243
	İmam Hatip Lisesi	42	121,73			
	Diğer	67	123,24			
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Anadolu Lisesi	63	137,83	4,176	3	0,243
	Meslek Lisesi	74	121,57			
	İmam Hatip Lisesi	42	112,24			
	Diğer	67	119,22			

Tablo 9'a göre, katılımcıların "Çatışma" ($H(3)=3.815, p>0.05$), "Genel Hizmetler" ($H(3)=7.245, p>0.05$), "İşgören Hizmetleri" ($H(3)=0.096, p>0.05$) ve "Eğitim Öğretim Hizmetleri" ($H(3)=4.176, p>0.05$) puanlarının okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Okul türünün farklı olması Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve diğer (Fen liseleri, sosyal bilimler vb.) benimsenen amaçların farklılaşması demektir. Bununla beraber özellikle meslek ve imam hatip liselerinde alan-branş öğretmenlerinin olması gibi durumların aksine veri toplama aracını cevaplandırarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin verdiği cevaplarda okul türünün çatışma yaşamalarına ve nedenlerine etken olmadığı görülmüştür.

3.2.5. Öğrenim düzeyi değişkenine göre fark analizine ilişkin bulgular

Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin algıların öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Öğrenim Düzeyine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Çatışma	Lisans	193	119,24	23013,00	4292,00	0,071
	Lisansüstü	53	139,02	7368,00		
Genel Hizmetler	Lisans	193	118,94	22954,50	4233,50	0,051
	Lisansüstü	53	140,12	7426,50		
İşgören Hizmetleri	Lisans	193	123,20	23777,00	5056,00	0,878
	Lisansüstü	53	124,60	6604,00		
Eğitim Öğretim Hizmetleri	Lisans	193	120,25	23209,00	4488,00	0,158
	Lisansüstü	53	135,32	7172,00		

Tablo 10'a göre, lisans ve lisansüstü katılımcıların Çatışma ($U=4292.00, p>0.05$), Genel Hizmetler ($U=4233.50, p>0.05$), İşgören Hizmetleri ($U=5056.00, p>0.05$) ve Eğitim Öğretim Hizmetleri ($U=4488.00, p>0.05$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenim düzeyinin lisans veya lisansüstü olmasının, çatışma nedenlerine ilişkin farklı algılamalara etken olmadığı görülmüştür.

4. Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanı olmak üzere üç alanda gruplandırılarak yorumlanmıştır. Genel hizmetler alanından elde edilen sonuçlara göre yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri birbirine yakındır. Genel hizmetlerin, yöneticiler ve öğretmenler arasında düşük seviyede çatışma nedeni olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin öğretmenlerle okul kantininin yetersizliği ve çevrenin korunması nedenleriyle daha çok çatışma yaşadığı, eğitim araç-gereç yetersizliği ve derslik ile işliklerin temizlik işlerinin yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin yöneticilerle daha çok çatışma yaşadığı tespit edilmiştir. Okullarda yaşanan çatışmaların altında yatan temel nedenlerden biri, kaynakların kıt olmasıdır. Okulların ihtiyaçlarının bakanlıktan gelen ödeneklerle sağlanması ve ek gelirlerinin olmaması nedeniyle yaşanan eksikliklerin, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmalara zemin hazırladığı söylenebilir. Sağlanan ödeneklerin okul yöneticileri tarafından öğretmenler arasında adaletli dağıtımın yapılamaması çatışma yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Dersliklerin temizlik işlerinin yetersizliği, okulların yardımcı personel ihtiyacının karşılanamaması, kalabalık sınıf mevcutları da paydaşlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

Alanyazında, okullardaki araç-gereç sayısının yetersiz olması ve kaynak yetersizliği (Özkan, 2003); yöneticilerin, sınıfların fiziki koşullarını, materyal eksikliklerini ve yardımcı personel gibi eğitim ortamını

doğrudan etkileyebilecek alanlardaki eksikliklere ilgisiz kalması (Zembat, 2012); eğitim araç-gereçlerinin, tuvaletlerin, okul kütüphanesinin ve oyun alanının yetersizliği (Narin, 2015) gibi nedenlerle çatışmalar yaşandığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. İletişim yetersizliği/bozukluğu, baskı, kendini kanıtlama çabası, taraflı davranma ve gruplaşmalar; yaşam biçimi, siyasi farklılıklar, kaynak ve mekân eksikliği, asılsız suçlamalar çatışma nedeni (Sucuoğlu, 2015) olabilmektedir. Görüldüğü gibi, kaynakların ve araç-gereçlerin yetersizliği, öğretmenlerin, eğitim öğretiminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğrudan etkili olduğundan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Farklı kademelerde yapılan çalışmalarda da bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmaların olduğu görülmüştür. Kontrol fazlalığı, otoriter liderlik tarzı, ek ders dışı etkinliklerin dağılımı, belirsizlik ve adaletsizlik (Frolova vd., 2019); statü farklılıkları, güç elde etme isteği ve kıt kaynaklar da (Onwe ve Newogbade, 2014) çatışmaların nedenleri arasındadır. Bu bağlamda, farklı kademelerde yapılan çalışmaların araştırma bulguları ile örtüştüğü görülmektedir. Yurdunkulu (2016) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmada, öğretmenlerin en çok yaşadıkları çatışma nedeni, iletişim problemleri; en az yaşadıkları çatışma nedeni, kaynakların kıt olması ve para toplanmak istenmesidir. Eğitim-öğretim hizmetlerinin gerçekleşmesinde en önemli aracın iletişim olması nedeniyle iletişimde yaşanan problemlerin okulun önemli paydaşları olan okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışma nedeni olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İletişimde yaşanan problemler, paydaşlar arasında diğer çatışma nedenlerine de doğrudan veya dolaylı olarak etki edebilmektedir. Kaynağı ne olursa olsun yöneticiler, çatışma yönetimini, rollerinin bir parçası olarak kabul etmeli ve bununla başa çıkmak için gerekli olan yaratıcı yeteneklerini geliştirmelidir (Bercovitch, 1983).

Farklı tutumlar ve değerlerin farklılığı, bürokratik koşullar ve iletişim bozuklukları (Korkmaz, 1994); zayıf iletişim (Kuzmin, Stanasiuk ve Maiti, 2020) çıkarıcılık, yaranma davranışları, para toplanmak istenmesi ve asılsız suçlamalar (Güllüoğlu, 2013); adaletsiz davranışlar, iletişimsizlik, fikirlerin önemsenmemesi, kişilik özelliklerindeki farklılıklar, fiziki ihtiyaçların giderilmemesi (Akyavuz, 2020); algılardaki farklılıklar ile kaynakların kıt olması (Isabu, 2017) gibi nedenler de çatışmaların nedenleri arasındadır. Bu bağlamda, alanyazın ile araştırma bulgularının örtüştüğü ve birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Çatışma nedeni olarak kaynak yetersizliğinin yanı sıra paydaşların kişilik, algı, çıkar fikir vb. farklılıklarının, iletişimde yaşanan problemlerin çatışmalara neden olduğu söylenebilir. Çatışma yönetiminde iletişim ve eğitim, çatışmaların etkin yönetiminde esastır. Bir okul, iletişim kanallarını açık tuttuğunda ve uygun liderlik sergilendiğinde, çatışma durumları kontrol altına alınabilir (Iravo, 2011).

Araştırmada ulaşılan bir başka sonuç, okul yöneticileri, genel çatışma konusunda ve eğitim öğretim hizmetleri konusunda öğretmenlere göre daha çok çatışma yaşandığını düşünmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, haftalık ders programı, öğrenci başarısının ve disiplin suçlarının değerlendirilmesi, öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve boş geçen derslerin doldurulması nedenleriyle çatışma yaşadığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin başarı ve disiplin durumlarının değerlendirilmesinde yaşanan bu çatışmaların yönetici ve öğretmenler arasındaki statü, rol, algı ve kişilik farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Haftalık ders programının hazırlanmasında okul yöneticilerinin adaletli; öğrenci ve öğretmen menfaatine uygun dağıtım ve yerleşim yapmaması çatışmalara neden olabileceği gibi öğretmenlerin çok fazla özel talepte bulunarak programlarının düzenlenmesini istemesi, öğrenci menfaatini göz ardı etmesi de okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Adil davranılmaması, fikirlere değer verilmemesi (Akyavuz, 2020); okul büyüklüğü, yönetim sistemindeki farklılıklar, kaynakların kıt olması, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rollerdeki farklılıklar (Bayar, 2015) okullarda yaşanan çatışmaların diğer nedenlerini arasındadır. Farklı okul türlerinde yapılan çalışmalara bakıldığında, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında; kaynakların kıt olması, aşırı iş yükü ve adaletsiz dağılımı, ödül sisteminde eksiklikler, yöneticinin otokritik/kuralcı olması, anlaşmazlık ve kayırmacılık (Shanka ve Thuo, 2017); baskı, kendini ispatlama çabası; çıkarıcılık (Özgan, 2006) çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Görüldüğü gibi, genel olarak okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenleri eğitim öğretimi doğrudan etkileyen, kaynakların ve araç-gerecin yetersizliği, öğrenci disiplin ve başarı durumlarının görüşülmesinde yaşanan problemler, iletişim eksikliği ve problemleri, statü farklılığı, kişilik, fikir ve algı farklılıkları olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algılar, cinsiyet değişkenine göre, genel hizmetler alanı, işgören hizmetleri alanı ve eğitim öğretim hizmetleri alanında farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, çatışma nedenlerinin algılanmasında katılımcıların cinsiyetlerinin farklı olmasının etkili olmadığını göstermektedir. Alanyazında, Işık (2009) ve Akgöz ve Cemaloğlu (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da çatışma nedenlerine ait kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı bir

farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Çağırtekin (2016), Korkmaz (1994), Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışmalarda ise cinsiyetin, çatışma nedenlerine ilişkin algılama farklılıklarına neden olduğu tespit edilmiştir. Farklı evren ve örneklemelerde, farklı okul türlerinde, farklı kişiliklere ve farklı yönetim anlayışına sahip okullarda çatışmaya ilişkin algıların farklı olması doğaldır. Bununla birlikte, çatışmanın olmadığı bir okuldan da söz etmek mümkün görülmemektedir. Günümüz çalışma hayatında kadın-erkek cinsiyet farkının azalması, kadınların çalışma hayatında eskiye göre daha etkin olması ve üst kademelerde yer almaya başlaması, birçok sektörde olduğu gibi okullarda da hem okul yöneticisi olarak hem de öğretmen olarak yer alması, kadın çalışanlar erkek çalışanlar ayrımını ortadan kaldırmış, çatışmaya ilişkin algılarda farklılığı azaltmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algılar, kurumdaki görev değişkenine göre, genel hizmetler ve iş gören hizmetleri alanında farklılık göstermemektedir. Ancak eğitim öğretim hizmetleri alanındaki algılar arasında farklılık olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri eğitim öğretim hizmetleri alt boyutunda, öğretmenlere göre daha yüksek algıya sahiptirler. Bu da okul yöneticilerinin eğitim hizmetleri alanında öğretmenler ile çatışma yaşadıkları algısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Güllüoğlu (2013), yaptığı çalışmada, öğretmenlerin en yoğun çatışma yaşadıkları kişilerin müdür ve müdür yardımcısı olduğu belirlenmiştir. Korkmaz (1994) tarafından yapılan çalışmada, çatışma yaratan durumlar üzerinde öğretmen ve yöneticilerin algı düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ramini ve Zhimin (2010) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki çatışmaların nedenleri olarak iletişim eksikliği, algı farklılıkları, kötü fiziksel çalışma koşulları, okul politikalarının uygulanmasındaki gevşeklik, okul yönetiminin makul olmayan talepleri ve kayırmacılık olarak belirlenmiştir. Narin (2015) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenler sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede, öğretmene tahkikat açılması ve öğretmenlerin mazeret izni alma nedenleriyle okul yöneticileri ile çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Çağırtekin (2016) tarafından kamu ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenler astlarla üstlerin farklı düşünmeleri, algılama farklılıkları, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, iletişim eksikliği gibi nedenlerle çatışmalar yaşandığını belirtmiştir. Görüldüğü gibi, alanyazında okuldaki görevin öğretmen ve yönetici olmasına göre çatışmaya ilişkin algılarda benzer ve farklı sonuçların olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada, kurumdaki görev faktörüne ilişkin okul yöneticilerinin öğretmenlere göre çatışma algısının anlamlı olarak yüksek çıkması, özellikle kalabalık okullarda öğretmen sayısının fazla olması, daha çok kişilik, amaç, çıkar vb. farklılıklara sahip kişilerin bir arada olmasına zemin hazırlarken, okul yöneticilerinin farklı özellikteki öğretmenlere liderlik etmesini, ortak payda da buluşmalarını sağlaması, ortak amaçlar edinmelerini ve okul kültürünün sağlanması konularında zorluklar yaşamasına neden olmakta çatışma yaşanmasına zemin hazırlamaktadır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algılar, mesleki kıdem değişkenine göre üç alt boyutta da farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, genel hizmetler alanında mesleki kıdemi 15-21 yıl olan grubun algıları, mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olan, mesleki kıdemi 7-14 yıl olan ve mesleki kıdemi 22 yıl ve daha çok olan grubun genel hizmetlere ilişkin algılarından daha yüksektir. Şentürk (2006) tarafından yapılan çalışmada, özellikle yöneticilerin algılarına göre, çatışmayla mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin diğer kıdemli öğretmenlere göre iş arkadaşlarını, yönetimi ve kişisel farklılıkları çatışma nedeni olarak görme düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışma, mesleki kıdemlerine ilişkin çatışma nedenlerinden iş arkadaşları, yönetim ve kişisel boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma bulgularının alanyazın ile örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulgularının alanyazın ile örtüştüğü ve destekler nitelikte olduğu görülmektedir. 15-21 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticisi ve öğretmenlerin algıları diğer gruplara göre yüksektir. Mesleki kıdemi daha az olan grupların aday öğretmenlik, sözleşmeli öğretmenlik gibi kademelerde olması nedeniyle çatışmalardan ve olumsuzluklardan kaçındığı söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algılar, okul türü değişkenine göre üç alt boyutta da farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul türünün farklı olması okul yöneticisi ve öğretmenler arasında bir çatışmaya neden olmadığı söylenebilir. Okul türü faktörünün çatışma nedenlerinden olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Kürçe (2015) tarafından Endüstri Meslek Liseleri'nde yapılan çalışmada, yönetici ve öğretmenler arasında haftalık ders programları veya nöbet gibi hususlarda yaşanan durumlar ile atölyelerin ve eğitim yardımcı malzemelerinin tahsisi konularında çatışma yaşandığı belirlenmiştir. Amaçların ve okul türlerinin farklı

olmasının, çatışmaların oluşmasında etkili olmayışı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim-öğretimin amaçlarına odaklanarak hizmet ettikleri anlamına gelebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin algılar, öğrenim düzeyi değişkenine göre üç alt boyutta da farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, katılımcıların öğrenim düzeyinin farklı olmasının çatışma nedenlerine ilişkin algılarda etkili değildir. Bu çalışma, Işık (2009) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Gözler, Köksal ve Gözler (2021) tarafından yapılan çalışmada, öğrenim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar bulunurken, yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre, bireysel farklılıkları, okullarda çatışma nedeni olarak gördükleri ifade edilmiştir. Akgöz ve Cemaloğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada öğrenim düzeyine göre bireysel nedenlere ilişkin çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yalnız yüksek lisans yapmış kadın bir öğretmen tarafından ifade edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, yönetsel nedenlere ilişkin kullanılan denetim biçiminin yalnız kadın bir yönetici tarafından ifade edildiği görülmüştür. Okullarda yaşanan çatışmalar, okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenim düzeylerinden çok kişilik, amaç, çıkar vb. gibi farklılıklardan kaynaklandığı için öğrenim düzeyinin farklılığı, çatışmaların yaşanmasında asli bir neden olmayabilir.

Öneriler

Kaynakların yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, Millî Eğitim Bakanlığı'nın okulların ihtiyaçları için ayırdığı bütçeyi arttırmasıyla azaltılabilir. Sağlanan kaynakların okul yöneticileri tarafından dağılımının adaletli yapılması, çıkan çatışmaların ortaya çıkmasının önüne geçebilecektir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, mümkün oldukça ders programlarını öğrenci menfaati, ders durumu ve bütünlüğü, eğitim öğretim amacı doğrultusunda sağlamaya çalışmalıdır. Okul yöneticileri, iyi birer gözlemci olmalıdır ve yine çatışmaları en aza indirmek için okul içerisinde iletişimin sağlandığından emin olmalı, doğabilecek problemleri en aza indirecek çalışmalar yapmalıdır. Paydaşların katılımıyla etkinlik ve aktivitelerin düzenlenmesi, birlik ve beraberliğin sağlanması konusunda yararlı olabilecektir. Benzer bir çalışma, farklı kademedeki okullarda, nitel ya da karma desen yöntemlerle yapılabilir. Okulun yönetici ve öğretmenler dışındaki paydaşları ile yaşanan çatışma nedenleri araştırılabilir.

Kaynaklar

- Akgöz, E. E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Akyavuz, E. (2020). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışma durumları ve çatışma yönetim stratejilerini kullanımları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 511-525.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (5. Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(3), 130-141.
- Bercovitch, J. (1983). "Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis". *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104-123.
- Chandran, R. R. (2019). A Study on the effectiveness of conflict management in human resource management. *UNNAYAN: International Bulletin of Management and Economics*. XI, 194-200.
- Çağırtekin, K. (2016). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi kolej ve MEB okullarının karşılaştırılması: Avcılar ilçesi örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Folger, J. P., Poole, M. C., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Frolova, E. V., Rogach O. V., Ryabova T. M., & Zuykina A.V., (2019). Factors of conflict in the educational environment of the modern school. *European Journal of Contemporary Education*, 8(3), 513-523.
- Gözler, A., Köksal, O. ve Gözler, A. (2021). İngilizce öğretmenlerinin çatışma yoğunluğu nedenleri ve çatışma çözme stratejileri, *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 17-33.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(36), 193-218.

- Gümüseli, İ. A. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 142-158.
- Iravo, M. A. (2011). Conflict management in Kenyan secondary schools. *KCA Journal of Business Management*, 3(1), 48-56.
- Isabu, M. O. (2017). Causes and management of school related conflict. *African Educational Research Journal*, 5(2), 148-151.
- Işık, Ö. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, İ. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. A. Tanrıoğen (Edt.) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kılınc, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyetleri ve nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, S. ve Başkan, G. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzmin, O., Stanasiuk, N. & Maiti, S. (2020). Relationship between conflict management strategies and economic growth of organisation. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(2), 1-15.
- Kürçe, S. (2015). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Ankara örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Narin, G. (2015). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları İzmir ili Karşıyaka örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nikolaou, P. (2018). Effective strategies for human resource management in educational organizations. Conflict management case studies. *Journal of Contemporary Education, Theory and Research*, 2(2), 30-34.
- Ramini, K. & Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5), 242-256.
- Onwe, S. O. & Nwogbaga, D. M. (2014). The causes of conflicts and crisis in school management. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(12), 08-12.
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim Tarzlarının İncelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep Örneği)*. [Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, T. (2003). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleri, (Sakarya İli Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Shanka, E. B., & Thuo, M. (2017). Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of wolaita zone, ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.
- Sucuoğlu, E. (2015). Devlet lisesi öğretmenlerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 30(4), 16-28.
- Sungur, D. (2008). *Eskişehir ili Yenikent eğitim bölgesi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımları*. [Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teddle, C. & Tashakkori, A. (2015). *Karma yöntem araştırmasının temelleri*. (Ed.: Dede and S. B. Demir), *Karma Yöntem Araştırmalarının Temelleri* (S. B. Demir, Çev.) içinde (s. 23-48). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tulunay, N. (1990). *Örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma*. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2022). Türkçe Sözlük. Ankara: TDK.
- Yıldızoğlu, H. ve 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. (2016). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez İlçe Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(163), 203-215.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:

Bu araştırmanın verileri birinci yazarın yüksek lisans tezi kapsamında elde edilmiş olup, bütün araştırmacıların araştırmaya katkısı eşittir.