



# Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

**Şevket ŞAFAKOĞULLARI**

Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi

[sevketarti@gmail.com](mailto:sevketarti@gmail.com). ORCID: 0000-0002-0168-5182

## Özet

Elde edilen veriler, eğitim örgütleri içinde çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve doğru bir şekilde ele alınmadığı takdirde, bu çatışmaların örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu makale, eğitim örgütlerinde çatışmaların doğası, çeşitleri ve kaynakları hakkında genel bir bakış sunmaktadır. Ayrıca, çatışma yönetimi tekniklerinin türleri ve etkinliği de tartışılmaktadır.

Çatışmaların kaynakları arasında, örgütsel yapı, rol belirsizliği, farklı değer ve inanç sistemleri, iletişim sorunları ve kaynaklar gibi faktörler yer almaktadır. Eğitim örgütlerinde en sık görülen çatışma türleri arasında, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğretmen-öğretmen ve öğrenci-öğrenci çatışmaları yer almaktadır.

Makalede, çatışma yönetimi tekniklerinin türleri ve etkinliği de ele alınmıştır. Bunlar arasında, uzlaşma, rekabet, işbirliği, kaçınma ve uyumlu olma gibi teknikler yer almaktadır. Makalede ayrıca, çatışma yönetimi sürecinde rol oynayan faktörlerin de altı çizilmektedir. Bu faktörler arasında, kişilik özellikleri, işbirliği, iletişim, güven ve liderlik yer almaktadır.

Sonuç olarak, eğitim örgütleri içinde çatışmaların yönetimi, örgütsel verimliliği arttırmak için önemli bir faktördür. Bu makale, eğitim örgütlerinde çatışmaların yönetimiyle ilgili literatürdeki önemli çalışmaların bir özetini sunarak, bu alandaki araştırmaların önemini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma yönetimi, Eğitim örgütlerinde çatışma

### **Conflict and Conflict Management in Educational Organizations**

#### **Abstract**

The data obtained show that conflicts are inevitable within educational organizations and if not handled correctly, these conflicts can negatively affect organizational productivity. This article provides an overview of the nature, types and sources of conflicts in educational organizations. The types and effectiveness of conflict management techniques are also discussed.

Among the sources of conflicts are factors such as organizational structure, role ambiguity, different value and belief systems, communication problems and resources. The most common types of conflicts in educational organizations include administrator-teacher, teacher-student, teacher-teacher and student-student conflicts.

Types and effectiveness of conflict management techniques are also discussed in the article. These include techniques such as compromise, competition, cooperation, avoidance, and conformity. The article also highlights the factors that play a role in the conflict management process. These factors include personality traits, cooperation, communication, trust, and leadership.

In conclusion, conflict management within educational organizations is an important factor to increase organizational efficiency. This article highlights the importance of research in this area by presenting a summary of important studies in the literature on conflict management in educational organizations.

**Keywords:** Conflict, Conflict management, Conflict in educational organizations

#### **Çatışma**

1970'lerden bu yana, örgütsel yaşamın merkezi haline gelen konulardan biri çatışma olmuştur. Bu durum, ABD ve tüm dünya genelinde gözlemlenmektedir (Doğan, 2016, s.200). İşyerinde

meydana gelen çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde tüketen konulardan biridir (Tokat, 1999).

## **Çatışma Kavramı**

Çatışma , iki veya daha fazla taraf arasında farklı fikir, hedef, ihtiyaç veya değerlere dayalı olarak ortaya çıkan bir anlaşmazlık veya mücadeledir. Bu taraflar arasındaki anlaşmazlıklar, çatışmanın nedenini oluşturur ve çatışmanın şiddeti, süresi ve sonucu, tarafların çıkarlarına, etkileşim biçimlerine, iletişim yeteneklerine ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilir.

Türk Dil Kurumu'na göre çatışma (2023), "iki ya da daha çok kişi, topluluk, ülke vb. arasında çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık" anlamına gelir. Bu durumda tarafların karşılıklı olarak farklı görüş, talep ya da beklentileri bulunur ve bu nedenle bir çatışma ortaya çıkar. Çatışmalar, farklı ihtiyaçlar, kaynakların sınırlı olması, farklı değerler, kültürel farklılıklar, haksızlıklar, güç dengesizlikleri ve benzeri sebeplerden kaynaklanabilir. Çatışma, yönetim, hukuk, sosyoloji, psikoloji gibi birçok disiplinde çalışılan bir konudur.(Balcı, 2020), (Akkirman,1998).

Robbins (2013) çatışmayı, bir tarafın kendisi için önemli olan bir şeyi diğer tarafı olumsuz etkilediğini veya etkilemek üzere olduğunu fark ettiği zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamıştır(Aktaran: Ersöz, 2010).Çatışma, iletişim halinde olan insanların aralarında uyuşmazlık ve anlaşmazlık oluşma , algılarının farklılaşmasına dayalı olan etkileşim durumudur. Tarafların bu etkileşim içindeki uygun görülmeyen hareketlerin gerçekleşme düşüncesidir. (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Çatışmalar, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve farklı biçimlerde kendini gösterebilir. Bunlar arasında açık çatışmalar, gizli çatışmalar, çatışma olasılığı, çatışmanın tırmanması, çatışmanın sona ermesi ve çatışma sonrası süreçler yer alabilir (Zencirkıran, 2012). Vonglinow'a (2016) göre ise çatışma, bireylerin kendi çıkarlarının diğer kişilerin çıkarlarıyla çatıştığını veya kendisi için olumsuz bir etki yarattığını düşünmeye başladığında olur.

Grup üyelerinin inançları veya eylemleri, karşıdaki bir kişi veya grubun kabul edilemez bulması durumunda çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalar, gerçek ve arzulanan uyumsuz cevapların

varlığından kaynaklanan iki veya daha fazla sosyal varlık arasındaki gerginliktir. (Oachesu, 2016). Akinnubi, Oyeniran, Fashiku ve Durosaro (2012) ise çatışmanın tanımını, bireyler, gruplar veya büyük kuruluşlar arasındaki gerginlik olarak açıklamaktadır.

Çatışmalar, işyerleri, okullar, siyasi partiler, aileler, toplumlar ve uluslararası ilişkiler gibi pek çok alanda görülebilir. Çatışmalar, çözülmediği takdirde zararlı sonuçlar doğurabilir ve taraflar arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak, çatışmaların olumlu etkileri de olabilir. Çatışmalar, taraflar arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına, yenilikçi fikirlerin üretilmesine ve değişimlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir.

Çatışmaların çözülmesi için farklı yöntemler bulunabilir. Bu yöntemler arasında uzlaşma, arabuluculuk, müzakere, yargı yoluna başvurma gibi çözüm yolları yer alabilir. Çatışmaların çözümü için en uygun yöntem, çatışmanın niteliği ve tarafların özellikleri göz önünde bulundurularak belirlenir.

### **Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

Farklı yönetim yaklaşımlarının savunduğu fikirler şu şekildedir: Klasik yaklaşım temsilcileri, çatışmaların zararlı olduğunu düşünerek bunları ortadan kaldırmanın örgüt için en iyisi olduğunu söylerler. Buna karşılık, neoklasik yaklaşım temsilcileri çatışmanın, toplumsal yapıdaki değişikliklere bağlı olarak olumlu sonuçlar doğurabileceğini ve dolayısıyla çatışmayı azaltmak gerektiğini düşünürler. Modern yönetim yaklaşımı ise uygun düzeydeki çatışmaların örgüt performansına olumlu etkileri olabileceği fikrini benimserler. (Karip, 2010; Demir, 2019)

#### ***Klasik/Geleneksel Yaklaşım***

Klasik/Geleneksel Yaklaşımın çatışmanın temsilcilerine göre çatışma sorunlu bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, çatışma örgütün idaresindeki sorunların bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve örgütün olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, çatışmanın örgüt içinde nadir yaşanması veya hiç yaşanmaması gerektiği düşünülmektedir(Karip, 2010)..

Ayrıca, Klasik Yaklaşımda çatışma olgusu örgüt açısından zararlı ve olumsuzluk yaratan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çatışmanın oluşmaması ya da ortadan kaldırılması

örgütün öncelikli görevi olarak görölmektedir. Ancak, çatışmanın nedenleri de dikkate alınarak problemin ana nedenlerinin belirlenmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir(Gümüşeli, 1994)..

Bu nedenle, Klasik/Geleneksel Yaklaşımın çatışmayı olumsuz bir durum olarak ele alırken, çatışmanın nedenlerinin de araştırılması ve çözümlenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir(Özalp, 1989)..

### ***Neo-Klasik/Davranışçı Yaklaşım***

1940'ların sonları ve 1950'lerin başından itibaren hâkim olan Neo-Klasik/Davranışçı yaklaşıma göre, örgütlerin çatışma yaşaması doğal bir durumdur ve kaçınılmazdır. Bu nedenle, çatışmanın varlığı kabul edilmelidir (Özdemir, 2012).

Ancak çatışma, olumsuz bir durum olarak değil, iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar doğurabilir. Karmaşık örgütlerin doğası gereği çatışmaların oluşumu yüksektir ve bu çatışmalar genellikle kişiler ve gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklanır(Işık, 2009).

Oluşan çatışmaların ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi örgütün toplumsal yapısına müdahale edilerek ve yapı içinde yer alan bireyler ve gruplar arasındaki uyum sağlanarak mümkündür(Karip, 2010).

Davranışçılar, örgütte meydana gelen tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını düşünerek bazı çatışmaların toplumsal işlevlerde verimliliği artırabileceğini savunmaktadırlar (Özgan, 2006) Neoklasik yaklaşımın savunucuları ise, çatışmanın genellikle bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını kabul etmektedir. Ancak, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu farklılıkları ortadan kaldırmakla eş anlamlı olduğunu savunarak, bunun imkansız olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütlerde meydana gelen tüm çatışmaların çözümlenerek desteklenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir ( Tekarslan vd. , 2000).

### ***Modern/Etkileşimci Yaklaşım***

Modern/etkileşimci yaklaşım, çatışmanın örgüt için işlevsel hale getirilebileceğini ve problemlerin çözümünde kullanılabileceğini savunmaktadır. Bir yöneticinin, çatışmayı kontrol altında tutarak örgüt ve bireyler için olası olumlu ve olumsuz sonuçları göz önünde bulundurması ve çatışmanın artı ve eksilerini iyi gözlemlemesi gerekmektedir. Ayrıca, çatışmanın olumsuz bir olgu olmadığı ve örgüte de bunu hissettirmek gerektiği bilincinde olunmalıdır (Karip, 2010).

Modern/etkileşimci görüşe göre, çatışma olmazsa olmazdır ve çatışmaların çözülmesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak, bu yaklaşım çatışmaların ortadan kaldırılması değil, yönetilmesi üzerinde durmaktadır (Balcı, 2020).

## **Çatışma Türleri**

Çatışma, iki ya da daha fazla kişi, grup, organizasyon veya fikir arasında farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. Çatışmalar genellikle hedefler, kaynaklar, değerler, dünya görüşleri ve davranışlar gibi faktörler nedeniyle meydana gelir ve çatışmanın türü, bu faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri birkaç şekilde sınıflandırılmaktadır (Elma, 1998).

Çatışmalar, insanların bir arada yaşadığı toplumsal yapıların kaçınılmaz bir gerçeğidir. Her ne kadar çoğu zaman olumsuz bir algıya sahip olsalar da, doğru yönetildiğinde çatışmalar bir fırsat olarak görülebilir.

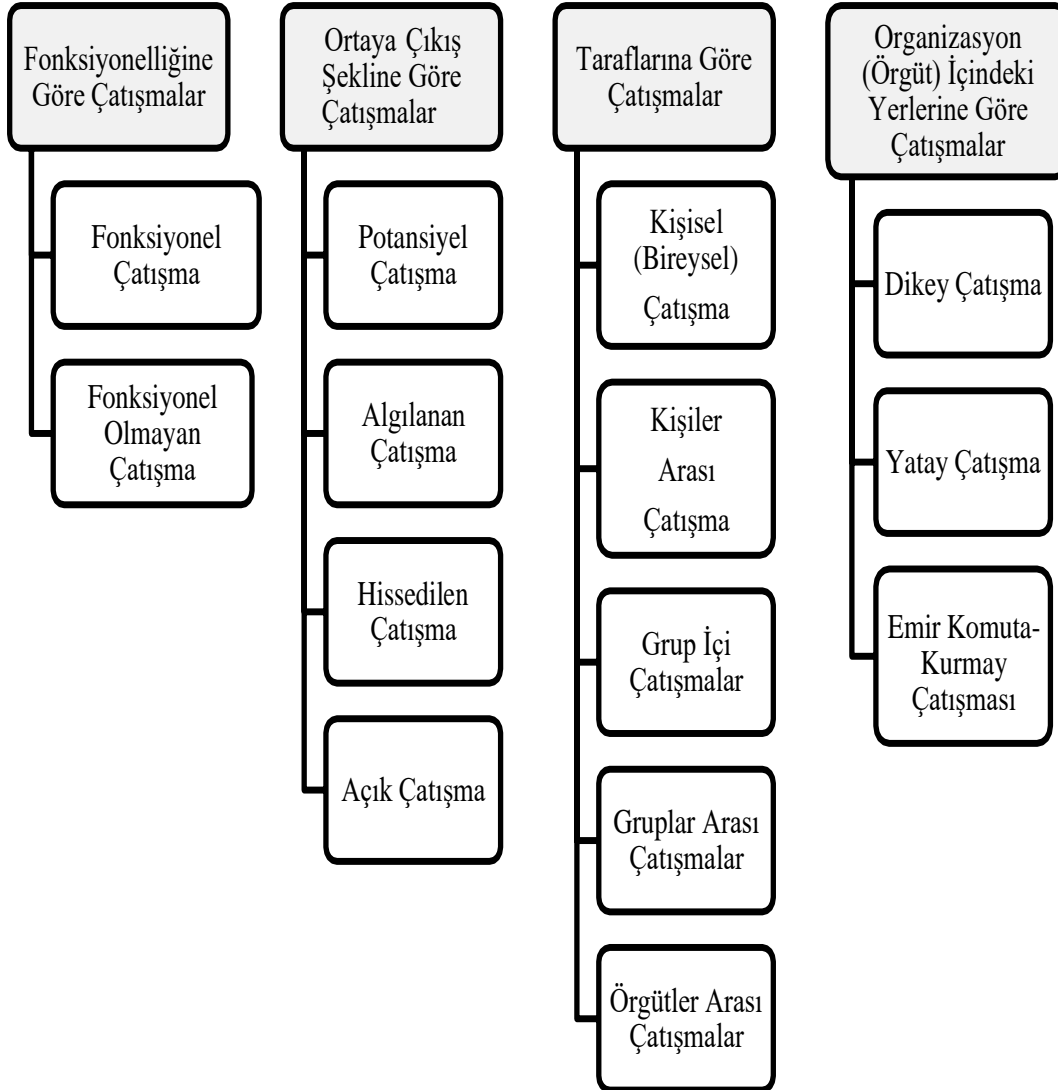
Çatışma, taraflar arasında fikir ayrılıkları, çıkar çatışmaları, değer farklılıkları ve hatta kişisel düzeyde anlaşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkabilir. Bu nedenle, çatışma türlerinin doğru bir şekilde tanımlanması ve anlaşılması, uygun çözüm yollarının belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

Çatışmanın sınıflandırılması, genellikle çatışmaya sebep olan öncül koşullara dayanarak yapılmaktadır. Çatışmalar görevler, değerler, hedefler ve benzeri nedenlerden kaynaklanabilir. Çatışmanın doğası ve etkilerini doğru anlayabilmek için, bu nedenler temelinde çatışmayı sınıflandırmak uygun görülmüştür (Ghaffar, 2010, s. 215). Örgütlerde meydana gelen çatışmalar genellikle dört kategori altında sınıflandırılır:

- I. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma*
- II. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma*
- III. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma*
- IV. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeriyle İlgili Sınıflandırma*

Bu sınıflandırmalar, kendi içinde farklı türlere ayrılmaktadır.

**Tablo 1 : Çatışma Türleri**



(Gümüşeli, 1994)

## **Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma**

Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma, çatışmanın fonksiyonel ya da disfonksiyonel olup olmadığına göre yapılmaktadır.

- **Fonksiyonel çatışma**, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir tür çatışmadır. Bu tür çatışmalar, örgütsel yapının farklı birim ve gruplarında ortaya çıktığında, yönetimin dikkatini o alana çekmesine neden olur (Güney, 2011).
- **Fonksiyonel olmayan çatışmaların** temel nedenleri, belirsizlik ve iletişimsizliktir. Özellikle çalışanların sorumluluk ve yetkilerindeki belirsizlikler, yetki kargaşası veya görev aksaklıkları gibi olumsuz durumlar, fonksiyonel olmayan çatışmaların kaynaklarındandır. Bu konuyla ilgili bir örnek, sebze ve meyve ihracatı yapan bir şirkette yaşanmıştır. Sorumluluk ve yetkilerin tam olarak belirlenmemesi ve kimin hangi işleri yapması gerektiğinin net olarak belirlenmemesi, muhasebe ve pazarlama bölümleri arasında çatışmaya yol açmıştır.

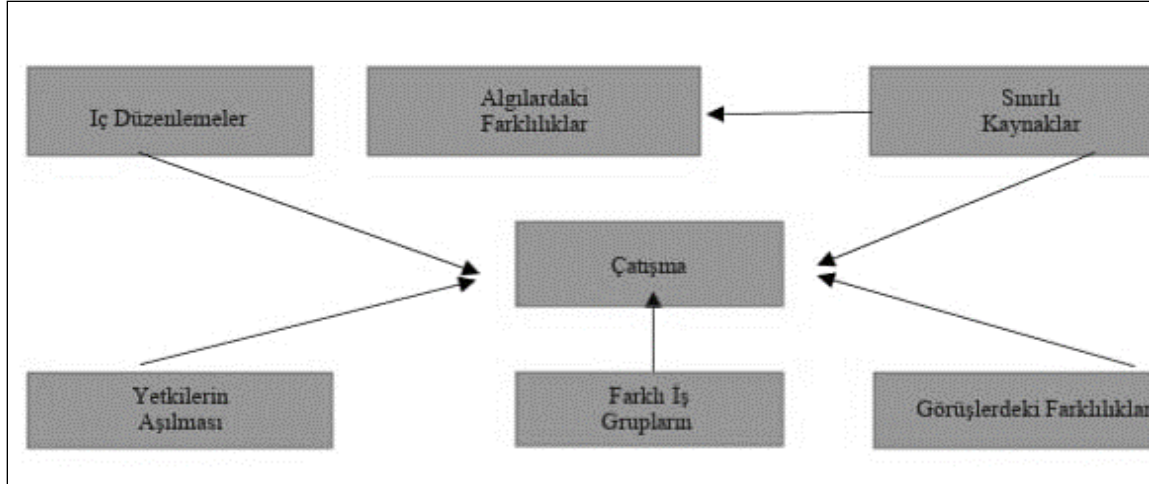
Çatışmanın çözülmesi, sorumluluk ve yetkilerin net olarak belirlenmesiyle yaklaşık bir buçuk ay sürmüştür. Bu çatışma sürecinde, örgütte gerilim yaşanmış ve çalışanların iş performansı ve verimliliği azalmıştır. Rol ve görev belirsizliği, yetki ve sorumluluk kısımlarının belirsiz olması, fonksiyonel olmayan çatışmaların ortaya çıkmasına ve zaman kaybına neden olabilir. Ayrıca, çalışanların farklı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri gibi sorunlara da yol açabilir (Öztay, 2008).

## **Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma**

Örgütsel çatışma başlığı altında, birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası olmak üzere dört tür çatışma incelenebilir (Karip, 2000). Bunlara ek olarak, bölümler arası ve örgütler arası çatışma türleri de mevcuttur. ( Rahim A. ,1977)



- **Birey içi çatışma**, bireylerin kendi uzmanlıkları, ilgi alanları, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler veya roller üstlenmeleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, bireyler arasında gerçekleşir ve amaç çatışması veya bilişsel çatışma gibi faktörleri içerir (Karip, 2000).
- **Bireyler arası çatışma**, farklı fikir ve ilgi alanlarına sahip insanların bir örgütsel ortamda birlikte çalışması sonucu ortaya çıkan doğal bir sonuçtur. Bu tür çatışmalar, proje ekiplerindeki çalışanlar veya yöneticiler arasındaki müzakereler sırasında olabilir (Gunkel, Schlaegel, & Taras, 2016).. Bu çatışmalar, ast-üst ilişkileri veya aynı düzeyde çalışan personel arasındaki uyuşmazlıklardan kaynaklanabilir. Bu tür çatışmaların çözümlenmemesi, bireyler arası etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bireyler arası çatışmaların başlıca nedenleri kişilik farklılıkları, algılar, değerlerin ve çıkarların çatışması, güç ve statü farklılıkları ve kıt kaynaklardır.
- **Grup içi çatışma**, bir grup ya da birim içindeki üyeler arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürleri vb. konular üzerinde yaşanan uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Bu çatışma, bireyler arasında olabileceği gibi, grup lideri veya alt gruplar arasında da olabilir. Kaynaklarda grup içi çatışmanın üç türü bulunur: ilişki, görev ve süreç çatışması (Jehn & Mannix, 2001). Grup içi çatışma yaşayan bir grup, uzlaşmaya vararak sorunları çözebilir. Ancak, grup anlaşmazlığı çözülemeyebilir ve grup tartışması üyeler arasında çatışmayla sonuçlanabilir. Bu nedenle, yapılan araştırmalar, çatışmanın başarılı bir şekilde çözümlenmesine yol açan koşulları belirlemeye çalışmıştır.
- **Gruplar arası çatışmalar** genellikle kaynakların paylaşımı, güç dengesi veya farklı amaçlar nedeniyle meydana gelir. Örneğin, iki departman arasında bütçe tahsisinde farklı görüşler olabilir. Bu tür çatışmalar, organizasyonun verimliliğini ve işbirliğini etkileyebilir (.Karip, 2000)



Şekil 1. Gruplar Arası Çatışmanın Bazı Nedenleri. “Örgütlerde çatışma”, (Özalp, I., 2013)

### Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

- **Gizli Potansiyel çatışma**, örgütsel ortamda henüz belirginleşmemiş ancak kaynakların yetersizliği, iletişim eksikliği, farklı amaçlar, düşünceler, inançlar, değerler ve teknik farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanabilecek çatışmaları ifade eder. Bu durumlar, çalışanlar arasında rekabet gibi faktörlerin etkisiyle daha da şiddetlenebilir (Güney, 2011).
- **Algılanan çatışma**, iletişim bozuklukları ve yanlış anlamalar sonucu ortaya çıkan farklı algılamalardır. Bu durum küçük gruplarda veya bireyler arasında meydana gelebilir. Algılama farklılıkları, çatışmanın bazen iyi anlaşılmasına rağmen bazen anlaşılmamasına neden olabilir (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Özler, & Özalp, 2013)
- **Hissedilen çatışma**, taraflardan birinin diğerine karşı olumsuz duygular beslemesiyle ortaya çıkar. Her iki taraf da birbirlerini suçlayarak "biz" ve "onlar" tutumu geliştirir, bu da örgütte iş birliği ve eşgüdümün azalmasına neden olur. Sonuç olarak, hissedilen çatışma örgütsel performansı olumsuz etkiler (Ertürk, 2007).

- **Açık çatışma**, taraflar arasındaki olumsuz tutum ve davranışların doğrudan çatışmaya dönüştüğü bir durumdur. Örneğin, tarafların birbirlerine bağırmaları, hakaret etmeleri, tehdit etmeleri, işle ilgili bilgileri birbirlerine vermeleri veya kaba kuvvet kullanmaları gibi eylemlerle kendini gösterir. Başka bir deyişle, açık çatışmada taraflar, birbirlerine karşı olumsuz düşüncelerini somut bir şekilde ifade ederler (Güney, 2011)

### **Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeriyle İlgili Sınıflandırma**

- **Dikey çatışma**, yönetim hiyerarşisi içinde ortaya çıkan çatışmaları ifade eder. Özellikle resmiyet derecesi yüksek kuruluşlar ve örgütlerde sıkça görülür. Her ne kadar kuruluşlarda bir emir-komuta sistemi olsa da, astlar ve üstler arasında zaman zaman anlaşmazlıklar yaşanabilir. Bu nedenle, birçok yönetici, astlarıyla sık sık çatışmaya girebilir. Günümüzde astların bilgi ve beceri düzeyinin artması onları güçlendirmiş ve bu durum da hiyerarşik çatışmaların artmasına sebep olmuştur. (Yılmaz & Eroğlu, 2012).
- **Yatay çatışmalar**, bir organizasyon içerisinde aynı seviyede bulunan kişiler veya birimler arasındaki rekabetin kötü yönetilmesi sonucu yıkıcı bir hale dönüşen çatışmaları ifade eder. Eğer yatay çatışmalar iyi yönetilirse, örgüte dinamizm kazandırabilir ve fayda sağlayabilir. Bu tür çatışmalar genellikle aynı bölümde işin işleyişi, kaynakların paylaşımı gibi konularda ortaya çıkar (Sevel, 2006).
- **Emir-komuta birimleri ile kurmay birimleri arasındaki çatışma**, genellikle iş yaşamındaki rollerinden kaynaklanır. Emir-komuta birimleri, sadece emir verme ve mal/hizmet üretiminden sorumludur. Kurmay birimlerinin, emir-komuta birimleri üzerindeki etkisi ve konumu çatışmalara neden olabilir. Ayrıca, bu iki birimin farklı yapıları, olay ve durumları farklı şekillerde değerlendirdikleri için çatışmalar yaşanabilir (Güney, 2011).

## **Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Uzmanlar, çatışmanın anında yok edilmesi gereken bir olgu olmadığını belirtiyorlar. Bunun yerine, örgütler için çatışmanın belli bir düzeyde yaşanması ve farklı stratejiler kullanılarak yönetilmesi gerektiği konusunda hemfikirler. Çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için çatışma döngüsünün tam olarak anlaşılması ve farklı stratejilerin nerede, nasıl ve ne zaman kullanılacağına bilinmesi gerekmektedir. Çatışma yönetimi stratejileri genellikle beş grupta incelenir: bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma (Gross ve Guerrero, 2000). Çatışma yönetimi stratejileri, kişiler veya gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkları çözmek için kullanılan yöntemler ve tekniklerdir. Bu farklılıklar, çıkarlar, değerler, inançlar, ihtiyaçlar, beklentiler veya kişisel farklılıklardan kaynaklanabilir. Çatışma yönetimi stratejileri, çatışmanın türüne, durumuna ve nedenlerine bağlı olarak değişebilir.

Birçok farklı çatışma yönetimi stratejisi mevcuttur. Bazı stratejiler, çatışmayı tamamen önlemeyi amaçlarken, diğerleri çatışmayı ele alarak daha iyi bir sonuca ulaşmayı hedefler. Bu stratejiler arasında uzlaşma, işbirliği, erteleme, yanı sıra, güç kullanımı, kaybetme-kazanma ve kaybetme-kaybetme de yer almaktadır.

Uzlaşma, taraflar arasında ortak bir çözüm bulunmasını amaçlar. İşbirliği stratejisi, taraflar arasında birlikte çalışarak ortak bir hedefe ulaşmayı hedefler. Erteleme stratejisi, çatışmanın çözümünü erteleme ve zaman kazanma amacıyla kullanılır.

Güç kullanma stratejisi, bir tarafın diğerine üstünlüğünü kullanarak çatışmayı çözmeyi amaçlar. Kaybetme-kazanma stratejisi, bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesi üzerine kuruludur. Kaybetme-kaybetme stratejisi ise, tarafların ikisi de kaybetmesine neden olan bir sonuçla sonuçlanır.

Çatışma yönetimi stratejileri, farklı durumlara ve ihtiyaçlara uygun olarak kullanılabilir. Hangi stratejinin kullanılacağı, çatışmanın türüne ve durumuna bağlı olarak değişebilir. Çatışma yönetimi stratejileri, kişiler ve gruplar arasında daha iyi bir işbirliği, daha iyi iletişim ve daha iyi sonuçlar elde etmek için kullanılabilir.

## **Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmalar**

Okullarda meydana gelen çatışmalar farklı şekillerde ele alınabilir. Örneğin, öğrenciler arasında yaşanan çatışmaların yanı sıra okul yöneticileri ve öğretmenler arasında da çatışmalar görülebilir. Ayrıca, okulun diğer sosyal tarafları arasında yer alan yerel yetkililer, veliler ve aileler arasında da çatışmalar yaşanabilir (Saiti , 2015) .

### ***Eğitim Örgütlerinde Çatışma***

Bugün, okullarda çatışmaların sık sık meydana gelmesi maalesef normal bir durumdur (Miller & Leyden, 1999, s. 390). Eğitim kurumları, çevresel stresler, üyeler, görevler ve etkileşimlerin çeşitliliği gibi nedenlerden dolayı çatışmalara karşı savunmasızdır. Yapıcı ve yaratıcı çatışma yönetimi, eğitim, yönetim ve örgütsel hedeflere ulaşmak için oldukça önemlidir. Bu süreçte yöneticilere ve öğretmenlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yani sorunları çözmek ve yapıcı bir çatışma yönetimi yaratmak için yöneticilerin ilişkilerde daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

Yöneticiler ve öğretmenler, okullarda olumlu, işbirlikçi ve barışçıl bir ortam yaratmada birbirlerine yardım etmelidirler. Çatışma yönetimi becerilerini öğrenmeli ve bu becerileri eğitim sürecine uygulamalıdır (Balay, 2006, s. 6).

Müdür, eğitim örgütünün yöneticisi olarak eğitim politikalarını uygulama sorumluluğunu üstlenirken, öğretmenler de müdüre yardımcı olarak eğitimin amaç ve hedeflerine ulaşmada sorumluluk alırlar (Etomes & Molua, 2019).

### ***Eğitim Örgütlerinde Çatışma Nedenleri***

Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri arasında personel arasındaki işbölümü, sınırlar arasındaki operasyonel sınırlamalar, özellikle kalabalık bölümlerin ortak karar vermede zorluk yaşamaları , iletişim sorunları, bürokratik nitelikler, sürekli kısıtlama, denetim ve değerlendirme biçimi , rekabet, bireysel değerlendirmeler ve öğrenciler farklı öğrenmeleri olabilir.

Birimler arasındaki kişilik, algı ve görüş farklılıkları, kısıtlamalar, yönetici ve öğreticiler arasındaki iletişimsizlik, okulların büyük ve kalabalık olması, güç mücadeleleri, çalışanlar arasındaki adaletsiz iş bölümü ,bürokrasi ve evrak işlerinin fazlalığı da çatışmalara sebep olabilmektedir. (Aydın, 2018: 197; Akgöz ve Cemaloğlu, 2020).

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini öne çıkarması ve okulu bu yönde yönetmesi, çatışmaların azalmasına katkı sağlayabilir ve yaşanan sorunların okul lehine sonuçlanmasına yardımcı olabilir. Bunun için, geleceği öngörebilen, vizyon sahibi, hayatı bütünsel bir şekilde algılayabilen ve bu değerleri eğitim sürecine yansıtabilen, etik değerlerle hareket eden, örnek davranışlarıyla başkalarına ilham veren, çalışkan, dürüst, erdemli ve liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri gerekmektedir (Dülger ve Dülger, 2022).

Okullar da diğer kurumlar gibi, insan faktörüne dayandığından dolayı kişilik farklılıkları, algısal ve fikirselsel ayrılıklar, iletişim problemleri ve yönetim tarzları nedeniyle paydaşlar arasında çatışmalar yaşanabilir. Okul kademelerinin (ilkokul, ortaokul, lise vb.) farklı olması, çatışma nedenlerinin de farklılaşmasına neden olabilir.

Ayrıca, öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve diğer paydaşların farklı olması da aralarında farklı çatışma nedenleri doğurabilir. Bu nedenlerin farklılaşması, yöneticilerin uyguladığı çatışma yönetim stratejilerinin de farklı olmasını gerektirir.

### ***Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi***

Conerly ve Tripathi (2004) belirtiyor ki, çatışma yönetiminde tek bir strateji her zaman işe yaramayabilir. Her çatışma stili, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte gelir ve her birey, tüm stilleri herhangi bir düzeyde kullanabilir. Bu nedenle, her duruma uygun stratejileri seçebilme becerisi önemlidir (Doğan, 2016,).

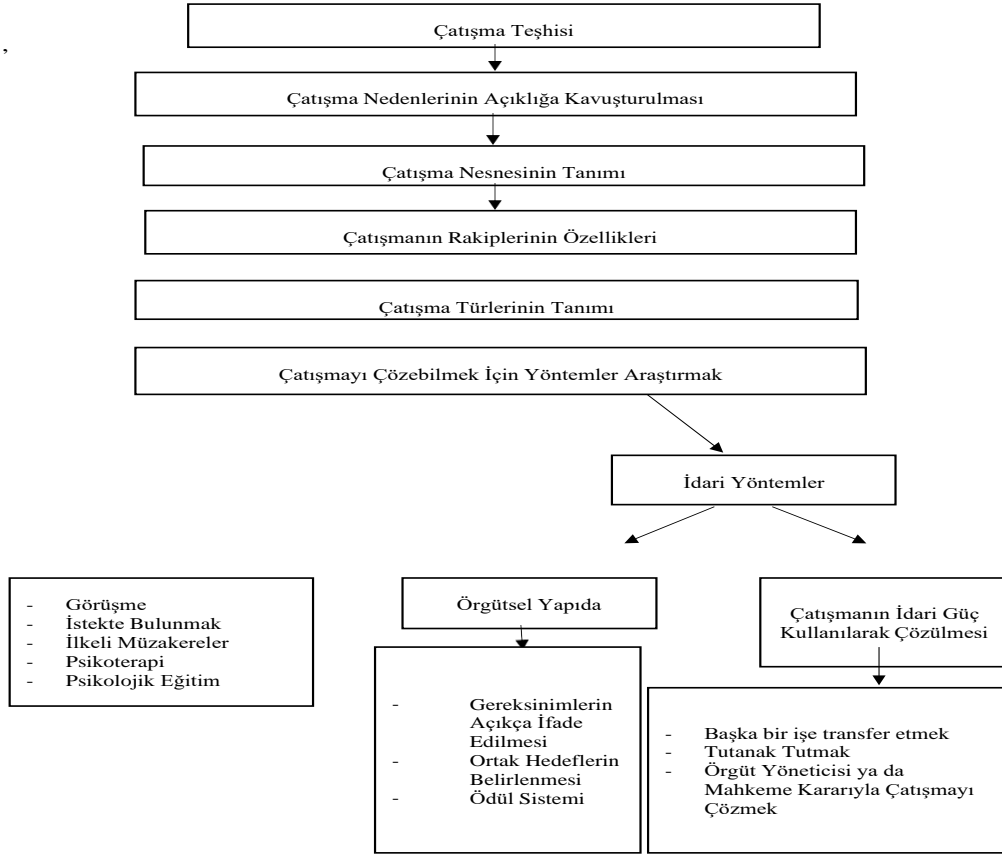
Çatışmalarla başa çıkma yeteneği, insanların edinebileceği en önemli sosyal becerilerden biridir. İnsanlar olgunlaştıkça, çatışmaları yönetmek için belirli davranış kalıpları geliştirirler (Karastoyanov, 2008, ).

Çatışma yönetimi, çok fazla olduğunda çatışmayı azaltmak için müdahale gerektirebilir veya çok az olduğunda çatışmayı teşvik etmek için müdahale gerektirebilir (Rahim M., 1985).

Herhangi bir örgütün verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi, üst yönetimin çalışanları motive etme kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir (Etomes & Molua, 2019). Etkili iletişim kurabilen, çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilen ve liderlik becerilerine sahip olan kişiler, örgütte olumlu bir imaj oluştururlar. Bununla birlikte, çatışmaları etkili bir şekilde yönetemeyen kişiler, kurumsal hedeflere ulaşmakta zorluk çekerek olumlu ilişkileri sürdürmede ve problemleri çözmede

zorlanabilirler. Bu nedenle, çatışmaları etkin bir şekilde yönetemeyen kişilerin iş memnuniyeti düşük olabilir.

Gross ve Guerrero (2000) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bu durum iş yerinde memnuniyetsizlik olasılığını artırır.



Şekil 2. Örgütlerdeki çatışma yönetimi şeması. (Kurmıgina, N., 2017)

## Okullarda Yaşanan Çatışma Ve Çatışma Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

Atıfta bulunulan araştırmalarda okul personeli ile örgütsel çatışmaların nedenleri, etkileri ve çözümleri incelenmiştir.

Özkan (2003) "İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasında Çıkan Çatışmaların Nedenleri ve Çözüm Yöntemleri (Sakarya İli Örneği)" adlı çalışmasında erkek öğretmenler arasında çatışmaların daha yoğun olduğunu ve öğretmen arttıkça okuldan ayrılma isteğinin azaldığını saptamıştır. eğitim düzeyinin artması eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Araştırma ayrıca öğretmenlerin yaşlandıkça okulu bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çatışma, yetersiz personelden ve öğretmenlerin kendi işlerinin bir parçası olmayan görevleri yapmaya zorlanmasından kaynaklanabilir, bu da yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmalara yol açabilir.

Varlık (2008), "İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları (Konya İli Örneği)" başlıklı araştırmasında banyo, tuvalet, laboratuvar, oyun parkı, okul kütüphanesi gibi genel hizmetlerin yetersiz olduğunu tespit etmiştir. ve sınıfların ve atölyelerin yetersiz temizliğinin yanı sıra çevre ile ilgili sorunlar, ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, yetersiz sınıf ekipmanı, boya ve dekorasyon eksikliği ve ısınma, çatışmaya neden olur. Ancak yetersiz eğitim donanımı ve dar koridorlardan dolayı çatışmalar doğabilir. Öğrenci hizmetlerine gelince, öğrenci rehberlik hizmetlerinin eksikliği, öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler ve öğrencilerin beslenmesi çatışma nedenleri olarak değil, öğrenci sağlık hizmetleri olarak belirlenmiştir. Çalışan hizmetleri ile ilgili olarak,

Işık (2009), "Ortaöğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Çatışmasının Nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği)" başlıklı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin çatışmaların eğitim hizmetleri alanında daha sık yaşandığı yönünde ortak bir algıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çatışmalar yöneticilere göre "boş sınıfların doldurulması", öğretmenlere göre "öğretmen ödülleri"nden kaynaklanmaktadır. Araştırmada yönetici ve öğretmenler arasındaki algılarda pozisyon, yaş, kıdem ve eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmazken, cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Karataş'ın (2014) "Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Yönetim Stratejileri: Keşan Örneği" araştırmasında kadın yöneticilerin iletişim ve yanlış anlamalardan, erkek yöneticilerin ise kanun ve yönetmelik ihlali, iletişim, iletişim vb. ve yanlış anlamalar, disiplin sorunları, anlaşmazlıklar ve zaman ve görevlerin ihmal edilmesi. Çalışma aynı zamanda okul yöneticilerinin çatışma çözümüne yönelik yaklaşımlarında toplumsal cinsiyet kalıpyargılarının da etkisi olduğunu ortaya koymuştur.



Aydın (2015) "İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticilerin Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına İlişkin Algıları: Karşıyaka Örneği" araştırması yapmıştır. Çalışma, algılanan en yüksek çatışma nedeninin olayları ve davranışları yorumlamadaki farklılıklar olduğunu, en az bahsedilen nedenin ise örgütün büyüklüğü olduğunu ortaya koymuştur. Cinsiyet, medeni durum, konu alanı ve hizmet süresine göre çatışma nedenlerinde anlamlı bir fark bulunmadı. Bununla birlikte, yaş ve kıdem, çatışma nedenlerinde önemli farklılıklar gösterdi ve farklı okul türleri ve deneyim seviyeleri de farklı çatışma nedenleri puanlarına sahipti.

Yurdunkulu'nun (2016) "İlkokul Öğretmenlerinin Çatışma Durumları ve Yönetme Stratejilerinin İncelenmesi: Düzce-Merkez İlçesi Örneği" araştırmasında, öğretmenlerde en sık çatışma nedeninin öğrenci davranışı olduğu, en az ise okulda sigara içmenin neden olduğu saptanmıştır. Çalışma, ülke çapında kapalı alanlarda sigara içme yasağının uygulanmasının öğretmenler için çatışmaları azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İletişim yetersizliği, çatışmaların en önemli nedeni olurken, yetersiz kaynaklar ve alan en az bahsedilen nedendi.

Bilgir (2018), "İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticiler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Çözümleri" konulu bir araştırma yapmıştır. Çalışma, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmaların, hoşgörüsüz olma ve empatiden yoksun olma eğiliminde oldukları için yöneticilerin kişiliklerinden kaynaklandığını bulmuştur. Yöneticiler ayrıca yönetim görevlerini öğretmenlere prosedürler dayatarak bir baskı aracı olarak kullanırlar. Öte yandan, öğretmenlerin disiplinsiz davranışları ve belirli durumları kötüye kullanmaları da çatışmalara katkıda bulunur. Okullardaki yetersiz ekonomik kaynaklar çatışmaların bir başka olası nedeni olarak belirlendi. Araştırmaya göre okulla ilgili sorunların yanı sıra öğretmenlerin veya yöneticilerin siyasi görüşleri de çatışmalara neden olabiliyor.

Akyavuz (2020), "Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Durumları ve Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanımları" konulu bir araştırma yapmıştır. Çalışma, sınıf öğretmenlerinin eğitim kurumlarının işleyişi, yönetimi, öğrencileri ve istihdam konularında en çok okul yöneticileri, öğrenci velileri ve diğer öğretmenlerle çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur. Okullarda yaşanan çatışmaların adaletsizlik, iletişim eksikliği, baskı, fikirleri görmezden gelme, kişisel özellikler ve karşılanmamış fiziksel ihtiyaçlar gibi faktörlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çatışmalar öğretmenleri ve okulları olumsuz etkileyerek işe yabancılaşmaya, motivasyonun düşmesine,

olumsuz iş sonuçlarına, dedikoduya, iletişim engellerine, gruplaşmaya, huzursuzluğa ve güvensizliğe yol açar

Makaye ve Ndofirepi (2012), Zimbabwe'de okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmaları incelediler ve kaynakların eşitsiz dağılımı/dağıtımını ile söylentilerin/dedikoduların çatışmaların ana kaynakları olduğunu buldular.

Abiodun (2014), örgütsel çatışmalara odaklandı ve liderlik tarzlarını, sınırlı kaynaklar için rekabeti ve bölgesel davranışları çatışmaların ana nedenleri olarak belirledi. Morrison ve Sundong (2014), Takoradi Politeknik'teki çatışmaları inceledi ve bunları kişisel, kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar olarak kategorize etti. Sınırlı kaynakların, güç için rekabetin ve davranış farklılıklarının çatışmaların ana nedenleri olduğunu buldular.

Tsuma, Ndlovu, ve Bhebhe (2016), Zimbabwe'deki okul personeli arasındaki çatışmaları araştırdı ve çatışmaların kaynak paylaşımı, kötü çalışma koşulları ve adam kayırma nedeniyle ortaya çıktığını buldu. Shanka (2017), Etiyopya ilkokullarında öğretmenler ve okul liderleri arasındaki çatışmaları inceledi ve çatışmaların karar alma süreçlerine katılım eksikliği ve eğitim fırsatlarının eksikliği gibi kurumsal, işle ilgili ve liderlikle ilgili faktörlerden kaynaklandığını buldu Ghaffar'ın (2019) "Conflict in Schools: Reasons and Management Strategies" incelemesi, çatışmaların bir insan olgusu olarak gruplar, bireylerin ve gruplar arasındaki hayvanların çatışmalara neden olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada, okulların diğer insan odaları gibi çatışmaları yaşayabileceği ve çatışmaları ele almak için çeşitli asgari yönetimin benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu stratejiler arasında arabuluculuk, uzlaşma, kaçınma, iş birliği gibi önemli bir şekilde yer almaktadır.

Igbokwe, Akudo ve Ugwu (2020) tarafından yapılan "Conflict and Management Strategies in Secondary Schools" okulu ise, ortaokullarda müdür-öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri araştırılmıştır. Bu nedenler arasında, okul müdürünün görevlerine karşı ilgisiz davranması, zayıf iletişim, rol belirsizliği veya rollerde ve sorumluluklarda aşdan uzaklaşma, müdür tarafından çalıştırma çabalarının göz ardı edilmesi ve kötü hizmet gibi unsurlar yer alır.

Rai ve Singh'in (2021) "Conflicts in Schools: Causative Factors and Resolution Strategies" adlı çalışması ise, farklı değişkenleri araştırma bulgularını gözden geçirerek, çatışmalara neden olan etkenleri ve okulların bu çatışmaları nasıl çözebileceğini ele alıyor. Çalışmada belirtilen

incelemeler arasında, yalnızca gruplar ve kişisel etkenler değil, aynı zamanda okul siteleri arasındaki uzaklık gibi çeşitli etkenler de yer almaktadır.

Tüm çalışmalar, çatışmaların iletişim, eğitim ve katılımcı karar alma süreçleri yoluyla çözülebileceğini göstermektedir.

## **Sonuç**

Çatışmalar, eğitim örgütlerinde her zaman var olan ve kaçınılmaz bir durumdur. Bu makalede, eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi konularını ele aldık. Araştırmalarımız, çatışmanın birçok farklı kaynağı olduğunu ve bu çatışmaların eğitim örgütlerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermiştir.

Eğitim örgütlerindeki çatışmalar, çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Farklı düşünce tarzları, değerler, kişilikler ve iş rolleri, çatışmalara zemin hazırlayabilir. Ayrıca, kaynak kıtlığı, iletişim eksikliği, güç mücadeleleri ve liderlik tarzları gibi faktörler de çatışmaları tetikleyebilir.

Çatışmaların eğitim örgütleri üzerinde olumsuz etkileri vardır. İş performansının düşmesi, motivasyonun azalması, iş tatminsizliği, takım çalışmasının bozulması ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi önemlidir.

Çatışma yönetimi, çatışmaların olumsuz sonuçlara yol açmadan çözülmesini ve taraflar arasında uzlaşmayı hedefler. Makalemizde, çatışma yönetimi için farklı stratejilerin kullanılabileceğini belirttik. Bunlar arasında iletişim ve anlayışın artırılması, sorunları çözmeye yönelik işbirliği, arabuluculuk ve uzlaşma gibi yöntemler bulunmaktadır.

Ayrıca, liderlerin çatışma yönetiminde önemli bir rol oynadığına vurgu yaptık. Liderler, çatışmaları fark etmeli, tarafları dinlemeli ve adil bir şekilde çözüm bulmaya çalışmalıdır. Ayrıca, liderlerin takım üyeleri arasında güven ortamı oluşturması ve iletişimi teşvik etmesi de önemlidir.

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır, ancak bu çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmek ve çözüm bulmak mümkündür. Çatışma yönetimi stratejileri, eğitim örgütlerinin işleyişini geliştirebilir, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işbirliği kültürünü destekleyebilir.

## **Kaynaklar**

Abiodun, A. R. and Omisore, B. O. (2014). remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.

Akinnubi, O., Oyeniran, S., Fashiku, C., & Durosaro, I. (2012). Principal's personal characteristics and conflict management in Kwara State secondary schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 167- 174.

Akgöz, E., & Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.

Akyavuz, E. (2020). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışma durumları ve çatışma yönetim stratejilerini kullanımları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 511-525.

Andreea-Mihaela, N. (2014). "Education organizations and conflict management: A sociological analysis of the pre-university system." *Revista de Ştiinţe Politice. Revue des Sciences Politiques*, (44), 170-183.

Aydın, G. (2008). Okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24.

Balcı, A. (2020). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

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.

Bilgiri, D. (2018). İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri. Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Conerly, K. & Tripathi, A. (2004). What is your conflict style? Understanding and dealing with your conflict style. *The Journal of Quality and Participation*, Summer: 16-20.

Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisi: Konaklama işletmelerinde işğörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.

Doğan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.

Dülger, İ. & Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi* 2(2),

Ersöz, F. N. (2010). *Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi (İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma)*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertürk, Y. (2007). Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları. Ankara: Nobel

Etomes, S., & Molua, E. (2019). Strategies for engancing the productivity of secondary school teachers in South West region of Cameroon. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 109-119.

Folger, J. P., Poole, M. C., and Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi, İlişkiler, Gruplar ve Kuruluşlar İçin Stratejiler* (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ghaffar, A., Zaman, A., & Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public & private secondary schools' principals. *Bulletin of Education and Research*, 34(2), 59-70

Gross, M., & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.

Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel

Igbokwe, I. C. Akudo, F. U. and Ugwu, S. A. (2020). Principals-teachers' conflict and management strategies in secondary schools in awka south local government Area. *National Journal Of Educational Leadership*, 5(2), 22-29.

Işık, Ö. (2009). Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği). Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul ,

Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238- 251.

Karastoyanov, G. (2008). Conflict and conflict management. Sofia, Bulgaria: New Bulgarian University.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi , 1(1), 62-80.

Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Kurmigina, N. A. (2017). Pedagogičeskie usloviya effektivnosti upravleniya konfliktami v pedagogičeskom kolliktive şkoli. Çelyabinsk: Yujno - Uralskiy Gosudarstvenniy Gumanitarno - Pedagogičeskiy Universitet.

Makaye, J. ve Ndofirepi, A. P. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: the case of 4 schools in masvingo zimbabwe. Greener Journal of Educational Research, 2(2), 105-110.

Miller, A., & Leyden, G. (1999). A coherent framework for the application of psychology in schools. British Educational Research Journal, 25, 389-400.

Oachesu, M. (2016). Conflict Management, a new challenge. Procedia Economics and Finance, 39, 807-814

Özalp, İ. (2013). Örgütlerde Çatışma. D. Paşaoğlu, N. Tokgöz, N. Şakar, N. Ergun Özler, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve organizasyon* (s. 160-180). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özdemir, A.A. (2012). Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci. (Ed.: Esra Ceyhan). Çatışma ve Stres Yönetimi I içinde (s.2-22),

Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Öztay, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Bağcılar ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N., & Özalp, İ. (2013). Örgütlerde çatışma. C. Koparal, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve organizasyon* (s. 160-179). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Rahim, M., A. (1977). The management of organizational intergroup conflict: a contingency model. Cleveland, Ohio: Proceedings of the 8th Annual Meeting of the Midwest American Institute for Decision Sciences.

Rai K., and Singh R., (2021). Conflicts in schools: causative factors and resolution strategies, *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 24(4)

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Örgütsel davranış. M. Tuz içinde, *Çatışma ve müzakare* (s.452-486). Ankara: Nobel.

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582- 609.

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.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Can-Baysal, A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 23- 40.

Tshuma, R., Ndlovu, S., and Bhebhe, S. (2016). Causes of conflict among school personnel in Gwanda District secondary schools in Zimbabwe. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(4), 32-41.

Vaiz, M. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kıbrıs Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Varlık, S. (2008). İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2012). *Davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (3.baskı). Ankara: Detay

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

Zencirkıran, M. (2012). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*. (Ed. M. Zencirkıran). *Örgüt Sosyolojisi*, (1-56), Bursa: Dora Basım Yayın.