



Investigating primary school teachers' perception of conflict management strategies used by principals¹

Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri

Osman Titrek²
Muammer Maral³
Deniz Barut Kızılkaya⁴

Abstract

The purpose of this study is to determine which and how often conflict management strategies are used in case of any conflict situations by school principals attending primary schools. This study aims to identify to what extent the school administrators use the strategies of integration, reconciliation, compromise, domination and avoidance when handling conflicts and whether there are differences based on factors including teacher's gender, marital status, or whether they assume a role in management, or the rank of their position, their age, educational level and seniority. 300 teachers attending primary and middle schools in Kağıthane, Istanbul were administered the "Conflict Management Styles Survey" as part of the research which was conducted using the descriptive survey model. The results of the study showed that the school principles use the integration strategy the most; there is no significant difference in the opinions of teachers based on factors such as gender, marital status, management experience, or educational status;

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin herhangi bir çatışma durumunda çatışma yönetim stratejilerinden hangilerini ne kadar sıklıkla kullandıklarını, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ne derece kullandıkları, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi yapip yapmadıkları, görev yaptıkları kademe, yaş, eğitim düzeyi, kıdem değişkenlerine göre bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışmaktır. Betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilen bu araştırmada İstanbul ili Kağıthane ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 300 öğretmene "Çatışma Yönetim Stilleri Anketi" uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin en çok tümleştirme stratejisini kullandıkları, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik tecrübesi, eğitim durumu değişkenlerine göre öğretmenler görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, görev yapılan kademe değişkenine göre tümleştirme ve uzlaşma

¹ This paper was presented at 1st International Conference on Life Long Education and Leadership for All on October 29th-31st, 2015 in Czech Republic.

² Assoc. Prof. Dr. Educational Administration and Supervision, Education Faculty, Sakarya University, 54300, Hendek, Sakarya, Phone:+905353697231; Fax: +902646141034; otitrek@sakarya.edu.tr

³ Postgraduate, Educational Administration and Supervision, Education Faculty, Sakarya University, 54300, Hendek, Sakarya, <mailto:muammermaral@hotmail.com>

⁴ Postgraduate, Educational Administration and Supervision, Education Faculty, Sakarya University, 54300, Hendek, Sakarya, dnz_2001@hotmail.com

there is a significant difference in the feedback on integration and reconciliation strategies based on the factor of rank of position held; and there is a significant difference in the feedback from teachers about integration, avoidance and reconciliation strategies both based on the factor of age and factor of seniority.

Keywords: Conflict management, conflict management strategies, school administrator.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

stratejilerine ilişkin görüşlerde anlamlı farklılığın olduğu, hem yaş değişkenine hem de kıdem değişkenine göre tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi, çatışma yönetimi stratejileri, okul yöneticisi.

1. Giriş

Okullar, bir toplumun gelişmesini, büyümesini sağlayan, ülkelerin geleceğini bünyesinde barındıran, çevresindeki bütün formal ve informal örgütleri etkileyen veya yönlendiren, kültür değişmesini sağlayan, kendine özgü bir kişiliği olan, bir takım görevlere sahip, hammaddesi insan olduğu, kültür değişmesini sağlayan örgüttür. (Bursalıoğlu, 2013). Okullar toplumun gereksinimlerini karşılamaya çalışırken kendi içinde birtakım sorunlar yaşarlar. Okullarda yaşanan bu sorunlardan biri de yaşanan çatışmalardır.

Çatışma kavramına yönelik çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Robbins'e göre (1974) çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına geldiği ve sosyal pozisyonun, gücün veya kaynakların az olmasına dayandığı şeklindedir (akt: Sıgır ve Gürbüz, 2014). Çatışma "fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginlikler" dir (Bingöl, 1996). Şimşek (2000) ise, "bir örgütte iki kişi ya da örgüt arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi ya da örgütler arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmıştır. Rahim'e göre (2001) çatışma kişi veya grupların çıkarlarının çatışması veya tarafların negatif olarak etkilenmesi sürecidir. Thompson (1960)'a göre çatışma; kıt kaynakların kullanımı, zıt davranışlar, faaliyetlerin birbirine bağlı olması, haberleşme sorunları gibi problemlerden ortaya çıkabileceği gibi, personelin kişilik özelliklerine bağlı olarak da ortaya çıkabilir.

Verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmalar çeşitli kaynaklardan meydana gelebilen, bireyler arasında veya gruplar arasında ortaya çıkabilen anlaşmazlık, gerginlik olarak tanımlanabilir.

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Kişisel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanç ve algılardaki farklılıklar anlaşmazlıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu anlaşmazlıkların meydana gelmesi doğaldır (Karip, 2010). Katz'a göre (1980) göre çatışmanın asıl kaynakları, ekonomik unsurlar,

değerler, güç farklılıkları ve algısal bilişsel farklılıklardır. Çoğu zaman da çatışmalar bunların hepsinin karışımından meydana gelmektedir. Örgüt içerisindeki kişilerin karar verme tarzlarının farklılaşması da çatışma kaynaklarından. Karar verme tarzlarının farklılaşması hususu, kararın verildiği yere göre de değişmektedir. Güç ve hiyerarşinin önemli olduğu toplumlarda kararı en üst makam verirken, diğer kültürlerde kararlar merkezi yapıdan uzakta verilebilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 2006).

Çatışmanın kaynakları alanyazınında farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Eren'e göre (1998) örgüt içi bağımlılıklar, amaçlardaki farklılıklar, algılamalardaki farklılıklar çatışmanın temel sebepleridir. Tosi ve diğerlerine (1994) göre çatışmanın kaynakları kişisel özellikler (değerler, tutumlar, ihtiyaçlar, inançlar, algılar); durumsal özellikler (etkileşim derecesi, statü farklılıkları, iletişim, belirsizlik, anlaşma ihtiyacı) ve örgütsel özellikler (farklılaşma, görev bağımlılığı, amaçlar, kıt kaynaklar, politika, kurallar, prosedür, görev bağımlılığı)dir.

Çatışma türleri de alanyazınında farklı şekillerde ele alınmaktadır. Jehn'e göre (1995) çatışmalar; "görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olarak sınıflandırılmaktadır. İlişki çatışması, grup içinde kişilerin eğlenmesini ve çalışmasını engelleyen rahatsız edici duygular ve üyeler arasındaki huzursuzluktan ortaya çıkmaktadır. Kavramsal çatışma ise gelecekte birlikte çalışma konusunda isteksizlik ve üyeler arasında gerginlik, husumet ve mutsuzlukla ilişkilidir. Süreç çatışması ise örgüt içerisinde kimin ne ile ilgileneceği ile ilgili tartışmalardan oluşmaktadır. Çatışma konusunda farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte çatışma türleri "örgüt verimliliğine etkilerine", "örgüt içindeki yerlerine", "örgütte ortaya çıkış şekillerine" ve "örgütte ortaya çıkış yerlerine" göre dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır (Sıgırn ve Gürbüz, 2014). Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar grubun amaçlarını gerçekleştirmesinde yarar sağlamayan çatışmalardır. Dikey çatışma, hiyerarşik düzende işleyen örgüt içinde ast ve üstler arasında olan çatışmalardır. Yatay çatışma ise hiyerarşik düzende aynı düzey kişiler ya da birimler arasındaki çatışmalardır. Potansiyel çatışma çatışmanın doğmasına sebep olan nedenleri ortaya çıkarmaktadır. Algılanan çatışma ise, çatışmaya taraf olan kişilerin veya grupların durumu algılama stilleri ile ilişkilidir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki kişilerin olaylar karşısındaki duygularını ifade etmektedir. Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların kavga, küfür gibi direkt olarak gösterdiği davranışlara işaret etmektedir. Birey içi çatışma, toplumsal baskı ve diğer birtakım sebeplerden kişinin kendi sahip olduğu kimliğiyle uyumsuzluk yaşaması halinde ortaya çıkan çatışmadır. Bireyler arası çatışma ise, organizasyon içindeki bireylerin birbirleri ile görüş ayrılıklarına düşmelerinden dolayı ortaya çıkan çatışmalardır (Sıgırn ve Gürbüz, 2014). Örgüt içi çatışma, kişiler arası ilişkilerin iyi yönetilememesinden kaynaklanan, örgüt içindeki fikir ayrılıklarından ortaya çıkan,

iyi yönetilmezse örgütün verimliliğini, grubun etkinliğini azaltan çatışmalardır (Varney, 1989). Örgütler arası çatışmalar ise, örgütlerin birbirleriyle mücadele ve rekabet içine girmelerinden kaynaklanan çatışmalardır (Sıgır ve Gürbüz, 2014).

Örgütsel davranış alanının çatışma ile ilgili farklı bakış açıları mevcuttur. Geleneksel görüşe göre, çatışma kişi veya örgüt için olsun her zaman zararlıdır. (Eren, 1998). Çatışmanın her türlü önlenmelidir. Aksi takdirde örgütün işleyişine, verimliliğine zarar vermektedir. (Tosi, Rizzo ve Carrol, 1994). Çatışmaya yönelik bir diğer görüş insan ilişkileri görüşüdür ve geleneksel görüşün zıttını söylemektedir. Geleneksel görüşe göre çatışma, örgüt içinde olağan olarak ortaya çıkar ve örgüte yararlar da sağlayabilir. Bu görüşe göre “örgütlerin etkinliği için belli düzeyde çatışma olması zorunludur”. Bu yaklaşım neo-klasik yönetim yaklaşımının bir ürünüdür (Donald, David ve Michael, 1998). Etkileşimci yaklaşıma göre örgüt verimliliğinin ve performansının artması için çatışmanın mutlaka olması gerekmektedir. Çatışmanın yaşanmaması grubu başarısızlığa sürükleyebilir. Bunun yanında çatışmaların çok şiddetli yaşanması da örgütün performansını olumsuz yönde etkiler (Tosi, Rizzo ve Carrol, 1994).

Günümüzde çatışmanın tanımı, kaynakları, çözüm yolları üzerinde farklı görüşler bulunsa da çatışma sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışmanın ortadan tamamen kaldırılması mümkün değildir. Önemli olan çatışmayı ortadan kaldırma düşüncesi değil, çatışmanın örgütün verimliliği doğrultusunda yönlendirilmesi düşüncesi önemlidir. Çatışmanın etkili ve verimli olarak yönetilebilmesi de, çatışmaya taraf olan kişi veya örgütlerin davranışlarının incelenmesi gerekir (Sıgır ve Gürbüz, 2014).

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar aslında örgütün dinamik olduğunun bir göstergesidir. Bir örgüt içinde hiç çatışma yaşanmıyorsa, bu durum örgüt içinde durağanlık olduğunu gösterir. Bu durağanlık da bir tür sorundur. Durağan örgütlerde olumlu yönde gelişmenin olması mümkün değildir. Eğer çatışma iyi yönetilirse örgüt için olumlu yönde değişme söz konusu olabilir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Çatışma aslında ne olumlu ne de olumsuz bir durumdur. Çatışma tehlikelerin belirtisi de olabilir, yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmaya olan bakış açısı ve çatışmanın nasıl yönetileceğini bilmek çatışmanın ne şekilde sonuçlanacağı üzerinde etkilidir (Karip, 2010). Çatışma yönetimi, örgütte her düzeydeki çatışmanın, örgüt içindekilere, gruba zarar verebilecek düzeye gelmesini engellemek amacıyla problemlere yaratıcı çözümler sunulabilmesi doğrultusunda yapılandırılması ve yönlendirilmesidir (Bumin, 1990). Etkili çatışma yönetimi; eşitlikçi, karşılıklı anlayışa önem veren davranışları ve her iki tarafında kazanmasına önem verir (Sıgır ve Gürbüz, 2014). Yaşamın doğal bir unsuru olan çatışmaları görmek, sağlıklı bir şekilde tanımlamak, çözüm

yollarını araştırmak birey ve örgüt için önemlidir (Bozdağın, 2004). Çatışma iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. İyi yönetilmediğinde örgüte zarar verebilir. Bu nedenle, çatışmalardan güç elde ederek bu durumu örgütün hedeflerine ulaşması yönünde kullanmak yöneticilerin iyi yönetimine bağlıdır (Başaran, 1991). Yöneticiler de zaman zaman çatışma durumu içinde yer alabilirler. Yöneticiler çatışma durumunu her durumda iyi anlamak, analiz etmek, hangi stratejiyi kullanacağını bilmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütü çalışamaz ve işlemez hale getirecektir. Bu yüzden de örgütün amaçları gerçekleştirilemeyecektir (Elma, 1998).

Her örgütte olduğu gibi okullarda da zaman zaman çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan, ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara neden olabilmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Okullarda meydana gelen çatışmalar farklı nedenlerden meydana gelebilir. Karip'e göre (2001) görev dağılımı, parasal kaynaklar, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, öğrenci davranışları, kılık kıyafet, kaynak dağılımıdır. Bursalıoğlu (2013)'na göre örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemeleri, uzmanlaşma, dayanışma gereğinin dikkate alınmaması, iletişim kalıplarıdır.

Okul yöneticisinin amacı, okul içinde kaçınılmaz olan çatışmayı okulun amaçları yönünde bir araç olarak kullanmaktır. Okul yöneticisi, okulundaki grupları, grupların türlerini, birbirleriyle olan ilişkilerini takip etmelidir. Ayrıca yönetici, çatışmayı yönetme aşamasında çatışmaya girdi olan kaynak sorunu görmeye çalışmalıdır (Açıkalin, 2002). Okul yöneticilerinin görevi sadece yasal metinlerle okulu yönetmek değil aynı zamanda okul iklimini de olumlu hale getirmektir. Bunun sağlanabilmesi, okul içindeki olumlu iletişim sağlama, uyumlu bir çalışma ortamı oluturma, işbirliğine dayalı bir ortam yaratma ile mümkün olmaktadır. Okul yöneticisi, ne kadar çatışma durumunda anlaşmazlıkları fark eder ve etkili çatışma stratejileri kullanırsa, okulu da amaçlarına ulaştırabilecektir (Arslantaş ve Özkan, 2012). Likert'e göre (1959) iyi işleyen bir okulda yöneticinin çatışmadan korkmaması gerekir. Böyle bir okulda çatışmadan olumlu yönde yararlanacak bir yapı zaten mevcuttur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek olan güvenlik, bağlılık, işbirliği, iletişim gibi koşullar oluşturulmuştur (Aktaran; Bursalıoğlu, 2013).

Okul yöneticilerinin katılımcı, demokratik, açık bir yönetim anlayışı benimsemeleri, öğretmenlerin kendini okulun bir parçası olarak görmeleri açısından önemlidir. Öğretmenlerle işbirliği, kararlara katılımlarının sağlanması, öğretmenlerin özgür bir ortamda çalışmalarını için gerekli ortamın oluşturulması, olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Kılıç, 2006). Bu açıdan çatışmayla etkili bir şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken becerilerden biri olarak görülmektedir (Everard, Morris ve Wilson, 2004).

Alanyazında çatışma yönetim stratejilerine ilişkin birçok yazar ve araştırmacı farklı yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Çatışma yönetim stratejileri ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar genellikle Blake ve Mouton'un İkili İlgi Modeli'nden (Dual Concern Model) esinlenerek üretilmiştir. Bu model iki eksenslidir. Bir tarafta üretime ilgi çıktılarına verilen önem diğer tarafta insan ilgi ilişkilerine verilen önem davranışları mevcuttur (Blake ve Mouton, 1964; akt: Sığırı & Gürbüz, 2014). Bu modelden sonra üretilen iki eksenli modellerde temel varsayımlar benzer biçimde şekillenmiş ve çatışma yönetim stratejileri benzer şekilde tasarlanmıştır. Rahim ve Bonoma(1979) ise "kendine ilgi" ve "başkalarına ilgi" eksenlerinde beş çatışma yönetim stratejisi tanımlamıştır. Bu stratejiler "Tümleştirme", "uzlaşma", "ödün verme", "hükmetme", ve "kaçınma" dır (Rahim, 2001).

Tümleştirme stratejisi, çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir (Karip, 1999). Her iki tarafın beklentisini karşılamaya yönelik olarak verilen çabadır (Gümüşeli, 1994).

Uzlaşma stratejisi, her iki tarafında ortak olarak kabul edeceği bir karar almak için işbirliği içinde fedakarlık yapmasını ifade eder. Bu stratejide birey hem kendi hem de karşı tarafın isteklerine cevap vermeye çalışır. Her iki tarafında ortak paydada buluşabileceği, her iki tarafın da kabul edeceği bir görüş birliği aranır (Özer, 2003).

Ödün verme stratejisi, karşı tarafın ilgi ve isteklerinin daha ön plana çıkmasından dolayı taraflardan birinin fedakarlıkta bulunarak kendi ilgi ve isteklerinden vazgeçmesi durumudur (Rahim, 2001:29; Robbins, 1991:452).

Hükmetme stratejisi, hükmetme, rekabetçi eğilimli tarafın kendi ilgi ve isteklerini dikkate alırken karşı tarafın ilgi ve isteklerini ihmal etmesini, her zaman kendisinin kazanması gerektiğini ifade eder (Yağcıoğlu, 1997). Bu stratejide taraflardan birinin farklı şekillerde gücünü kullanarak karşı tarafa kendi çözüm yolunu empoze etmesi söz konusudur. Hükmetmek istediği taraf zayıf olduğundan ve başka çıkış yolu bulamadığından bunu kabul etmek zorunda kalır. Kaybetmek zorunda kalan taraf durumdan hoşnut değildir ve bu durum onun moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Karip, 2010).

Kaçınma stratejisi, çatışmayı önemsememe, çatışmayı görmezden gelme, çatışma olmamış gibi davranma, harekete geçmeme ile ilgilidir (Gümüşeli, 1994). Çatışan taraflardan her iki tarafında veya sadece bir tarafın hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almaması durumudur. Çatışmanın çözülmesi görmezden gelinir. Bu strateji, taraflar arasındaki gerginliğin sağlıklı bir şekilde iletişim kurmayı engelleme düzeyine kadar ulaştığı durumlarda kullanılan bir stratejidir (Karip, 1999:64-65).

Çatışma yönetimine yönelik alanyazında bazı araştırmalar yapılmıştır. Saiti (2015) tarafından yapılan araştırmada, okullarda çatışmanın sık sık yaşandığını, bu çatışmanın nedenlerinin de bireysel ve örgütsel sebeplerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ayrıca, uzlaşma, tümleştirme, uzlaşma stratejilerinin okul performansını artırma ve çatışma yönetimini daha yapıcı yapma bakımından anahtar faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

Balay(2006) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre çatışmayı yönetmede yöneticiler kaçınma ve ödün verme stratejilerini, Arslantaş ve Özkan(2012) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin çatışma durumunda en çok tümleştirme stratejisini kullandıkları belirtilmiştir. Ayrıca, özel ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticiler, devlet okullarındaki meslektaşlarına göre ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullanma eğilimindedirler (Balay, 2006).

Özmen ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıkları, Nural ve diğ. (2012) tarafından yapılan araştırmada, uzlaşma stratejisine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu ve bu farklılığın da öğretmenlerin kıdem durumlarından kaynaklandığı, kıdem arttıkça öğretmen görüşlerinde bu stratejinin daha çok kullanıldığı, Arslantaş ve Özkan(2012)'ın araştırmasında ise cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, yöneticilik değişkenine göre "hükmetme" stratejisine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hem bu araştırmada hem Otrar ve Övün(2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma durumunda en çok tümleştirme stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da kıdem değişkenine göre uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çatışma iyi yönetildiği zaman hem bireysel olarak hem de örgüt açısından, zararın aksine örgüte bir çok fayda kazandırabilir. Bu faydalardan bazıları, örgüt içinde daha olumlu ilişkilerin oluşması, bireyin kendisine ve çevresindekilere karşı saygısının artması, bireysel ve örgütsel gelişim, problemi tanımak, anlamak, problemin çözümü için daha iyi çözümler oluşturmak, takım çalışmasını aktif hale getirmektir (Karip, 2010). Eğitim örgütlerindeki yöneticiler çatışmanın iyi yönetildiği takdirde hangi olumlu yönlerinin olduğunu bilmelidir. Bunun sağlanması da okul yöneticilerinin kurumlarındaki çatışmaları, örgüte hizmet edecek şekilde nasıl yönetmesi gerektiğini bilmeli, yönetirken hangi çözüm yollarını kullanması gerektiğinden haberdar olmalı ve kıdem, yaş, medeni durum vb. değişkenler açısından çatışmaların yönetilmesinde dikkate alınacak unsurları seçmelidir. Bu nedenle bu araştırmanın yapılış gerekçesi, bu alanda bilgi edinmek isteyen okul yöneticilerine yol gösterebilmek, bu alana dikkatini çekebilmek, Kağıthane ilçesinin bu alandaki

yönetici profilini ortaya çıkarmak, kurumlarda ortaya çıkan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilebilmesi için okul yöneticilerinin hangi stratejileri seçmeleri gerektiğine yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada İstanbul ili Kağıthane ilçesinde ortaokul ve ilkokullarda görev yapan 300 öğretmenin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözme stratejileri, öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumunu, idarecilik görevi, görev yaptıkları kademe, yaşı, eğitim düzeyleri, öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre belirlenmiştir. Bu araştırmanın yapılaş amacı, Kağıthane ilçesinin okul, öğretmen ve yönetici sayısının ülkemizin çoğu ilçesindeki okul, öğretmen ve yönetici sayısından fazla olması, okul başına düşen öğretmen sayısının yüksek olması ve kalabalık örgütlerde çatışmaların daha çok yaşandığı gerçeğinden hareketle, okul yöneticilerinin, yetkili mercilerin bu konuda bilgi edinmelerini sağlamak ve gerekli önlemleri almalarını sağlama konusunda yardımcı olmak, aynı zamanda diğer araştırmalarda incelenmemiş değişkenlerle çatışma yönetim stratejilerini ele almaktır.

Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Alt Problemler

1. Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme, kaçınma stratejilerini kullanma düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, hizmet süreleri, idarecilik durumları, görev yaptıkları kademe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modellerinden genel tarama modeli ile yapılmış betimsel nitelikte bir çalışmadır.

2.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, İstanbul ili Kağıthane ilçesi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 1523 öğretmen oluşturmaktadır. Ankette yer alan sorulara cevap veren tabakalı örnekleme

yöntemiyle seçilmiş 300 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İsteyen katılımcı sanal ortamda anket sorularını tamamlamış, isteyen katılımcı ise kağıt üzerinde tamamlamıştır.

2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplama amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict İnvantory-Örgütsel Çatışma Envanteri” nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan “ Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilllerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Anketler öğretmenlere araştırmacılar tarafından dağıtılmış ve yine araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Bu dağıtım ve toplama süresi iki haftada gerçekleşmiştir.

Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, öğretmenlikteki hizmet süreleri, idarecilik yapıp yapmadıkları, görev yaptıkları kademe soruları yer almaktadır. Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan envanter 5’li Likert tipinde 28 madde içermektedir. Anket çatışma yönetim stratejilerini belirlemek amacıyla 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Anketteki maddelere verilen cevap seçenekleri “her zaman” , “ çoğunlukla” , “ bazen” , “ çok az” , “hiçbir zaman” şeklinde hazırlanmıştır. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin hesaplanan toplam Cronbach alfa değeri 0.72 ile 0.77 arasında değişmektedir. Bu çalışmada ise anketin toplam Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Ankette yer alan sorular ve verilen cevaplar SPSS 22.0 paket programına sayısal olarak aktarılmıştır. Bu program ile öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin puanlar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile belirlenmiştir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, idarecilik görevi, görev yapılan kademe değişkenlerine göre öğretmenleri görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Independent t-test(bağımsız örneklem t-testi) kullanılmıştır. Öğretmenlerin yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süreleri değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış ve çıktılar bu bağlamda değerlendirilmiştir. Çatışma yönetimi stratejileri anketinde kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ağırlıklı ortalama puanların değerlendirilmesi ve yorumlanması için 1.00-1.79 “çok az”, 1.80-2.59 “az”, 2.60-3.39 “ ara sıra” , 3.40-4.19 “ çoğunlukla”, 4.20-5.00 “ her zaman” puan aralıkları kullanılmıştır. Bu çalışmada ise anketin toplam Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Normallik Testleri: Araştırmada elde edilen verilerin ne tür dağılım gösterdiği bu verilerin analizinde önemlidir. Bu nedenle araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu testlerden birincisi verilerin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine bakmak ve dağılım grafiğinde verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmektir. Sırasıyla aritmetik ortalama, median ve mod değerlerine baktığımızda, [Tümleştirme(3,58;3,83;4,00), ödün verme(3,00;3,00;3,20), hükmetme(2,35;2,40;2,00), kaçınma(2,99;3,00;3,00) ve uzlaşma(3,45;3,50;3,50)] verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Normalliği test etmenin diğer bir yolu Skewness ve Kurtosis değerlerine bakmaktır. Bu değerler de verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Kolmogorov-Smirnov testi de normallik testlerinden biridir. Kolmogorov-Smirnov testi p değerlerine baktığımızda Tümleştirme boyutunda 0,884; ödün verme boyutunda 0,187; hükmetme boyutunda 0,869; kaçınma boyutunda 0,415; uzlaşma boyutunda 0,993 olarak görülmektedir. Tüm p değerlerinin 0.05'ten büyük olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

3.Bulgular

Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı “Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul müdürleri tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme, kaçınma stratejilerini ne derece kullanmaktadırlar?” şeklindedir. Bu amaca ilişkin sonuçlar Tablo-1’de açıklanmıştır.

Tablo-1. İlköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Çatışma Çözme Stratejisi	N	\bar{X}	Ss
Tümleştirme	300	3,58	0,91
Uzlaşma	300	3,45	0,78
Ödün verme	300	3,00	0,78
Hükmetme	300	2,35	0,85
Kaçınma	300	2,99	0,70

Tablo-1’den anlaşılacağı gibi öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri tümleştirme($\bar{X}=3,58$) ve uzlaşma stratejisini($\bar{X}=3,45$) çoğunlukla, ödün verme($\bar{X}=3,00$) ve kaçınma stratejisini($\bar{X}=2,99$) ara sıra, hükmetme stratejisini($\bar{X}=2,35$) az kullandıkları görülmektedir. En sık kullanılan strateji tümleştirme, onu takiben uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme gelmektedir.

İkinci alt amaca yönelik bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, hizmet süreleri, idarecilik durumları, görev yaptıkları kademe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklindeydi. Bu amaca ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Test Sonuçları

Çatışma Çözme Stratejisi	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Tümleştirme	Kadın	181	3,6022	,92587	298	0,50	0,615
	Erkek	119	3,5476	,90955			
Ödün verme	Kadın	181	3,0365	,81962		0,73	0,464
	Erkek	119	2,9681	,74332			
Hükmetme	Kadın	181	2,3337	,86540		-0,40	0,686
	Erkek	119	2,3748	,84995			
Kaçınma	Kadın	181	2,9705	,69148		-0,65	0,514
	Erkek	119	3,0252	,73666			
Uzlaşma	Kadın	181	3,4720	,79247		0,43	0,661
	Erkek	119	3,4314	,77490			

p<.05

Okul müdürlerinin kullanmış olduğu çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleriyle öğretmenlerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinde kadın öğretmenlerinin görüşlerinin ortalamalarının erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarından üstün olduğu, hükmetme ve kaçınma stratejilerinde ise erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Hem kadın hem erkek öğretmenler okul müdürlerinin diğer stratejilere göre tümleştirme stratejisini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3: Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Test Sonuçları

Çatışma Çözme Stratejisi	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Tümleştirme	evli	217	3,6252	,85816	294	1,515	0,132
	bekar	79	3,4241	1,06009			
Ödün verme	evli	217	3,0359	,75914		1,401	0,162
	bekar	79	2,8911	,85802			
Hükmetme	evli	217	2,3253	,82605		-0,775	0,439
	bekar	79	2,4127	,93718			
Kaçınma	evli	217	3,0384	,66979		1,766	0,080
	bekar	79	2,8586	,80953			
Uzlaşma	evli	217	3,4800	,74595		1,227	0,221
	bekar	79	3,3536	,88123			

p<.05

Titrek, O., Maral, M., & Barut Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3504](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3504)

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin medeni durumları arasında istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında hükmetme stratejisi hariç diğer tüm stratejilerde evli öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının bekar öğretmenleri ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Yöneticilik Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Test Sonuçları

Çatışma Çözme Stratejisi	Yöneticilik Yapıp Yapmadığı	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Tümleştirme	Hayır	236	3,5699	,92608	298	-	0,696
	Evet	64	3,6198	,89505			
Ödün verme	Hayır	236	2,9856	,80781		-1,000	0,318
	Evet	64	3,0969	,71802			
Hükmetme	Hayır	236	2,3508	,86421		0,33	0,974
	Evet	64	2,3469	,84195			
Kaçınma	Hayır	236	2,9739	,70150		-0,861	0,390
	Evet	64	3,0599	,73785			
Uzlaşma	Hayır	236	3,4573	,80123		0,62	0,951
	Evet	64	3,4505	,72538			

$p < .05$

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleriyle öğretmenlerin yöneticilik durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamasına bakıldığında tümleştirme, ödün verme ve kaçınma stratejilerinde daha önce yöneticilik yapmış öğretmenlerin ortalamalarının yöneticilik hiç yapmamış olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Görev Yapılan Kademe Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Test Sonuçları

Çatışma Çözme Stratejisi	Görev yapılan kademe	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Tümleştirme	ilkokul	156	3,6955	,82722	298	2,256	0,025*
	ortaokul	144	3,4560	,99571			
Ödün verme	ilkokul	156	3,0808	,75238		1,635	0,103
	ortaokul	144	2,9319	,82383			
Hükmetme	ilkokul	156	2,3000	,80338		-1,051	0,294
	ortaokul	144	2,4042	,91345			
Kaçınma	ilkokul	156	3,0192	,66585		0,686	0,493
	ortaokul	144	2,9630	,75428			
Uzlaşma	ilkokul	156	3,5466	,75448		2,096	0,037*
	ortaokul	144	3,3576	,80692			

$p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinde öğretmenlerin görev yaptıkları kademe değişimine göre $p < .05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin tümleştirme stratejisine ilişkin görüşleriyle ortaokulda görev yapan öğretmenlerin tümleştirme stratejisine ait görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır ($t_{(278,897)} = 2,256$, $p < .05$). İlkokulda görev yapan öğretmenlerin uzlaşma stratejisine ilişkin görüşleriyle ortaokulda görev yapan öğretmenlerin uzlaşma stratejisine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(298)} = 2,096$, $p < .05$). Tabloda aritmetik ortalamalara bakıldığında hükmetme stratejisi hariç diğer stratejilerde ilkokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6:. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
tümleştirme	<i>Gruplar arası</i>	10,541	5	2,108	2,565	,027*
	<i>Grup içi</i>	241,596	294	,822		
	<i>Toplam</i>	252,137	299			
kaçınma	<i>Grup arası</i>	6,297	5	1,259	2,571	,027*
	<i>Grup içi</i>	144,018	294	,490		
	<i>Toplam</i>	150,315	299			
uzlaşma	<i>Gruplar arası</i>	9,127	5	1,825	3,069	,010*
	<i>Grup içi</i>	174,888	294	,595		
	<i>Toplam</i>	184,015	299			

$p < .05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ($F_{(5-294)} = 2,565$, $p < .05$), kaçınma ($F_{(5-294)} = 2,571$, $p < .05$), uzlaşma ($F_{(5-294)} = 3,069$, $p < .05$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch testinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme stratejisinde 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri ortalaması ile ($\bar{X} = 3,4626$), 46-50 yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri ortalaması ($\bar{X} = 4,1574$) arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Ödün verme ($F_{(5-294)} = 1,416$, $p > .05$), ve hükmetme ($F_{(5-294)} = 0,454$, $p > .05$), stratejileri için öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

Titrek, O., Maral, M., & Barut Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3504](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3504)

Tablo 7: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
tümleştirme	<i>Gruplar arası</i>	,038	1	,038	,045	,832
	<i>Grup içi</i>	252,098	298	,846		
	<i>Toplam</i>	252,137	299			
ödünverme	<i>Gruplar arası</i>	,009	1	,009	,014	,905
	<i>Grup içi</i>	186,445	298	,626		
	<i>Toplam</i>	186,454	299			
hükmetme	<i>Gruplar arası</i>	2,747	1	2,747	3,765	,053
	<i>Grup içi</i>	217,423	298	,730		
	<i>Toplam</i>	220,170	299			
kaçınma	<i>Gruplar arası</i>	,191	1	,191	,380	,538
	<i>Grup içi</i>	150,124	298	,504		
	<i>Toplam</i>	150,315	299			
uzlaşma	<i>Gruplar arası</i>	,298	1	,298	,484	,487
	<i>Grup içi</i>	183,717	298	,616		
	<i>Toplam</i>	184,015	299			

p<.05

Eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri ortalamaları arasında anlamlı farkın olmadığı görülmektedir. Lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü mezunu öğretmenlerin stratejilere ilişkin görüşleri ortalamalarına bakıldığında hükmetme stratejisine ilişkin görüşlerde lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ortalaması(\bar{X} =2,3158), lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşleri ortalaması(\bar{X} =2,6176) olarak görülmekte, uzlaşma stratejisine ilişkin olarak lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ortalaması(\bar{X} =3,4446), lisansüstü öğretmenlerin görüşleri ortalaması (\bar{X} =3,5441) olarak görülmekte ve bu iki stratejide lisansüstü öğretmenleri görüşleri ortalamasının daha yüksek olduğunu görebilmekteyiz.

Tablo 8: Öğretmenlikteki Hizmet Süresi(kıdem) Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
tümleştirme	<i>Gruplar arası</i>	11,476	5	2,295	2,804	,017
	<i>Grup içi</i>	240,660	294	,819		
	<i>Toplam</i>	252,137	299			
ödünverme	<i>Gruplar arası</i>	4,667	5	,933	1,510	,187
	<i>Grup içi</i>	181,787	294	,618		
	<i>Toplam</i>	186,454	299			
hükmetme	<i>Gruplar arası</i>	3,291	5	,658	,892	,487

Titrek, O., Maral, M., & Barut Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3504](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3504)

	<i>Grup içi</i>	216,879	294	,738		
	<i>Toplam</i>	220,170	299			
kaçınma	<i>Gruplar arası</i>	7,705	5	1,541	3,177	,008
	<i>Grup içi</i>	142,610	294	,485		
	<i>Toplam</i>	150,315	299			
uzlaşma	<i>Gruplar arası</i>	9,931	5	1,986	3,354	,006
	<i>Grup içi</i>	174,084	294	,592		
	<i>Toplam</i>	184,015	299			

p<.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre kıdem değişkeniyle, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme ($F_{(5-294)}=2,804$, $p<.05$), kaçınma($F_{(5-294)}=3,177$, $p<.05$) ve uzlaşma($F_{(5-294)}=3,354$, $p<.05$) stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Kıdem değişkeniyle öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden ödün verme ($F_{(5-294)}=1,510$, $p>.05$), hükmetme($F_{(5-294)}=.892$, $p>.05$) stratejileri arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Bonferroni ve Tamhane's T2 testi sonuçlarına göre tümleştirme stratejisine ilişkin 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalamalarıyla ($\bar{X}=3,4244$), 21-25 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamaları($\bar{X}=4,2564$) arasında anlamlı derecede farklılık görülmüştür. Kaçınma stratejisine ilişkin 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalamalarıyla ($\bar{X}=2,8256$), 11-15 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalamaları ($\bar{X}=3,2062$) arasında anlamlı derecede farklılık vardır. Uzlaşma stratejisine ilişkin 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalamasıyla ($\bar{X}=3,3275$), 11-15 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalaması arasında ($\bar{X}=3,7203$) ve ayrıca 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalamasıyla ($\bar{X}=3,3275$), 21-25 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ortalaması arasında ($\bar{X}=3,9487$) anlamlı derecede farklılık vardır.

4. Tartışma

Araştırmanın bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma çözmede “tümleştirme” ve “uzlaşma” stratejisini çoğunlukla, “ödün verme ve kaçınma stratejisini” ara sıra, “hükmetme stratejisini” ise az kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürlerinin sırasıyla en çok tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Niederauer (2006), Arslantaş ve Özkan(2012) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin en çok “tümleştirme “ ve “uzlaşma” stratejilerini kullandıklarını, Ural(1997), Eşref ve arkadaşları (2012) okul müdürlerinin en çok problem çözme stratejisini kullandıklarını, Ural(1997), Özmen(1997), Arslantaş ve Özkan(2012) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin

en az “hükmetme” stratejisini kullandıkları bulgulanmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlardan okul yöneticilerinin çatışma durumlarında daha demokratik ve çözüm odaklı davrandıklarını göstermektedir. Örgütün olduğu her yerde çatışmanın da olması kaçınılmaz bir durumdur. Önemli olan çatışmadan kaçmak, onu görmezden gelmek, yok saymak değil, çatışmayı örgütün verimliliği ve performansını artırmaya yönelik olarak kullanmak, çatışmayı örgütün amaçlarına ulaşmada bir merdiven olarak kullanmaktır. Wilmot ve Hocker’ e göre(1998) çatışma problemlerin var olduğunun farkındalığının oluşmasını teşvik eder. Çatışan görüşleri tartışmak daha iyi çözümlere götürebilir. Bunun yanında çatışmaları yönetmek çatışmaları yok etmekten daha hızlı ve daha etkilidir.

Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde medeni durum ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; Ugurlu(2001), Oğuz(2007), Gümüşeli(1994), Arslantaş ve Özkan(2012), Doğan(2005) tarafından yapılan çalışmalar da araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre hem kadın hem erkek öğretmenler okul müdürlerinin diğer stratejilere göre tümleştirme stratejisini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Tümleştirme stili iş birliğine dayanan demokratik yollarla çatışmaları çözmeyi hedef edinmiş ve her okul yöneticisinin çatışma durumlarında kullanmasının doğru olacağı bir çatışma çözme stratejisidir. Bu strateji ile çatışmalara yaklaşan yöneticiler, okul iklimini zedelemeyen, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmeden çatışmaları çözebilirler ve çatışmanın okul personeli tarafından olumsuz algılanmamasını sağlayarak, çatışmalardan faydalanılabileceğini, çatışmaların demokrasi kültürünü, işbirliğini, katılımcı olmayı, takım çalışması becerisini geliştirebileceğini öğretmenlere aşılayabilirler.

Yöneticilik durumu değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler, okul müdürlerinin en çok tümleştirme stratejisini kullandıklarını belirtmişlerdir. Rahim(2004)’e göre tümleştirme stratejisi, her iki tarafın çözüm bağlamında doyumunu sağlayan, her iki tarafın da ihtiyaçlarını tümleştiren bir stratejidir. Yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler arasında herhangi bir farkın ortaya çıkmaması ve her iki grupta da tümleştirme stratejisi ortalamasının en yüksek çıkması, okul yöneticilerinin çatışma durumlarında işbirliğine önem verdiğini, öğretmenlerin görüşlerine saygılı olduğunu, kolektif çözüme dayanan bir çatışma stratejisi sergileyen tümleştirme stratejisinin, okul yöneticileri tarafından, okul yöneticilerini daha iyi anlayabilecek durumda olan kendileri gibi yöneticilik yapmış öğretmenlere sergilendiği gibi aynı zamanda hiç idarecilik tecrübesi olmayan öğretmenlere de göstermesi bu stratejinin şeffaf yapıda ve algılanabilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu görev yapılan kademe değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirme ve uzlaşma stratejilerine ilişkin ilköğretim ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu Tablo-5’de görülmektedir. Ayrıca hükmetme stratejisi hariç diğer stratejilerde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Tümleştirme ve uzlaşma stratejisinde ortaya çıkan bu farklılığın nedenini şu şekilde izah edebiliriz: Ortaokullarda öğrencilerin ergenlik dönemine girmeye yaklaştığı veya birçoğunun ergenlik dönemine girdiği ve böylelikle öğrencilerde görülen sorunların arttığı ve bazen bu sorunların ciddi boyutlara ulaştığı, bu sorunların birçoğunun öğretmen ve idareciler tarafından ilçenin sosyal yapısı itibarıyla çoğu zaman ailelere pek fazla duyurmadan çözülmesi gerektiği, sorunların çözümü sırasında öğretmen ve idarecilerin zaman zaman anlaşmazlığa düşebileceği ve karşı karşıya gelebileceği, okul yöneticilerinin de bu durumlarda yasal olarak hakimiyetini kullanabileceği, dolayısıyla okul yöneticilerinde de zaman zaman daha baskın roller gözlemlendiğinden hareketle tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinde okul bazlı bu farklılık görülebilir.

Araştırmanın sonucuna göre yaş değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Tümleştirme stratejisinde 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerle 46-50 yaş grubundaki öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu ve 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerle, yıl itibarıyla tecrübeli öğretmenler arasındaki farklılığı göstermekle birlikte, kıdemli öğretmenlerin, daha tecrübesiz öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha işbirlikçi çatışma stratejisini izlediğini de göstermektedir. Ayrıca mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından denetim altında tutulması, zaman zaman değerlendirilerek rapor hazırlanması ve bu değerlendirmelerin görevine yeni başlamış öğretmenler tarafından bazen olumsuz olarak algılanması, bu öğretmenlerin genel olarak okul yöneticileri hakkında önyargıyla, hızlı fikirler edinmek istemesi ve bunların okul yöneticisinin sergilediği davranışların yanlış algılanmasına sebep olduğundan tümleştirme stratejisi ortalamasının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerde daha az olmasının nedeni olabilir.

Eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir. Ancak

hükmetme ve uzlaşma stratejilerine ilişkin görüşlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinin lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Tümlleştirme stratejisine ilişkin 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile 21-25 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında ve ayrıca kaçınma stratejisine ilişkin olarak, 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle, 11-15 yıl görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

Yapılan bu araştırmadan, okul yöneticilerinin daha demokratik, daha çok çözüme dayalı, olumlu olarak olayları ele alabildikleri bir tavır aldıkları ortaya çıkmıştır. Genellikle sorunların çözümsüzlüğünden ziyade, onların çözümüne yönelik ortak adımlar atılabildiği, daha baskıcı, hükmedici ve sorunların büyümesine neden olacak durumlardan kaçınıldığı da görülmektedir. Örgütün olduğu her yerde çatışmanın da olması kaçınılmazdır. Önemli olan sadece çatışmayı çözmek değil, çatışmayı olumlu yönde sonuçlandırmak ve oluşan bu çatışmadan dersler çıkarabilmektir. Alınan bu dersler de örgüt içinde sonradan meydana gelebilecek muhtemel çatışmaların önlenmesinde bir araç olarak etkili ve verimli olarak kullanılmalıdır. Çatışmayı, örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda olumlu olarak yönlendirmek ne kadar önemliyse, çatışmaların oluşmasını önleyebilecek tedbirler almak da o kadar önemlidir. Okul yöneticisi, okulda meydana gelebilecek muhtemel çatışmaları önlemek için gerekli çabayı göstermelidir. Buna rağmen, okul içinde çatışma meydana geliyorsa, bu çatışmayı okulun amaç ve hedeflerine katkıda bulunabilecek şekilde yönlendirmelidir. Araştırmada yaş, kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılığın olduğu bulunmuştur. Okul yöneticisi, iyi bir gözlemci olmalıdır. Yaş grupları farklı öğretmenler, buna bağlı olarak kıdem durumu farklı olan öğretmenlerin bakış açıları arasında farklılık olduğunu bilmeli ve çatışmaları çözmede bu hususları göz önünde bulundurmalıdır.

5. Öneriler

Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre Milli Eğitim Bakanlığına ve ilgili birimlere, okullara, şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki herhangi bir çatışma durumunda anlaşmazlıklara neden olan faktörleri birlikte ele almalı ve çözüm yoluna gitmelidir. Hükmetme stratejisinin demokratikleşmiş dünyada tasvip edilecek bir çatışma çözüm stratejisi olmadığı, işbirliği, ortak katılım ve karar alma gibi yöntemlerin etkili olduğu

stratejilerle çatışmaların olumsuz yönlerinden etkilenmeden çözümlenebileceği bilinmelidir.

2. Okul yöneticileri çatışmanın olmasına yol açabilecek bazı faktörlerin oluşmasını önceden bertaraf etme yoluna gitmelidir. Ancak örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir unsur olduğundan ortaya çıkan çatışmaları yönetme hususunda daha önceden belirlenmiş stratejilere sahip olmalıdır.
3. İlçe milli eğitim veya il milli eğitim müdürlüğü, hem öğretmenlere hem de okul yöneticilerine, kendilerini yenilemeleri adına belli dönemlerde düzenli olarak çatışma yönetimi konusunda kapsamlı bir kursa tabi tutmalı ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yöneticilerine yönelik algılarını olumlu yönde daha da artırmalıdır.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale becerileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* , 13 (2), 1-11.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışmada Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 20 (2), 555-570.
- Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases* , 3 (1), 5-24.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış.İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozdağan, Z. (2004). *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışmanın yönetimi*. Ankara: Gazi üniversitesi yayınları.
- Bursaloğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (18.Baskı b.). Ankara: Pegem akademi.
- Doğan, S. (2005). İlköğretim OKul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı.
- Donald, C., David, A., & Michael, E. T. (1998). Navigating change. *how CEO's, top teams, and boards steer transformation* , 64.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri*. Ankara: Ankara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.

Titrek, O., Maral, M., & Barut Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3504](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3504)

- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Anabilim Dalı.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Katz, D. (1980). *Nationalism and strategies of international conflict resolution*.
- Kılıç, S. (2006). Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve ekonomisi anabilim dalı.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (2006). *International management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Niderauer, S. (2006). Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri. *Yayınlanmamış doktora tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nural, E., Ada, Ş., & Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 197-210.
- Otrar, M., & Övün, Y. (2007). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Dergisi* (26), 95-110.
- Özer, K. (2003). *Gerçek Yönetişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özmen, F. (1997). Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, F., Aküzüm, C., & Aküzüm, L. (2011). Yönetici Görüşlerine Göre OKul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Aışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (16), 86-100.
- Rahim, A. (June 15-18, 2004). Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, and Propensity to Leave A Job: A Cross-cultural Study. *The Annual Conference of The International Association for Conflict Management*. Pittsburgh.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.
- Robbins, S. P. (1991). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (A. S. Öztürk, Çev.) New York: Prentice-Hall Inc.
- 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.
- Sığırı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, Ş. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, J. D. (1960). Organizational Management of Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 389-409.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1994). *Managing Organizational Behavior*. MA: Blackwell Publishers.

Titrek, O., Maral, M., & Barut Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3504](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3504)

- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ural, A. (1997). İlköğretim OKulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı.
- Varney, G. H. (1989). *Building productive teams*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (1998). *Interpersonal Conflict*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı.

Extended English Abstract

Human is a social being that has various needs, so has to be a member of different groups. It is a social being that has a potential of having conflict at any time in any part of its life. Organizations have to meet the needs of society or individuals in various ways. However, organizations may not always have regular business structure. Complexity in organizations, characteristics of individuals and groups, skills, needs, expectations, behaviors, perceptions and etc. are considered to be the cause of conflicts in an organization (Akkirman, 1998).

When we look at the definition of conflict's it is sharing or allocation of inadequate resources between two people or organization and also disputes arising from differences in status, objectives, values or perceptions (Şimşek,2010).

Conflict is a part of social life. It arises from differences in personal values, beliefs and perceptions and previous experiences. These disputes are natural (Karip, 2010). The main reason underlying conflicts is the existence of people and differences among them. As long as there is change in people's wishes, desires, values beliefs there will be conflict. As human is a social being and must continue its life in organizations and organizations must undergo changes to survive. But in this case organizations can provide improvement. But it is difficult for all the individuals to adopt these changes. This situation leads to conflict.

Schools are also social organizations having multi-purpose open systems. The most important and obvious feature of schools is that, it's basic material is people. In school environment the relationship among people has great importance. One of the features that makes us consider school as an organization is that it has various values and they are in conflict. Regarding school just as an education institution and teachers as educators will lead conflicts to increase not to decrease (Bursalıoğlu, 2013).

From time to time we face with conflicts in education organizations. There are different reasons underlying these conflict. According to Karip (2001) they are; sharing of duty, financial sources, reward, punishment, evaluation, the use of power and authority, being late, permission, political issues, behaviours of students and clothing.

As school is an organization, conflict is inevitable. Then, these conflicts may either be useful or harmful for the organization depending on principal's skills. As the schools struggles to reach its goals and aims with its teachers, students, administrators and parents; it is necessary to turn these conflicts in favor of school. Conflicts; which are not managed effectively and efficiently cause schools' stagnation or even regression. At this point, management of conflicts has great importance. According to Likert (1995), principals shouldn't get afraid of conflict in a well-functioning school. Such a school already has a structure that will benefit from conflict.

School principals' adopting open, democratic, consensual management approach allows people to regard themselves as the part of the school. Having teachers participate in decision making will ensure a free-working environment and a positive school climate. In this respect, one of the skills that principals must certainly have is, coping with conflicts effectively (Everard, Morris, & Wilson, 2004).

The purpose of this study is to reveal how often and which conflict management strategies principals use according to perceptions of primary school. We tried to determine to what extent school principals use integrating, dominating, avoiding, obliging and compromising strategies and if there is a significant difference according to teachers' gender, marital status, whether they have management experience, ages, education level and seniority variables.

In this descriptive study 'The Scale of Determining Teachers' Perception Related to Principals' Conflict Management Strategies' developed by researchers related to school principals' conflict management skills and 'Personal Information Form' were applied to get demographic information to 300 teachers working in primary and secondary schools. This scale was adopted to Turkish by Gümüseli (1994) from 'Organizational Conflict Scale developed by Rahim (1993). It consists of 28 items and was prepared as Likert type.

Data were analyzed using SPSS 22.0. To determine teachers' perception related to conflict management strategies used by managers mean and standard deviation values were used. T-test was used to determine whether there are significant differences between averages of teachers' opinions related to conflict management strategies used by managers, according to gender, marital status etc. variables. One-Way Variance Analysis test was applied to determine whether there are significant differences between averages of teachers' opinions related to variables such as age, education level, seniority of principals and conflict management strategies used by them.

As a result of research, it is observed that school principals use integrating strategy ($\bar{X}=3, 58$) compromising strategy ($\bar{X}=3, 45$), mostly compromising ($\bar{X}= 3, 00$), and occasionally avoiding strategy ($\bar{X}= 2, 99$) rarely dominating strategy ($\bar{X}=2, 35$).

It is concluded that there isn't a significant difference between teachers' opinions according to gender, marital status, and management experience and education level variables. There is a significant difference between opinions related to integrating and compromising strategies according to seniority variable and there is a significant difference between teacher's opinion related to integrating avoiding and compromising strategies according to both seniority and age variables.

Key Words: Conflict management, conflict management strategies, school administrators.