ROLE OF THE PRINCIPALS IN CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOLS

பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு

A.Paunanthie
Department Of Humanities Eduation, Faculty Of Education, University Of Colombo

Abstract: This research is a survey is based on the role of the principal to manage the conflicts in schools. Some changes are expected on principals' approaches to management because approaches related to management are being changed scientifically. It is an important role for the principals who are the head of schools to manage the conflicts among the several individuals with distinct characters. For this purpose 20 type – I schools, which consist of IAB and IC schools in Vadamaradchi Education zone – Jaffna were selected. Using Stratified Random Sampling, 265 teachers, 20 principals and 20 deputy principals were selected. This was a mixed method study because it is consisted of both Quantitative, Qualitative data. Collected data are based on descriptive statistical method and presented in grids and graphs using the basic methods of percentage and mean. Questionnaires for teachers and principals and semi structured interview with deputy principals were used to collect data. The main objective of this study was to identify the role of a principal in the conflict management in school and propose proper solutions. It is easy to manage the conflicts at their initial stage. Teachers welcome a friendly approach of principal to manage if those are identified at early stages. Teachers welcome a friendly approach of the principal to manage the conflict easily. Principals said that they did not get excited when they manage conflict. A few principals seemed to have abilities to use the conflict to develop the schools. Transparency in management and clear communication were best and basic tools to manage the conflict. But frequently principals used their powers to get a solution for the conflict. Principals transferred the teachers who had conflict with them frequently. These are some of the strategies principals used in conflict management in schools.
Keywords: Type – I schools, Conflict management, Role of principal

ஆய்வுச் சுருக்கம்: இதுஒர அளவைநிலை (Survey research) ஆய்வாகும். முகாமைத்துவம் சார்ந்த அணுகுமுறைகள் விஞ்ஞான ரீதியாக மாற்றமடைந்து வருகின்ற இன்றைய சூழலில் பாடசாலை அதிபர்களின் முகாமைத்துவ அணுகுமுறைகள் சார்ந்தும் பல மாற்றங்கள் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன. தனிமனித வேறுபாடுகளைக் கொண்ட பலர் பங்கெடுக்கின்ற பாடசாலைச் செய்பாடுகளில் ஏற்படுகின்ற முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் முதல்தர முகாமையாளராக விளங்குகின்ற அதிபர்களின் பங்கு முக்கியமானது. பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமைசெய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு என்னும் தலைப்பிலான இந்த ஆய்வு யாழ்ப்பாணத்திலுள்ள வடமராட்சிக் கல்வி வலயத்துக்கு உட்பட்ட வகை - I பாடசாலைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளது. வகை - I பாடசாலை என்பது IAB மற்றும் IC பாடசாலைகளைக் குறிக்கும். இதற்காக அளவு ரீதியான தரவுகளும் (ஞரயவெவையவைந னயவய) பண்பு ரீதியான தரவுகளும் (Qualitative data) பெறப்பட்டுள்ளதால் இது கலப்பு ஆய்வாக (Mixed method) முன்னெடுக்கப்பட்டுள்ளது. பெறப்பட்ட தரவுகள் விவரணப் புள்ளிவிபரவியல் அடிப்படையில் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு நூற்று வீதம், இடை ஆகியன கணிக்கப்பட்டு

அட்டவணைகள் மற்றும் வரைபுகள் மூலம் விளக்கமளிக்கப்பட்டுள்ளது. இங்கு படைகொண்ட மாதிரியெடுத்தல் (Stratified Random Sampling) மூலம் 20 பாடசாலைகளைச் சேர்ந்த 265 ஆசிரியர்கள், 20 அதிபர்கள், 20 பிரதி அதிபர்கள் ஆய்வு மாதிரிகளாகத் தெரிவுசெய்யப்பட்டுள்ளனர். ஆசிரியர்கள், அதிபர்களுக்கான வினாக்கொத்து, பிரதி அதிபர்களுடனான கட்டமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் ஆகியவற்றின் மூலம் பெறப்பட்ட தரவுகள் திரட்டப்பட்டுள்ளன. முரண்பாடுகளை முகாமைசெய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கினை இனங்காண்பதும் முரண்பாடுகளை வெற்றிகரமாக முகாமைசெய்வதற்கான பரிந்துரைகளை முன்வைப்பதுமே இந்த ஆய்வின் நோக்கங்களாக அமைகின்றன. தரவுகள் மூலம் பெறப்பட்ட ஆய்வு முடிவுகளில் பின்வருவன முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன. முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்திலேயே இனங்கண்டுகொள்வது அவற்றை முகாமை செய்ய இலகுவாக அமையும். அதிபர் நட்பு ரீதியாக அணுகுவதன் மூலம் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதையே ஆசிரியர்கள் வரவேற்கின்றனர். முரண்பாடுகளை முகாமை செய்யும்போது அதிபர்கள் தாம் பதற்றமடைவதில்லை என்று கூறியுள்ளனர். அதிபர்களின் அனுபவம் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றது. அதிபர் தனித்து அல்லாமல் ஏனைய முகாமைத்துவ அங்கத்தவர்களையோ ஆசிரியர்களையோ இணைத்துக்கொண்டு முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வது சிறந்தது என்ற கருத்தை ஆசிரியர்கள் பலர் வெளிப்படுத்தியிருந்தனர். ஆசிரியர்களுக்கு கடமைகள், பொறுப்புக்களைப் பகிர்ந்தளிக்கின்றபோது ஏனையவர்களுடன் கலந்துரையாடி பொருத்தமான பொறிமுறைகளைக் கையாண்டு பகிர்தளிக்க வேண்டும் என்ற கருத்து அதிகமானவர்களால் முன்வைக்கப்பட்டது. அதிபர்களில் மிகச் சிலரே பாடசாலையில் காணப்படும் முரண்பாடுகளை பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்குப் பயன்படக்கூடிய வகையில் கையாளும் ஆற்றல் படைத்தவர்களாகக் காணுப்பட்டனர். வெளிப்படைத் தன்மையோடு ஆரோக்கியமான தொடர்பாடலை மேற்கொள்வதன் மூலமும் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வது இலகுவானதாகும். பலவேளைகளில் அதிபர்கள் தமது அதிகாரத்தை அல்லது வலுவைப் பயன்படுத்தியே முரண்பாடுகளை முகாமை செய்ய முற்படுகின்றனர். அதனை ஆசிரியர்கள் பெருமளவில் ஆதரிக்கவில்லை. அடிக்கடி முரண்பாடுகளில் ஈடுபடுபவர்களை அதிபர்கள் இடமாற்றத்துக்கு உட்படுத்தும் உத்தியையும் கையாள்கின்றனர். இவ்வாறு பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்கள் முக்கியமான வகிபங்கினை ஆற்றுகின்றனர்.

முதன்மைப் பதங்கள்: வகை - I பாடசாலைகள், முரண்பாட்டு முகாமை, அதிபர்கள், வகிபங்கு

1. ஆய்வு அறிமுகம்

ஒரு நாட்டின் முக்கிய நிறுவனமாகப் பாடசாலை அமைகின்றது. நாட்டின் எதிர்காலச் சந்ததியினரை உருவாக்குகின்ற வகையில் அவற்றின் செயற்பாடுகள் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன. பாடசாலைகளில் அதிபர், பிரதி அதிபர், ஆசிரியர்,

மாணவர்கள். கல்விசாரா ஊழியர்கள் என பலதரப்பட்டவர்கள் தொடர்புபடுகின்றனர். இவர்களைவிட பெற்றோர், பழைய மாணவர் சங்கத்தினர், பாடசாலை அபிவிருத்திச் சங்கத்தினர், கல்வித் திணைக்களத்தவர்கள் போன்றோரும் தொடர்புபடுகின்றனர். இவ்வாறு தனிமனித வேறுபாடுகளைக் கொண்ட பலர் தொடர்புபடுவதால் பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகள் தோன்றுவதற்கான வாய்ப்புக்கள் மிக அதிகம். அவ்வாறு முரண்பாடுகள் காணப்படுகின்றபோது அவற்றை வெற்றிகரமாக முகாமை செய்து அவர்கள் அனைவரையும் ஒருங்கிணைத்து பாடசாலையின் கற்றல் – கற்பித்தல் செயற்பாடுகளை வினைத்திறனாகவும் விளைதிறனாகவும் முன்னெடுத்து பாடசாலையின் நற்பெயரைப் பாதுகாத்துக்கொள்வதில் அதிபரின் வகிபங்கு மிக முக்கியமானது. கல்வி முகாமைத்துவ நடைமுறைகளில் அதிபர்களின் தலைமைத்துவப் பண்புகள் பற்றிய நிலைமைகளில் காணப்படும் பல்வேறு மாறிகளையும் அவற்றுக்கு இடையேயான இடைவினைகளையும் கண்டறிந்து விளக்கம் பெறுவதற்கூடாக கற்றல் - கற்பித்தல் நிலமையின் மேம்பாட்டுக்கு வழிகோலும் கருவியாகவே கல்வியியல் ஆய்வுகள் திகழ வேண்டும் (சின்னத்தம்பி, 2007). பாடசாலையின் முதல்தர முகாமையாளர் என்றவகையில் அதிபரின் முகாமைத்துவப்பாங்கு பாடசாலையின் வெற்றிக்கு வழிவகுகின்றது. அவர் அனைவரையும் ஒருங்கிணைத்து பாடசாலையின் இலக்கினை எட்டக்கூடியவகையில் பங்காற்றவேண்டிவயராக உள்ளார். அதற்காக அதிபர் சிறந்த முகாமைத்துவத் தந்திரோபாயங்களை கையாளவேண்டியவராக உள்ளார். அந்தவகையில் பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு என்னும் தலைப்பில் இந்த ஆய்வு மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

2. ஆய்வு முறையியல்

2.1. ஆய்வு முறை

இந்த ஆய்வானது அளவைநிலை ஆய்வாக (Survey research) முன்னெடுக்கப்பட்டுகின்றது. இந்த ஆய்வுக்காக அளவு ரீதியான தரவுகளும் (Quantitative Data), பண்பு ரீதியான தரவுகளும் (Qualitative Data) திரட்டப்பட்டு கலப்பு ஆய்வாக மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. ஆய்வுக்காகத் திரட்டப்பட்ட தரவுகள் யாவும் கணினி மென் பொருட்களினூடாக பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு நூற்றுவீதம், இடை, வரைபுகள் மூலம் விவரண அணுகுமுறையில் (Descriptive approach) விளக்கமளிக்கப்படுகின்றன.

2.2. ஆய்வுப் பின்னணி

முக்கியமான சமூக நிறுவனமாக விளங்குகின்ற பாடசாலைகள் சிறப்பாக முகாமை செய்யப்படுகின்றபோது அங்கு நடைபெறுகின்ற கற்றல் கற்பித்தல் செயற்பாடுகளும் விளைதிறனுள்ளவையாக அமையும் என எதிர்பார்க்கலாம். பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகள் காணப்படுகின்றபோது அவற்றை முகாமை செய்வதிலேயே முகாமைத்துவத்தினது கவனம் குவிக்கப்படும். ஆசிரியர்களது

எண்ணிக்கை அதிகரிக்கின்றபோது முரண்பாடுகள் அதிகரிப்பதற்கான வாய்ப்புக்களும் அதிகம். பல்வேறு தனிநபர்கள் தொடர்புபடுகின்ற நிறுவனம் என்ற வகையில் முரண்பாடுகள் தோற்றம் பெறுவதும் தவிர்க்க முடியாதது. அவற்றை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு முக்கியமானது. அந்தவகையில் வடமராட்சிக் கல்வி வலயத்துக்கு உட்பட்ட வகை - ஐ பாடசாலைகளில் காணப்படுகின்ற முரண்பாடுகைள முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு எவ்வாறு காணப்படுகின்றது என்பதை அறியவேண்டிய தேவை காணப்படுகின்றது.

2.3. ஆய்வுக்கான நியாயப்பாடு

இலங்கையில் பதினோராயித்துக்கு மேற்பட்ட பாடசாலைகள் உள்ளன. அவற்றை நிர்வகிப்பதில் கல்வியமைச்சு, தேசிய கல்வி நிறுவகம், மாகாணக் கல்வித் திணைக்களம், வலயக் கல்வி அலுவலகம், கோட்டக் கல்வி அலுவலகம் என பல நிறுவனங்கள் காணப்படுகின்றன. இப்பாடசாலைகளின் முதல்தர முகாமையாளர் என்றவகையில் அதிபர் பலரோடு தொடர்புபடுகின்றார். நோக்கங்கள், எதிர்பார்ப்புக்கள், தேவைகள் போன்ற பல விடயங்களால் வேறுபட்ட மனிதர்கள் சந்திக்கின்றபோது முரண்பாடு என்பது தவிர்க்க முடியாமல் ஏற்பட்டுவிடுகின்றது. அதனை முகாமைசெய்யவேண்டிய பொறுப்பு அந்தந்த நிறுவனத் தலைவரையே சாரும். அந்தவகையில் பாடசாலைகளில் அதிபரிகளின் பங்கு முக்கியமானது. தமது நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைய எத்தணிப்பதோடு தேசிய கல்வி இலக்குகளையும் அடைய வேண்டும் என்று முயற்சிக்கின்ற அதிபர்களுக்கு பாடசாலையில் காணப்படும் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வது மேலதிக சுமையைக் கொடுத்துவிடுகின்றது. சில பாடசாலைகளில் காணப்படும் முரண்பாடுகள் பாடசாலையை நிர்வகிக்கும் செயற்பாடுகளை சரியாக முன்னெடுக்க முடியாத அளவிற்கு உருவெடுத்துவிடுவதையும் காணலாம். இந்தவகையில் வடமராட்சிக் கல்வி வலயத்துக்கு உட்பட்ட வகை - ஐ பாடசாலைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு பற்றி எந்த ஆய்வும் மேற்கொள்ளப்பட்டாத நிலையில் இந்த ஆய்வு மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

2.4. ஆய்வு நோக்கம்

1. பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்கள் ஆற்றுகின்ற வகிபங்கினை இனங்காணல்.
2. அதிபர்கள் அவற்றை வெற்றிகரமாக முகாமை செய்வதற்கு மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளை இனங்காணல்.

2.5. ஆய்வு வினாக்கள்

1. பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு எவ்வாறு காணப்படுகின்றது?

2. பாடசாலைகள் முரண்பாடுகளை இழிவளவாக்க கையாளக்கூடிய தந்திரோபாயங்கள் எவை?

2.6. ஆய்வுப் குடித்தொகையும் மாதிரியும்

வடமராட்சிக் கல்வி வலயத்தில் கரவெட்டி, பருத்தித்துறை, மருதங்கேணி ஆகிய மூன்று கல்விக்கோட்டங்கள் காணப்படுகின்றன. மூன்று கல்விக் கோட்டங்களிலும் 11 பாடசாலைகள் 1யுடீ தரமானவை. 09 பாடசாலைகள் 1ஊ தரமானவை. எல்லாமாக 20 வகை † ஐ பாடசாலைகள் காணப்படுகின்றன. அவற்றில் 281 ஆண் ஆசிரியர்களும் 541 பெண் ஆசிரியைகளுமாக 823 ஆசிரியர்கள் கற்பிக்கின்றனர். இவர்களிலிருந்து படைகொண்ட எழுமாற்று மாதிரிபெடுத்தல் (Stratified Random Sampling) மூலம் 91 ஆய் ஆசிரியர்களும் 174 பெண் ஆசிரியைகளுமாக 265 ஆசிரியர்கள் மாதிரிகளாகத் தெரிவு செய்யப்பட்டுள்ளனர் (முசநதஉடைந ரூ ஆழசபயெ. 1970). இவர்களைத்தவிர 20 பாடசாலைகளின் அதிபர்கள் மற்றும் பிரதி அதிபர்களும் இங்கு மாதிரிகளாகக் கொள்ளப்படுகின்றனர்.

2.7. தரவு சேகரிப்புக் கருவிகள்

இங்கு தரவுகளைப் பெறுவதற்காக முதனிலைத் தரவுசேகரிப்பு கருவிகளாகப் பின்வருவன பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

- வினாக்கொத்து – அதிபர்கள், ஆசிரியர்கள்
- நேர்காணல் (அரைக்கட்டமைப்பு) – பிரதி அதிபர்கள்
- அவதானிப்புப் பத்திரம்

2.8. இலக்கிய மீளாய்வு

இலக்கிய மீளாய்வினூடாக ஏற்கனவே அச்சிடப்பட்ட ஆவணங்களான நூல்கள், சஞ்சிகைகள், ஆய்வுக் கட்டுரைகள் போன்றவற்றை மீளாய்வு செய்வதன் மூலம் ஆய்வுக்காக எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட விடயம் தொடர்பான ஒரு தெளிவான எண்ணக்கரு உருவாகும்.

இதனடிப்படையில் இந்த ஆய்வுக்கான இலக்கிய மீளாய்வானது பின்வரும் பகுதிகளைக் கொண்டதாக அமையப் பெறுகின்றது.

1. பாடசாலை முகாமைத்துவம் தொடர்பான வரைவிலக்கணங்கள்
2. பாடசாலை முகாமையாளராகிய அதிபரது கடமைகளும் பொறுப்புக்களும்
3. முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள்
4. அதிபரின் தலைமைத்துவ வகிபங்கு
5. முழுத்தர முகாமையாளராக அதிபர்
6. முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம்
7. முன்னர் மேற்கொள்ளப்பட்ட ஆய்வுகள்

தெல்தெனிய பிரதேச தமிழ்மொழிப் பாடசாலைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு அதிபர், ஆசிரியர் இடைவினையுறவில் முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் பாடசாலை அதிபர்களின் முகாமைத்துவ வகிபாகம் என்னும் தலைப்பில் கே.வசந்தமலர் மற்றும் எவ்.எம்.நவாஸ்தீன் ஆகியோர் ஆய்வொன்றினை மேற்கொண்டுள்ளனர். அவர்களது ஆய்வின்படி, தொடர்பாடல் இடைவெளியை ஏற்படுத்தும் நான்கு விடயங்களை அவர்கள் ஒழுங்குபடுத்தியுள்ளனர். அதன்படி அதிபரின் அறிவித்தல்கள் அதிக செல்வாக்கினையும் அடுத்து அதிபருடைய ஆளிடைத் தொடர்பும் மூன்றாவதாக அதிபருடைய குழுக் கலந்துரையாடலும் நான்காவதாக ஆசிரியர் கூட்டங்களும் முரண்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்துவதாகக் கூறியுள்ளனர்.

1996 இல் எம்.எவ்.நூருல் ஹாரியா என்பவர், பாடசாலை அதிபர் ஆசிரியர்களிடையேயான முரண்பாடுகளை முகாமைசெய்ய அதிபர்கள் கையாண்ட நுட்பமுறைகள் பற்றி பட்டப்பின் கல்வி முகாமைத்துவ டிப்ளோமா கற்கை நெறிக்காக ஆய்வொன்றினை மேற்கொண்டுள்ளார். அதில் அவர் தொடர்பாடல், வெளிப்படைத் தன்மை போன்ற காரணிகளை முரண்பாடுகளைக் குறைக்கும் விடயங்களாக முன்வைத்துள்ளார்.

ஊழகெடஉைவ ஆயயெபநஅநவெ யுஅழபெ ளுநஉழனெயசல ளுஉாழழடள ளுவரனநவெள என்னும் தலைப்பில் ஈரான் நாட்டின் பாடசாலைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு கலாநிதி நயிறெக் சஹ்மொஹமடி (Dr Neyereh Shahmohammadi, 2014) ஆய்வுக் கட்டுரை ஒன்றினை முன்வைத்துள்ளார். அதில் அதிபர் முகாமைத்துவப் பாங்கு மாணவர்களை முகாமை செய்வதில் அதிக செல்வாக்குச் செலுத்தவதாக அவர் குறிப்பிட்டுள்ளார்.

3. ஆய்வுக் கண்டறிதல்களும் விளக்கங்களும்

இந்த ஆய்வானது முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு பற்றியதாகும். அதிபர்கள் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதற்காக எவ்வாறான அணுகுமுறைகளைப் பிரயோகிக்கின்றனர் என்பது பற்றியும் எவ்வாறான தந்திரோபாயங்களை பின்றபற்றுகின்றனர் என்பது பற்றியும் அதிபர், ஆசிரியர் ஆகிய இரு தரப்பினரிடமும் வினாக்கள் கேட்கப்பட்டன. அதிபர்களிடம் முரண்பாட்டு முகாமை தொடர்பாகக் பேட்கப்பட்ட வினாக்களுக்கு அவர்களது வெளிப்படுத்தல் எவ்வாறு அமைந்திருந்தன என்பதை நோக்கலாம்.

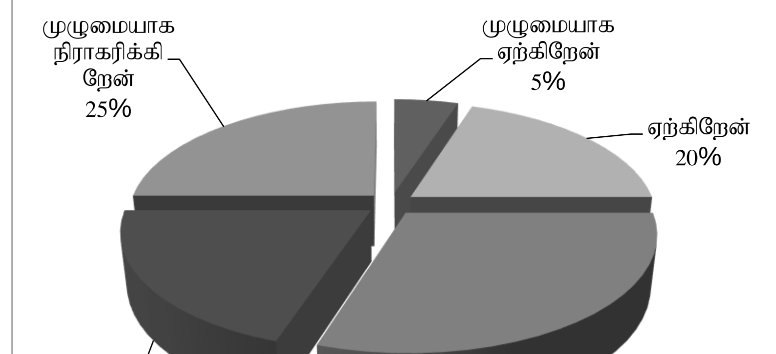
முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் தொடர்பாக அதிபர்களின் வெளிப்படுத்தல்களை நோக்கும்போது அதிபர்கள் தாம் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்யும்போது பெரும்பாலும் நிதானமாக இருப்பதாக வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். அதேபோன்று முரண்பாட்டு முகாமை தொடர்பாகத் தமக்கு அனுபவம் இருப்பதாகவும் அவை பின்னர் எழும் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்ய உதவும் எனவும் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். ஏனைய ஆசிரியர்களைப் பயன்படுத்தி முரண்பாடுகளை முகாமை செய்தல், முரண்பாட்டு முகாமையின்போது ஏனையவர்களைச் சேர்த்துக் கொள்ளல் ஆகிய இரண்டு விடயங்கள் தொடர்பாகவும் அதிபர்களின் வெளிப்படுத்தல்கள் எவ்வாறு காணப்பட்டன என்பதை அட்டவணை 1.1 மூலம் காணலாம்.

அட்டவணை 1: முரண்பாடுகளை முகாமை செய்தல் தொடர்பானவை

முரண்பாடுகளை முகாமை செய்தல் தொடர்பானவை (அதிபர்கள்)	(5)முழுமையாக ஏற்கிறேன்	(4)ஏற்கிறேன்	(3)நடுநிலைமை வகிக்கிறேன்	(2)நிராகரிக்கிறேன்	(1)முழுமையாக நிராகரிக்கிறேன்	இடை
1. பாடசாலையின் ஏனைய ஆசிரியர்களைப் பயன்படுத்தி முரண்பாடுகளுக்குத் தீர்வு காண்பது இலகுவானது.	2	4	6	4	4	2.8
2. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்யும்போது ஏனையவர்களையும் சேர்த்துக்கொள்வது பொருத்தம்.	2	3	6	5	4	2.7

இவ்விரு விடயங்களினதும் இடை 3 ஐ விடக் குறைவாகக் காணப்படுகின்றது. பாடசாலை ஆசிரியர்களைப் பயன்படுத்தி முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதை அதிகமான அதிபர்கள் விரும்பவில்லை. ஆசிரியர்களை மட்டுமல்ல ஏனைய எவரையும் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதற்குச் சேர்த்துக் கொள்வதையும் அவர்கள் விரும்பவில்லை. அவ்வாறு செயற்படுவது தமது தலைமைத்துவத்துக்கு இழுக்கு என்று அவர்கள் கருதியிருக்கக்கூடும். அதேவேளை ஆசிரியர்களோ மற்றவர்களோ இரகசியம் பேணமாட்டார்கள், பக்கச் சார்பாக நடக்கக்கூடும் என்று அதிபர் கருத இடமுண்டு.
முரண்பாடுகளைத் தோற்றுவிப்பவர்களை அல்லது முரண்படுபவர்களை முக்கியத்துவமற்ற பதவிகளில் அமர்த்தி அவர்களைச் சமாதானமடையச் செய்கின்ற முரண்பாட்டு முகாமைத்துவ உத்தி காணப்படுகின்றது. அதனை அதிபர்கள் மேற்படி ஆய்வுப் பிரதேசத்தில் எவ்வாறு முன்னெடுக்கிறார்கள் என்பதை அறியும் நோக்குடன் அதிபர்களிடம் வினவப்பட்ட வினாவுக்கு அவர்களது தெரிவுகள் எவ்வாறு காணப்பட்டன என்பதை வரைபு 1: காட்டுகின்றது

வரைபு 1: முரண்படுபவர்களை முக்கியத்துவமற்ற பதவிகளில் அமர்த்துதல்



அடிக்கடி முரண்படுபவர்களை முக்கியதுவமற்ற பதவிகளில் அமர்த்தும் உபாயத்தையும் சிலர் கைக்கொள்கின்றனர். குறிப்பாக சேவை மூப்பு அல்லது வயது அடிப்படையில் மூத்த ஆசிரியர்களை இவ்வாறு அமர்த்திக்கொள்ளும் உத்தி சில இடங்களில் காணப்படுகின்றது. இதனை அதிகளவானவர்கள் கைக்கொள்வதாகத் தெரியவில்லை. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதற்கு அதிபர் தனது வலுவை அல்லது அதிகாரத்தைப் பிரயோகிப்பது பொருத்தமானது என அதிபர்கள் பலர் கருதுகின்றனர். அதேவேளை ஏற்றத் தாழ்வற்ற தொடர்பாடல்களும் முரண்பாட்டு முகாமைக்கு முக்கியமானவை என்பதை அதிபர்கள் தெரிவித்துள்ளனர்.

அதிபர்கள் முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் பற்றிய தெளிவினைக் கொண்டிருந்தாலும் ஆசிரியர்கள் அது பற்றி என்ன கருதுகிறார்கள் என்பது நோக்கப்பட வேண்டிய முக்கிய விடயமாகும். ஏனெனில், ஆசிரியர் முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் தொடர்பான விளைவுகளை ஆசிரியர்களே அதிகம் அனுபவிக்க வேண்டியவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர். ஆசிரியர்கள் வழங்கிய தரவுகளின் அடிப்படையில் அதிபர்களிடம் முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் தொடர்பாக உன்னத ஆற்றல் இருப்பதாக கருதமுடியாதுள்ளது.

அட்டவணை 2: முரண்பாடுகளை முகாமை செய்தல் தொடர்பானவை

அதிபரின் முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் தொடர்பானவை (ஆசிரியர்கள்)	(5)முழுமையாக ஏற்கிறேன்	(4)ஏற்கிறேன்	(3)நடுநிலைமை வகிக்கிறேன்	(2)நிராகரிக்கிறேன்	(1)முழுமையாக நிராகரிக்கிறேன்	இடை
1. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபருக்கு ஆளுமையுண்டு	17	49	108	52	39	2.8
2. அதிபர் பதற்றமின்றி முரண்பாடுகளை முகாமை செய்கிறார்	9	61	76	68	51	2.7
3. முரண்பாடுகளைப் பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காகப் பயன்படுத்துகிறார்	2	49	58	107	49	2.4
4. அதிபரின் முரண்பாட்டு முகாமை எவரையும் பாதிக்காத வகையில் பக்கச் சார்பின்றி மேற்கொள்ளப்படுகிறது	14	49	94	55	53	2.7
5. ஆசிரியர்களையும் பயன்படுத்தி கூட்டாக முரண்பாடுகளை அணுகுகிறார்	11	39	101	67	47	2.6
6. முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்திலேயே கண்டுகொண்டு தீர்வுகளை நோக்கி நகருகிறார்	29	57	82	64	33	2.9
7. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்ய அதிபர் தனது வலு, அதிகாரத்தைப் பெரிதும் பயன்படுத்துகிறார்	31	78	86	48	22	3.2
8. ஏற்றத்தாழ்வற்ற தொடர்பாடல் மூலம் முரண்பாடுகளை அணுகுகிறார்	17	46	99	64	39	2.8
9. முரண்பாடுகளுக்குத் தீர்வு எட்டப்பட்ட பின்னரும் அவற்றின்மீது கவனம் செலுத்துகிறார்	28	51	96	54	36	2.9
10. முரண்பட்டவர்களைப் பழிவாங்கும் எண்ணம், செயற்பாடு அதிபரிடம் இல்லை	9	41	90	71	54	2.5

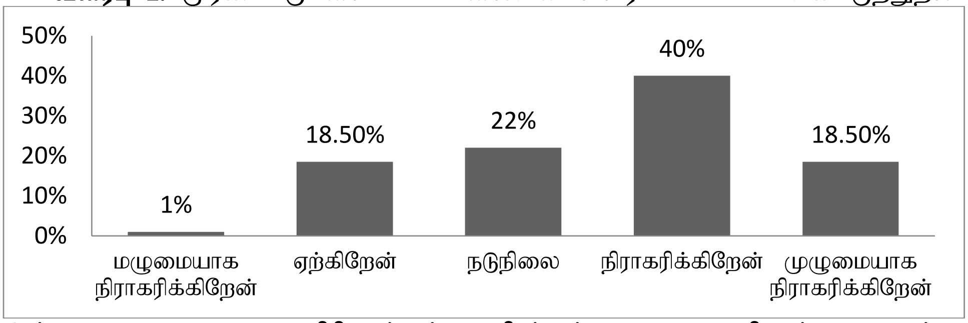
இவற்றினுடைய இடை 3 ஐ விடக் குறைவாக உள்ளதால் மேற்படி விடயங்கள் அதிபர்களிடம் தாழ் நிலையில் இருப்பதை அறிய முடிகின்றது. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபருக்கு அனுபவம் போதாது என்பதே ஆசிரியர்களுடைய கருத்தாக உள்ளது. மேலும், அதிபர்கள் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்கின்றபோது பதற்றமடைவதாகவும் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். முரண்பாடுகளைப் பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காகக் கையாள்வது என்பது முரண்பாட்டு முகாமையில் முக்கியமான தந்திரோபாயமாகக் கருதப்படுகின்றது. குறிப்பிட்ட இந்த விடயத்திலும் அதிபர்களின் ஆளுமை போதாது என்பதே ஆசிரியர்களின் கருத்தாகும். இவ்விடயம் தொடர்பாக ஆசிரியர்களின் வெளிப்படுத்தல்களை அட்டவணை 3: மூலம் காணலாம்.

முரண்பாடுகளை பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காகப் பயன்படுத்துதல்	**எண்ணிக்கை**	**நூற்றுவீதம்**
மழுமையாக நிராகரிக்கிறேன்	2	1மு
ஏற்கிறேன்	49	18.50மு
நடுநிலை	58	22மு
நிராகரிக்கிறேன்	107	40மு
முழுமையாக நிராகரிக்கிறேன்	49	18.50மு
மொத்தம்	**265**	**100மு**

அட்டவணை 3: முரண்பாடுகளைப் பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காகப் பயன்படுத்தல்

இதனை பின்வரும் வரையின் மூலம் இலகுவாக விளங்கிக்கொள்ளலாம்.

வரைபு 2: முரண்பாடுகளை பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காகப் பயன்படுத்துதல்



இங்கு 58.5மு ஆன ஆசிரியகர்கள் அதிபர்கள் பாடசாலையிலுள்ள முரண்பாடுகளை பாடசாலையின் வளர்ச்சிக்காக அதிபர் பயன்படுத்துகிறார் என்ற கூற்றை நிராகரிப்பவர்களாக அல்லது முற்றாக நிராகரிப்பவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர். இந்நிலையில் அதிபர்களிடம் அத்தந்திரோபாயம் இல்லை என்ற முடிவுக்கே வரவேண்டியுள்ளது.

அதிபர்களின் முரண்பாட்டு முகாமை எவரையும் பாதிக்காத வகையில் பக்கச் சார்பின்றி மேற்கொள்ளப்படுகிறது என்பதையும் பெரும்பாலான ஆசிரியர்கள் ஏற்றுக்கொள்ளவில்லை. ஆசிரியர்களைப் பயன்படுத்தி கூட்டாக முரண்பாடுகளுகளை முகாமை செய்யும் பண்புகூட அதிபரிடம் மேலும் வளத்தெடுக்கப்பட வேண்டிய நிலையில் உள்ளதாகவே ஆசிரியர்கள் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்தில் இனங்கண்டுகொண்டால் அவற்றை அணுகுவதும் அவற்றுக்குத் தீர்வுகாண்பதும் ஒப்பீட்டளவில் இலகுவாக அமையும். இவ்விடயத்திலும் அதிபர்கள் மேலும் தம்மை வளர்த்துக்கொள்ள வேண்டியவர்ளாகவே காணப்படுகின்றனர் என்பதை ஆசிரியர்களின் தரவுகளிலிருந்து அறிய முடிகின்றது.

முரண்பாடுகளை முகாமை செய்கின்றபோது மென்போக்கைக் கடைப்பிடிப்பது எல்லா வேளைகளிலும் பொருத்தமானதாக அமையாது. சில வேளைகளில் அதிபர் தனது அதிகாரத்தை, வலுவை பயன்படுத்த வேண்டி ஏற்படும். அவ்வாறு அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவது ஓரளவு பயன்படுத்தப்படும் தந்திரோபாயமாக உள்ளது. முரண்பாடுகளை முகாமை செய்கின்றபோது குழுக்கள் அல்லது தனிநபர்களுக்கிடையில் ஏற்றத் தாழ்வற்ற தொடர்பாடலை அதிபர் மேற்கொள்வாராயின் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வது எளிதாக அமைந்து விடும். ஆனால், இவ்விடயத்திலும் அதிபர்கள் சிறப்பாகச் செயற்படுவது போதாது என்றே ஆசிரியர்கள் பதிவுசெய்துள்ளனர். முரண்பாடுகளுக்குத்

தீர்வு எட்டப்பட்ட பின்னர் அவை நிறைவுபெற்று விட்டன என்று எல்லா வேளைகளிலும் எண்ணிக்கொள்வது பொருத்தமாக அமையாது. அவை மீண்டும் வீரியம் பெறலாம். இந்நிலையில் அவற்றின் மீது அதிபர் தொடர் அவதானிப்பில் இருப்பது அவசியமாகும். எனினும், அதிபர் அவ்வாறு அவதானிப்பதாக வெளிப்படையாகத் தெரியாமலிருப்பது சிறந்தது. ஆனால் இங்கு அதிபர்கள் எல்லா வேளையிலும் அவ்வாறு செயற்படுவதில்லை என்பதை ஆசிரியர்கள் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். இவை எல்லாவற்றையும்விட முக்கியமான விடயம் முரண்பாடுகளின் பின்னர் அதிபர் அவற்றைக் கருதி ஆசிரியர்களைப் பழிவாங்கும் செயற்பாடுகளில் ஈடபடாதிருப்பதாகும். ஆனால், அதிபர்களிடம் பழிவாங்கும் எண்ணம், செயற்பாடு இருப்பதாக அரைப் பங்கினர் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர்.

அதிபருடைய முரண்பாட்டு முகாமைத்துவம் பற்றிய இந்த ஆய்வில் பாடசாலைகளின் பிரதி அதிபர்கள், 20 பேர் தெரிவுசெய்யப்பட்டு அவர்களுடன் கட்டமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் மேற்கொள்ளப்பட்டது. முரண்பாட்டுக்கான காரணங்களை அறியும் பொருட்டும் அந்த முரண்பாடுகளை அதிபர்கள் முகாமை செய்யும் வகிபங்கினை அல்லது தந்திரோபாயத்தினை அறியும் பொருட்டும் 15 வினாக்கள் வினாவப்பட்டன. அவர்கள் அளித்த விடைகளுக்கு ஏற்ப ஐந்து அளவுத்திட்டத்தில் புள்ளிகள் வழங்கப்பட்டுள் பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டன. இங்கு முக்கியமான சில வினாக்களின் பகுப்பாய்வு முன்வைக்கப்படுகின்றது.

அட்டவணை 4: பிரதி அதிபர்களுக்கான நேர்காணல் படிவம்

	வினாக்கள்	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**இடை**
01	பாடசாலை முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வது இலகுவானது	0	3	7	6	4	2.5
02	அதிபர் பதற்றமின்றி முரண்பாடுகளை அணுகுகின்றார்	1	4	7	5	3	2.8
03	முரண்பாடுகளை பாடசாலையின் வெற்றிக்காகப் பயன்படுத்துவதில் அதிபர் ஆளுமை மிக்கவர்	0	3	6	7	4	2.4
04	அதிபர் ஆசிரியர்களிடையே பாரபட்சம் காட்டுவதில்லை	0	2	5	5	8	2.1
05	முரண்பாடுகளை முகாமை செய்யும் தொடர்பாடல் திறன் அதிபரிடம் உண்டு	1	3	6	6	4	2.6
06	முரண்பாடுகளின் பின்னர் அதிபர் அவற்றைச் சாதிப்பதில்லை	0	3	9	6	2	2.7
07	முரண்படுபவர்களை பொறுப்பற்ற பதவிகளில் அமர்த்துவதன் மூலம் முகாமை செய்கிறார்	1	4	4	7	4	2.6
08	முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்திலேயே தெரிந்துகொண்டு அணுகுகின்றார்	2	4	7	4	3	2.9
09	ஆசிரியர்களைப் பாராட்டுவதன் மூலம் முரண்பாடுகள் தோன்றாமல் பார்த்துக்கொள்கின்றார்.	1	3	7	5	4	2.6

நேர்காணலின்படி பாடசாலைகளில் குறிப்பிட்டளவு முரண்பாடுகள் காணப்படுகின்றன என்பதை பிரதி அதிபர்கள் வெளிப்படுத்தியுள்ளனர். மேலும், அவற்றை முகாமை செய்வது இலகுவானது அல்ல என்பதையும் அவர்கள் ஒப்புக் கொண்டுள்ளனர். பாடசாலையில் முகாமைத்துவம் சார்ந்து இயங்குபவர்கள் என்றவகையில் அவர்களின் தரவுகளும் மிக முக்கியமானவையாகும்.

4. ஆய்வுமுடிவும் விதப்புரையும்

4.1. ஆய்வு முடிவுகள்

முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்கள் ஓரளவு ஆளுமைமிக்கவர்கள் என்பதை அவர்கள் ஏற்றுக்கொண்டுள்ளனர். முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதற்கு அதிபர் தனித்துச் செயற்படுவதைக் காட்டிலும் முகாமைத்துவக் குழுவின் துணையைப் பெற்றுக்கொள்வது பலவேளைகளில் பொருத்தமானதாக அமையும். ஆய்வுக்கு உட்படுத்தப்பட்ட பாடசாலை அதிபர்கள் முகாமைத்துவக் குழுவின் துணையை ஓரளவு

பெற்றுக்கொண்டு செயற்படுவதை அவனிதாக்கலாம். அதிபர் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்ய அணுகுகின்றபோது பதற்றமடைவதாக அவர்கள் கருதுகின்றனர். பாடசாலைகளின் வெற்றிக்காக முரண்பாடுகளைத் திசைதிருப்புவது முரண்பாட்டு முகாமையில் சிறந்த தந்திரோபாயமாகக் கருதப்படுகின்றது. அந்தவகையில் அதிபர்களின் விகபங்கு போதாது என நேர்காணலின்போது பிரதி அதிபர்கள் வெளிப்படுத்தினர்.

ஆசிரியர்களிடையே பாரபட்சம் காட்டுவது அதிபரின் முகாமைத்துவத் திறன் தொடர்பாக மோசமான நடத்தையாகும். ஏனெனில், அவையே முரண்பாடுகளைத் தோற்றுவித்துவிடும் என்பதோடு பொருத்தமான, ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க தீர்வுகளை அணுகவிடாது தடுத்துவிடும். இதனால் பாடசாலைகளில் மேலும் முரண்பாடுகள் அதிகரிக்கவே வாய்ப்பு ஏற்படும். முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபரின் தொடர்பாடல் திறன் முக்கிமானது. அது தொடர்பாக அதிபரி மேலும் விருத்தி செய்துகொள்ள வேண்டிய நிலையிலேயே உள்ளார் என கூறப்பட்டுள்ளது. முரண்பாடுகளின் பின்னர் அதிபர் அவற்றைச் சாதிக்கக் கூடாது. அவ்வாறு சாதிப்பது மேலும் முரண்பாட்டுக்கான சூழலை உருவாக்கிவிடும்.

முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர் தனது வலுவை, அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்த வேண்டிய சூழ்நிலையும் உண்டு. அதிபர்கள் இதனை அதிகம் பயன்படுத்துவதாக நேர்காணலின்போது வெளிப்படுத்தப்பட்டது. முரண்படுபவர்களைச் சிலவேளைகளில் பொறுப்பற்ற பதவிகளில் அமர்த்திவிடுவதன் மூலமும் சிலவேளைகளில் முரண்பாடுகளை இலகுவாக முகாமைசெய்ய முடியும். இதனைக் குறைந்த அளவில் அதிபர்கள் மேற்கொள்வதாக அறிய முடிந்தது. முரண்படுபவர்களை இடமாற்றம் செய்ய அதிபர்கள் முயற்சிக்கும் செயற்பாடுகள் ஒப்பீட்டளவில் அதிகமாக நடைபெறுவதாக நேர்காணலின்போது வெளிப்படுத்தப்பட்டது. முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்திலேயே தெரிந்துகொண்டு அவற்றை அணுகுவது பல வேளைகளில் அவற்றை இலகுவாக முகாமை செய்யும் வாய்ப்பினை ஏற்படுத்திவிடும். அதிபர்கள் அவற்றை ஓரளவு ஆரம்பத்திலே இனங்கண்டுகொள்கின்றனர் என்பதை தரவுகளின் அடிப்படையில் அறிந்துகொள்ள முடிகின்றது. முரண்பாடுகள் தீர்க்கப்பட்ட பின்னரும் மறைமுகமாக அதிபர் அவற்றின் மீது கவனமாக இருக்கிறார். அதாவது தொடர் நடவடிக்கையை மேற்கொள்கிறார். ஆசிரியர்களைப் பாராட்டுவதன் மூலம் முரண்பாடுகள் தோன்றாமல் முகாமைசெய்ய முடியும் என்பதை அதிபர்கள் ஓரளவு மேற்கொள்கின்றனர். எனினும் அந்த விடயத்தில் மேலும் விருத்திகாண வேண்டியுள்ளது என வெளிப்படுத்தப்பட்டது. வெளிப்படையாகப் பாராட்டும்போது ஆசிரியர்கள் மகிழ்ச்சியாகப் பணியாற்றும் சூழல் தோன்றும். அதனால் முரண்பாடுகள் தோன்றுவதற்கான வாய்ப்புகள் குறையும் என்பது அவர்களின கருத்தாக அமைந்தது.

பாடசாலைகளில் முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதில் அதிபர்களின் வகிபங்கு பற்றி அதிபர்கள், பிரதி அதிபர்கள், ஆசிரியர்களிடம் வேறுபட்ட கருத்துக்கள் காணப்பட்டுள்ளன என்பதை மேலே மேற்கொள்ளப்பட்ட தரவுப் பகுப்பாய்விலிருந்து விளங்கிக்கொள்ள முடியும்.

4.2. விதப்புரைகள்

- அதிபர்கள் முரண்பாடுகளை ஆரம்பத்திலேயே இனங்காணப்பதற்கான சூழலை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
- அதிபர், ஆசிரியர்கள் சிறந்த தொடர்பாடல் பண்பை வளர்த்துக்கொள்ள வேண்டும்.
- ஆசிரியர் நலன் சார்ந்த விடயங்களில் அதிபர்கள் அக்கறை காட்டுதல் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும்.

- பாடசாலைகளில் பொறுப்புக்கள், கடமைகளைப் பகிர்ந்தளிப்பதில் பொருத்தமான பொறிமுறை பின்பற்றப்படுவதோடு வெளிப்படைத் தன்மை பேணப்பட வேண்டும்.
- முரண்பாடுகள் தீர்க்கப்பட்ட பின்னர் அவற்றை இருசாராரும் மானசீகமாக ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.
- ஆசிரியர்கள் பாடசாயின் முன்னேற்றத்துக்காக அர்ப்பணிப்போடு பணியாற்ற வேண்டும்.
- அதிபர்கள் எக்காரணம் கொண்டும் ஆசிரியர்களிடையே பாராபட்சம் காட்டக்கூடாது.
- முரண்பாடுகளைப் பாடசாலையின் முன்னேற்றத்துக்காகப் பயன்படுத்தும் தந்திரோபாயத்தை அதிபர்கள் வளர்த்துக்கொள்ள வேண்டும்.

5. முடிவுரை

வடமராட்சிக் கல்வி வலயத்தில் உள்ள வகை ஐ பாடசாலைகளில் காணப்படுகின்ற முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் அதிபர்கள் பலவேறு தந்திரோபாயங்களைக் கையாள்கின்ற போதிலும் அதிகமாக ஆசிரியர்களால் அவற்றை ஏற்றுக்கொள்ள முடியவில்லை. அதிபர்களின் முரண்பாட்டு முகாமைத்துவ ஆற்றலும் மேலும் விருத்தி செய்யப்பட வேண்டிய நிலையிலேயே உள்ளது. தனிமனித ஆளுமைகள் பல சந்திக்கின்ற இடமாகப் பாடசாலைகள் காணப்படுவதால் முரண்பாடுகள் ஏற்படுவது தவிர்க்கபட முடியாதது. எனினும் பாடசாலை அதிபர் சிறந்த தலைவர், முகாமையாளர் என்ற வகையில் பிறர் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய வகையில் அவற்றைத் தீர்த்துவைப்பது அவசியமானது. அவ்வாறு முரண்பாடுகளை முகாமை செய்வதற்கான தந்திரோபாயங்களை நபர்கள், சந்தர்ப்பங்கள், முரண்பாட்டின் தன்மை என்பவற்றுக்கு ஏற்ப தீர்மானித்துக்கொள்வதும் பயன்படுத்திக்கொள்வதும் அதிபரின் வகிபங்கில் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றது.

உசாத்துணை நூல்கள்

1. அனந்தராஜ், ந. (2006). பாடசாலை முகாமைத்துவ நுட்பங்கள். கொழும்பு: குமரண் புத்தக இல்லம்.
2. சந்திரசேகரம், சோ., கருணாநிதி, மா. (2008). முகாமைத்துவக் கொள்கைகள் ஓர் அறிமுகம். கொழும்பு: சேமமடு பதிப்பகம்.
3. சந்திரசேகரம், சோ., சின்னத்தம்பி, மா. (2002). கல்வியும் மனிதவள விருத்தியும். கொழும்பு: எஸ்.எச்.பதிப்பகம்.
4. தனராஜ், தை. (2008). தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள். கொழும்பு: சேமமடு பதிப்பகம்.
5. Neyereh Shahmohammadi. (2014). Conflict Management Among Secondary Schools Students. Retrieved April 18, 2018
6. Vasanthamalar, K., Nawastheen, F.M., (2016). Managerial Roles of School Principals in Handling Conflict between Principal and Teachers in Their Interaction in Teldeniya Tamil Medium Schools. Retrieved April 18, 2018