

# ÖĞRETMENLERİN YAŞADIKLARI ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK DAVRANIŞLARI

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Mehmet ÖZDOĞRU<sup>1</sup>**

1 Dr., Eskişehir Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, mehmetozdogru26@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3853-8389.

Geliş Tarihi: 19.11.2020 Kabul Tarihi: 15.02.2021 DOI: 10.37669/milliegitim.828532

**Öz:** Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilimi deseninin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 25 öğretmen oluşturmaktadır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı çalışmada verilerin çözümlemesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarıldığı bu çalışmada; öğretmenlerin çoğunluğunun okulda başkalarıyla yaşadıkları çatışmanın çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyduğu, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları birden fazla olay (veliler, diğer öğretmenler, müdür yardımcıları ve öğrencilerle yaşanan çatışmalar) karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediği, buna karşın okul müdürlerinin kısmen arabuluculuk davranışları sergilediği, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden bekledikleri arabuluculuk davranışlarının ise tarafsız, objektif, önyargısız olması, iyi bir dinleyici olması, personelini çok iyi tanıması, çözüm üretmesi, konuyu önemsemesi, geçiştirmemesi, zaman ayırması, işinin ehli olması, empati yapabilmesi, samimi olması, sorunlara zamanında müdahale etmesi, adil, kararlı ve şeffaf olması gerektiği anlaşılmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bulgulardan yola çıkarak; okul müdürlerine öğretmenler arasındaki çatışmalarda arabuluculuk rolleri konusunda temel beceriler kazandırılması, öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin yaşayabilecekleri çatışmalar ve çözüm yollarının gündem olarak alınması gibi önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, çatışma, okul müdürü, arabuluculuk.

## **MEDIATION BEHAVIOR OF SCHOOL DIRECTORS IN RESOLVING THE CONFLICT EXPERIENCED BY TEACHERS**

### **Abstract:**

The aim of this study is to examine teachers' views on school principals' mediation behaviors in resolving the conflicts they experience. The study group of the study, in which the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods, was used, consists of 25 teachers. In the research, in which semi-structured interview form was used, content analysis technique was used in analyzing the data. In this study, where teachers' opinions on mediation behaviors of school principals in solving the conflicts they experience were revealed; The majority of teachers need a mediator in solving their conflicts with others at school, teachers expect school principals to be mediators in the face of multiple incidents (conflicts with parents, other teachers, vice principals and students) while teachers are performing their profession, whereas school principals exhibit partial mediation behaviors. The mediation behavior they expect from school principals in the resolution of the conflicts they experience is to be impartial, objective, free from prejudice, to be a good listener, to know their staff very well, to produce solutions, to care about the subject, not to pass the issue, to spare time, to be competent, to be empathetic, to be sincere, to intervene in problems in a timely manner. It is understood that it should be fair, determined and transparent. Based on the findings obtained from the opinions of the participating teachers; Suggestions were made to school principals such as providing basic skills in mediating roles in conflicts between teachers, taking the conflicts and solutions that teachers may experience as the agenda in the teachers' board meetings.

**Keywords:** Teacher, conflict, school principal, mediation

### **Giriş**

Çatışma, insanın bulunduğu her yerde ortaya çıkması kaçınılmaz olan bir olgudur (Şimşek, Akgemic ve Çelik, 2001). Eren,(2020) çatışmayı "Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" olarak ifade etmiştir. Kişiler arası çatışmaya vurgu yapan bir tanımda ise çatışma, iki ya da daha çok kişi arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık olarak tanımlanmıştır (Zembat, 2012).

Örgütlerde kıt kaynakların paylaşımı, işbölümü, çalışanlar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Şimşek,

Akgemici ve Çelik, 2001). Literatür incelendiğinde örgütün büyüklüğü, kaynakların kıt ve değerli olması, personelin farklılığı, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, statü ve rol farklılıkları, bürokratik nitelikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yönetim biçimindeki farklılıklar, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri çatışmaya neden olan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çatışmaya sebep olan bireysel nedenler ise algılama farklılıkları, iletişim engelleri, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler ve personeldeki farklılıklar şeklinde sıralanabilir (Ada ve Küçükali, 2009; Baykal ve Kovancı, 2008; Dökmen, 2005; Turan, 2014).

Çatışma konusunda yapılmış olan bazı çalışmalar, çatışmanın yıkıcı, zararlı ve grup performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin; Genç, (2005) çatışmanın olumsuz etkilerini çatışma ortamında bireylerin moral ve motivasyon düzeylerinin düşmesi, çalışanlar arasında uyumun bozulması, kutuplaşmanın artması, işbirliği bozulması ve nihayetinde iş verimliliğinin düşmesi şeklinde sıralamıştır.

Çatışmayı örgüte zarar veren ve çözülmesi gereken bir olgu olarak ele alan yaklaşımların yanı sıra örgütte çok sık ortaya çıkan, doğal bir olgu olarak gören ve iyi yönetilmesi durumunda örgüte yarar sağlayacağını ileri süren yaklaşımlar da mevcuttur. Çatışmayı örgüt açısından olumsuz olarak tanımlayan görüş, çatışmayı çözme, olumlu bir süreç için algılayan görüşler ise çatışmayı yönetme sürecine odaklanmaktadır (Şimşek vd., 2001).

Örgütlerde çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri, beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2000). Örgütlerde kişiler arası çatışma durumları birey ile üstleri, birey ile astları ve birey ile meslektaşları (denk olan kişiler) arasında gerçekleşebilmektedir (Zembat, 2012).

Çatışma ilişki içinde olan taraflar arasında doğal olarak ortaya çıkar. Önemli olan çatışmanın çıkmasını önlemek değil, çatışma çıktığı zaman tarafların birbirleriyle nasıl etkileşim kuracağını bilmesidir (Cüceloğlu, 1997). Bir taraftan çatışmaların farklılık ve çeşitlilik gösteren doğası, diğer taraftan iyi yönetilebildiği takdirde örgüt etkililiği ve gelişimine olan katkısı; iyi yönetilmediğinde veya kontrol edilemediğinde örgüt için yıkıcı etkiler yaratabileceği tehlikesi çatışma yönetimini kritik ve önemli bir duruma getirmektedir (Özmen, 1997). Eren (2000) ve Tengilimoğlu'na (1991) göre, iyi yönetilemeyen çatışmalar örgütsel verimliliği ve etkililiğini azaltabilir. Aynı zamanda çatışmaya taraf olan bireylerin tatminsizliklerine ve psikolojik sorunlara da neden olabilir. İyi yönetilemeyen çatışma sonucunda bireylerin sosyal statüleri; kabul edilme ve kendilerini güvende hissetme duyguları zarar görür. Etkilenen duygusal yaşam nedeniyle bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak çöküntü içinde olurlar ve güçlerini gitgide kaybederler. Yıldırım (2005)'a göre ise örgüt içi çatışma iyi bir şekilde yönetilirse örgüt içi ilişkilerin sağlam temellere oturduğunu, psikolojik olarak olgunluk sağlandığını, sorunların fark edilmesi ve etkili çözüm yollarının geliştirilmesi ile örgüt içi ilişkilerin sıradanlığının azalarak ahenkli bir şekil aldığını dile getirmiştir.

Farklı kültür, anlayış, eğitim düzeyi ve farklı yaş gruplarının bir arada bulunduğu eğitim örgütlerinde çatışmaların yaşandığı bilinmektedir. Çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir (Okotoni ve Okotoni, 2003). Okul ortamlarında güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan önemsiz sürtüşmeler bile beklenmeyen çatışma durumlarına dönüşebilmektedir (Bursalıoğlu, 2008).

Alan yazında hem olumlu hem de olumsuz sonuçları anlatılan çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılıp olumlu etkilerinin artırılması için okul örgütündeki tüm işle-yişten birincil derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin çatışma ile başa çıkabilecek stratejileri iyi bilmeleri ve çatışmaların üstesinden gelebilmeleri oldukça önemlidir (Bayar, 2015).

Çatışmayı örgüt için bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürmek çatışmayı et-kili yönetmekle gerçekleştirilebilir. Okullar insan unsurunun çok yoğun olduğu bu nedenle ilişkili olarak da farklı birey ve grupların yer aldığı örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında okul örgütleri için de çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir durum ola-caktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmanın varlığının sor-gulanmasından çok nasıl yönetileceği konusu önem taşımaktadır. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir (Arslantaş ve Özkan, 2012). Etkili yöneticiler, çatış-manın kaynaklarını ve çatışma çözme stratejilerini bilen yöneticilerdir (Karip, 2000).

Eğitim örgütlerinde insan kaynağının önemli bir kısmını oluşturan öğretmenler zaman zaman zaman diğer bireylerle çatışma ve sorunlar yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin diğer bireylerle yaşadığı çatışmaların ve sorunların çözülmesinde okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin başkalarıyla yaşadıkları anlaşmazlıkların çözümünde iyi bir arabulucu olmalıdır (Çelikten, 2004). Arabulucu-luk; iki ya da daha fazla birey arasında yaşanan çatışmaların giderilmesinde üçüncü kişilerin çatışma çözme ve iletişim becerilerini kullanarak yardımcı olmaları sürecidir (Smith ve Sidwell, 1990).

Yaşanan uyuşmazlıklara alternatif çözümler üretilebilmesi, farklılıkların karşılıklı anlaşmayı engelleyecek bir bariyere dönüşmesine engel olmakla mümkün olacaktır. Bu aşamada arabulucunun rolü devreye girmektedir. Oğuz, (2011) okul yöneticileri-nin öğretmenler arasında yaşanan anlaşmazlıklarda arabuluculuk rolünün önemini vurgulamaktadır.

Yöneticinin arabuluculuğu ile tarafların ortak bir çözüme varması, hem yönetici hem de taraflar için doyum sağlar (Karip, 2013). Örgütsel hedeflere ulaşılmasında yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir. Etkili yöneticiler, çatışmanın kaynaklarını ve çatışma çözme stratejilerini bilen yöneticilerdir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Okullarda yaşanan çatışmalar öğretmenlerin performansını, motivasyonunu ve verimliliğini düşürmekte, bu durum da verilen eğitimin niteliğine doğrudan etkile-

mektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin kişilerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürünün arabuluculuk davranışlarının bilinmesi önem arz etmektedir.

Gerek okul personeli ile okulun dış çevresi arasındaki ilişkiler (aile, vb.) gerekse, yönetici, öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkileri gibi okulun iç çevresinde gelişen ilişkiler okulların eğitim kalitesini etkileyen faktörlerdendir (Çinkır ve Çetin, 2010). Bu ilişkilerin çatışma içermesi olasıdır. Literatürde okullarda çatışma ve yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Akgün, Yıldız ve Çelik, 2009; Maya Çalışkan, 2004). Ancak okulun en önemli insan kaynaklarından olan öğretmenlerin diğer kişilerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını inceleyen bir çalışmaya alan yazında rastlanmamıştır. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını tespit edilmesi okullarda yaşanabilecek çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucuya ihtiyaç duyma durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin hangi olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden bekledikleri arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırma Deseni**

Çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemek amaçlanmıştır. Çalışma, nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerden olan olgu bilim desenine göre yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek, (2016) olgu bilim desenindeki amacı; “bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmak” olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışları olgusu derinlemesine incelenmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Eskişehir ili Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu tekniğin kullanıl-

masında katılımcıların çeşitliliğini sağlayarak daha zengin ve ayrıntılı verilere ulaşmak amaçlanmıştır. Çeşitliliği sağlamak için çalışmanın katılımcılarının farklı okullarda görev yapmasına, farklı mesleki kıdemde ve branştan olması ile farklı öğrenim düzeyinden olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin okul yaşantısına yönelik yeterli geçmişe ve deneyime sahip olmasına önem verilmiştir. Gönüllülük ilkesi göz önünde bulundurularak çalışmanın katılımcıları araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmada Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde bulunan 8 ortaokulda görev yapan 25 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Bilgiler

Değişkenler	Alt kategoriler	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	14	56
	Erkek	11	44
Öğretmenlik Kıdemi	1-5 yıl	2	8
	6-10 yıl	9	36
	11-15 yıl	5	20
	16-20 yıl	4	16
	20 yıl ve üzeri	5	20
Branş	Türkçe	5	20
	Matematik	4	16
	Sosyal Bilgiler	3	12
	Fen ve Teknoloji	3	12
	Görsel Sanatlar	3	12
	Beden Eğitimi	3	12
	Din Kültürü ve Ahlak B.	2	8
	Müzik	2	8
Öğrenim Düzeyi	Lisans	18	72
	Yüksek lisans	7	28
Toplam		25	100

### Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında literatür taranmış, konuyla ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve dört soruluk taslak form oluşturulmuştur. Taslak form pilot çalışma çerçevesinde farklı branşlardan altı öğretmene uygulanmıştır. Ardından üç uzmanın görüşüne sunulan forma, uzman önerileri doğrultusunda düzenlenerek son hali verilmiştir.

Hazırlanan formunun birinci bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Diğer bölümde ise öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelemek için sorulan 4 soru bulunmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda; öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucuya ihtiyaç duyma durumlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin hangi olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediklerine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden bekledikleri arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri sorulmuştur.

Görüşmelerde katılımcılara öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına yönelik görüş ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan aşağıdaki sorular sorulmuştur:

Okulda yaşadığınız çatışmaların çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyar mısınız?

Hangi olaylar karşısında okul müdürünüzün arabulucu olmasını beklersiniz?

Sizce okul müdürleri arabuluculuk davranışlarını yeterince yerine getirmekte midir?

Okulda yaşadığınız çatışmaların çözümünde okul müdüründen beklediğiniz arabuluculuk davranışları nelerdir?

### **Verilerin Toplanması**

Öğretmenlerle yapılan görüşmeler, 12 Eylül 2019-15 Kasım 2019 tarihlerinde yapılmıştır. Her bir öğretmene yapılan görüşmelerin süresi 30 ila 45 dakika sürmüştür. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara gizlilik ve etik ilkeler doğrultusunda görüşmenin gerçekleşeceği, kişi ve kurum ismi belirtilmeyeceği, elde edilen verilerin sadece araştırmacı tarafından bilineceği açıklanarak ses kayıt cihazıyla kayıt yapılmasının onayı istenmiştir. Görüşmeler öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 2 öğretmen ses kaydına onay vermemiş, bu katılımcıların görüşleri not tutularak alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Çalışmada elde edilen veriler içerik analizi yöntemine uygun olarak analiz edilmiştir. Analize başlanmadan önce ses kayıtları yazılı hale getirilmiştir. Deşifre işleminin doğruluğunu kontrol etmek için ses kayıtları neticesinde ulaşılan verilerin görüşme formlarındaki verilerle karşılaştırması yapılmıştır. Görüşmelerden 94 sayfa veri elde edilmiştir.

### **Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları**

Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliğini sağlamak amacıyla ilk olarak katılımcıların teyidine başvurulmuştur. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler derlenip, tablolaş-

tırdıktan sonra katılımcılara gönderilerek paylaşılmıştır. Katılımcıların ifade etmek istedikleriyle araştırmacı tarafından oluşturulan tablolardaki ifadeler karşılaştırılarak teyit edilmiştir. Daha sonra araştırmacının verilerinden yola çıkarak oluşturulan tema ve kodlar eğitim yönetimi alanından iki uzmana incelenmiştir. İki uzmanın da çalışmada elde edilen ifadelerle verdiği kodlar ile araştırmacının verdiği kodlar karşılaştırılmış, sonrasında alt kategori ile kategorilerin kontrolü yapılmıştır. 3 uzmandan alınan geri bildirimler ile araştırmacının eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Görüş birliği/ayrılığı formülündeki hesaplamaya göre kodlayıcılar arasındaki uyum .89 olarak tespit edilmiştir (Miles & Huberman, 1994).

### **Bulgular**

Bu bölümde, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Aşağıda öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucundaki bulgular sunulmuştur.

### **Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucuya ihtiyaç duyma durumu**

Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucuya ihtiyaç duyma durumlarına ilişkin görüşleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Arabulucuya İhtiyaç Duyma Durumlarına İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	n	Örnek Alıntılar
Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Arabulucuya İhtiyaç Duyma Durumu	Evet, ihtiyaç duyarım.	14	Ö8:Okulumda zaman zaman aynı ortamı paylaştığımız meslektaşlarımla sorunlar yaşadığımız oluyor. Bazen bu sorunları karşılıklı konuşarak haledemediğimiz durumlar oluyor. Bu anlarda her ikimizi de tanıyan, bilen bir arabulucunun devreye girmesi iyi olur. Ö14:Mesleğimizi yaparken birçok kişiyle çatışma yaşıyoruz. Özellikle öğrenci velileriyle yaşadığımız olumsuz olaylarda bir arabulucu olsa iyi olur.
	Hayır, ihtiyaç duymam.	8	Ö5: Şimdiye kadar gerek duymadım. Ö11: Maalesef hayır. Herkes ayrı telden çalıyor ortak paydada buluşmak çok zor oluyor yıpranıyoruz. Kendimiz halletmeye çalışıyoruz.
	Nadiren, ihtiyaç duyarım.	3	Ö6 :Çok nadiren kurum müdürünün arabuluculuğuna ihtiyaç duyuyoruz



Tablo 2' ye göre öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucuya ihtiyaç duyma durumlarına ilişkin görüşleri; evet ihtiyaç duyarım, hayır ihtiyaç duymam, nadiren ihtiyaç duyarım olmak üzere üç kod altında toplanmıştır.

Ortaya çıkan bulgulara bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğu başkalarıyla yaşadıkları çatışmanın çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte sekiz öğretmen başkalarıyla yaşadıkları çatışmanın çözümünde arabulucuya ihtiyaç duymadığını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan üç öğretmen de arabulucuya nadiren ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir.

### Öğretmenlerin okul müdürlerinin arabulucu olmasını bekledikleri durumlar

Öğretmenlerin hangi olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediklerine ilişkin görüşleri Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Hangi Olaylar Karşısında Okul Müdürlerinin Arabulucu Olmasını Beklediklerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	n	Örnek Alıntılar
Okul Müdürlerinin Arabulucu Olması Beklenen Durumlar	Velilerle yaşanabilecek sorunlarda	14	Ö2: Velilere her türlü bilgi ve gerekçe sunulmasına rağmen ikna olmayıp sorun devam ettirilirse müdürümüzün aracı olmasını isterim. Ö10:Veli ile yaşanabilecek anlaşmazlıklarda... Ö1: Velilerin haksız suçlamasında...
	Öğretmenler arasında yaşanan sorunlarda	10	Ö4: Velilerle ya da diğer öğretmenlerle yaşanan olaylarda olabilir. Ö13:Öğretmenler arasında yaşanan gerginliklerde...
	Müdür Yardımcılarıyla yaşanan sorunlarda	6	Ö6: Ders programlarının ayarlanmasında müdür yardımcısıyla çoğu zaman sorun yaşıyorum. Müdür böyle durumlarda devreye girse iyi olur.
	Öğrencilerle yaşanan sorunlarda	4	Ö9: Ailevi sorun yaşayan öğrencilerle karşı karşıya kaldığımız durumlarda iyi olur.

Tablo 3' e göre öğretmenlerin hangi olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediklerine ilişkin görüşleri; velilerle yaşanabilecek sorunlarda, öğretmenler arasında yaşanan sorunlarda, müdür yardımcılarıyla yaşanan sorunlarda ve öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlarda olmak üzere dört kod altında toplanmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenler mesleklerini icra ederken karşılaştıkları birden fazla olay karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Katılımcı öğretmenler en fazla velilerle yaşanabilecek sorunlarda okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin önemli bir kısmı kendi aralarında yaşanan sorunlarda okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Ayrıca müdür yardımcılarıyla ve öğrencilerle yaşanan sorunlarda okul müdürlerinin arabulucu olması beklenmektedir.

#### **Okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumları**

Okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Tema	Kod	n	Örnek Alıntılar
Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Davranışlarını Yerine Getirme Durumları	Kısmen	11	Ö7: Soruna göre değişiyor diyebilirim. Bazen sergiliyor, bazen umursamıyor. Ö14: Bazen evet bazen hayır.
	Hiç	9	Ö16: Okulda yaşadığım sorunlarda çoğu zaman tek başıma mücadele etmek zorunda kalıyorum. Okul müdürümün desteğini ve arabuluculuk davranışlarını şu ana kadar göremedim. Ö8: Maalesef hayır. Kişiye göre tutum daha yaygın.
	Çok az	5	Ö19: Keşke okul müdürleri bizlerin yaşadığı sorunlara yeterince duyarlı olsa. Maalesef biz öğretmenler bu konuda müdürlerimizden yeterli arabuluculuğu göremiyoruz.

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan yirmi beş öğretmenden on biri okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını kısmen yerine getirdiklerini belirtirken dokuz öğretmen müdürlerin arabuluculuk davranışlarını hiç yerine getirmediklerini belirtmiştir. Beş öğretmen ise okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını çok az yerine getirdiklerini ifade etmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin müdürler arasında farklılıklar olduğu, müdürlerin önemli bir kısmının arabuluculuk davranışlarını kısmen yerine getirirken hiç arabuluculuk davranışı göstermeyen okul müdürlerinin de olduğu anlaşılmaktadır.

## Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden beledikleri arabuluculuk davranışları

Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden beledikleri arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Okul Müdürlerinden Bekledikleri Arabuluculuk Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	n	Örnek Alıntılar
Okul Müdürlerinden Beklenen Arabuluculuk Davranışları	Tarafsız, objektif önyargısız olunması	13	Ö15: Tarafsız, iyi bir dinleyici, mutlaka zaman ayıran (ayaküstü şekilde olmayan), sınırlı seviyede profesyonel ilişki kuran (fazla laubali, Babacan, anacan tavrıda olmayan)
	İyi bir dinleyici olunması	7	Ö6: Dinlemesi, fark etmesi, samimi olması, taraf tutmaması, objektif olması, kızmaması, sakinliğini koruması gibi
	Personelini çok iyi tanınması	6	Ö3: Bir müdür öncelikle birlikte çalıştığı kişileri yakından tanımalıdır. Yaşanabilecek sorunlarda kişilere nasıl davranması gerektiğine kişileri tanıyarak karar vermelidir.
	Çözüm üretmesi	5	Ö8: Okulda bir arkadaşımızla sorun yaşadığımızda bu sorunun giderilmesi için okul müdürü değişik çözümler sunabilmelidir.
	Konuyu önemsemesi, geçiştirmemesi, zaman ayırması	4	Ö9: Sorunlu tarafları tek tek özel dinlemesini ve objektif olarak kulak vermesini ona göre yapıcı bir dille arabuluculuk yapmasını beklerim. Sorunları geçiştirmemesini isterim.
	İşinin ehli olması	4	Ö5: İşinin ehli olursa liyakatli olursa kişiliğiyle örnek olursa onun okulunda arabulucuya ihtiyaç olmaz. İnsanlar kendileri konuşarak sorunlarını çözer.
	Empati yapabilmesi	3	Ö12: Olayı dinleyip anlama ve karşılıklı empati kurma becerisi uygulaması
	Samimi olması	3	Ö2: Ben bir öğretmen olarak okul müdürümün bisiyle yaşadığım bir sorunda içten ve samimi davranarak yaklaşım göstermesini beklerim.
	Sorunlara zamanında müdahale edebilmesi	3	Ö22: Yaşanılan sorunlara zamanında müdahale edilmediğinde çözümsüz bir hale gelmektedir. Okul müdürü de bizlerin yaşadığı bu sorunlara bir arabulucu olarak müdahalede gecikmemelidir.
	Adil olması	2	Ö8: İki tarafı da objektif bir şekilde dinlemesi, empati kurması, hakkaniyetli davranması.
	Kararlı olması	1	Ö24: Okulda personelin birbirleriyle yaşadığı çatışmalarda müdür kararlı bir şekilde sorunun üzerine gitmeli, çözüm için gerekli iradeyi göstermelidir.
	Şeffaf olması	1	Ö19: Çatışmalarda müdür arabulucu olaksa mutlaka süreci şeffaf yürütmeli, her iki tarafa da eşit mesafede olmalıdır.

Tablo 5'e göre öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin beklemedikleri arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri; tarafsız, objektif önyargısız olması, iyi bir dinleyici olması, personelinin çok iyi tanınması, çözüm üretmesi, konuyu önemsemesi, geçiştirmesi, zaman ayırması, işinin ehli olması, empati yapabilmesi, samimi olması, sorunlara zamanında müdahale etmesi, adil, kararlı olması, şeffaf olması olmak üzere 12 başlık altında toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenler okul müdürlerinden arabuluculuk davranışı olarak en fazla tarafsız, objektif ve önyargısız olmasını beklemektedir. Bununla birlikte okul müdürünün iyi bir dinleyici olması, personelinin çok iyi tanınması ve çözüm üretmesi okul müdüründen beklenen diğer önemli arabuluculuk davranışlarıdır. Ayrıca öğretmenler okul müdürlerinden arabuluculuk davranışı olarak empati yapabilmelerini, samimi olmalarını, sorunlara zamanında müdahale etmelerini, adil ve kararlı olmaları ile şeffaf olmalarını da beklemektedir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma bulgularına göre katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu başkalarıyla yaşadıkları çatışmanın çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir. Bu durumun öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde birtakım sorunların olmasından ve örgütsel nedenlerden kaynaklanabileceği söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu Karip'in (2013) de belirttiği arabuluculuk yönteminin örgütlerde işgörenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde etkili yöntem olduğu ve arabuluculuğa gereken önemin verilmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Aynı şekilde Türnüklü ve Şahin'in (2002) araştırmasındaki öğretmenlerin karşılaştıkları çatışmalarda arabuluculuğun önemli bir çözüm stratejisi olduğu görüşü de araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler mesleklerini icra ederken karşılaştıkları birden fazla olay karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Öğretmenler en fazla velilerle yaşanan olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Bu durum son yıllarda toplumun öğretmene olan bakış açısındaki değişimden ve velilerle yaşanan olumsuz olayların günümüzde artan bir şekilde devam etmesinden kaynaklanabilir. Katılımcı öğretmenlerin önemli bir kısmı kendi aralarında yaşanan sorunlarda okul müdürünün arabulucu olmasını beklemektedir. Okulda meslektaşlar arasında yaşanan problemler birçok nedenden kaynaklanabilir. Eğer öğretmenler arasında yaşanan sorunlar kendiliğinden çözülmüyorsa okul müdürü arabuluculuk rolünü üstlenerek ve çatışmaları sonlandırabilmelidir. Aksi takdirde öğretmenlerin birbiriyle yaşadıkları sorunlar çözüme kavuşmazsa okulun eğitim kalitesinin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler müdür yardımcılılarıyla yaşadıkları sorunların çözümün-

de de okul müdürünün arabulucu olmasını beklemektedir. Bu durum öğretmen ve müdür yardımcılarının okul içerisindeki statülerinden kaynaklanabilir. Okul müdürü öğretmenlerin müdür yardımcısıyla yaşadığı sorunların çözümünde tarafsızlığını koruyarak, kendine duyulan güveni sarsmadan arabuluculuk rolünü yerine getirebilmelidir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğrencilerle yaşanan bazı sorunlarda okul müdürünün aracı olmasının beklendiği görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bu bulgular Zembat'ın (2012) çalışmasındaki öğretmenlerin ailelerle, yöneticilerle ve meslektaşlarıyla çatışmalar yaşadıkları ve bu çatışmaların çözümünde çeşitli stratejilerle hareket ettikleri bulgusuyla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte Çelikten'in (2004) de ifade ettiği öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların çözümünde okul müdürünün arabuluculuk rollerine gereksinim duyulduğu sonucu da araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırmada öğretmenler en fazla velilerle yaşanan olaylar karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklemektedir. Bu durum son yıllarda toplumun öğretmene olan bakış açısındaki değişimden ve velilerle yaşanan olumsuz olayların günümüzde artan bir şekilde devam etmesinden kaynaklanabilir.

Okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını yerine getirme durumlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde “kısmen”, “hiç” ve “çok az” olmak üzere 3 görüşün olduğu, bunlardan en fazla ifade edilen görüşün “kısmen” olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını kısmen yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu Türnüklü, Şahin ve Öztürk'ün (2002) araştırmasındaki okul yöneticileri tarafından arabuluculuk gibi yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejilerine ya hiç yer verilmediği ya da çok az yer verildiği bulgusuyla farklılaşmaktadır. Bununla birlikte Oğuz'un (2011) çalışmasındaki yöneticilerin öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlık durumlarında arabuluculuk yaptıkları bulgusu araştırma bulgularını desteklemektedir.

Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden beledikleri arabuluculuk davranışları ise tarafsız, objektif önyargısız olması, iyi bir dinleyici olması, personelini çok iyi tanınması, çözüm üretmesi, konuyu önemsemesi, geçiştirmemesi, zaman ayırması, işinin ehli olması, empati yapabilmesi, samimi olması, sorunlara zamanında müdahale edebilmesi, adil, kararlı, şeffaf olmasıdır. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenler okul müdürlerinden arabuluculuk davranışı olarak en fazla tarafsız, objektif ve önyargısız olmasını beklemektedir. Bununla birlikte okul müdürünün iyi bir dinleyici olması, personelini çok iyi tanınması ve çözüm üretmesi okul müdüründen beklenen diğer önemli arabuluculuk davranışlarıdır. Ayrıca öğretmenler okul müdürlerinden arabuluculuk davranışı olarak empati yapabilmelerini, samimi olmalarını, sorunlara zamanında müdahale etmelerini, adil ve kararlı olmaları ile şeffaf olmalarını da beklemektedir. Lupton, Helen, ve Caruthers'in (1996) çalışmasındaki arabulucu olması beklenen kişinin polis veya yargıç rolüne girmesinden ziyade çatışmanın taraflarını kendi sorunlarını çözme konusunda destekleyici olması gerektiği görüşü araştırma bulgularıyla uyumludur. Dökmen,

(2005) ve Yağcı, (2014) çalışmalarında çatışmaların çözümünde arabulucunun empati kurma ve iletişim becerisinin önemini altını çizmektedir. Karip de (2013) araştırmasında yöneticinin tarafsız olmasının arabuluculukta önemli bir ilke olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak; öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarıldığı bu çalışmada; öğretmenlerin çoğunluğunun başkalarıyla yaşadıkları çatışmanın çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyduğu, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları birden fazla olay (veliler, diğer öğretmenler, müdür yardımcıları ve öğrencilerle yaşanan çatışmalar) karşısında okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediği, buna karşın okul müdürlerin kısmen arabuluculuk davranışları sergilediği, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinden bekledikleri arabuluculuk davranışlarının ise tarafsız, objektif, önyargısız ve iyi bir dinleyici olması, personeli çok iyi tanınması, çözüm üretmesi, konuyu önemsemesi, geçiştirmemesi, zaman ayırması, işinin ehli olması, empati yapabilmesi, samimi olması, sorunlara zamanında müdahale edebilmesi, adil, kararlı ve şeffaf olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre şu öneriler getirilebilir:

Okul müdürlerine okulda personel arasındaki çatışmalarda arabuluculuk rolleri konusunda temel beceriler kazandırılmalıdır.

Katılımcı öğretmenler yaşadıkları çatışmalarda okul müdürlerinin yeterince arabuluculuk davranışları göstermediklerini belirtmiştir. Bu durumun nedenleri araştırmacılar tarafından tespit edilebilir.

Okullarda yaşanan çatışmaların çözümünde okul müdürlerine arabuluculuk yeterlikleri konusunda bakanlıkça hizmet içi eğitim faaliyeti düzenlenebilir.

Öğretmenler Kurulu toplantılarında öğretmenlerin okulda karşılaşılabilecekleri çatışmalar ve çözüm yolları gündem olarak alınabilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşleri nitel yöntemden yararlanılarak incelenmiştir. Konuyla ilgili nicel ve karma yöntem çalışmaları yapılabilir.

### **Kaynakça**

- ADA, Ş. & Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı
- AKGÜN, N., Yıldız, K. & Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle arasındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1):89-101.
- ASLANTAŞ, H. İ. & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.

- 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.
- BAYKAL, K. & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- BURSALIOĞLU, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (14. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- CÜCELOĞLU, D. (1997). *Yeniden insan insana*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELİKTE, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- ÇINKIR, Ş. & Çetin, S. K. (2010). Öğretmenlerin okullarda mesleki çalışma ilişkileri hakkındaki görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(3), 351-376.
- DÖKMEN, Ü. (2005). İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Sistem.
- EREN, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.
- GENÇ, N. (2005). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin.
- KARİP, E. (2013). Çatışma yönetimi, Ankara: Pegem Akademi.
- LUPTON, S., Helen, S. & Carruthers, W. L. (1996). Conflict resolution as peer mediation: programs for elementary, middle, and high school students. *School Counselor*, 43(5) 374-391.
- MAYA ÇALIŞKAN, İ. (2004). İlköğretim okullarının özellikleri ve örgütsel çatışma düzeyleri (İzmir örneği). *Eğitim Araştırmaları*, 6(14), 200-210.
- MİLES, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London UK: Sage.
- OĞUZ, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*17(3), 377-403.
- OKOTONİ, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria, *Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.
- ÖZMEN, F.(1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- TENGİLİMOĞLU, D., (1991), Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123-144.
- SMİTH, M. & Sidwell, J. (1990). *Training and implementation guide for student mediation in secondary schools*. Albuquerque, New Mexico Center For Dispute Resolution.
- ŞİMŞEK, Ş., Akgemici, T. & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel.

Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Davra...

- TURAN, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- TÜRNÜKLÜ, A. & Şahin, A. (2002). İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin bu çatışmalarla başa çıkma stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 283-302.
- TÜRNÜKLÜ, A., Şahin, İ. & Öztürk, N. (2002). İlköğretim okullarında, öğrenci, öğretmen, okul yöneticisi ve velilerin çatışma çözüm stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 574-594.
- YAĞCI, Ö., Basım, N. & Tayfun, R. (2014). *Hukuk uyumsuzluklarında arabuluculuk*, Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- YILDIRIM, A. (2005). Empati ve çatışmalar. Ankara: Yargı.
- YILDIRIM, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ZEMBAT, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetici, meslektaşları ve aileler bağlamında aldıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(163), 203-215.