

# KKTC'deki İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Bilim Uzm. Tuğçe YILDIZ

Fen Bilimleri Koleji, İzmir / Türkiye  
alcinayldz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4436-436X

Prof. Dr. Çağla GÜR\*

Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, Lefkoşa / KKTC,  
cgur@ciu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0045-5158

## Öz

Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkokul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yöntem olarak, nitel araştırma yöntemlerinden, olgu bilim (fenomenoloji) deneni kullanılmıştır. Çalışma grubu oluşturulurken, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verileri, ilgili alan yazın taranarak geliştirilen ve uzman görüşü alınarak düzenlenen online görüşmeler için kullanılan açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorulardan yararlanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın verileri online görüşme için gönüllü olan 25 ilkokul öğretmeninden elde edilmiştir. Çatışma nedenlerine ilişkin verilen yanıtların yapısal faktörler, kişisel faktörler ve diğer alt temaları altında değerlendirildiği ifade edilebilir. Yöneticilerin uyguladıkları

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürütmüş olduğu "KKTC'deki İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\* Sorumlu Yazar. Tel: +90 392 671 11 11-2719 | Araştırma Makalesi.

**Makale Tarih Bilgisi.** Gönderim: 25.09.2021, Kabul: 06.03.2022, Erken Görünüm: Nisan, 2023, Basım: Aralık, 2023

çatışma çözme stratejilerine ilişkin verilen yanıtların; kaçınma, hükmetme, tümleş-tirme, ödün verme ve uzlaşma alt temaları altında yer aldığı, yöneticilerin genellikle kaçınma ve hükmetme yöntemlerini uyguladıkları, bu durumda ise var olan çatışma-nın giderilmediği gibi olası çatışma durumlarına zemin hazırlandığı öğretmenler tara-fından belirtilmiştir. Öğretmenler, çatışmaların genellikle kurumsal etkilere sebebiyet verdiği yorumunda bulunmuşlardır. Bu bulgulardan yola çıkılarak, ilköğretim yönetici-lerinin çatışma çözme stratejilerini daha nitelikli ve etkin bir şekilde uygulayarak olumlu sonuçlar alması açısından; etkili iletişim yöntemlerinden yararlanmaları ve kendilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler almaları önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma; Eğitim; İlköğretim; Yönetici; Yönetim.

## **Evaluation of Teachers' Views on Conflict Resolution Strategies Applied by Primary School Administrators in TRNC**

### **Abstract**

In this study, it was aimed to evaluate teachers' views on conflict resolution strategies applied by primary school administrators in the Turkish Republic of Northern Cyprus. As a method for the study, phenomenology was used which is one of the qualitative research methods. While creating the study group, snowball sampling also known as chain referral sampling method was used. The research was obtained by using open-ended and semi-structured questions used for online interviews to convey the relevant literature by scanning. The research was obtained from 25 primary school teachers who volunteered for online interviews. As a result of the research, all of the teachers stated that there were conflicts in primary schools. It can be stated that the answers given regarding the causes of conflict are evaluated under structural factors, personal factors and other sub-themes. The responses given about the conflict resolution strategies implemented by the managers; emerged under the sub-themes of avoidance, domination, integration, compromise and reconciliation. The teachers stated that the administrators generally apply avoidance and domination methods which are not helpful. Based on these findings, in terms of obtaining positive results by applying more powerful conflict resolution strategies, it may be suggested that primary school administrators may refer to effective communication methods and receive in-service training to improve themselves.

**Keywords:** Conflict; Education; Primary schools; Management; Manager.

## Extended Summary

### Purpose

The purpose of the study was, to shed light on the situations related to conflict in primary schools, to examine the conflict resolution strategies of primary school administrators for these reasons by considering the underlying causes of conflict and to make suggestions in the light of the results obtained. In this context, answers to the following questions were sought:

According to teachers,

1. What are the main causes of conflicts in primary schools?
2. What are the strategies used by primary school administrators to resolve conflicts between teachers?
3. What are the effects of conflicts in schools?

### Method

For this research phenomenology research design was used. In this context, the first researcher made observations in two different schools, for two full days a week, during one academic year. The data obtained from the observation reports were subjected to content analysis and three basic categories of conflicts in schools emerged. These were; the causes of conflicts, the strategies implemented by administrators to resolve conflicts among teachers, and the effects of conflicts within the school. Based on these categories, the framework of the interviews with the teachers was determined for the second stage, and questions were developed accordingly. For questions, opinions were received from five field experts. In qualitative research, it is essential to try to reach people who will provide the most accurate explanation of the researched subject (Baltacı, 2018). Working with small groups in qualitative studies for conducting more detailed analyzes and increasing data quality, provides more detailed results (Neuman and Robson, 2014). In this context, teachers who personally experienced or observed the conflict were included in the study group in the study. Snowball sampling was used. Data were collected through open-ended and semi-structured questions developed by the researchers. The sample group consisted of 25 teachers. Approval was obtained from the University Ethics Committee and the TRNC Ministry of National Education and Culture for the implementation of the study. A consent form was sent to the participants. After the opinions of experts in the field, a pilot application was made. After the pilot applications yielded positive results, data collection began. Online interviews with the participants lasted 30-40 minutes and two

sessions were held with each participant. Descriptive analysis was used to analyze the data in the study. In descriptive analysis, interview files, written texts and observation notes are explained and presented under the main theme, category and sub-theme with direct quotations (Bal, 2016; Creswell, 2018). In this study, the data obtained as a result of teachers' opinions, were categorized within the framework of themes-sub-themes-codes, direct quotations were included and supported by observations.

### **Results, Discussion and Conclusion**

As a result of the research, all of the teachers stated that there were conflicts in primary schools. It can be stated that the answers given regarding the causes of conflict are evaluated under structural factors, personal factors and other sub-themes. For the conflict resolution strategies implemented by the managers; the sub-themes of avoidance, domination, integration, compromise and reconciliation were emerged. It was stated that the administrators generally apply avoidance and domination methods and these strategies were not helpful -the existing conflict was not resolved and this situation might lead to possible conflict situations in near future. Teachers commented that conflicts often lead to institutional effects. None of the participants mentioned about the positive effects of conflict. Conflicts can only be defined as quarrel, lack, inefficiency, etc. None of the teachers came up with an the conflict would create a brainstorm and might reveal different ideas. When the effects of conflict were evaluated within the framework of teachers' opinions, comments aimed at causing institutional effects came to the fore. The teachers, who stated that the conflict generally caused inefficiency in the institution, emphasized that this situation affected primarily the students.

In the study, it was supported by participant opinions that the interaction of teachers with their administrators decreased to a minimum level with the the online process (as a result of Covid pandemic situation), and even some teachers could not communicate in any way. However, it should be noted that the research findings are limited to 25 teachers.

Based on these findings, in terms of obtaining positive results by applying more powerful conflict resolution strategies, it may be suggested that primary school administrators may refer to effective communication methods and receive in-service training to improve themselves.

## Giriş

Eğitim kurumları çatısı altında farklı amaçlara ve nedenlere dayanan çatışma ortamları görülebilmektedir (Izgar, 2013). İlkokul öğretmenleri, kendi zümreleriyle ve diğer branş öğretmenleri ile iş birliğine dayalı eğitim faaliyetleri yürütmektedirler. İlköğretim kurumlarında, öğretmenler sıklıkla yapısal ve kişisel nedenlere dayalı çatışmalar yaşamaktadırlar. Okul içerisinde oluşabilecek gergin çatışma ortamını önlemek için, yöneticiler ve öğretmenler gerekli çabayı göstermelidir (Titrek, Maral ve Bsrut-Kızılkaya, 2015). Bu noktada görev büyük ölçüde ilköğretim yöneticilerine düşmektedir. İlköğretim yöneticileri, öğretmenler arasında yaşanan çatışma ortamını ortadan kaldırmak ve en aza indirmek için öncelikle çatışma nedenini çözümlmelidir. Nedeni çözümlenmeksizin ortadan kaldırılmak istenen çatışmalar, gelecekte oluşabilecek yeni çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır.

Okul yöneticilerinin etkili bir çatışma çözme stratejisi belirlemesi ve uygulaması için öncelikle çatışmanın nedenini iyi tanımlaması gerekmektedir. Çatışma nedenleri okulun yapısından ve işin doğasından kaynaklanan yapısal faktörler ve bireysel farklılıklardan kaynaklanan kişisel faktörler olarak iki grupta incelenebilir (Ünlü ve Eroğlu, 2020).

Yapısal faktörler, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, kıt kaynaklar gibi yapısal durumlara işaret etmektedir. Aşağıda bu kapsamda yer alan alt başlıklar hakkında kısa bilgiler yer almaktadır (Ertürk, 2001; Genç, 2005; Koçel, 2007; Ünlü ve Eroğlu, 2020; Yazgan ve Topaloğlu, 2020).

İş bölümü kapsamında, iş bölümünden kaynaklanan, uzmanlaşma, farklılaşma ve yeni uzmanlıkların oluşması, bunların da kendilerine uygun değer yargıları ve normları oluşturması; farklı algılamaların kaynağını teşkil etmekte, bireyler ya da bölümler arası çatışmaları oluşturması durumları ifade edilebilir (Genç, 2005; Koçel, 2007). Fonksiyonel bağımlılık bağlamında, görev faaliyetlerini yürütmek için birbirlerine bağlı olan birim ve zümrelerde bulunan tek bir bireyin bile görevini zamanında yerine getirmemesi, diğer bölümlerin iş akışını etkileyeceği için, birey ve birimler arasında çatışmaya neden olabileceği dile getirilebilir. Bazı durumlarda birbirleri ile etkileşim sürdüren ve iş bölümü yapan gruplara yüklü miktarda görev verilmesi, kişiler arası çatışmayla sonuçlanabilmektedir (Genç, 2005; Ünlü ve Eroğlu, 2020). Aynı zaman diliminde birden fazla kişinin aynı kaynağa ihtiyaç duyması durumunda, çatışma yaşanması durumları kıt kaynaklar bağlamında çatışmalar kapsamında değerlendirilebilir (Ertürk, 2001; Yazgan ve Topaloğlu, 2020).

Amaç farklılıkları konusu ile ilgili olarak, grupların ve bireylerin amaçları açık ve net değilse çatışma söz konusu olabilmektedir. Bu durum, bireylerin farklı amaçlar gütmeleri, materyallerin belirli bir limitte olması, kurum içerisinde yükselme ve kendini göstermek için rekabete yatkınlık oluşması, kişisel hedeflerin örtüşmemesi ya da kurumsal amaçların daha kişisel olarak anlamlandırılmasından kaynaklanabilmektedir (Genç, 2005; Ünlü ve Eroğlu, 2020). Kişi ve grupların kendi buldukları statüyü, diğer kişi ve gruplardan daha farklı ve/veya daha saygın görme durumundan kaynaklanan çatışmalar durumunda, statü farklılıkları kaynaklı çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütün büyüklüğü ise okulun büyümesi, formalleşmesi ve ikincil ilişkilerin artmasından kaynaklanan çatışmaların yaşanması ile ilişkili bir yapısal faktör olarak karşılaşılabilen bir durum olmaktadır (Ertürk, 2001; Genç, 2005). Yetki belirsizliği ile ilgili olarak ise belirli bir sisteme oturmamış olan, işleyiş ve görevlerin açık bir biçimde belirtilmemiş olduğu kurum ve kuruluşlarda, bireyler arasında çatışmaların söz konusu olduğu durumlardan söz edilebilir (Genç, 2005; Ünlü ve Eroğlu, 2020).

Kişisel Faktörlere ilişkin alt başlıklar ise; beceri ve yetenek farklılıkları, kişilik farklılıkları, algısal farklılıklar, ahlaki yargı ve değerler, duygular ve iletişim engelleri olarak belirtilebilir. Beceri ve yetenek farklılıkları bağlamında, çalışanlar arasında bulunan beceri ve yetenek farklılıklarının çatışmaya yol açması durumundan bahsedilebilir. Kişilik farklılıkları kaynaklı çatışmalar, bireysel yapıların farklı olmasından kaynaklanan çatışma durumlarına işaret etmektedir. Bireylerin farklı hedefleri, kültürleri, becerileri ve bakış açıları olma durumunda, kişilik çatışmaları yaşanabilir (Ertürk, 2001; Koçel, 2007). Algısal farklılıklar konusunda, bireylerin benzer algısal düşünceyi paylaşmıyorsa bu durumun çatışmaya neden olma potansiyelinden bahsedilebilir. Ahlaki yargılar ve değerler ile ilişkili çatışmalar ise farklı ahlaki yargı ve değerlerin okul içerisine taşındığında hoşgörüsüz yaklaşımların da ortaya çıkmasıyla meydana gelen çatışmalar olarak ifade edilebilir (Genç, 2005; Koçel, 2007). Duygular kapsamında bireylerin şahsi duygu durumlarının çatışmaya yol açması söz konusu olabilir. İletişim engelleri kapsamında ise ön yargı, doğru iletişim kurulmaması, iletişimin çarpıtılması, yanlış anlaşılma gibi durumların çatışmaya neden olması ile ilişkilendirilebilir (Ertürk, 2001; Genç, 2005; Koçel, 2007).

Çatışmaların varlığı, çeşitli çatışma stratejilerini de beraberinde getirmektedir. Çatışma şekline, nedenine ve çatışma yaşayan kişi ya da gruplara

göre farklılık gösteren çeşitli çatışma çözme stratejileri mevcuttur. Alan yazında en çok tercih edilen ve kabul görmüş olan yöneticilerin çatışma çözme stratejilerinin; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olduğu ifade edilebilir (Çiftci ve Erkanlı, 2020; Koçel, 2005; Rahim, 2002).

Tümleştirme, iki tarafın da tatmin olacağı bir çözüm yoluna ulaşılan kadar tarafların görüşmelerini sürdürmeleri stratejisidir. Aynı zamanda burada, yönetici de çözüm sürecinde uzlaşmaya kadar etkin olarak rol oynamaktadır. Çözüm süreci görüşmeleri, taraflar ortak bir paydada buluşuncaya dek devam etmektedir (Koçel, 2005; Rahim, 2002). Ödün verme yaklaşımında taraflar kendi görüş ve fikirlerinden ziyade karşı tarafın görüşlerini önemseyerek, şahsi fikirlerinden vazgeçmektedirler. Bu durumda, çatışma sorunu tamamen ortadan kaldırılmamış olmakta ve ileride farklı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Çiftci ve Erkanlı, 2020; Rahim, 2002). Hükmetme stratejisinde, çatışmanın temelinde yatan nedeni çözümlene durumu önemsenmemekte olup temel amaç çatışmanın sona ermesi olmaktadır. Yönetici tarafından emir verilerek baskı kurulması durumu söz konusudur (Rahim, 2002). Kaçınma yaklaşımı söz konusu olduğunda, yönetici çatışma nedeni ve taraflarından uzak durmayı tercih ederek durumu görmezden gelmekte, geçiştirmekte ya da ertelemektedir (Koçel, 2005; Rahim, 2002). Uzlaşma stratejisinde, iki tarafın da kabul edeceği bir çözüm yoluna ulaşma aşamasında tarafların bazı şeylerden vazgeçmeleri beklenmektedir. Ne ölçüde bir fedakârlıkta bulunulacağı tarafların örgüt içindeki gücüne bağlı olmaktadır. Çatışma ortadan kayboluncaya kadar taraflar birbirlerinden yönetici tarafından uzak tutulmaktadır yani ortak görevlendirmeler yapılmamaktadır. Kendi isteklerinden ödün verilmesi durumu, ilerleyen süreç içerisinde, yeni çatışmaların meydana gelmesi ile sonuçlanabilir (Koçel, 2005).

Öğretmenlerin kurum içerisinde yaşadığı tüm çatışmalar doğrudan sınıf içerisindeki bireyleri ve diğer kurum çalışanlarını etkilemektedir. Geleceğin toplum fertlerini hazırlayan eğitim kurumlarında çatışmanın özellikle öğrencilere yansıtılmaması gerekliliği olduğu için çatışmayı yönetmek çok ehemmiyetlidir. İnsan faktörünün bulunduğu ortamlarda çatışma kaçınılmaz iken en önemli nokta çatışmanın yönetimidir. Çatışma yönetiminde ise en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Kurum içerisinde öğretmenler arasında farklı nedenlerden kaynaklı meydana gelen çatışmaları en doğru stratejiyle çözüme kavuşturmak gerek öğrencilerin gelişimi gerekse kurumun refahı için büyük önem arz etmektedir. Yaşanan Covid-19 süreci ile birlikte ‘yeni

normal' olarak ifade edilen farklı durumlarla birlikte farklı çatışmalar ortaya çıkabilir ve farklı önlemler alınması gerekebilir. Bu noktada ise yöneticinin olaya bakış açısı ve uyguladığı çatışma çözme stratejisi oldukça önemlidir. Etkilerini sürdüren salgın sürecinde önlemler dâhilinde uzaktan eğitim sistemi ile eğitim ve öğretime devam eden ilkokullarda hem hâlihazırda varlığını sürdüren nedenlerden kaynaklı çatışmalar hem de sürecin getirdiği şartlar ve şartlardan kaynaklı yaşanan psikolojik süreçler beklenmedik çatışma nedenlerine yol açabilir. Bu noktada ise yöneticinin uyguladığı çatışma çözme stratejisi çok önemlidir. Bu bağlamda, ilkokul yöneticilerinin uyguladığı çatışma çözme stratejilerine göre öğretmen görüşlerinin incelenmesine yönelik bir çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan yazında Türkiye'de ilköğretim bünyesinde yaşanan çatışmalar ve çatışma çözme stratejilerine yönelik çalışmalar çok fazla olmamakla birlikte mevcuttur (Izgar, 2013; Kurt, 2019; Şahin ve Yüksel-Şahin, 2017). KKTC'de ilköğretim bünyesinde yaşanan çatışmalar ve çatışma çözme stratejilerine yönelik çalışmalar ise yok denecek kadar azdır (Vaiz, 2017). Araştırma sürecinde, Covid 19 pandemi sürecinin ortaya çıkması ile birlikte, ilkokullarda çatışma süreci ve yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine yönelik bir çalışmanın alan yazına katkı sunacağına inanılmaktadır.

Çalışmanın amacı; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin görüşleri temel alınarak, okullarda yaşanan çatışmaya ilişkin durumlara ışık tutmak, çatışmanın altında yatan nedenleri ele alarak bu nedenlere yönelik ilköğretim yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerini incelemek ve elde edilen sonuçlar ışığında önerilerde bulunmaktır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlere göre,

1. İlköğretim okullarında yaşanan çatışmaların başlıca nedenleri nelerdir?
2. İlköğretim yöneticilerinin (müdürler) öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları çözmek için uyguladığı stratejiler nelerdir?
3. İlkokul öğretmenleri arasında yaşanan çatışmaların okul içerisindeki etkileri nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için üniversite etik kurul onayı alınmıştır (29.03.2021-



100-2889).

Bu bağlamda, ilk araştırmacı bir eğitim-öğretim yılı boyunca haftada iki tam gün, iki farklı okulda gözlem yapmıştır. Yakın ilişkileri bulunan bu iki okulda, kendisi de öğretmen olan araştırmacı, öğretmenlerden biri gibi öğretmenler arasındaki iletişim ve yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin gözlemlerini ve gözlem ortamında öğretmenlerin ifade ettikleri çatışmaya ilişkin birebir yaşantılarını ve betimlemelerini yapılandırılmamış bir şekilde gözlemleyerek notlar almış, gözlem raporları oluşturmuştur. Burada gözlemcinin konumu, katılımcı olarak gözlemci olmuştur. Gözlem yapmakla birlikte, okulda bulunan öğretmen ve idarecilerle iletişimde bulunmuştur (Bal, 2016). Bununla birlikte, temel olarak gözlem yapmaya odaklanmıştır.

Gözlem raporlarından elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve okullarda yaşanan çatışmalara ilişkin üç temel kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar; çatışmaların nedenleri, yöneticilerin öğretmenler arasındaki çatışmaları çözmek için uyguladıkları stratejiler ve çatışmaların okul içerisindeki etkileri kategorileri olmuştur. Bu kategorilerden yola çıkılarak öğretmenlerle görüşmelerin çerçevesi belirlenmiştir.

Başlangıçta görüşmeler, ilkökul öğretmenleri ile okullarda yüz yüze görüşme olarak tasarlanmıştır. Ancak tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemi süreci nedeni ile bireysel oturumlar internet ve görüntülü telefon aracılığıyla sağlanmıştır. Öğretmen görüşlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenebilmesi amacı ile video konferans oturumları yapılmıştır. Bireysel oturumlar her bir katılımcı için ayrı ayrı ve birden fazla olacak şekilde düzenlenmiştir. Fenomenoloji türündeki çalışmalar kapsamında katılımcılarla uzun süren görüşmeler yapılmakta ve katılımcılardan ilgili fenomene dair deneyimlerini ayrıntılı şekilde tanımlamaları istenmektedir (Cresswell, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

### **Çalışma Grubu**

Nitel araştırmalarda genel olarak araştırılan konunun en doğru şekilde açıklanmasını sağlayacak kişilere ulaşılmaya çalışılması esastır (Baltacı, 2018). Daha ayrıntılı incelemeler yapmak ve veri kalitesini arttırmak amacı doğrultusunda nitel araştırmalarda küçük gruplar ile çalışılıyor olması, daha detaylı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Neuman ve Robson, 2014). Bu bağlamda, araştırma kapsamında okul ortamında gelişen bir çatışmaya dâhil olmuş veya gözlemlemiş öğretmenler çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

İlk aşamada gerçekleştirilen gözlem iki okul ile sınırlı olmuştur. Öğretmenlerle görüşmeler ise araştırmaya katılmaya, ayrıntılı bilgi vermeye gönüllü ilkokul öğretmenleri arasından çatışmayı bizzat deneyimlemiş olan veya gözlemlemiş olan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Burada, çatışmayı yaşayan veya gözlemleyen, görüşmeler için gönüllü ve en az iki yıllık deneyime sahip olan öğretmenlerle çalışılmıştır. Öğretmenlere ulaşılrken, görüşülen öğretmenler çatışma yaşayan ya da gözlemlemiş olan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olabilecek arkadaşlarını önermişlerdir. Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1.** Katılımcıların Yaş, Meslek Deneyimi ve Eğitim Düzeyine İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Meslek Deneyimi	Eğitim Düzeyi
K1	26	Kadın	2yıl	Lisans
K2	27	Kadın	2 yıl	Lisans
K3	32	Erkek	8 yıl	Lisans
K4	32	Kadın	6 yıl	Lisans
K5	32	Kadın	3 yıl	Lisans
K6	36	Kadın	7 yıl	Lisans
K7	28	Kadın	3 yıl	Lisans
K8	44	Erkek	15 yıl	Lisans
K9	30	Kadın	2 yıl	Yüksek Lisans
K10	52	Kadın	18 yıl	Lisans
K11	56	Kadın	23 yıl	Lisans
K12	33	Kadın	3 yıl	Lisans
K13	29	Kadın	2 yıl	Yüksek Lisans
K14	29	Kadın	4 yıl	Lisans
K15	46	Kadın	21 yıl	Lisans
K16	45	Kadın	19 yıl	Lisans
K17	44	Kadın	13 yıl	Lisans
K18	45	Kadın	5 yıl	Lisans
K19	41	Kadın	12 yıl	Lisans
K20	41	Kadın	13 yıl	Lisans
K21	45	Kadın	14 yıl	Lisans
K22	44	Kadın	21 yıl	Lisans
K23	47	Kadın	22 yıl	Lisans
K24	47	Kadın	19 yıl	Lisans
K25	56	Kadın	33yıl	Lisans

Tablo 1 incelendiğinde 6 katılımcının 30 yaş ve altı, 5 katılımcının 31-40 yaşları arasında, 11 katılımcının 41-50 yaş arasında, 3 katılımcının 50 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 6 katılımcının 30 yaş altı, 16 katılımcının 30-50 yaşları arasında, 3 katılımcının ise 50 yaş üzeri olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların 2’si erkek 23’ü kadındır. Katılımcıların mesleki

deneyimleri incelendiğinde, 9 katılımcının 5 yıl ve altı, 11 katılımcının 5 yıl üste ve 20 yıl altı, 4 katılımcının 20 yıl üste ve 30 yıl altı, 1 katılımcının ise 33 yıl mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde ise 23 katılımcının lisans, 2 katılımcının yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorular vasıtasıyla toplanmıştır. Soruların hazırlık aşamasında araştırmacının çevresindeki ilkokul öğretmenleri ile görüşmeler yapılmış, görüşleri alınmıştır. Farklı okullarda görev yapmakta olan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerinden de yararlanılarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular beş alan uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanlarından gelen dönütler doğrultusunda bir soru yeniden düzenlenmiş olup, bir soru çıkartılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğini ölçmek amacı ile üç ilkokul öğretmeni ile her biri yirmi dakika olmak üzere pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamada soruların anlaşılabilirliği ile ilgili bir sorunla karşılaşılmamıştır. Görüşme formu bu süreç içerisinde son hâlini almıştır.

Çalışma grubunda yer alacak ilkokul öğretmenleri ilk araştırmacının daha önceden tanıdığı ve yukarıda belirtilen kriterlere uygun olan ilkokul öğretmenleri, bu ilkokul öğretmenlerinin yönlendirdiği diğer ilkokul öğretmenleri ve onların da yönlendirdiği diğer öğretmenlere ulaşılarak belirlenmiştir. Çalışma grubu belirlendikten sonra içinde bulunulan Covid-19 pandemi sürecinin neden olduğu pandemi süreci ve sınırlamalar dolayısıyla, görüşmeler bilgisayar üzerinden ve görüntülü telefon görüşmeleri ile sağlanmıştır. Online oturumların yazıya dökülmüş şekli ilkokul öğretmenlerinin görüşlerini teyit edebilmek amacı ile katılımcılara gönderilmiş ve geri dönütler alınmıştır. Veri toplama araçları Kişisel Bilgi Formu ve İlköğretim Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Soru Formundan oluşmaktadır.

Kişisel bilgi formu; öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, mesleki deneyimi ve eğitim durumlarından oluşan bilgileri kapsamaktadır.

İlköğretim Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu, araştırmada veri toplamak amacıyla yapılan alan yazın taraması ve ilk aşamada gerçekleştirilen gözlemden elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlere sorulabilecek açık uçlu sorular geliştirilmiş ve uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma

kapsamında öğretmenlere sorulan sorular şunlardır:

1. Okul ortamında çatışma yaşadınız mı ya da yaşanan bir çatışmaya şahit olduğunuz mu?
2. Size göre ilkokullarda yaşanan çatışmaların başlıca nedenleri nelerdir?
3. Yöneticinizin yaşanan çatışmaları çözmek için uyguladığı stratejiler nelerdir?
4. Öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların okul içerisindeki etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Araştırmacının rolü, çalışmada ilk araştırmacının rolü ilk aşamada gözlemci ve ikinci aşamada öğretmenlerle bireysel görüşmeleri yürüten araştırmacı konumunda olmuştur. İkinci araştırmacı ise ilk araştırmacıyı yönlendiren tez danışmanı öğretim üyesidir.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmada ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin görüşlerini almak amacı ile soru formu hazırlanmış ve geçerlik için uzman görüşü alınmıştır. Araştırmacının toplanan veriler üzerinde alanında uzman kişiler tarafından teyit alması araştırmanın geçerliliğine katkı sağlayan bir unsurdur (Bal, 2016). Uzman kişilerden alınan dönütler doğrultusunda 3 ilkokul öğretmeni ile pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Pilot uygulama esnasında soruların anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun ile karşılaşılması akabinde veri toplama süreci başlatılmıştır. Görüşmelere ilişkin gözlemlerin yer aldığı araştırmacı günlüğü tutulmuş, yanıtlar yazıya geçirilmiş, sunulan görüşler ve gözlemler karşılaştırılmış, katılımcılardan uygunluğuna ilişkin dönüt alınmıştır.

### **Veri Toplama Süreci**

Çalışmanın uygulanabilmesi açısından Üniversite Etik Kurulu'ndan ve KKTC Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığından onay alınmıştır. Katılımcılara onay formu iletilmiştir. Alanında uzman kişilerden alınan görüşler akabinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamaların olumlu sonuç vermesi sonrasında veriler toplanmaya başlanılmıştır.

Katılımcılar ile çevrim içi görüşmeler 30-40 dakika sürmüş ve her bir katılımcı ile ikişer oturum gerçekleştirilmiştir. Etik kurallar doğrultusunda, gizlilik esası ile katılımcı isimleri 'K1, K2, K3...' şeklinde kodlanmıştır. Görüşmeler esnasında ses kaydı alabilmek amacı ile katılımcılardan onay alınmış ve alınan ses kayıtlarının herhangi bir sosyal platform, kişi, kurum ve kuruluş

ile paylaşılmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Görüşmeler bireysel oturumlar hâlinde katılımcıların kendilerini rahat hissedebilmeleri ve doğru bir biçimde düşüncelerini ifade edebilmeleri için sohbet ortamı şeklinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerle sorular öncesinde sohbet ortamında konuşularak sorulara yumuşak bir geçiş yapılmış, sorular sonrasında da öğretmenler eklemek istedikleri düşüncelerini sohbet ortamında dile getirmişlerdir. Görüşmeler esnasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelere yönelik olarak tarih, saat, süre, görüşmeye yönelik önemli noktaların kaydedildiği ve araştırmacının gözlemlerini not alındığı araştırmacı günlüğü tutulmuştur. Görüşmeler yoluyla ilkökul öğretmenlerinin görüşleri alınarak deneyimleri değerlendirilmiştir.

### **Veri Analizi ve Yorumlanması**

Çalışmada verilerin analizi için betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde görüşme dosyaları, yazılı metinler ve gözlem notları doğrudan alınlarla probleme ilişkin verileri üst tema, kategori ve alt tema altında anlatılmakta ve sunulmaktadır (Bal, 2016; Creswell, 2018).

Bu çalışmada, öğretmen görüşleri sonucunda elde edilen veriler temalar-alt temalar-kodlar çerçevesinde kategorize edilerek, doğrudan alıntılara yer verilmiş, gözlemlerle de desteklenmiştir. Kodlama, araştırma verilerine, araştırma amaçlarına göre sembolik olarak kelime veya kısa cümleler atanmasıdır. Verilerde kategorileri ya da alt temaları oluşturan ortak noktaların keşfedilmesine yönelik gerçekleştirilen karşılaştırma, farklılıkları veya benzerlikleri belirleme işlemi şeklinde de ifade edilebilir.

### **Bulgular**

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular alt problemler çerçevesinde ele alınmıştır.

### **Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki İlkokul Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Görüşler**

Öğretmenlerin yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin görüşleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri kategorize edilirken, alan yazından yararlanılmıştır. Alan yazın kapsamında yer alan yapısal ve kişisel faktörler alt başlıklarına yönelik kategorilere öğretmen söylemlerinde de rastlanmıştır.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma Nedenlerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kodlar
ÇATIŞMA NEDENLERİ	Yapısal Faktörler	İş bölümü Fonksiyonel bağımlılık Kıt kaynaklar Amaç farklılıkları Statü farklılıkları Yetki belirsizlikleri
	Kişisel Faktörler	Kişilik farklılıkları Ahlaki yargılar ve değerler Duygular İletişim engelleri

Öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri incelendiğinde, çatışma nedenleri teması altında, yapısal faktörler ve kişisel faktörler alt temalarının bulunduğu görülmektedir. Yapısal faktörler alt temasının altında, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, yetki belirsizliği kodları ortaya çıkmıştır. Yapısal faktörler alt teması altında, iş bölümü koduna yönelik olarak öğretmenlerin yapmış olduğu açıklamalar şu şekildedir:

*“Özel günlerde pano hazırlığı yapıyoruz ve bu panoları hangi şubelerin hangi günler hazırlayacağı sene başında planlanıyor. Herkes üstüne düşeni yapmak zorunda ise kopukluk olmamalı. Ben şahsen başkası görevini yapmadığı için amirimden uyarı dinlemek istemem. Arkadaşlar görevlerini zamanında yerine getirmedikleri için çatışma oluyor.”* (K3)

*“En büyük çatışma nedeni kimin neyi yapacağını bilmemesidir. 23 Nisan, 10 Kasım gibi günlerde tören akışı vardır. Bu akış baştan ayarlanmadığında...”* (K6)

*“Herkes bir iş olunca birbirinin üzerine atıyor, bu sefer yapılması gereken şey zamanında olmuyor. İnsanların sorumsuzluğundan çıkıyor çatışma. Yoksa herkes sorumluluğunun farkında olsa ve işini zamanında yapsa çatışma olmaz.”* (K15)

Fonksiyonel bağımlılık kodu altında yer alan ifade ise şu şekildedir:

*“Pandemi yaşadığımız şu süreçte doğrudan bir çatışma söz konusu olmuyor. Aslında genel olarak okullar yüz yüze iken ortak ders yapmamız gereken zamanlarda, konuşulmanın her zaman dışına çıkılması çatışmalara sebebiyet vermektedir. Ortak zümre kararlarında konu takibine (müfredat) uyulması gerekirken her zaman aksaklıklar yaşanıyor ve programın belirlenen zamanından geride kalıyoruz. Çoğu öğretmenlerimizin kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeleri sonucu, bu*

*durum hepimizi zarara sokuyor ve böylece ders işleyişi konusunda da sıkıntılar çekmek zorunda kalıyoruz. Her hafta düzenlenen zümre toplantılarında genelde tam olarak toplanamıyoruz ve yapılması gereken programlar eksik kalıyor ama bir araya geldiğimizde ise ortak noktayı bulmakta zorluk çekiyoruz. Ders programlarının ve akışın devamlı değişmesi sonucu her hafta farklı talimatlar alıyoruz.” (K19)*

Kıt kaynaklar koduna yönelik olarak öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır:

*“Çoğu zaman kendi materyalimi evden getirip kullanıyorum. Ama okuldan almamız gereken şeyler de var- örneğin Legolar var. İhtiyacım olduğunda asla yerinde bulamıyorum ve bundan dolayı ‘Yaratıcı Yazarlık’ dersimiz sürekli aksıyor. Her şubenin kullanması gereken Legolar ya yerine bırakılmıyor ya eksik parçalar oluyor...” (K2)*

*“Okulumuzda tüm okulun kullandığı tek bir laboratuvar var. Bence bu en büyük çatışma nedeni. Aslında hiçbirimizin elinde olmayan bir sebep bu- ama asla bitmeyen bir laboratuvar kavgası var. Koskoca insanlar laboratuvarı kullanabilmek için 1-2 ders önceden anahtarı alıp saklamaya başlamış durumdadır ve bu konu hakkında bir çözüm bulunması gerekli... Online eğitime başladığımızdan beri ise zorlanıyoruz. Zümre kararlarında zorlanılıyor, hem zümremizle hem de öğrencilerimizle iletişim kopukluğumuz oluyor.” (K4)*

*“... tabi kullanmamız gereken kâğıtlar, kartonlar bizlere sınırlı sayıda veriliyor verilen de hep eksik oluyor. Bizler kendi aramızda paylaşım yapıyoruz ama bazen bu durum sorun yaratıyor. Yeterli kaynak olmadığı için çatışma yaşanır.” (K11)*

*“Okuma bayramı provaları için kullanılan tek bir kapalı spor salonu var. Bu durum sıra oluşturmaktadır. Ses çok yankılandığında iki arkadaşım arasında çirkin bir münakaşaya dönüştü.” (K12)*

*“Öğretmenlerimizle ortak laboratuvarları kullanırken sorunlar yaşıyoruz. Sırayla kullanılması gerekir diye konuştuğumuzda sıraya uyulmuyor ve malzemeler farklı bir düzende başka yerlere aktarılıyor.” (K19)*

Amaç farklılıkları koduna yönelik olarak şu açıklamada bulunulmuştur:

*“Genel olarak herkes, kendi sınıflarının başarılı olmasını ister. O yüzden rekabet oranı fazladır.” (K16)*

Statü farklılıklarına ilişkin kodlama başlığı altında yer alan öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“En büyük çatışma zümre başkanımızla oluyor. Zümre başkanlığını müfettişlik veya yönetici gibi görmek çok komik ve rahatsız edici bir durum. Benim ya da başka bir öğretmen arkadaşımı ders esnasında*

kapıdan gözetlemek çok irite edici. Bu durum olunca da saygı yok oluyor. Yetkiyi kötüye kullanmaktır bu.” (K5)

“Çatışmaların en büyük sebebi adalet duygusundan yoksun idare kadrosu. Birinci sınıfa başlayan öğrenciler arasında kendilerine yakın olan ve eski öğretmenlere daha başarılı olacağına inandıkları öğrencileri veya eğitim düzeyi yüksek öğrenci velilerini seçerek o öğretmenin sınıfına yönlendirmeleri diğer öğretmenler arasında hem idareye hem de idarenin koruduğuna inandıkları öğretmene karşı bir tepki oluşturuyor. Bu tepki de tüm eğitim-öğretim yılına yansıyor. Öğretmenler arasındaki gruplaşma da bu çatışmaları körükliyor. Bu gruplaşmalarda yaş grubu önemli bir faktör oluyor. Özellikle emekliliği çoktan gelmiş ama bir türlü emekli olmayan öğretmenlerin genç öğretmenlere karşı olan anlamsız tutumları ve anlamsız eleştirileri en büyük sorun sanırım.” (K17)

“Okul idaresinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapması eski öğretmenlerinin tarafını tutması...” (K20).

Yetki belirsizlikleri kodu altında değerlendirilen ifadeler ise şu şekildedir:

“Mesela nöbet çizelgesinde değişiklik yapıldığında, önce nöbeti tutacak kişilere haber verilmeli ki insanlar bilsin ve nöbet yerinde olsun. Sonrasında da bir öğrenci yaralandığında ya da olası bir durumda, kimse sorumluluk almıyor... Pandemi başladığından beri bu tarz görevler olmadığı için hiçbir çatışma yaşanmadı.” (K13)

Kişisel faktörler alt teması altında, kişilik farklılıkları, ahlaki yargılar ve değerler, duygular, iletişim engelleri kodları bulunmaktadır. Kişilik farklılıkları koduna ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Olaylara bakış tarzları ve yorumlama yeteneklerindeki farklılıklar, bir bütün hâlinde, çatışmaya sebebiyet verebilmektedir. Zaman zaman kendi hemcinsler arası veya kadın-erkek cinsleri arasında da çeşitli farklılıklardan kaynaklı çatışmalar çıkabilmektedir.” (K18)

“Ben yaptım, ben bilirim egosu.” (K21)

Ahlaki yargılar ve değerler koduna yönelik olarak öğretmenler şu ifadelerde bulunmuşlardır:

“Bizim yetişip eğitim aldığımız zaman ile şu anki zaman çok farklı biz okul içinde ya da dışında büyüklerimizi can kulağı ile dinlerdik ne kaparsak kâr görürdük. Şimdi dinlemek bir yana saygının esamesi okunmuyor.” (K10)

“Meslekte yeniyim ama bu yenilik genelde senelerce çalışmış olan öğretmen arkadaşlar tarafından hor görülmemize neden oluyor. Yani



*üstten bakmalar, fikirlerinizi önemsememeler oluyor. Yani sözlü bir laf dalaşı yaşanmasa da gerilim oluyor... Covid 19 salgını başlamasından şu ana kadar biz okulun kendine ait platformundan ders vermeye çalışıyoruz ama teknik bir sorundan dolayı sistemimiz donuyor, bağlantımız kopuyor ve bizler bu konuda bir muhatap bulamıyoruz açıkçası bu durum bizi de kendi içimizde geriyor, velilerden de tepki alıyoruz.”* (K1)

*“Yaş grubu önemli bir faktör oluyor özellikle emekliliği çoktan gelmiş ama bir türlü emekli olmayan öğretmenlerin genç öğretmenlere karşı olan anlamsız tutumları ve anlamsız eleştirileri en büyük sorun sanırım.”* (K17)

*“...her yörenin kendi içinde farklı kültürleri barındırdığı unutulmamalıdır. Öğretmenler arasındaki şehir veya kültür farklılıkları çatışmayı tetikleyen unsurlar arasında gösterilebilir.”* (K18)

Duygular koduna yönelik öğretmen görüşleri ise şu şekildedir:

*“Karşınızdaki kişinin o an içinde bulunduğu duygusal durum ve psikolojisi, benim açımdan en büyük çatışma nedenidir. Biz eğitimciler, özel hayatlarımızı okulun kapısının dışında bırakmamız gerektiğini bilmeliyiz. İnsan yetiştiriyoruz sonuçta. İçinde bulunduğumuz psikolojik sorunu ne öğrencilere ne de diğer öğretmenlere yansıtmaya hakkımız yok.”* (K9)

*“...Empati ve duygu yoksunluğu, kişilerin kendini ön plana çıkarmak için başkalarını değersizleştirmesi...”* (K24)

İletişim engelleri koduna yönelik olarak öğretmenler şu ifadelerde bulunmuşlardır:

*“Yaşadığımız bu pandemi sürecinde zaten hiçbir şekilde iletişim kuramıyoruz ...normal dönemde ise ortak bir mola saatinde oturup konuşmadığımız için belirsizlik oluyor. Bu da çatışmaya neden oluyor.”* (K6)

*“Yanlış anlaşılma ve alınganlıktır. Fikir alıp vermek güzel bir şeydir ama karşınızdaki sizi düzgün dinlemeyip alınganlık yaptığında, soğukluk oluyor.”* (K8)

Çatışma nedenleri teması altında bulunan, yapısal faktörler alt temasına ait kodlar içerisinde en fazla kıt kaynakların çatışmaya neden olduğu görüşünün söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Yine yapısal faktörler kodları arasında iş bölümü ve statü farklılıklarının da diğer kodlara kıyasla katılımcı görüşlerine göre daha fazla çatışmaya yol açtığı kanısına varılmıştır. Kişisel faktörler alt teması incelendiğinde ise; ahlaki yargılar ve değerler ve iletişim engelleri kodlarına ait görüşlerin eğitimciler tarafından daha yoğun bir şekilde dile getirildiği görülmektedir. Gözlemler, öğretmen görüşlerini destekler

niteliktedir. Gözlemci, her öğretmen için dağıtılan tahta kalemi ve silgilerinin sınırlı olmasından kaynaklı çatışma ortamına şahit olmuş, sıra ile kullanılması gereken atölye için problemler yaşandığını gözlemlemiştir. Yine iş bölümüne dayalı çalışmalar, zamanlama problemleri, yeni-eski öğretmen tartışmaları, etkin iletişim konusunda dile getirilen şikayetler gözlemcinin ilk aşamada yıl boyu yaptığı gözlemlerde sık karşılaşılan durumlar olmuştur.

## Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Görüşler

İlkokul yöneticilerinin öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları çözmek için uyguladığı çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 3'te yer almaktadır:

**Tablo 3.** Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kod
Uygulanan Stratejiler	Kaçınma	Çatışmadan haberdar olmama Çatışmayı görmezden gelme
	Hükmetme	Çatışma nedeni ile ilgilenmeden direktif verme Kendi çözüm yöntemine zorlama Baskı ve mobbing uygulamaları
	Tümleştirme	İş birliği ortamı yaratma Arabuluculuk
	Ödün Verme	Tek tarafı dinleyerek taraf tutma Tarafları dinleyerek taraf seçme
	Uzlaşma	Ortak paydaya varma

İlkokul yöneticilerinin, öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları çözme stratejilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, çatışma çözme stratejileri bağlamında kaçınma, hükmetme, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma alt temalarını kapsayan görüşlerin söz konusu olduğu görülmüştür. Kaçınma alt temasının altında, çatışmadan haberdar olmama ve çatışmayı görmezden gelme kodları ortaya çıkmıştır. Çatışmadan haberdar olmama koduna yönelik olarak öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Açıkçası biz yöneticimizi okulda görmediğimiz için çatışmalardan haberi olduğunu düşünmüyorum kaldı ki normal süreçte görmediğimiz yöneticimizi okullar online eğitime geçtiğinden beri hiçbir şekilde görmediğimizden dolayı şu anda da bir çatışma yaşanırsa yine aynı şekilde tüm çözüm süreci bize kalıyor.” (K1)*

*“Yöneticimizin şu ana kadar herhangi bir çatışmayı çözmeye çalıştığını görmüyorum. Ya olan çatışmalar yöneticilere yansıtılmıyor ya da yöneticiler bu çatışmaların farkına varamıyor.” (K9)*

Çatışmayı görmezden gelme kodu altında değerlendirilen ifadeler ise şu şekildedir:

*“Doğruyu söylemek gerekirse ucu eğer yönetime dokunmuyorsa kimse- nin umurunda dahi olmuyor.” (K13)*

*“Toplantılarda genel uyarılar yapılıyor. Ayrıca sorunların kendilerine gelmeden çözülmesini istiyorlar. Covid-19’dan dolayı yüz yüze eğitime ara verildiği için ve zaten çatışmaya dâhil olmak istemeyen yöneticilerimiz olduğu için, maddiyatla ilgili bir durum olmadıkça (örneğin öğrencinin okul taksidi yatmadıysa gibi durumlar) bizimle kimse iletişime geçmiyor.” (K20)*

Hükmetme alt temasının altında, çatışma nedeni ile ilgilenmeden direktif verme, kendi çözüm yöntemine zorlama ve baskı ve mobbing uygulamaları kodları yer almaktadır. Çatışma nedeni ile ilgilenmeden direktif verme kodu altında öğretmenler şu söylemlerde bulunmuştur:

*“Yöneticiler çok çatışmaya girmek istemiyor nedeniyle çok ilgilenmiyor ve ne yapılması gerektiğini söylüyor sadece. Şöyle düşünün ortada bir problem var siz bu problemin nasıl, neden ve kimden çıktığını bilmeden bunu, bunu yapın diyorsunuz.” (K2)*

*“Yöneticiler sadece direktif vererek, bir yöneticiden çok patron gibi davranıyor.” (K3)*

Kendi çözüm yöntemine zorlama kodu altında öğretmenler şu ifadelerde bulunmuşlardır,

*“Yöneticilerimiz genelde iki kişiyi de dinliyor ve kendi çözümünü söylüyor. Böyle olunca da çatışma çözülüyor çünkü dışardan birinin dediği oluyor. Öbür türlü olsa, “senin dediğin oldu benim dediğim oldu”, diye olay daha çok büyür.” (K10)*

*“...ama yöneticiler kendi kararlarını alıp sizi de buna mecbur bırakıyor.” (K18)*

Baskı ve mobbing uygulamaları kodu altında yer alan öğretmen görüşleri ise şu şekildedir:

*“Öğretmenleri daha çok iş vermek veya veli şikâyetleri ile korkutuyor ve konuya “hocam sizin hakkınızda da velilerden çok şikâyet geliyor” la başlıyor. Amaç öğretmen şikâyete başlamadan önce, onu yetersiz hissettirerek sindirmek ve çoğu öğretmende de başarılı oluyor bu taktik. Eğer bu da sorunu çözemiyorsa, devreye mobbing giriyor ve toplantılarda, nöbet günlerinde, resmî günlerin kutlanmasında demirbaş öğretmen hâline geliyorsunuz.” (K17)*

*“Çatışma hangi taraftan kaynaklıysa, ona uyarı veriliyor. Bir çeşit cezalandırma gibi düşünebilirsiniz.” (K22)*

Tümleştirme alt teması altında, iş birliği ortamı yaratma ve arabuluculuk kodları mevcuttur. İş birliği ortamı yaratma kodu altında öğretmen yorumları şu şekildedir:

*“İdareye çağrılır, konuşulur, sorunlar anlatılır ve ortak bir noktada buluşulursa, buluşulur. Hatta bu dönemde sorunları çözülsün diye, ortak etkinlik saatleri verilir.”* (K4)

Arabuluculuk koduna yönelik olarak öğretmenlerin yapmış oldukları açıklamalar şu şekildedir:

*“Yaşanan mevcut sorun ile ilgili ayrı ayrı dinleyerek, uzlaşmacı bir yaklaşımla, çözüm önerirler.”* (K6)

*“Ortak bir noktada buluşturmak üzere arabulucu oluyor. İletişimi kurma noktasında öncü ve ılımlı oluyor.”* (K7)

Ödün verme alt teması altında, tek taraflı dinleyerek taraf tutma ve tarafları dinleyerek taraf seçme kodları bulunmaktadır. Tek tarafı dinleyerek taraf tutma koduna ilişkin öğretmenler şunları belirtmişlerdir:

*“Eğer konu idareye giderse; yönetici genelde bir tarafı haklı bulur, diğer tarafı uyarır. Okullarda da taraf tutma oluyor.”* (K5)

*“Yöneticilerimiz gerekli bilgilendirmeleri yapıyor ama takip etmiyorlar. Bir tarafı haklı bulup diğer tarafı dinlemeden, karar veriyorlar ve o kişinin isteği oluyor.”* (K19)

Tarafları dinleyerek taraf seçme kodu altında değerlendirilen ifadeler ise şu şekildedir:

*“Örneğin; yeni doğum yapmış bir öğretmenin diğer öğretmenlerce çalışma saatleri bakımından diğer öğretmenler tarafından öncelikli olması gibi. İdarede bu gibi durumlarda tarafları dinliyor ve haklı tarafın fikirlerini göz önünde tutuyor.”* (K23)

Uzlaşma alt teması altında, ortak paydaya varma kodu bulunmaktadır. Ortak paydaya varma kodu altında yapılmış olan yorumlar şu şekildedir:

*“... Örneğin; okul yöneticilerimiz bu konuda çok hassas, her hafta zümre toplantılarımıza müdür muavinlerimiz de katılıyor. Aynı zamanda, sürekli iletişim hâlindeyiz. Çatışma durumunda da yöneticilerimiz iki tarafı da dinler ve ortak bir noktada buluşana kadar yardımcı olurlar. Asla taraf tutma gibi şeyler bizim okulumuzda olmaz.”* (K14)

Hem yapılan gözlemler hem öğretmen görüşleri, kaçınma alt temasına ait görüşlerin yoğunlukta olduğu, yöneticilerin genellikle çatışmayı görmezden geldiği veya çatışmadan haberdar olmadıklarını doğrular niteliktedir. En

az, uzlaşma ve tümleştirme kapsamında değerlendirmelerle karşılaşmıştır.

### Çatışmanın Okul İçerisindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Öğretmenler arasında yaşanan çatışmanın okul içerisindeki etkilerine yönelik olarak öğretmenlerin dile getirmiş olduğu görüşler Tablo 4’te yer almaktadır:

**Tablo 4.** Çatışmanın Okul İçerisindeki Etkilerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kodlar
Çatışmanın Etkileri	Kurumsal etkiler	Verimsizlik
		İş aksatma
		İşe gelmek istememe
		Olumsuz örnek teşkil etme
Bireysel etkiler	Etkiye sebep olmama	Kurumsal imaj zedelenmesi Mobbing (Yıldırma)
		Olumsuz duygusal etkiler
		Kişiler arası sorunların işe yansıtılmaması gerekliliği

Çatışmanın okul içerisindeki etkileri incelendiğinde, çatışmanın etkileri teması altında kurumsal etkiler, bireysel etkiler ve etkiye sebep olmama alt temalarının olduğu görülmektedir.

Çatışmanın etkileri teması altında yer alan kurumsal etkiler alt teması içeriğinde, verimsizlik, iş aksatma, işe gelmek istememe, olumsuz örnek teşkil etme, kurumsal imaj zedelemesi ve mobbing (yıldırma) kodları bulunmaktadır. Verimsizlik koduna ilişkin katılımcı yorumları şu şekildedir:

*“Akademik kaygı artar ve hırs ön plandadır. Verim düşer.” (K1)*

*“Sadece çatışma yaşayan kişileri değil, tüm okulu etkiler. Taraf ya da bertaraf gruplaşmalar doğurur. Verimi düşürür. İş birliği, yardımlaşma ve dayanışma duygularını köreltir. Dışarıdan bakıldığında negatif bir etki yayar.” (K3)*

*“Derslerde verimsizlik, motivasyonda düşüklük, eğitimde geri kalma, disiplinin bozulması ve idare sürecinin aksaması yönünde gibi çok fazla etken oluyor. Bu durumdan en çok zarar görenler ise öğrenciler oluyor.” (K5)*

*“Okul içinde huzursuzluğa, birlik beraberliğin zarar görmesine, en önemlisi de bu noktada öğrencilere karşı olan verimliliğin ve motivasyonun düşmesine sebep olur. Çatışma bizim enerjimizi etkilediği için derslerden yeterli verimi alamıyoruz.” (K14)*

*“Okul bizlerin birer yaşam alanı olduğu için burada uzunca bir saat vakit geçirilmekte, bu süre de belli başlı gerginlikler çıkabilmektedir. Tabii, çatışmanın hiçbir şekilde olumlu yansımaları olabileceği*

*kanaatinde değilim. Çünkü küçük veya büyük her türlü çatışma durumu, bizlerdeki motivasyonu azaltıcı etki yaparak işimize odaklanmamızı engellemektedir. Verim düşmektedir. Bu yüzden çatışma durumu hisseden bireylerin ortamdaki uzaklaşmaları da birer çözüm yolu olabilmektedir.” (K18)*

İş aksatma koduna yönelik olarak öğretmenler şu şekilde açıklamalarda bulunmuşlardır:

*“Ortak çalışmalar aksıyor ya da haftalık planlarda farklılıklar görülüyor, hâlbuki tüm şubeler ortak plana göre ders işlemeli.” (K9)*

*“Plan, program aksamalarına neden oluyor. Şayet bu aksama çok büyük olursa, olaya müdür yardımcılarını dâhil ediyor ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma yönetimle öğretmen arasında yaşanan bir çatışmaya dönüşüyor.” (K15)*

İşe gelmek istememe kodu hakkında öğretmen ifadeleri ise şu şekilde:

*“Müdürler sürekli olayları görmezden geldiği için, çatışma kişileri çok etkiliyor. İşten soğuma, işe gelmemekle bile sonuçlanan ciddi bir durum aslında.” (K13)*

*“Öğretmeler arasındaki gerilim devam ederse, okul ortamında diğer çalışma arkadaşları da kötü etkilenir. Çatışma yaşayan öğretmenlerin çalışma hevesi kaçır, okula gelmek istemez.” (K16)*

*“İşten ayrılma ile sonuçlanabiliyor daha önce çalıştığım okulda bizzat çatışmaya dâhil olmadım ama sürekli bir çatışma ortamımız vardı ve yöneticilerimiz aşırı ilgisizdi. Ben bundan dolayı işten ayrılıp, sonrasında bu kurumda işe başladım.” (K24)*

Olumsuz örnek teşkil etme koduna yönelik olarak öğretmenler şu ifadeleri sunmuşdur:

*“Okulda bulunan ortak alanlarda huzursuzluğa (Öğretmenler Odası, kafeterya) neden olabilir. Bu durumda ise, örnek olması gereken öğretmenler rol modeli olmaktan çıkabiliyorlar. Bu durumdan öğrenciler de fazlasıyla etkilenebilmektedir.” (K2)*

*“Öğrencilerimize kötü örnek oluyoruz ve gelişimlerinde de kötü etkileri ortaya çıkmaya başlıyor. Sağlıklı kararlar almamızı da büyük oranda etkiliyor.” (K19)*

Kurumsal imaj zedelenmesi koduna yönelik olarak öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır:

*“Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar okul atmosferini de olumsuz yönde etkiliyor ki bu sınıflara hatta öğrenci ve velilerine kadar yansıyor ve öğrenci hatta veliler dahi diğer öğretmen hatta sınıfa karşı tepki almaya kadar uzanıyor. Gergin bir öğretmenler Odası gergin bir*

*okul demek birbirini sevmeyen öğretmenlerin her şeye muhalif olması da belli okulda okul düzenini bozacağından tüm okul öğretmenlerini etkileyecektir ve bu sorunu çözemeyen bir idare ye karşı duyulan hoşnutsuzlukta idare için işleri zorlaştıracaktır. Tüm okul öğrenci, öğretmenleri ve velileri ile kaynayan bir kazana dönecektir ki bu da okulun başarısını düşüreceği gibi imajını da etkileyecek ve zamanla öğrenci ve veliler arasında tercih edilirlğini düşürecektir.” (K17)*

*“Kurumsal açıdan sağlıklı ve güvensiz bir ortam oluşur.” (K25)*

*“Eğer çatışma gruplar arasındaysa, birbirlerine mobbing uygulamaya kadar taşınabiliyor.” (K22)*

Bireysel etkiler alt teması altında yer alan olumsuz duygusal etkiler koduna bağlı katılımcılar şu söylemlerde bulunmuştur:

*“Yalnız kalma korkusu, kopukluk, mutsuzluk yaşanabilir.” (K21)*

*“Öğretmenlerin bulunduğu ortamlarda gerilim ve çatışma neticesiyle daha mutsuz olunmaktadır. Okulda bulunmak öğretmen için sıkıntılı, rahatsız ve gerilimli hissetmeye neden olur.” (K23)*

*“Kişiler arasında özel bir sorun yaratabilir ama okulu etkilemez. Bir eğitimci özel sorunlarını işine karıştırmaz.” (K10).*

Kurumsal etkiler, bireysel etkiler ve etkiye sebep olmama alt temaları altında yer alan görüşler doğrultusunda, kurumsal etkilere yönelik görüşlerin en fazla dile getirilen görüşler olduğu gözlenmiştir. Bu alt tema altında, çıkan kodlar arasında verimsizlik en yoğun etki olarak ifade edilmiştir. Alt temada yer almakta olan diğer kodlar arasında ise işe gelmek istememe ve olumsuz örnek teşkil etme doğrultusunda görüş öne süren katılımcı sayısı diğer kodlardaki katılımcı sayısına göre daha fazla olmuştur. İlk aşamada bir yıl boyunca yapılan gözlemlerde, çatışmaların verimsizliğe neden olduğu, bazı durumlarda kişilerde gruba aidiyet hissini kaybettirdiği ve bu durumun da verimli çalışma, iş birliği ve okula gelme isteği üzerinde olumsuz etkileri olduğu, hatta bazı durumlarda öğretmenin okuldan ayrılması yönünde kararlar alabilmesine sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Çatışmaların fırsata çevrilerek yapıcı sonuçlar elde edilmesine yönelik herhangi bir gözlem ya da öğretmen görüşü söz konusu olmamıştır. Araştırma bulgularında katılımcıların cinsiyet ve eğitim durumlarına işaret eden farklı bir görüş söz konusu olmamıştır.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Bulguların tartışılması, alt problemler göz önünde bulundurularak oluşturulan 3 alt başlık altında yapılmıştır:

## **Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki İlkokul Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Görüşler**

Luthans (1992) çatışmanın örgütün yapısını sarstığı ve örgüt çalışanlarının mesleki kimliklerinin dışına çıkarak istenmeyen davranışlar sergilediğini bu durumun ise kutuplaşmalara sebebiyet verdiğini belirtmiştir. Çatışmaların ilkokullarda yaşatacağı olumsuz etkileri ortadan kaldırmanın ilk aşaması ise çatışmanın nedenini çözümlenektir. Koçel (2007) işlevsel olarak birbirine bağıllık yaşayan grup veya bireylerin sıklıkla çatışma yaşayacağını belirtmiştir. Çoğunlukla bir takım hâlinde faaliyet gösteren ilkokul öğretmenlerinin de iş bölümü yaparak sürdürmeleri gereken görevlerde sıklıkla çatışma ortamına maruz kaldığını görülmektedir. Covid-19 pandemi dönemi dolayısıyla çoğunlukla uzaktan eğitime geçmiş olan ilkokullarda iş bölümü gerektiren faaliyetlerin azaldığı ve bu nedenle çatışmaların neredeyse hiç görülmediği gözlemlenmiştir. Aynı zamanda çoğunlukla yaşanan çatışmaların materyal ve kaynak eksikliği olduğunu belirten öğretmenler online eğitim sürecinde bu nedenden kaynaklanan çatışmaların oluşmadığını vurgulamıştır. Alan yazında yapılan araştırmalarda ilkokullarda çatışmaların genellikle iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık ve amaç farklılıkları kaynaklı olduğunu gösterirken tüm hayatımızı etkileyen ve değiştiren bu sürecin çatışma nedenlerini de değiştirdiği görülmektedir (Devitt ve ark., 2020; Hoogsteen, 2021). Katılımcıların görüşleri doğrultusunda bu değişimin temel nedeni olarak öğretmenlerin okul içerisinde ve meslektaşlarıyla geçirdiği sürenin azalması olduğu sonucuna varılmıştır. Yeni süreçte ortaya çıkan çatışmaların genellikle kişisel faktörlerden kaynaklandığı ya da çatışma oluşmadığı ifade edilebilir.

## **Yöneticilerin Uyguladıkları Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Görüşler**

Alan yazın taramaları esnasında yapılan benzer çalışmaların yöneticilerin yer almadığı ortamlar ya da online görüşmeler yerine, genellikle okul ortamında yapılmış olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, genelde yöneticilerine yönelik eleştiri sunmayan ve uygulanan stratejilere eleştirel bakış açısıyla yaklaşmayan öğretmenlerin, görüş bildirdikleri ortamda ‘kendilerini ne kadar rahat hissettikleri’ sorusu akla gelmektedir. Kurt (2019) ilkokul yöneticileri ile öğretmenleri arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yollarını inceleyen araştırmasında, verilerini elde etmek için anket formu uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en çok tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Okul ortamı



dışında açık uçlu sorular sorularak verilerin toplandığı bu araştırmada, yöneticilerin genellikle kaçınma ve hükmetme stratejilerinden yararlandıkları sonucuna varılmıştır. Bulguların bu araştırmanın bulguları ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Genel anlamda katılımcılar tarafından, yöneticilerin daha az uğraş ve zaman gerektiren stratejilere yöneldiği bir araştırma bulgusu olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcıların genel görüşü olarak, yöneticilerin çatışma çözme sürecini zaman kaybı olarak gördüğü ve bu nedenle çatışmayı görmezden geldiği veya baskılamaya ve perdelemeye çalıştığı fikri öne çıkmıştır. Yöneticileriyle çoğu kez irtibat kuramadıklarını belirten bazı öğretmenler, yaşanan pandemi süreciyle birlikte hiçbir şekilde yöneticileriyle iletişime geçemediklerini de belirtmiştir. Gallagher ve Thordarson (2018) yöneticilerin günümüzde değişen ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerini yenilemelerinin ve geliştirmelerinin gerekliliğine işaret etmektedir. Çakın ve Akyavuz (2020) Covid-19'un eğitime etkisini incelendiği araştırmada, okullarda sorunlar oluştuğu ve yaşanan bu sorunların iletişim eksikliği, teknik yetersizlik, bilgi eksikliği, öğretmenlerin ilgisizliği ve planlama yetersizliği kaynaklı ortaya çıktığını tespit etmiştir. Çakın ve Akyavuz'un (2020) yönetici görüşleri alınarak yapılan araştırmasında; yöneticilerin öğretmenlerine maddi-manevi destekte bulunduğu, sürekli olarak online görüşmeler ile öğretmenlerin istek ve sıkıntılarını dinledikleri ve motive edici söylemlerde buldukları sonucuna varılırken, öğretmen görüşleri alınarak yapılan bu çalışmada online sürece girilmesiyle birlikte öğretmenlerin yöneticileri ile etkileşiminin minimum düzeye indiği hatta bazı öğretmenlerin hiçbir şekilde iletişime geçemediği bulgusu elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırma bulgularının 25 öğretmenle sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Çatışmanın Okul İçerisindeki Etkilerine İlişkin Görüşler**

Farklı bireysel ve kültürel özelliklere sahip bireylerin etkileşim içinde olduğu, aynı zamanda vakitlerinin büyük çoğunluğunu geçirdikleri okul ortamlarında, çatışmalar sıklıkla gözlenmektedir. Yaşanan bu çatışma ortamının beraberinde bazı olumsuz etkilere neden olduğu görülmektedir. Yeigh ve arkadaşları (2018) okul yöneticilerinin, öğretmenlere yönelik sergilediği tutumun, okul geneline yansıdığına ve öğrencileri olumsuz etkilediğine işaret etmektedir. Bilir (2018) yaptığı araştırmada çatışmanın öğrenme ortamını olumsuz yönde etkilediği ve öğrenci başarısını düşürdüğü sonucuna varmıştır. Brief'e (2008) göre çatışma farklı fikirlerin ortaya atılmasıyla yaratıcı bir ortam hazırlamaktadır. Ancak yapılan öğretmen görüşmeleri doğrultusunda hiçbir katılımcının çatışmanın olumlu etkilerinden bahsetmediği görülmüştür.

Çatışmayı yalnızca kavga, eksiklik, verimsizlik vb. kavramlarla bağdaştıran öğretmenlerin hiçbiri çatışmanın bir beyin fırtınası yaratarak farklı fikirler ortaya çıkaracağı düşüncesini benimsememiştir. Çatışma etkileri, öğretmen görüşleri çerçevesinde değerlendirildiğinde çoğunlukla kurumsal etkilere sebebiyet vermeye yönelik yorumlar ön plana çıkmıştır. Çatışmanın genel olarak kurum içerisinde verimsizliğe sebebiyet verdiğini belirten öğretmenler yaşadıkları bu durumun en çok öğrencileri etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca bazı öğretmenler çatışmanın kurum imajını ve okulun tercih edilirliliğini etkilemesi durumunda idarenin çatışmaya dâhil olan birey ve gruplara olumsuz tutumlar sergilediğinin altını çizmiştir. Bu tutumların öğretmenlerin kendilerini değersiz hissettirmeye neden olduğuna yönelik serzenişlerde bulunmalarına sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir.

Tüm bunlardan yola çıkılarak çatışmaların mümkün olan en alt düzeye çekilmesinin önemine işaret edilebilir. Bu da okul yöneticilerinin çatışmaların gelişmesine zemin hazırlama ve yönetme durumunu gündeme getirmektedir. Günümüzde giderek artan karmaşıklık, değişim ve çeşitlilikle karşı karşıya olan okul yöneticilerinin, planlı bir şekilde hareket etmesi, okulda etkileşim bağlamında belli bir sistemin geliştirilerek düzenli olarak uygulamasına liderlik etmesi ve sistem düzeyinde performans göstermesi gerekmektedir (Shaked ve ark., 2017).

Bununla birlikte, Covid 19 pandemi sürecinin, eğitim ortamlarını, iletişim ve etkileşimi etkilediği belirtilebilir. Devitt ve arkadaşları (2020) okul yöneticileri ve öğretmenlerin pandemi sürecinde uzaktan kontrolü ve etkileşimi oldukça zorlayıcı bulduklarını belirtmektedir. Ancak pandemi sürecinin her zaman olumsuzluklara işaret etmediğine ilişkin çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda, pandemi sürecinde yaşanan olumlu gelişmeler belirtilmektedir. Burke ve Dempsey (2020) tarafından 3000 yönetici ile yürütülen çalışmada, sürecin öğretmen ve öğrencilere olumlu etkilerine ilişkin kanıtlar elde edilmiştir. Burada, öğretmen ve öğrencilerin iyi oluşlarını ve sosyal-duygusal sağlıklarını desteklemeye yönelik programların yürütülmesi ve olumlu atmosfer için önlemler alınması söz konusu olmaktadır (Burke ve Arslan, 2020). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmen-yönetici etkileşiminde başarı gösteren ve süreci etkin bir şekilde yöneten okullar mevcuttur (Burke ve Dempsey, 2020). Okul yöneticileri değişime açık olmalı, araştırmacı olmalı, yenilikleri kurumlarına adapte edebilmeli, öğretmenlerin daha etkin çalışmasına yönelik stratejiler geliştirmeli ve okullarının daha nitelikli olmasına

yönelik etkin kararlar alabilmelidir. Bu bağlamda çatışmalara yönelik öngörülerde bulunmak, gerekli tedbirleri almak ve çatışma ortaya çıktığında çatışmanın kaynağına inerek süreci etkin bir şekilde yönetmek, okul ortamına önemli katkılar sunacaktır (Hoogsteen, 2021).

İlkokul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çatışmanın insan faktörünün olduğu her örgüt gibi ilkokullarda da ortaya çıkmasının doğal bir durum olduğunu kabullenmeleri çatışma çözme sürecinin ilk adımıdır. Bunun yanı sıra yöneticiler ve öğretmenler, okulların eğitim ve öğretim kurumu olup toplum için bireyler yetiştirdiklerine ilişkin farkındalık sahibi olmalıdırlar.

İlkokul yöneticilerinin çatışma durumunda çatışmadan kaçınmak, görmezden gelmek, çatışmayı perdelemeye çalışmak ve çatışmanın nedenini önemsemeden baskılamak yerine, yaşanan çatışmaya uygun stratejiler uygulamalıdır. Uygun çatışma çözme stratejisinin belirlenmesi ve olumlu sonuçlar alınabilmesi için yöneticilerin öncelikle çatışmanın temel nedenini çözümlemesi gerekmektedir. Bu çözümleme için ise yöneticilerin öğretmenleri ile devamlı ve doğrudan etkili bir iletişim içerisinde olması ve bu doğrultuda planlamalar yapması önem arz etmektedir.

İlkokul yöneticilerinin kendini geliştirmeye, gerektiği takdirde hizmet içi eğitimlere açık olması ve aynı zamanda okul içerisinde kendilerinin de birer eğitimci olduklarının bilincinde olması önemlidir. Öğretmenleri ile iletişim ve iş birliği içerisinde olan ilkokul yöneticileri, çatışma durumunda daha öngörülü davranabilmekte ve çatışma çözme sürecini daha etkili bir biçimde yönetebilmektedirler.

Tüm bunlardan yola çıkılarak, ilkokul yöneticilerinin ve personelinin etkili iletişim yöntemlerinden yararlanmaları ve kendilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler almaları önerilebilir. Covid 19 süreciyle birlikte hızlı bir çevrim içi eğitim sürecine geçiş söz konusu olmuştur. Bu bağlamda, bazı yöneticilerin ilgisiz olarak nitelendirilmesi, sürece adapte olamamış olmalarından, öğretmenleriyle iletişimden uzak kalmış olmalarından kaynaklı olabilir. Buradan yola çıkılarak yöneticilerin eğitim ortamlarında kullanılabilecek güncel teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri adına düzenli olarak hizmet içi eğitimler almaları önerilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ilkokul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerine ışık tutmak ile birlikte, çalışmanın nitel bir çalışma olduğu ve verilerin 25 öğretmen ile sınırlı olduğu göz önünde

bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra, çalışmanın yürütüldüğü süreçte, Covid-19 pandemi süreci dolayısıyla online eğitime geçiş yapıldığı ve internet alt yapısı ve teknik aksaklıkların da süreci etkilediği gerçeği de bir başka boyut olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma sonuçlarının ışığı altında, bu araştırmanın devamı niteliğinde olabilecek, özel okul ve resmî okul değişkeni üzerinden karşılaştırmalar yapılması, çatışmanın etkilerine ve çatışma çözme stratejilerine yönelik alınan öğretmen görüşlerinin yaş faktörü değerlendirilerek arasındaki ilişkinin sorgulanması, online süreç ve yüz yüze eğitim süreci değişkeni üzerinden karşılaştırmalar yapılması önerilebilir.

### Kaynakça

- Bal, H. (2016). *Nitel araştırma yöntem ve teknikleri*. İstanbul: Sentez.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.  
<https://dergipark.org.tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955>
- Bilir, D. (2018). *İlkokullarda öğretmen yönetici çatışmaları ve çözüm yöntemleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brief, A. (2018). *Diversity at work*. UK, Cambridge: Cambridge University Press.
- Burke, J. ve Arslan, G. (2020). Positive education and school psychology during COVID-19 pandemic. *Journal of Positive School Psychology*, 4(2), 137-139.  
Doi: 10.47602/jpsp.v4i2.243
- Burke, J. ve Dempsey, M. (2020). *Covid-19 Practice in primary schools in Ireland report: A two-month follow-up*.  
[https://www.researchgate.net/publication/341671084\\_Covid-19\\_Practice\\_in\\_Primary\\_Schools\\_in\\_Ireland\\_Report\\_A\\_Two-month\\_Follow-up](https://www.researchgate.net/publication/341671084_Covid-19_Practice_in_Primary_Schools_in_Ireland_Report_A_Two-month_Follow-up)
- Cresswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi. (Orijinal çalışma basım tarihi: 2007)
- Çakın, M. ve Akyavuz, E. K. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 165-186.  
Doi: 10.24289/ijsser.747901
- Çiftçi, D. Ö. ve Erkanlı, H. (2020). Liderlik yönelimlerinin çatışma çözme stratejileri Üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3930-3946.  
<https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1257>
- Devitt, A., Bray, A., Banks, J. ve Chorcora, E. (2020). *Teaching and learning during school closures: Lessons Learned. Irish second-level teacher perspective*.  
<https://www.tcd.ie/Education/research/covid19/teaching-and-learning-resources/>
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Gallagher, A. ve Thordarson, K. (2018). *Design thinking for school leaders: Five roles and mindsets that ignite positive change*. USA: ASCD.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- Hoogsteen, T. J. (2021). Fostering collective efficacy: What school leaders should know? *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(2), 78-84.  
[https://www.researchgate.net/publication/349349706\\_Fostering\\_Collective\\_Efficacy\\_What\\_School\\_Leaders\\_Should\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/349349706_Fostering_Collective_Efficacy_What_School_Leaders_Should_Know)
- Izgar, H. (2013). Okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri üzerine bir inceleme. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 107-122.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/befdergi/issue/23140/247180>
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon-organizasyonlarda davranış-klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kurt, E. (2019). *İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behaviour* (7. baskı). USA: McGraw-Hill.
- Neuman, W. L. ve Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Canada, Toronto: Pearson.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Shaked, H., Schechter, C., Ganon-Shilon, S. ve Goldratt, M. (2017). *Systems thinking for school leaders*. Dordrecht: Springer.
- Şahin, S. ve Yüksel-Şahin, F. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 391-418.  
Doi: 10.23863/kalem.2018.92
- Titrek, O., Maral, M. ve Barut-Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755.
- Ünlü, F. S. ve Eroğlu, D. T. (2020). Çatışma eylem stilleri. *Kurgu*, 28(1), 122-140.  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/kurgu/issue/55448/720078>
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında okul yöneticisi ve öğretmenlerin çatışma durumlarına ilişkin görüşleri*. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazgan, A. E. ve Topaloğlu, E. Ö. (2020). Örgütsel belirsizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 1272-1295.  
Doi: 10.26466/opus.748687
- Yeigh, T., Lynch, D., Turner, D., Provost, S. C., Smith, R. ve Willis, R. L. (2019). School leadership and school improvement: An examination of school readiness factors. *School Leadership & Management*, 39(5), 434-456.  
Doi: 10.1080/13632434.2018.1505718
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.