

Received/Geliş	:	2023	/	2023	Accepted/Kabul	:	2023	/	2023	Published/Yayın	:	2023	/	2023
		August		Ağustos			September		Eylül			September		Eylül

İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri

Derya Bilgir¹

Atıf/Reference: Bilgir, D. (2023). İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 153-168.

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışma türlerini, çatışmaların temel nedenlerini ve çatışma çözümünde izlenen çözüm yöntemlerini öğretmenlerin görüşlerine göre incelemektir. Durum çalışması yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinde görev yapan 14 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Veriler görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerle tematik analiz yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticiler arasında özellikle velilerden kaynaklanan çatışmalar yaşandığı ancak iletişimin en önemli çözüm kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yönetici algısına göre; yöneticinin sorumluluk sahibi, karizmatik ve vicdanlı olmasını; babacan tavırlar sergilemesini, vicdanlı olmasını, iletişim gücünün yüksek olmasını ve yönetim becerisine sahip olmasını; veli ve öğretmen arasında köprü olmasını ve yönetim becerisine sahip olmasını önemsediklerini belirtmişlerdir. Çatışma nedenlerinde ise yöneticilerin hoşgörüsüz davrandığı, kayırmacılık yaptığı, empati kurmadıkları, dedikodu yapıldığı ve tutarsız davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Yine velilerden gelen yersiz şikâyetlerin çatışmalara neden olabildiği, 4+4+4 sisteminden kaynaklı sorunlardan kaynaklandığı, yetersiz ekonomik kaynaklar ile siyasi görüş ayrılıkları çatışma nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Çatışma türlerinde ise yöneticilerin sözel saldırıda bulunduğu, mobbing uyguladığı, gereksiz durumlar karşısında sert uyarı yaptığı ve öğretmenleri performans notu ile tehdit ettiği kendilerini görmezden geldiği ortaya çıkmıştır. Çatışma çözümünde çözüm odaklı yaklaşım ve karşılıklı iletişimin çözüm yöntemleri olduğu, yazılı/sözlü kuralların varlığının disiplin açısından önemli olduğu ve yöneticilerin özellikle idari konularda gerekli eğitimleri almaları gerektiği tespit edilmiştir. Çatışmanın öğretmen üzerine etkisi olarak moral bozukluğu, kötü hissetme, migren benzeri sağlık problemleri, aile yaşantısına olumsuz etkileri, performans kaybı ve gergin hissetme sonuçları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinde ise etkin iletişim kurmaları, saygı çerçevesinde yaklaşmaları, tarafsız olmaları, yöneticiyle sohbet edebilmeleri, örgüt ilişkilerinin şeffaflık ilkesine göre yapmaları ve liyakate göre seçilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çatışma, çatışmanın çözümü, öğretmen, yönetici.

Teacher-Administrator Conflicts and Solution Methods in Primary Schools

Abstract

The aim of this study is to examine the types of conflicts between teachers and administrators in primary schools, the main causes of conflicts and the solution methods followed in conflict resolution according to the views of teachers. The study group of the research, which was conducted with the case study method, consists of 14 classroom teachers working in Istanbul. Data were collected using the interview technique. The data obtained from the research were thematically analysed and interpreted. As a result of the research, it was determined that

¹ Öğretmen; Serdar Aksun İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0004-2837-591X>; deryabilgir@hotmail.com;

there are conflicts between teachers and administrators, especially due to parents, but communication is the most important source of solution. In addition, according to the teachers' perception of the administrator; they stated that they attach importance to the administrator being responsible, charismatic and conscientious; exhibiting fatherly attitudes, being conscientious, having high communication power and having management skills; being a bridge between parents and teachers and having management skills. As for the reasons for conflict, they stated that administrators behaved intolerantly, showed favouritism, did not empathise, gossiped and displayed inconsistent behaviours. Again, unwarranted complaints from parents can cause conflicts, problems arising from the 4+4+4 system, insufficient economic resources and political differences have emerged as reasons for conflict. As for the types of conflicts, it was revealed that the administrators verbally attacked, used mobbing, gave harsh warnings for unnecessary situations, threatened teachers with performance grades and ignored them. It was determined that solution-oriented approach and mutual communication are solution methods in conflict resolution, the existence of written/verbal rules is important in terms of discipline, and administrators should receive necessary training especially in administrative issues. The effects of conflict on teachers were demoralisation, feeling bad, migraine-like health problems, negative effects on family life, loss of performance and feeling tense. In terms of teachers' expectations from administrators, it was concluded that they should communicate effectively, approach with respect, be impartial, be able to have a conversation with the administrator, make organisational relations according to the principle of transparency and be selected on merit. According to these results, suggestions were made for practitioners and researchers.

Keywords: Conflict, conflict resolution, teacher, administrator.

1. Giriş

Etkili çatışma yönetimi, daha güvenli ve daha destekleyici okul öğrenme ortamlarının yaratılmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Çatışma, farklı algılar veya görüşler doğası gereği çelişkili olduğunda ortaya çıkmaktadır (Bano, Ashraf, & Zia, 2013). Çatışma, bilinmeyen yarattığı korku nedeniyle stres ve rahatsızlık yaratır; dolayısıyla, ilgili taraflar arasında iç karartıcı ve sinir bozucu bir durumdur. Çatışma, öğretme ve öğrenme sürecinin sorunsuz işlenmesini etkiler, ancak dikkatli bir şekilde incelenir ve yönetilirse öğretmenler ve okul liderleri arasında barışçıl bir birlikteliğe yol açmaktadır (Adhiambo & Enose, 2011). Ancak çatışma kaçınılmazdır ve prensipte tüm çatışmalar çözülemez ve yönetilemez (Ramani & Zhimin, 2010). Bununla birlikte, araştırmacılar öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışmanın nasıl ortaya çıktığı ve olumlu değişiklikler getirmek ve olumsuz etkileri en aza indirmek için nasıl yanıt verebilecekleri veya yönetebilecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır (Olubunmi, 2014).

Çatışma, kişisel sosyo-psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen sorunların neden olduğu gerilim durumları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise çatışma, bireylerin ve grupların işbirliğinden kaynaklanan sorunlar ile olağan faaliyetlerin sona ermesine ya da daha karmaşık hale gelmesine neden olan olaylardır (Eren, 2012). Çatışmalar okullarda sıklıkla görülmektedir. Bu nedenle başarılı bir okul yönetimi açısından çatışmanın kavramsal olarak ele alınması gerekmektedir (Erdoğan, 2014).

Çatışma denilince akla ilk olarak savaş, mücadele, kavga gibi olumsuz kavramlar gelmektedir. Bu nedenlerle toplumlarda gruplar ve bireyler arasında birliktelik duygusunun yaratılması çok önemlidir. Toplumda birliktelik duygusunun oluşması için çaba sarf edilir. Ancak çatışma doğada ve toplumda her zaman karşılaşılabilecek bir durumdur (Sarpkaya, 2002).

Araştırmacılar, büyük maliyetleri ve faydaları nedeniyle örgütlerde çatışma konusuna çok dikkat etmişlerdir. Oboegbulem ve Alfa (2013) tüm insan etkileşimlerinde, özellikle de örgütlerde, çatışmaların kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Diğer örgütlerde olduğu gibi, farklı kişiliklere sahip insanların bir araya gelmesi nedeniyle okullarda da çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma, etkisiz iletişim kopukluğuna ve iş ilişkilerine, gerginliğe, tartışmaya, ekip üyelerinin düşük performansına ve düşmanlığa yol açarsa yıkıcı olabilir ve bu da okulların sorunsuz çalışmasını etkilemektedir. Bununla birlikte, çatışmalar uygun şekilde ele alınırsa, çatışan gruplar içinde dayanışmaya ve meşru çıkarların uzlaştırılmasına katkıda bulunarak, ilişkilerin güçlendiği, sorunların ve çözümlerin daha iyi tanımlandığı, bilgi/becerinin arttığı ve barışın korunduğu faydalar ortaya çıkabilir (Makaye & Ndofirepi, 2012). Bu nedenle, çatışmayı yönetme veya çözme becerisi yöneticiler için okulun sorunsuz işleyişi açısından önemlidir.

Çatışmalara odaklanan çalışmalar, örgütlerde insanlarla çalışmanın birçok farklı türde sorunla uğraşmayı gerektirdiğini göstermektedir (Okotoni & Okotoni, 2003). Örgütlerde olduğu gibi, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmaların sonuçları da olumsuz sonuçları olmuştur. Oboegbulem ve Alfa (2013, s.91) çatışmalarla

ilgili sonuçların bir kısmının akademik programların aksaması, plansız transferler nedeniyle personel yetersizliği, personel arasında düşmanlık, şüphe ve okul faaliyetlerine aktif katılımdan çekilme olduğunu belirtmiştir. Bu sorunlar, personelin mesleki çalışmalarını, başka konularla meşgul oldukları için konsantre olamayacakları şekilde etkilemektedir.

Öğretme ve öğrenme sürecinde bireyler, okullarda eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için etkileşime girerler, bu nedenle okullarda çatışmaların ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri vardır. Örneğin, Msila (2012) tarafından çatışma yönetimi ve liderlik üzerine yapılan bir çalışmada, okul liderlerinin çoğunun liderlik rollerini anlamadıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte, Salleh (2013) tarafından Malezya'da yapılan bir çalışmada, çatışmaların kaynaklarından bazıları olarak finansman ve tesis eksikliği gibi yetersiz kaynakların yanı sıra ağır iş yükü ve yönetimden memnuniyetsizlik tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Uchendu ve diğerleri (2013) tarafından Nijerya'da yapılan bir çalışmada da çatışma kaynakları; yetersiz tesis ve finansman, personel arasındaki çatışmalar, kişilik faktörleri ve rol çatışmaları olarak belirtilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, yüksek derecede 'bağlantılı' öğretmenlerin okul kurallarını ve yönetmeliklerini çiğnediğini ve okula gelmediğini, bunun da okul yönetimini liderler için bir sorun haline getirdiğini ileri sürmüştür.

Bu nedenle okul liderlerinin çatışma yönetimi ve çözümündeki rolü, okul yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde organize edilmesinde merkezi bir öneme sahiptir (Ramani & Zhimin, 2010). Çatışma her kurumda doğal olduğundan, yönetimin çatışmanın faydalarını en üst düzeye çıkaracak ve işlevsiz sonuçlarını en aza indirecek yollar yaratmak için çatışmayla rasyonel bir şekilde ilgilenmesi gerekir. Bu nedenle, çatışma yönetimine uygulanabilir bir yaklaşım geliştirebilmek için çatışmaların temel nedenlerini anlamak kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle bu çalışma, öğretmen görüşlerine göre, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki temel çatışma kaynaklarını tespit etmek ve bu tür çatışmaları yönetmek ve çözmek için neler yapılması gerektiğini belirlemek üzere tasarlanmıştır.

2. Yöntem

Durum çalışması olarak tasarlanan bu araştırmanın çalışma grubunu 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Eyüpsultan ilçesindeki bir devlet ilkokulunda görev yapan 14 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u kadın, 4'ü erkektir. Her bir katılımcıya çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme seçilmiş olup, görüşme formu hazırlanmadan önce ilgili literatür incelenerek taslak form uzman görüşüne sunulmuştur. Pilot çalışma kapsamında uzman görüşleri ve geri bildirimler değerlendirilerek görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerine okul yöneticileriyle yaşadıkları sorunlar, çözüm yöntemleri ve okul yöneticileriyle yaşadıkları sorunlardan nasıl etkilendikleri sorulmuştur.

Her katılımcıyla birebir görüşmeler yaklaşık bir saatte yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmış ve ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde tematik analiz tercih edilmiştir (Bowen, 2009). Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ait mesleki deneyimleri aşağıdadır.

Tablo 1. Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Deneyimleri

Öğretmen (Kod isimleri)	Meslekteki Deneyimi	Bu Okuldaki Deneyimi
Kod_Elizya	23 sene	23 sene
Kod_Simirna	20 sene	8 sene
Kod_İnci	18 sene	15 sene
Kod_Okyanus	12 sene	8 sene
Kod_Delfin	7 sene	2 sene
Kod_Yakamoz	11 sene	4 sene
Kod_Akya	17 sene	4 sene
Kod_Ada	18 sene	12 sene
Kod_Kumsal	19 sene	19 sene
Kod_Su	11 sene	7 sene
Kod_Güneş	21 sene	12 sene
Kod_Mercan	15 sene	10 sene
Kod_Talya	8 sene	3-4 ay
Kod_Deniz	19 sene	19 sene

Katılımcıların mesleki deneyimlerine ilişkin tüm gözlemler, meslekte en az yedi yıldır çalıştıklarını göstermektedir. Büyük bir kısmı aynı okulda on yıldan fazla görev yaptıkları tespit edilmiştir.

3. Bulgular

Öğretmenlerin yönetici algısı alt problemine ilişkin metnin tamamı taranarak yedi adet kod oluşturulmuş olup bu kodlar iki tema altında düzenlenmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Yönetici Algısına İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Öğretmenin Yönetici Algısı	Yöneticinin kişisel özellikleri	Sorumluluk sahibi Karizmatik Vicdanlı İletişimi güçlü Babacan
	Yöneticinin yönetme becerisi	Veli-öğretmen arasında köprü Yönetim kabiliyeti

Yöneticinin kişisel özellikleri temasına göre; öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri kişisel özellikler analiz edilmiştir. Yöneticilerin sorumluluk sahibi, karizmatik, vicdanlı, iletişimi güçlü ve babacan olması beklenmektedir. Elizya Öğretmen yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere değinmiş ve bu özellikler arasında özellikle karizma ve sorumluluğa vurgu yapmıştır. Ayrıca yaptığı işte vicdanının sesini duyan çalışanlara ihtiyaç olduğunu vurguladı.

“Yönetici hakikaten özel bir karizma ve sorumluluk sahibi olması gereken kişidir. Ülke olarak işini vicdani olarak yapan insanlara da ihtiyacımız var (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmı, şu anda çalıştıkları ya da daha önce çalıştıkları okullardaki yöneticilerin kişisel ve yönetim becerilerinin yeterli olduğunu belirtmiştir. Bu yeterlilik, yöneticinin babacan davranışları, vicdanlılığı, yüksek iletişim gücü ve yönetim becerisi olarak ifade edilmektedir.

Yöneticinin yönetim becerileri temasına göre; öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri en önemli özelliklerden biri yönetim becerileridir. Yöneticilerin yönetim becerilerine sahip olması ve veliler ile öğretmenler arasında bir köprü görevi görmesi beklenmektedir. Elizya Öğretmen, mevcut pozisyona çabalayarak ve hak ederek ulaşılması gerektiğini düşünüyor. Ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenler ve veliler arasında bağ kurabilecek yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

“İnsanların bulunduğu mevkileri hak etmeleri çok önemlidir. İdarenin veli- öğretmen arasında bir köprü oluşturması, yönetim kabiliyeti de olmalıdır (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Çatışma nedenleri alt problemiyle ilgili bütün metin taranarak 24 kod oluşturulmuştur. Bu kodlar 8 tema altında düzenlenmiştir. Çatışmanın nedenleri alt problemine ilişkin tüm metin analiz edilmiş olup sekiz tema altında yirmidört kod düzenlenmiştir.

Tablo 3. Çatışma Nedenlerine İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Çatışma Nedenleri	Yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklı nedenler	Yöneticinin psikolojik sorunları Kayırmacılık Hoşgörü eksikliği Empati kuramama Tutarsız davranış Dedikodu yapma
	Yöneticilerin yönetim tarzı	Prosedürleri dayatma Baskı yapma
	Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği	Sınıf öğretmenliği geçmişi olmaması İdareci olarak insan psikolojisini bilmemesi Yönetici görevlerini yerine getirmemesi
	Veliden kaynaklı sorunlar	Yersiz şikayetler Velinin okul içindeki rahat hareketi Yöneticinin velinin yanında olması
	Sistemden kaynaklı sorunlar	4+4+4 sorunu Yönetici seçiminde sistem olmaması

	Eğitimdeki sorunlar
	Rapor ve izin işlemlerini suistimal etme
Öğretmenlerden kaynaklı sorunlar	Disiplinsizlik
	İdeolojik tutum
	Okulu ve yöneticiyi protesto
Devletten gelen kaynak dışında okullarca yaratılan kaynakların dağıtımı	Ekonomik sorunlar
Okul dışı nedenler	Siyasi nedenler
	Sendika

Yöneticilerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler temasına göre; yöneticilerin kişiliklerinden kaynaklanan nedenler incelendiğinde, öğretmenler yöneticilerin psikolojik, kayırmacılık, hoşgörü eksikliği, empati yoksunluğu, dedikoduculuk ve tutarsız davranışlarından bahsetmişlerdir. Elizya Öğretmen, öğretmenlerin varlığından habersiz ya da böyle davranan, öğretmenlere değer vermeyen, hatta öğretmenlere kaba davranan bir müdürle çalışmak zorunda kaldığını üzülen bir şekilde belirtmiştir. Ayrıca aynı müdürün insanlarla nasıl iletişim kuracağını dahi bilmediğini belirtmiştir.

“Öğretmeni hiçe sayan, yokmuş gibi davranan, öğretmene bir merhaba bile demeden 5 yılını tamamlayıp giden müdürle de çalıştım. Özel hayatımda resmi davete katılıyorum. Adam azarlarla odasına çağırabiliyor ve bizi çocuk azarlar gibi azarlıyor. Adam daha elindeki prosedürü nasıl kullanacağını bilmiyor. Yani benimle nasıl diyaloga geçeceğini bilmiyor (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, yöneticilerin hoşgörüsüz davrandıklarını, kayırmacılık yaptıklarını ve empati kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin dedikodu yaptıklarını ve tutarsız davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin yönetim tarzı temasına göre; Yöneticilerin yönetim tarzı temasına göre; yöneticilerin yönetim tarzı öğretmenler tarafından çatışma nedenlerinden biri olarak gösterilmiştir. Elizya Öğretmen, genellikle farklı okul yönetimleri tarafından uygulanmayan katı kurallardan etkilendiklerini belirtmiştir:

“Dolayısıyla o dönemde idareyle çok çatışmalarımız oldu. Diğer okul idarelerinde yapılmayan birtakım prosedür dayatmayla bizden isteniyordu (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, yöneticilerin yönetimdeki varlıklarını bir baskı aracı olarak kullandıklarını ve prosedürleri dayattıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği temasına göre; yöneticilerin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği öğretmenler tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Elizya Öğretmen, yöneticilerin öğretmenlere ve okula karşı sorumlulukları olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin yetkinlik eksikliği bir çatışma nedeni olarak görülmektedir. Kumsal Öğretmen, yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları konusuna vurgu yapmıştır:

“Sorunların en önemli nedeni benim gözlemlediğim kadarıyla yeterli olmamaktan kaynaklıdır. Bu yeterlilikten kastım; yönetici, öğretmen ile konuşma ve velinin sorununu çözme konusunda yeterliliğe sahip değildir (Kumsal ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin idari görevlerini gerektiği gibi yerine getiremediğini belirtmiştir.

Velilerden kaynaklanan sorunlar temasına göre; velilerden kaynaklanan çeşitli nedenler öğretmen ve idareciler arasında sorunlara neden olmaktadır. Elizya Öğretmen, velilerin ve idarecilerin iletişim kurmadan kendi kafalarına göre hareket ettiklerini belirtmiştir:

“Veli ile bir araya getirilerek istişare yapılmadı. Herhangi bir çözüm noktası yok. Okulla benim aramda da bir diyalog yok. Adam doğrudan ilçeye gidiyor. Bütün bunlar bedavadan gerçekleşirken müdürün bana sunduğu ise savcıya git (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenlerin çoğunluğu, özellikle velilerden gelen yersiz şikayetlerin çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir.

Sistemden kaynaklanan sorunlar temasına göre; eğitim sisteminden kaynaklanan çeşitli sorunlar yöneticiler ve öğretmenler arasında sorunlara neden olmaktadır. Elizya Öğretmen, sistemdeki değişikliklerin

öğretmenlerin görüşleri alınmadan yapıldığını belirtmiştir:

“Bu 4 artı 4'lere geçtiğimiz dönemde üç neslin çocukları birinci sınıf yapılmak istendiği için emrivakiyle kabak 1. sınıfa dönen öğretmenlerin başına patladı”

Öğretmenlerin büyük çoğunluğu özelde 4+4+4 sisteminden, genelde ise eğitim sisteminden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar temasına göre; yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan bazı sorunlarda öğretmenlerden kaynaklanan çeşitli sorunlar ön plana çıkmaktadır. Delfin Öğretmen iyi niyetin suistimal edildiğini ifade etmiştir:

“Biz eğitimciyiz, eğitim çok önemli. İyi niyet suistimal edilince devamı geliyor. Okulumuzda maalesef bu iyi niyeti suistimal eden öğretmenler var (Delfin ile görüşme, Ocak 2017).”

Bazı öğretmenlerin disiplinsizliğinin ve bazı durumları suistimal etmesinin çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Devletin sağladığı kaynaklar dışında okulların aradığı kaynakların dağılımı temasına göre; devletin sağladığı kaynakların yetersizliği çatışma nedenleri arasında yer almaktadır. Delfin Öğretmen özellikle doğudaki okullarda kaynak yetersizliğinden kaynaklanan sorunların altını çizdi:

“Yani Doğuda bu tarz sorunlar çok oluyordu. Malzeme eksikliğini gideren yöneticiler olmuyor, çünkü adamın umurunda değildi. Doğuda bu tarz eksiklikler çıkıyor, sınıftaki ve araç-gereçlerdeki eksiklikleri halledene kadar bir ay geçiyordu (Delfin ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, okulların ekonomik sıkıntıları nedeniyle bazı sorunlar yaşandığını belirttiler

Okul dışı nedenler temasına göre; okul dışındaki çeşitli nedenler çatışmalara neden olabilmektedir. Elizya Öğretmen, siyasi görüş farklılıkları nedeniyle karşılaştığı sorunları ifade etmiştir:

“Muazzam derecede sol-sağ çatışmaları var. Ben bunun tam ortasına düştüm. Öğretmenler arasında disiplinsizlikler, siyaset, protestoların çok fazla kullanılıyor olması gibi durumları yaşıyorduk (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, çatışmaların siyasi ve sendikal sebeplerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çatışma türleri alt problemine ilişkin tüm metin analiz edilmiş olup dört tema altında yedi kod oluşturulmuştur.

Tablo 4. Çatışma Türlerine İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Çatışmanın Türleri	Psikolojik çatışma	Sözel Saldırı Mobbing
	İdari çatışma	Uyarı Performans notuyla tehdit Sarı zarf
	İletişimsel çatışma	Öğretmenlerle iletişim yetersizliği
	Fiziksel çatışma	Saldırı

Psikolojik çatışma temasına göre; öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmaların boyutu psikolojik olabilmektedir. Özellikle sözlü saldırı ve mobbing en önemli psikolojik saldırı araçları olarak görülmektedir. Simirna öğretmen yöneticinin üslubuna "ne oluyor, çocuk gibi azarlıyorsun" diyerek tepki gösterdiğini belirtirken, Akya öğretmen bazı yönetici davranışlarının mobbing bile olduğunu ifade etmiştir:

“Mesela teneffüse çıktığımızda müdür, müdür yardımcısı iki de bir size tacizde bulunuyor kurallarla ilgili... Bir dakika geç kaldın işte iki dakika geç kaldın. Sonra zamana yansıyor bu kamerayla izleniyorsun. Sonra diyor ki: hocam ders saatinde fotokopi çekiyordunuz... Bence mobbingtir bir noktada.”

Psikolojik çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin kendilerine sözlü saldırıda bulunduğunu ve mobbing uyguladığını belirtmiştir.

Yönetimsel çatışma temasına göre; öğretmenler ve yöneticiler arasındaki yönetimsel sorunlar da önemli sorunlar arasındadır. Ayrıca yöneticiler öğretmenlere karşı çeşitli idari yaptırımlar uygulamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak İnci, öğretmen haklarından yararlanmak istediğini dile getirdiğinde bazı tehditlerle karşılaştığını belirtmiştir:

“Ama böyle bir hakkım var, ben bunu kullanmak istiyorum dediğimde bana büyük

tehditler savurdu. Tehdit dediğim şöyle: Bir daha geldiğimde bana okuttuğum sınıfı vermeyeceğini, Allah bilir nasıl bir sınıfla karşılaşacağımı, bunları göze almam gerektiğini söyledi (İnci ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, yöneticilerin gereksiz durumlara karşı sert uyarılarda bulduklarını ve özellikle performans notu ile tehdit ettiklerini belirtmişlerdir.

İletişimsel çatışma temasına göre; yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlarda iletişim sorunlarına da değinilmiştir. Elizya Öğretmen bazı idarecilerle hiç iletişim kuramadıklarını belirtmiştir:

“Okula geldiğinden haberimiz olmadığı bir müdürün dedikodu halinde okula geldiğini duyduğumuz oldu. Aylar sonra sınıfıma gelip sınıfla ilgili bir şeyler sordu bir bey. İçeri girdiğinde ben dedim ki: “Kusura bakmayın sınıfla ilgili bilgiler soruyorsunuz siz kimsiniz?” dediğimi biliyorum. Dolayısıyla o bana kendini tanıtmak zorunda kaldı. Böyle bir müdürle çalıştım.”

Öğretmenler, yöneticilerin kendilerini görmezden geldiklerini ve hiç iletişim kurmadıklarını belirtmişlerdir.

Fiziksel çatışma temasına göre, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmalar bazen fiziksel boyutlara ulaşabilmektedir. Simirna Öğretmen tanık olduğu bir fiziksel saldırı anısını anlattı:

“Müdür işaret parmağını bir öğretmen arkadaşımızın yüzüne sallayarak için bakalım için daha çok içeceksiniz (sigara) tarzı bir harekette bulundu. Öğretmen de hocam o parmak öyle sallanmaz dedi. Sonra parmağı tuttu ve kırdı. Ertesi gün müdür alçılı parmakla okula geldi. Rapor almış, mahkeme, soruşturma falan.” Okyanus öğretmenin de benzer bir anısı şöyledir: “Müdür yardımcısı ile öğretmen kavga etmiş. Öğretmen, müdür yardımcısına bana parmak kaldıramazsın diyerek müdür yardımcısının parmağını kırmıştı. Böyle tatsız olaylar da oluyor.”

Öğretmenler, çatışma kapsamında yönetici ve öğretmenin fiziksel olarak kavga ettiğini bildirmiştir. Çatışma çözümü alt problemlerine ilişkin tüm metin analiz edilmiş olup üç tema altında altı kod ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Yönetici Algısına İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Çatışma Çözümleri	Etkin iletişim	Yöneticinin çözüm odaklı çalışması Yöneticinin okulunu ve öğretmenini tanınması Yöneticinin insan ilişkilerine önem vermesi
	Yazılı ve sözlü kuralların varlığı	Yöneticinin kanun ve tüzükleri bilmesi
	Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi	Yöneticilere verilecek olan eğitimler Yöneticinin deneyimli olması

Etkili iletişim temasına göre; etkili iletişim, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki sorunların çözümünde en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Elizya Öğretmen sorunların çözümünde karşılıklı iletişimin çok önemli olduğunu belirterek şunları söylemiştir:

“Çözüm bizim için şarttır, bu yüzden idarecinin istişareye açık olması gerekir. Zamandan kazanmak ve çözüm üretmek için birbirimizi dinlememiz gerekir.”

Öğretmenler, çözüm odaklı yaklaşım ve karşılıklı iletişimin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Yazılı ve sözlü kuralların varlığı temasına göre; yazılı ve sözlü kurallar çatışmaların çözümünde önemli görülmektedir. Elizya Öğretmen kuralların varlığının önemli olduğunu belirterek şunları söylemiştir:

“Öğretmenler arasında disiplinsizlikler, siyaset, protestoların çok fazla kullanılıyor olması gibi durumları yaşıyorduk. Şu anda her şey disiplinli, düzgün, olması gerektiği gibi kurallar dâhilinde. Kural da bence insanları mutlu eder.”

Öğretmenler yazılı ve sözlü kuralların olmasının disiplin açısından önemli olduğunu belirtmiştir.

Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi temasına göre; yöneticilerin yönetimsel becerilerinin geliştirilmesi önemli görülmüştür. Simirna Öğretmen, yöneticilerin eğitim becerilerini geliştirmek için eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir:

“Yöneticinin yönetimle ilgili eğitim alması gerekir. İnsanla karşı karşıya gelen mesleklerin psikoloji, oryantasyon ve iletişimle ilgili ciddi eğitimler, seminerler alması lazım.”

Öğretmenler, yöneticilerin özellikle idari konularda destek eğitimi almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Çatışmanın öğretmenler üzerindeki etkileri alt problemine ilişkin metnin tamamı analiz edilmiş olup beş tema ve onbeş koddan oluşturulmuştur.

Tablo 6. Çatışmanın Öğretmen Üzerine Etkilerine İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Çatışmanın Öğretmen Üzerindeki Etkileri	Psikolojik etkiler	Moral bozukluğu
		Öğretmenlerin iş yapma arzusunun körelmesi
	Fiziksel etkiler	Kötü hissetme
		Duygusal hassaslık
	Sosyal yaşama ilişkin etkiler	Migren
Sağlık problemi		
Aile hayatına ilişkin etkiler	Dışa dönük olamama	
	Kimseyle görüşmek istememe	
Öğrenme ortamına ilişkin etkiler	Ailede bıkkınlık	
	Sorunların evde konuşulması	
	Evde kavga	
	Performans kaybı	
		İş kaybı
		Gergin hissetme
		Moral bozukluğu

Psikolojik etkiler temasına göre; yöneticiler ve öğretmenler arasındaki sorunlar öğretmenleri psikolojik olarak etkilemektedir. İnci öğretmen, sorunların kendilerini ve çevrelerini nasıl etkilediğini ifade etmiştir:

“Olayları kabul ediyor ya da özür diliyorsunuz. Ama diğer türlü insanda sadece öfke yaratıyor. Dolayısıyla hem sizi, hem mesleğinizi, hem öğrencilerinizi olumsuz etkiliyor” şeklinde ifade ederken, Yakamoz öğretmen “Geçen hafta 1 hafta boyunca kötü hissettim ve uzunca bir süre düşündüm”

Öğretmenler moral bozukluğu, kötü hissetme ve duygusal hassasiyeti vurgulamıştır.

Fiziksel etkiler temasına göre; öğretmenler çatışmalar sonucunda çeşitli fiziksel sorunlar yaşayabilmektedir. Talya Öğretmen yaşadıkları sorunların kendilerini fiziksel olarak nasıl zorladığına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir

“Geçen yıl bunu atlatabilmek için çok yıprandım. Migrenim arttı... Üzerine bir de psikolojik şeyler yansıyınca vücut kaldırmıyor. Hepsinin sağlık problemi oluyor ister istemez (Talya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler migren ve sağlık sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Sosyal hayata etkileri temasına göre çatışmalar öğretmenlerin sosyal hayatlarını olumsuz etkilemektedir. İnci Öğretmen, kendilerini sosyal hayattan soyutlamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir:

“Arkadaşlarınızla da görüşmek istemiyorsunuz. Sosyal yaşantınızda canınız bir şey yapmak istemiyor en başta. Belki olan bir programınız vardı, iptal edebiliyorsunuz. Hani gitmek istemiyorsunuz, görüşmek istemiyorsunuz.”

Öğretmenler dışa dönük olmadıklarını ve kimseyle görüşmek istemediklerini belirtmişlerdir.

Aile hayatına etkileri temasına göre, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmalar öğretmenlerin aile hayatını olumsuz etkilemektedir. Elizya Öğretmen, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışma ve sorunların aile hayatını da etkilediğini vurgulamıştır:

“Kesinlikle etkiliyor. Moral bozukluğu ile eve geliyorsunuz. Gergin ve sinirli oluyorsunuz.... Ailemin bile bu sorunlardan bıktığı zamanlar oldu. Tabii ki hayatınızı kesintiye uğrattığı oluyor (Elizya ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler can sıkıntısı, evdeki sorunların tartışılması ve kavgaların söz konusu olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrenme ortamına etkileri temasına göre; çatışmalar öğrenme ortamını da olumsuz etkilemektedir. Elizya Öğretmen çatışma yaşayan öğretmenlerin iş performansının da düştüğünü şu sözlerle ifade etti:

“Moral bozuk bir öğretmen sınıfına girip kırk tane çocuğa morali bozuk bir şekilde yüzde 30 yüzde 10 performansla çalışması da çok yazık.”

Öğretmenler performans kaybı, gerginlik ve moral bozukluğu yaşadıklarını bildirmişlerdir. Yöneticiden beklentiler alt problemine ilişkin metnin tamamı taranmış olup üç tema altında ondört koddan meydana gelmektedir.

Tablo 7. Yöneticilerden Beklentilere İlişkin Kodlar ve Temalar

Alt Problem	Temalar	Kodlar
Yöneticilerden Beklentiler	Kişisel beklentiler	Yöneticinin istişareye açık olması Etkin iletişim Saygı çerçevesinde çözüm Sosyal ortamda bir araya gelme Tarafsız olma Sohbet edebilme Denetleyici ve yargılayıcı olmaması Lider olabilme Babacan tavır
	Örgütsel beklentiler	Yönetim konusunda eğitim Örgütsel ilişkinin şeffaf olması Okulun işleyişinde karşılıklı iyi niyet
	Sistemden beklentiler	Atamanın liyakate dayanması Atama mevzuatının geliştirilmesi

Kişisel beklentiler temasına göre; çatışmaların önlenmesinde yöneticilerden kişisel beklentiler şu şekilde sıralanmıştır. Elizya Öğretmen, yöneticilerin sorunların çözümü açısından hem okul yönetimi hem de sınıf yönetimi konusunda deneyim sahibi olması gerektiğine odaklanarak şunları ifade etmiştir:

“Bana göre de kesinlikle bir okul idarecisi bir; okul yönetimini bilmeli, iki; sınıf yönetimini bilmeli dolayısıyla bir sınıf yönetimi gördükten sonra en azından iki yıl üç yıl sonra idari pozisyonlarda görev almalı.... Mümkün olduğunca yaşadığımız sorunları, çatışmaları saygı çerçevesinde çözmek gerekir.”

Öğretmenler, yöneticilerin etkili iletişim kurmalarının, saygıyla yaklaşımlarının, tarafsız olmalarının ve sohbet edebilmelerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel beklentiler temasına göre; çatışmaların önlenmesinde çeşitli örgütsel beklentiler dile getirilmiştir. Elizya Öğretmen örgütsel eğitimlerin ve faaliyetlerin önemini vurguladı:

“İdari pozisyon anlamında insan psikolojisini bilmiyorsa, sınıftaki yapıp edilecek durumları bilmiyorsa, daha önce bir sınıf geçmişi yoksa okul idarecisinin, yönetim bilgileri yoksa yönetimle ilgili kendisinde, karakterinde idari bir yetenek olmaması da önemli. Bu yetenek insanlara eğitimle verilebilir bir şey olduğunu çok düşünmüyorum....Çok şeyler yapılabilir. Sosyal ortamlarda bir araya gelinebilir. Mesela geçen sene sağ olsun idarecimiz bize ormanda bir iftar yemeği düzenledi.”

Öğretmenler genel olarak yöneticilerinin yönetim alanında bilgili olmalarını beklemektedirler. Çatışmanın çözümüne yönelik olarak üretim beklentilerini ayıran, katılan Üyelerin, idarecilerin yönetimlerinin eğitim almalarının ve örgüt ilişkilerinin iyi niyetli ve şeffaflık kapsamında yapının önemli olduğunu belirtirler.

Sistemden beklentiler temasına göre; öğretmenler çatışmaların çözümünde sistemden bazı beklentilerini de dile getirdiler. Yakamoz Öğretmen, sistemde liyakate önem verilmeden yapılan değişikliklerin bir fark yaratmadığını düşünerek konuyla ilgili şunları söyledi:

“Liyakat değil, insanlarda başka şeyler aranıyor. Baktığınız zaman meseleye kendisiyle aynı parti, aynı sendika vb. mensubu insanlarla daha iyi yapabileceği düşünülüyor... Eğitim yöneticisi olup olamayacağına veya belli standartlara bakılma konusunda sıkıntılar var.... Bu yönetici atama sistemi değişmedikçe öğretmen ve yönetici arasındaki iletişimin düzeleceğini düşünmüyorum. Bazı müdahalelerin sisteme girmesi gerekiyor (Yakamoz ile görüşme, Ocak 2017).”

Öğretmenler, yöneticilerin liyakat sistemine göre atanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4. Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin yönetici algısına göre; yöneticinin sorumluluk sahibi, karizmatik ve vicdanlı olmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan öğretmenler, yöneticinin veliler ve öğretmenler arasında bir köprü olması ve yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kırçan (2009) çalışmasında yöneticilerin destekleyici tutumlarının öğretmenlerin olumlu tutumları üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Zembat (2012) çalışmasında, çatışmaların önlenmesinde yöneticilerin iletişim becerilerini önemli görmektedir.

Yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan nedenler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler

yöneticilerin hoşgörüsüz davrandıklarını, kayırmacılık yaptıklarını ve empati kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca dedikodu yaptıklarını ve tutarsız davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Aydın (2010) çalışmasında okul yöneticilerinin kişiliklerinden kaynaklanan nedenlerin çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir.

Yöneticilerin yönetim tarzından kaynaklanan çatışmalar incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetimdeki varlıklarını bir baskı aracı olarak kullandıklarını ve prosedürleri dayattıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Aydın (2005) da okul yöneticilerinin liderlik güçlerini aşırı kullandıklarını ve bunun çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir.

Yöneticilerin yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliklerinden kaynaklanan nedenler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetim görevlerini gerektiği gibi yerine getiremediklerini belirtmişlerdir. Zembat (2012) çalışmasında, yöneticilerin yönetim konusundaki bilgi eksikliklerinin yönetim görevlerini yerine getirmede sorunlara neden olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, özellikle velilerden gelen yersiz şikâyetlerin çatışmalara neden olabileceğini belirtmişlerdir. Levent (2005), okulda çatışma nedenlerini araştırdığı çalışmasında, öğretmenler ve veliler arasında çocukların akademik durumlarıyla ilgili çatışmalar yaşandığını ve bu çatışmaların çözümünde okul yöneticilerinin önemli rol oynadığını belirtmiştir.

Öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki çatışmaların nedenleri arasında sistemle ilgili nedenler de önemli görülmektedir. Öğretmenler özellikle 4+4+4 sisteminden kaynaklanan sorunların ya da genel olarak eğitim sisteminden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Kırçan (2009) çalışmasında eğitim sistemindeki çeşitli sorunların yöneticiler ve öğretmenler arasında sorunlara neden olabileceğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin çeşitli tutum ve davranışları da çatışma kaynakları arasında yer almaktadır. Öğretmenler, bazı öğretmenlerin disiplinsizliğinin ve bazı durumları kötüye kullanmasının çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Şahin (2007), özellikle cinsiyete yönelik yapılan pozitif ayrımcılığın ve bu ayrımcılığın öğretmenler tarafından kötüye kullanılmasının sorunlara neden olduğunu belirtmiştir.

Okullarda öğretmen, yönetici ya da sistemden kaynaklanan sorunların yanı sıra okulun ekonomik kaynaklarının yetersizliği nedeniyle de çatışmalar yaşanabildiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okulun ekonomik sıkıntılarından dolayı sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Zembat (2012) tarafından yapılan çalışmada da okuldaki kaynak yetersizliğinin okul yöneticilerini kararsız hale getirdiği ve bu durumun çatışmalara neden olduğu belirtilmiştir.

Okuldaki sorunların yanı sıra, öğretmenlerin veya yöneticilerin siyasi görüşleri de çatışmaya neden olabilmektedir. Öğretmenler, çatışmaların siyasi ve sendikal nedenlerle ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Turan ve Aktan (2008) okul yöneticileri ve öğretmenler arasında dini ve siyasi nedenlerden dolayı çatışma yaşandığını belirtmiştir.

Psikolojik çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin kendilerine sözlü saldırıda bulduklarını ve mobbing uyguladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerden biri özellikle kadın öğretmenlere yönelik baskıcı bir yönetim tarzı olduğunu belirtmiştir. Şahin (2007) yaptığı araştırmada, kadın öğretmenlere yönelik baskıcı tutumların daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ateş (2005) de kadın öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin daha zayıf olduğunu ve çatışmaların daha fazla yaşandığını belirtmiştir.

İdari çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin gereksiz durumlara karşı sert uyarılarda bulduklarını ve öğretmenleri özellikle performans notlarıyla tehdit ettiklerini belirtmişlerdir. Türnüklü ve diğerlerinin (2002) çalışmasında da yöneticilerin özellikle öğretmenlerin velilerle yaşadıkları sorunlarda idari çözümleri tercih edebildikleri belirtilmiştir.

İletişimsel çatışma türleri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin bunları görmezden geldiğini ve hiç iletişim kurmadığını belirtmişlerdir. Çınar (2015) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerindeki yetersizliğinin en önemli çatışma kaynağı olduğu tespit edilmiştir.

Fiziksel çatışma türleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler çatışma kapsamında yönetici ile öğretmenin fiziksel olarak kavga ettiğini belirtmiştir. Fiziksel kavgalar sınırlı düzeyde olsa da çatışmalar sırasında fiziksel temas durumlarının da yaşanabileceği belirtilmiştir. Şahin (2007) çalışmasında çatışmaların genellikle sözel olarak devam ettiğini ancak bazı durumlarda fiziksel tepkilere dönüşebildiğini belirtmiştir.

Çatışma çözümlerinden etkili iletişim çözümü incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler çözüm odaklı yaklaşım ve karşılıklı iletişimin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Koçak (2012) yöneticilerin etkili iletişim ve uyum becerileri ile çatışmaların önlenebileceğini belirtmiştir. Yazılı ve sözlü kuralların varlığı incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler yazılı ve sözlü kuralların varlığının disiplin açısından önemli olduğunu

belirtmişlerdir.

Çatışma çözümünden yönetsel becerilerin geliştirilmesine ilişkin görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin özellikle idari konularda gerekli eğitimleri almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Tekkanat (2009) tarafından yapılan araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan okul yöneticilerinin çatışma çözme becerilerinin daha yüksek olduğunu belirtilirken, Yavuzylmaz (2008) 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerin çatışmaların çözümünde daha etkili bir role sahip olduklarını belirtmiştir.

Çatışmanın öğretmenler üzerindeki psikolojik etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin moral bozukluğu, kendini kötü hissetme ve duygusal hassasiyete vurgu yaptıkları görülmektedir. Kapıcı (2015) okul içindeki çatışmaların öğretmenlerin psikolojik durumunu olumsuz etkilediğini belirtirken, Erol (2009) da araştırmasında benzer şekilde okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışmaların öğretmenler üzerinde strese neden olduğunu belirtmiştir.

Çatışmanın öğretmenler üzerindeki fiziksel etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler migren benzeri sağlık sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatışmanın öğretmenin sosyal yaşamı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler dışı dönük olamadıklarını ve kimseyle görüşmek istemediklerini belirtmişlerdir. Çatışmanın öğretmenin aile yaşamı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler evde bıkkınlık, evde sorunlardan bahsetme ve kavga etme durumlarının yaşandığını belirtmişlerdir. Balaban (2000) çalışmasında öğretmenlerin çatışma durumları karşısında fiziksel ve sosyal olarak olumsuz etkilendiklerini belirtmiştir.

Çatışmanın öğrenme ortamı üzerindeki etkileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler performans kaybı, gerginlik ve moral bozukluğu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatakdere (2014) çalışmasında okul içindeki çatışmaların öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkilediğini ve öğrenme ortamına zarar verdiğini belirtirken, Genç (2011) öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmaların öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Çatışma çözümünde yöneticiden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin etkili iletişim kurmasının, saygılı yaklaşmasının, tarafsız olmasının ve yöneticiyle karşılıklı konuşabilmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Demirkaya (2012) okul yöneticilerinin bilgi sağlayıcı ve değerlendirici olmalarının çatışmaları önlemek açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Tekkanat (2009) da okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişim kurmasının çatışmayı önlemede önemli olduğunu belirtmiştir. Şen (2007) çatışma çözümünde en önemli faktörün iletişim olduğunu belirtirken, Selçuk ve arkadaşları (2003) okul yöneticilerinin sosyal iletişim ve etkileşim becerilerinin çatışma çözümünde önemli olduğunu belirtmiştir.

Çatışma çözümüne yönelik örgütsel beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin yönetim konusunda eğitim almalarının ve örgütsel ilişkilerin şeffaflık içinde yürütülmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Karip (2015) çatışmaların çözümünde karşılıklı ilişkilerin önemli olduğunu, bu nedenle karşılıklı iyi niyetin çatışmaların önlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Çatışma çözümü için sistemden beklentiler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin liyakat sistemine göre atanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Tekkanat (2009) çalışmasında eğitim sistemindeki eksikliklerin giderilmesi ve yöneticilerin bilgi ve becerilerinin artırılmasının sorunların önlenmesinde önemli olabileceğini belirtmiştir.

Bu araştırma tek bir okulda yürütülen bir vaka çalışmasıdır. Çalışmanın bu özelliği nedeniyle, aşağıdaki öneriler Türkiye'deki tüm öğretmenler ve tüm okullar için genellenebilir öneriler olarak değerlendirilmemelidir.

- ❖ Çatışmaları önlemek için yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit, tarafsız ve tutarlı bir şekilde yaklaşması önemlidir.
- ❖ Okulda çatışmaların önlenmesi için okulun kuralları net bir şekilde açıklanmalı ve kuralların uygulanması konusunda her öğretmen için aynı yaklaşım benimsenmelidir.
- ❖ Okulda yapılan harcamalar yöneticiler tarafından şeffaf ve açık bir şekilde yapılmalı ve yapılan harcamalarda öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır.
- ❖ Veliler ve öğretmenler arasında olumlu ilişkiler kurulmasında Okul Aile Birliklerinin ilişkiyi destekleyici faaliyetler yürütmesi önemlidir. Bu amaçla okul içinde ve dışında etkinlikler düzenlenebilir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda gelecek araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmalar analiz edilebilir ve bu çatışmaların öğrenciler üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- ❖ Bu çalışmada sadece nitel veri analizi teknikleri kullanılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda anket uygulanarak nicel veri tekniklerinden de yararlanılabilir.
- ❖ Araştırma bir devlet okulunda gerçekleştirilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki çatışmalar özel okullarda araştırma yapılarak karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir. Ayrıca, özel okullarda öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar ilgili bağlamda ayrıntılı olarak incelenebilir.
- ❖ Çatışma kaynaklarının etkili bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi için araştırmanın eğitim sisteminin her kademesindeki öğretmen ve yöneticilerin branş durumları dikkate alınarak ve örnekleme velilerin de katılımı sağlanarak genişletilmesi önemli olabilir.
- ❖ Bu araştırma sırasında öğretmenler de veli sorunlarından çokça bahsetmişlerdir. Ancak bu araştırmanın konusu ile ilgili olmadığı için dahil edilmemiştir. Benzer çalışmalarda öğretmen-veli çatışmaları araştırılabilir.
- ❖ Bu araştırma, dezavantajlı bölgelerdeki ilkokullarda yaşanan öğretmen, yönetici ve veli çatışmaları bağlamında derinlemesine incelenebilir. Göç ve sosyoekonomik durum gibi faktörlerin çatışma yönetimi süreçleri üzerindeki etkileri gelecek çalışmalarda ele alınabilir.

5. Kaynakça

- Adhiambo, R. A., & Enose, M. S. (2011). Assessment of conflict management and resolution in public secondary schools in Kenya: A case study of Nyakach District. *Educational Research*, 1074- 1088.
- Ateş, Ö. T. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları (Kırıkkale İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale : Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. (2010). *Eğitim Sevgidir*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balaban, J. (2000). Temel Eğitimde Öğretmenlerin Stres Kaynakları Ve Başa Çıkma Teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 188-195.
- Bano, H., Ashraf, S., & Zia, S. (2013). Conflict: factors and resolution strategies adopted by administrators of schools for visually impaired students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 405-408.
- Bowen, G. (2009). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Nitel Araştırmalar Dergisi*, 27-40.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir İli Bayındır-Tire İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi.
- Çınar, O. (2015). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-10.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa yayım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, O. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi (Gebze ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya : Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya : Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan*

- Levent, F. (2005). *Sınıf öğretmenlerinin velilerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stilleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi.*
- Makaye, J., & Ndfirepi, A. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: the case of 4 schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 105 – 110.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *J Communication*, 25-34.
- Oboegbulem, A., & Alfa, I. (2013). Conflict resolution strategies in non-government secondary schools in Benue State, Nigeria. *US-China Education Review*, 91-102.
- Okotoni, O., & Okotoni, A. (2003). Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 23-38.
- Olubunmi, A. (2014). School management assessment of teachers in secondary schools in Ondo State. *Journal of Education & Practice*, 124-128.
- Ramani, K., & Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 242-256.
- Salleh, M. (2013). Investigating the best practice of teachers in conflict management, Mara education institutions, Malaysia. *Journal of Education and Practice*, 1-6.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 414-429.
- Selçuk, Z., Kayılı, H., & Okut, L. (2003). *Çoklu Zeka Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya : Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Turan, S., & Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 1-16.
- Türnüklü, A., Şahin, İ., & Öztürk, N. (2002). İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 574-597.
- Uchendu, C. C., Anijaobi-Idem, F. N., & Odigwe, F. N. (2013). Conflict management and organizational performance in secondary schools in Cross River State, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 67-71.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Zembat, R. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi (Marmara Üniversitesi). *Eğitim ve Bilim*, 163-175.

EXTENDED ABSTRACT

Effective conflict management plays a central role in creating safer and more supportive school learning environments. Conflict arises when different perceptions or opinions are contradictory in nature (Bano, Ashraf, & Zia, 2013). Conflict creates stress and discomfort due to the fear of the unknown; hence, it is depressing and frustrating for the parties involved. Conflict affects the smooth running of the teaching and learning process, but if carefully examined and managed, it can lead to peaceful co-existence between teachers and school leaders (Adhiambo & Enose, 2011). However, conflict is inevitable and in principle not all conflicts can be resolved and managed (Ramani & Zhimin, 2010). However, researchers argue that teachers and administrators should have sufficient knowledge of how conflict arises and how they can respond or manage it to bring about positive changes and minimise negative effects (Olubunmi, 2014).

In the process of teaching and learning, individuals interact to realise educational goals in schools, so there are various reasons for the emergence of conflicts in schools. For example, in a study conducted by Msila (2012) on conflict management and leadership, it was stated that most school leaders do not understand their leadership roles. However, in a study conducted by Salleh (2013) in Malaysia, inadequate resources such as lack of funding and facilities as well as heavy workload and dissatisfaction with management were identified as some of the sources of conflict. Similarly, in a study conducted by Uchendu et al. (2013) in Nigeria, sources of conflict were identified as inadequate facilities and funding, conflicts among staff, personality factors and role conflicts. In addition, the researchers argued that highly 'disengaged' teachers violate school rules and regulations and absent themselves from school, which makes school management a problem for leaders.

Therefore, the role of school leaders in conflict management and resolution is central to the effective and efficient organisation of school management (Ramani & Zhimin, 2010). Since conflict is natural in every organisation, management needs to deal with conflict rationally to create ways to maximise its benefits and minimise its dysfunctional consequences. Therefore, it is critical to understand the root causes of conflict in order to develop a workable approach to conflict management. Therefore, this study was designed to identify the main sources of conflict between teachers and administrators according to teachers' views and to determine what should be done to manage and resolve such conflicts.

The study group of this research, which was designed as a case study, consists of 14 classroom teachers working in a public primary school in Eyüpsultan district of Istanbul province in the 2016-2017 academic year. Ten of the teachers participating in the study were female and four were male. Each participant was informed about the purpose of the study. A total of 14 teachers out of 35 classroom teachers in the school participated in the study (Şimşek & Yıldırım, 2013). The interview was selected as the data collection method in the study, and the draft form was submitted to expert opinion by examining the relevant literature before the interview form was prepared. Within the scope of the pilot study, expert opinions and feedbacks were evaluated and the interview form was finalised and two introductory and eight main questions were formed. The interview form was prepared according to the sub-problems of the research. The classroom teachers participating in the study were asked about the problems they experienced with school administrators, their solution methods and how they were affected by the problems they experienced with school administrators.

According to the teachers' perception of the administrator; they stated that they attach importance to the administrator to be responsible, charismatic and conscientious. The interviewed teachers stated that the administrator should be a bridge between parents and teachers and should have management skills. Kırçan (2009) stated in his study that the supportive attitudes of administrators were effective on the positive attitudes of teachers. In his study, Zembat (2012) considered the communication skills of administrators important in preventing conflicts.

When the reasons arising from the personality of the administrator are examined, the teachers who participated in the study stated that the administrators behaved intolerant, showed favouritism and did not empathise. They also stated that they gossiped and exhibited inconsistent behaviours. Aydın (2010) stated in his study that the reasons arising from the personalities of school administrators may cause conflicts.

When the conflicts arising from the management style of the administrators were analysed, the teachers who participated in the research stated that the administrators used their presence in the administration as a means of pressure and imposed procedures. Similarly, Aydın (2005) stated that school administrators overuse their leadership power and this may cause conflicts.

When the reasons arising from the administrators' lack of knowledge and skills related to management were analysed, the teachers who participated in the study stated that the administrators could not fulfil their management duties properly. In his study, Zembat (2012) stated that administrators' lack of knowledge about management causes problems in fulfilling their management duties.

The teachers who participated in the research stated that especially unwarranted complaints from parents can cause conflicts. Levent (2005), in his study on the causes of conflict in schools, stated that there are conflicts between teachers and parents about the academic status of children and that school administrators play an important role in solving these conflicts.

Among the reasons for conflicts between teachers and school administrators, system-related reasons are also considered important. Teachers stated that especially the problems arising from the 4+4+4 system or the problems arising from the education system in general caused conflicts. Kırçan (2009) stated in his study that various problems in the education system can cause problems between administrators and teachers.

Various attitudes and behaviours of teachers are also among the sources of conflict. Teachers stated that some teachers' indiscipline and abuse of some situations caused conflicts. Şahin (2007) stated that positive discrimination especially for gender and the abuse of this discrimination by teachers cause problems.

In addition to the problems arising from teachers, administrators or the system, it has been determined that conflicts can also be experienced due to the insufficiency of the school's economic resources. The teachers who participated in the research stated that there were problems due to the economic problems of the school. Similarly, in the study conducted by Zembat (2012), it was stated that the lack of resources in the school made school administrators indecisive and this situation caused conflicts.

In addition to the problems in the school, political views of teachers or administrators may also cause conflict. Teachers stated that conflicts arise due to political and trade union reasons. Turan and Aktan (2008) stated that there are conflicts between school administrators and teachers due to religious and political reasons.

When the types of psychological conflicts were examined, the teachers who participated in the study stated that the administrators verbally attacked them and applied mobbing. One of the teachers stated that there was an oppressive management style especially towards female teachers. Şahin (2007) stated in his study that oppressive attitudes towards female teachers were higher. Ateş (2005) also stated that the communication between female teachers and administrators is weaker and conflicts are experienced more.

When the types of administrative conflicts were analysed, the teachers who participated in the study stated that administrators made harsh warnings against unnecessary situations and threatened teachers especially with performance grades. In the study of Türnüklü et al. (2002), it was also stated that administrators may prefer administrative solutions especially in the problems teachers have with parents.

When the communicative conflict types were analysed, the teachers who participated in the study stated that the administrators ignored them and did not communicate at all. In the study conducted by Çınar (2015), it was determined that the inadequacy of school principals in communication skills was the most important source of conflict.

When the types of physical conflicts were analysed, the teachers who participated in the study stated that the administrator and the teacher physically fought within the scope of conflict. Although physical fights were limited, it was stated that physical contact situations could also occur during conflicts. Şahin (2007) stated in his study that conflicts usually continue verbally, but in some cases they can turn into physical reactions.

When effective communication solution was analysed among conflict solutions, the teachers participating in the study stated that solution-oriented approach and mutual communication were important. Koçak (2012) stated that conflicts can be prevented with effective communication and adaptation skills of administrators. When the existence of written and verbal rules was analysed, the teachers who participated in the study stated that the existence of written and verbal rules is important in terms of discipline.

When the opinions on the development of managerial skills in conflict resolution were analysed, the teachers who participated in the research stated that administrators should receive necessary trainings especially in administrative issues. In the study conducted by Tekkanat (2009), it was stated that school administrators with higher education level have higher conflict resolution skills, while Yavuzyılmaz (2008) stated that administrators who have been working as administrators for 10 years or more have a more effective role in conflict resolution.

When the psychological effects of conflict on teachers are examined, it is seen that the teachers participating in the study emphasised demoralisation, feeling bad and emotional sensitivity. Kapıcı (2015) stated that conflicts within the school negatively affect the psychological state of teachers, while Erol (2009) similarly stated that conflicts between school administrators and teachers cause stress on teachers.

When the physical effects of conflict on teachers were analysed, the teachers stated that they had migraine-like health problems. When the effects of conflict on the social life of the teachers were analysed, the teachers who participated in the study stated that they could not be extroverted and did not want to meet with anyone. When the effects of conflict on the family life of the teacher were analysed, the teachers who participated in the study stated that they experienced boredom, talking about problems at home and fighting. Balaban (2000) stated in his study that teachers were negatively affected physically and socially in the face of conflict situations.

When the effects of conflict on the learning environment were analysed, the teachers participating in the study stated that they experienced loss of performance, tension and demoralisation. In his study, Çatakdere (2014) stated that conflicts within the school negatively affect teachers' performances and harm the learning environment, while Genç (2011) stated that conflicts between teachers and administrators negatively affect teachers' performances.

When the expectations from the administrator in conflict resolution were analysed, the teachers who participated in the study stated that it was important for the administrators to communicate effectively, to be respectful, to be impartial and to be able to talk to the administrator. Demirkaya (2012) stated that it is important for school administrators to be information providers and evaluators in order to prevent conflicts. Similarly, Tekkanat (2009) stated that effective communication between school administrators and teachers is important in preventing conflict. Şen (2007) stated that the most important factor in conflict resolution is communication, while Selçuk et al. (2003) stated that social communication and interaction skills of school administrators are important in conflict resolution.

When the organisational expectations for conflict resolution were examined, the teachers who participated in the study stated that it is important for administrators to receive training on management and for organisational relations to be carried out in transparency. Karip (2015) stated that mutual relations are important in conflict resolution, therefore mutual goodwill is effective in preventing conflicts.

When the expectations from the system for conflict resolution were analysed, the teachers who participated in the study stated that it is important that administrators are appointed according to the merit system. Tekkanat (2009) stated in his study that eliminating the deficiencies in the education system and increasing the knowledge and skills of administrators can be important in preventing problems.

This research is a case study conducted in a single school. Due to this characteristic of the study, the following recommendations should not be considered as generalisable recommendations for all teachers and all schools in Turkey.

- ❖ In order to prevent conflicts, it is important that administrators approach all teachers equally, impartially and consistently.
- ❖ In order to prevent conflicts at school, the rules of the school should be clearly explained and the same approach should be adopted for each teacher in the implementation of the rules.
- ❖ Expenditures made in the school should be made transparently and openly by the administrators and the opinions of the teachers should be taken in the expenditures made.
- ❖ In establishing positive relations between parents and teachers, it is important that PTAs carry out activities to support the relationship. For this purpose, activities can be organised inside and outside the school.

In line with the results obtained, suggestions for future research can be listed as follows:

- ❖ Conflicts between teachers and administrators can be analysed and the effects of these conflicts on students can be investigated.
- ❖ In this study, only qualitative data analysis techniques were used. In future studies, quantitative data techniques can also be used by applying a questionnaire.
- ❖ The research was conducted in a public school. Conflicts between teachers and administrators can be analysed comparatively by conducting research in private schools. In addition, conflicts between students, teachers, parents and administrators in private schools can be analysed in detail in the relevant context.
- ❖ In order to reveal the sources of conflict effectively, it may be important to extend the research by taking into account the branch status of teachers and administrators at all levels of the education system and by ensuring the participation of parents in the sample.
- ❖ During this research, teachers also mentioned a lot about the problems of parents. However, it was not included because it was not related to the subject of this study. In similar studies, teacher-parent conflicts can be investigated.
- ❖ This research can be analysed in depth in the context of teacher, administrator and parent conflicts in primary schools in disadvantaged regions. The effects of factors such as migration and socioeconomic status on conflict management processes can be addressed in future studies.