DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalarda Okul Müdür Yardımcılarının Arabuluculuk Rolü

The Mediating Role of Vice Principals in Conflicts Between School Principals and Teachers

Ali CULHA , Doç. Dr., Harran Üniversitesi, aliculha@harran.edu.tr

Mustafa DURMUŞ , MEB, mustafa224@gmail.com

Ramazan ÖZKUL , Dr. Öğretim Üyesi, Harran Üniversitesi, ramazanozkul@harran.edu.tr

Geliş tarihi - *Received:* 3 Mayıs 2025
Kabul tarihi - *Accepted*: 22 Ekim 2025
Yayın tarihi - *Published*: 28 Aralık2025

Culha, A., Durmuş, M. ve Özkul, R. (2025). Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4156-4171.
DOI. 10.51460/baebd.1690483

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz. Müdür yardımcıları formal olarak tanımlanan rollerinin yanında, okul müdürü ile öğretmenler arasında köprü olma rolünü de informal olarak yerine getirirler. Özellikle okul müdürü ile öğretmenlerin karşı karşıya geldikleri çatışmalarda okulun iyiliği için dengeyi sağlamak veya orta yolu bulmak gibi zor durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Buradan yola çıkarak, mevcut araştırmada okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rollerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Nitel yöntemlerle gerçekleştirilen araştırmanın verileri 15 müdür yardımcısı ile yapılan birebir ve yüz yüze görüşmelerle toplanmış, içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Bulgular, okul müdürü ve öğretmenler arasında iletişim engelleri, ders programı memnuniyetsizliği, egoist tavırlar ve ders dışı görevler olarak ifade edilen çatışmaların yaşandığını göstermektedir. Bu çatışmalar karşısında müdür yardımcılarının uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma, adil olma, güçlü iletişim, duruma göre hareket etme ve önleyici yaklaşım gibi arabuluculuk stratejilerini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma, okullardaki çatışmaların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamanın yanında okul müdür yardımcılarının çatışma süreçlerindeki kritik rollerini vurgulamaktadır. Bulgular göz önüne alındığında, hem okul müdürlerinin hem de yardımcılarının liderlik, çatışma yönetimi, kişiler arası ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi konularında yeterliliklerini geliştirmeleri desteklenebilir. Sonraki araştırmalarda ise okul müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenler ile öğrenciler ve ebeveynler arasındaki çatışmalardaki rolleri araştırılabilir.
Anahtar Kelimeler: Çatışma, Müdür yardımcısı, Okul müdürü, Okul yönetimi, Öğretmen.

Abstract. In addition to their formally defined roles, vice principals also serve as informal bridges between school principals and teachers. Particularly in conflicts where school principals and teachers find themselves at odds, vice principals often face the challenge of maintaining balance or finding a middle ground for the benefit of the school. Based on this premise, the present study aims to understand the mediating role of vice principals in conflicts between school principals and teachers. Data for this qualitative study were collected through individual, face-to-face interviews with 15 vice principals and analyzed using content analysis. The findings indicate that conflicts between school principals and teachers arise from communication barriers, dissatisfaction with course schedules, egotistical attitudes, and extracurricular duties. In response to these conflicts, vice principals employ mediation strategies such as a conciliatory approach, de-escalation, fairness, strong communication, situational adaptability, and a preventive approach. This study contributes to a better understanding of conflicts in schools while highlighting the critical role of vice principals in conflict resolution processes. Considering the findings, it is recommended that both school principals and vice principals enhance their competencies in leadership, conflict management, interpersonal relationships, and human resource management. In future research, the roles of vice principals in conflicts between school principals and teachers, as well as between students and parents, can be investigated.
Keywords: Conflict, School management, School principal, Teacher, Vice principal.

Culha, A., Durmuş, M. ve Özkul, R. (2025). Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4156-4171.
DOI. 10.51460/baebd.1690483

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Extended Abstract

Introduction. The literature suggests that conflicts between school principals and teachers are inevitable and must be addressed in ways that serve the best interests of the school (Arslantaş and Özkan, 2012; Bayar, 2015; Dülger and Dülger, 2022; Karataş et al., 2023; Koçak and Başkan, 2013). These studies have enriched our understanding of conflicts in schools as social organizations and the strategies employed to manage them. However, most of this research has primarily focused on the perspectives of school principals and teachers. The role of vice principals in conflict resolution has often been overlooked, despite their significant administrative responsibilities within schools. Vice principals must navigate the challenging position of mediating between principals and teachers, demonstrating loyalty to both parties while working to find a common ground that benefits the school (Dor-Haim, 2023). This study is therefore significant, as it aims to explore the role of vice principals in conflicts between school principals and teachers, thereby contributing to an underexplored area of the literature. Moreover, it is important to acknowledge that conflicts often require mediation. For example, Özdoğru (2023) reported that teachers frequently feel the need for a mediator when resolving conflicts with various school stakeholders (parents, colleagues, vice principals, and students) and often expect principals to assume this role. A similar need may exist in conflicts between principals and teachers, making it particularly valuable to examine how vice principals, who are not direct parties to these conflicts, contribute to their resolution.

Method. A qualitative research design was employed to address the aim and research questions of this study. The participants consisted of 15 vice principals working in public schools in the Karaköprü district of Şanlıurfa during the 2024–2025 academic year. Data were collected through face-to-face, in-depth interviews and analyzed using content analysis. To enhance the credibility of the findings, techniques such as researcher triangulation and member checking were utilized (Merriam, 2018; Patton, 2014). Given the qualitative nature of the study, caution should be exercised when generalizing the findings. Furthermore, as the participants were drawn from a single district, socio-economic and socio-cultural characteristics specific to the region may have shaped the results. In addition, vice principals may have exercised caution or restraint in expressing their views on conflicts involving principals.

Results. According to the vice principals, the main sources of conflict between school principals and teachers centered on communication barriers, dissatisfaction with class schedules, egocentric attitudes, and additional non-teaching responsibilities. Vice principals reported using a variety of mediation strategies, including conciliatory approaches, pacification, fairness, effective communication, situational adaptability, and preventive measures.

Discussion and Conclusion. This study contributes to the understanding of vice principals' roles in managing conflicts between principals and teachers within schools as social systems. The findings reveal not only the common sources of conflict but also the active involvement of vice principals in resolving them through specific mediation strategies. By highlighting this underexplored aspect of school leadership, the study emphasizes the importance of vice principals in fostering constructive conflict resolution. Based on these findings, it is recommended that vice principals receive

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

professional training in conflict resolution as part of their leadership preparation. Furthermore, both principals and vice principals should be supported in developing competencies in leadership, conflict management, interpersonal communication, and human resource management. Future research could further examine the role of vice principals in mediating conflicts not only between principals and teachers but also in disputes involving students and parents.

Culha, A., Durmuş, M. ve Özkul, R. (2025). Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4156-4171.
DOI. 10.51460/baebd.1690483

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Giriş

Örgütler farklı görev ve işlevlerin yerine getirmesini esas alan ve ast üst ilişkilerinin baskın olduğu sistemlerdir (Hoy ve Miskel, 2010). Okullar söz konusu olduğunda da bu yapı geçerlidir ve hiyerarşinin tepesinde okul müdürleri yer alır. Okul müdürleri, yönetsel işlerden, okuldaki her öğrencinin eğitim ve öğreniminden, okulda görevli tüm personelin ve etkinliklerin yönetilmesinden ve onlara rehberlik edilmesinden sorumludur. Bu sorumlulukların zaman alıcı ve karmaşık olması nedeniyle okullarda çoğu zaman müdür yardımcıları, müdürün iş yükünü hafifletme rolünü üstlenirler (Lunenburg ve Ornsten, 2023). Müdür yardımcıları, müdürden sonra en fazla yönetim sorumluluğuna sahip işgörenlerdir. Belirli ve net bir iş tanımı bulunmayan, okulun amacına ulaşması ve etkililiği kapsamında önemli rolleri olan bir pozisyondur (Şimşek, 2020). Formal ve rutin görevlerle birlikte okul yönetiminde aktif olmaları beklenir (Yiğit ve Ağalday, 2022). Formal olarak; ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yaparlar (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2014). Bu yönetmelikte de değinildiği gibi müdür yardımcılarının görev alanlarındaki konular arasında yönetim ve personel işleri de mevcuttur. Bu nedenle öğretmenlerle ilgili işler ve sorunlar söz konusu olduğunda aktif rol oynamaları beklenir. Mevcut araştırmada konu edinilen, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmalardaki rolleri de bu kapsamda ele alınabilir. Zira, her örgütte olduğu gibi okullarda da çatışmalar kaçınılmazdır (Gökyer, 2017; Kaya, 2008). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, yaşanılan çatışmaları okulun amacına ve yararına uygun bir biçimde çözmeleri gerekir. Aksi takdirde, okulda etkililik, verimlilik ve motivasyon düşebilir ve istenen eğitim öğretim ortamı sağlanamayabilir (Kaya, 2008). İlgili litaratür, okullarda okul müdürleri ile öğretmenler arasında çatışmaların yaşanabileceğine ve bu çatışmaların okulun yüksek yararı doğrultusunda çözülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012; Bayar, 2015; Dülger ve Dülger, 2022; Karataş vd., 2023; Koçak ve Baskan, 2013). Bu çalışmalar sosyal bir örgüt olan okullarda yaşanan çatışmaların ve çatışma çözme stratejilerinin anlamasına katkı sağlamaktadır. Ancak bu çalışmaların odağında okul müdürleri ve öğretmenlerin yaklaşımları bulunmaktadır. İlginç bir şekilde okullarda okul müdürüyle birlikte yönetsel manada kritik görevleri olan okul müdürlerinin çatışma süreçlerindeki rolü çoğu araştırmada göz ardı edilmiştir. Halbuki müdür yardımcıları müdürler ve öğretmenler arasında köprü kurmak, her iki tarafa da sadakat göstermek ve okulun iyiliği için orta yol bulmak gibi zor görevleri yerine getirmeye çalışırlar (Dor-Haim, 2023). Mevcut araştırma okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda okul müdür yardımcılarının rolünün açıklanması ve anlaşılmasına katkı sunma potansiyeli bakımından önemlidir. Ayrıca bu yönüyle önceki çalışmalardan da farklılaşmaktadır. Öte yandan çatışma çözme sürecinde çatışmanın taraflarının da arabulucuya ihtiyaç duyabilecekleri göz ardı edilmemelidir. Örneğin Özdoğru (2023), öğretmenlerin okulda diğer paydaşlarla (veliler, diğer öğretmenler, müdür yardımcıları ve öğrenciler) yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu ihtiyacı hissettiklerini ve özellikle okul müdürlerinin arabulucu olmasını beklediklerini ifade etmektedir. Bu ihtiyacın okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda da hissedilmesi olağandır ve bu çatışmaların tarafı olmayan okul müdürlerinin, bu süreçteki rollerinin anlaşılması değerlidir.

Culha, A., Durmuş, M. ve Özkul, R. (2025). Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4156-4171.
DOI. 10.51460/baebd.1690483

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Çatışma

Çatışma, birbirleriyle bir şekilde bağlı olan insanların aralarında bazı şeylerin denk düşmediğini algılamalarına dayalı olan bir etkileşimdir (Gökyer, 2017). Tarafların ilgi ve amaçlarının farklı olduğu bir insan ilişkileri durumudur. Çatışmada taraflardan birinin ya da her ikisinin bir diğerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmama, ilgisiz kalma, destek vermeme veya karşı tarafı bilinçli ve açık bir şekilde engelleme, bertaraf etme, hatta yok etme durumu söz konusu olabilir. Çatışmalar bireyin kendisiyle, kişiler arasında, birey-grup arasında, grup içinde veya gruplar arasında olabilir (Balcı, 2016). Çatışma sürecinde tarafların tepkileri, etkileşimleri ve müdahale konusundaki sezgilerini geliştirmek için geniş bir bilgi repertuarına sahip olmak gerekir (Gökyer, 2017). Örgütlerde de çatışma kaçınılmazdır. Başaran (1977)'ye göre örgütlerdeki çatışmaların nedenleri kıt kaynaklar, doğal gruplar, görüş ayrılıkları, yeniliğe karşı direnme, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi ve çatışma eğilimidir (Gökyer, 2017). Örgütsel çatışmalar alt birimler arasındaki işlevsel bağımlılıktan, ortak karar verme zorunluluğundan, rollerin yapısından, yasal yetkinin dağılım biçiminden, sınırlı kaynaklarının dağıtımından, ödüllendirme politikasından, iletişim problemlerinden ve görevsel ilişkilerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle iş bölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, kaynakların sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi ve bireysel davranış etkenleri örgütlerde çatışmalara neden olabilmektedir (Aydın, 2014).

Çatışma çözme yaklaşımları

Çatışma yönetiminin temel amacı çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve engellemektir. Çatışmaların etkili olarak yönetilememesi örgütte olumsuz bir iklimin oluşmasına neden olur (Aydın, 2013). Etkili bir çatışma yönetiminin anahtarı yapıcı çatışmayı teşvik ederken yıkıcı çatışmadan sakınmak ve bu çatışmayı yumuşatmaktır (Hoy ve Miskel, 2010). Çatışma çözme yaklaşımlarında çeşitli modeller vardır. İnsan ilişkileri modellerinden Mouton ve Shepard modeli karşıt taraflar arasında işbirlikçi problem çözücü ilişkiler geliştirme amacındadır. Sherif modeli çatışmayı üst amaçlarla çözme girişimini savunur. Walton modeli çatışmayı çözmede üçüncü kişi ya da barış kurma rolü önerir. Rogers modeli ise çatışan taraflara kişiler arası çatışmayı kendilerinin çözmesi için gerekli beceriyi kazandırmayı öngörür. Çatışma çözmede klasik yaklaşımlar ise hükmetme, uzlaşma ve problem çözmedir. Hükmetme stratejisinde çatışmaya çözüldü gözü ile bakılmaz. Güçsüz taraf güçlenince çatışma yeniden ortaya çıkabilir. Uzlaşmada ise her iki taraf özveride bulunur, bazı şeyler verir, bazı şeyler alır. Hükmetmeye göre daha uzun ömürlü bir stratejidir. Problem çözme stratejisi çatışmanın gerçekten çözümünü hedefler. Her iki taraf da güçlerini birleştirerek problemi çözmeye çalışır (Balcı, 2016). Aydın (2014) ise örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımları üç grupta toplamıştır. Bunlar; örgütsel çatışmayı örgüt açısından yıkıcı ve örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerektiğini kabul eden geleneksel görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğunu kabul eden ve doğal karşılayan, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eden davranışçı görüş ve çatışmanın kaçınılmazlığına inanan ve çatışmaların çözülmesinin gerekliliğini kabul eden, çatışmaların olmamasını sakıncalı bulan ve hatta çatışma olmayan örgütlerin bozulmaya doğru gittiğini öne süren etkileşimli görüştür. Örgütsel çatışmaların yönetiminde farklı modeller geliştirilmiştir. Thomas-

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kilmann çatışma çözüm modeli, iddialılık ve işbirlikçilik boyutları temelinde rekabet, uyum, kaçınma, uzlaşma ve işbirliği olmak üzere beş stil önermekte ve durumlara göre esnek strateji kullanımının önemini vurgulamaktadır (Kilmann, 1974). Rahim (2002) benzer şekilde entegrasyon, uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve uyma stratejilerini ortaya koyarak özellikle örgütsel bağlamda yapıcı çözümlere odaklanmıştır. Blake ve Mouton (1985) ise çatışmaları insana yönelik ilgi ve işe yönelik ilgi boyutları üzerinden analiz ederek zorlayıcı, uzlaşmacı, problem çözücü, kaçınmacı ve yumuşatıcı yaklaşımları tanımlamıştır. Son olarak Tjosvold (2008), çatışmanın yıkıcı değil yapıcı olabileceğini savunarak işbirlikçi bir kültürün geliştirilmesinin örgütsel etkililiği artıracağını belirtmiştir. Çalışmanın bulgularında ortaya çıkan iletişim engelleri, ders programı memnuniyetsizliği, egoist tavırlar ve ders dışı görevler gibi çatışma nedenleri literatürde de vurgulanan örgütsel çatışma kaynakları ile örtüşmektedir (Rahim, 2002; Tjosvold, 2008). Bununla birlikte öğretmen ve yöneticilerin uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma, adil olma, güçlü iletişim, duruma göre hareket etme ve önleyici yaklaşım gibi stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Bu stratejiler, Thomas-Kilmann çatışma çözüm modeli ile paralellik göstermekte; örneğin uzlaşmacı yaklaşım uzlaşma stiline, yatıştırma ve adil olma uyum stiline, güçlü iletişim ve işbirliği ise işbirlikçi stile karşılık gelmektedir (Kilmann, 1974). Dolayısıyla elde edilen kodlamalar, literatürde önerilen çatışma yönetimi stratejileri ile uyumlu olup, okul ortamında daha yapıcı ve işbirlikçi bir çatışma çözümünün mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır (Blake ve Mouton, 1985; Rahim, 2002).

Çatışmanın tarafları kendilerinden emin ve çatışmayı kazanacağına inanıyorlarsa yarışma stratejisini seçebilir. Eğer soruna ilgisizler ise ya da gerçekten yönetimin ilgisini makul kabul ederlerse uyum biçimi seçilebilir. Tarafların niyeti gerçekten sorunu çözmekse, bir görüş birliğine ulaşmayı istiyorsa işbirliğini tercih edebilirler. Taraflar ilgilerinin doyurulamayacağına inanıyorlarsa kaçınma davranışını benimseyebilirler (Balcı, 2016). Diğer bir sınıflama da Hoy ve Miskel (2010)'in sınıflamasıdır. Hoy ve Miskel'e göre kaçınmaca stil, ne iddialıdır ne de işbirliğine açıktır, yönetici çatışmaları reddeder, kendi kendine yok olacağını düşünür, problemler rafa kaldırılır, ortaya konduğunda eski prosedürler kullanılır ve karşı fikirlerin ortaya atılmaması için gizlilik bir araç olarak kullanılır. Uzlaşmacı stil, örgütün ve bireylerin ihtiyaçları arasında dengeyi gözetir, bakış açısının temelinde ortayı bulma veya her iki tarafı da memnun edecek sonuçlar üretme vardır. Yarışmacı stilde kazan kaybet durumu vardır, yönetici iş birliğine açık olmayan bir şekilde çatışmaları çözmeye çalışır, taraflar birbirini rakip olarak görürler ve amaca ulaşmada yarış söz konusudur. Uyumlu stil, işbirliğine açıktır, yönetici çalışanların isteklerine cevap verir. Bir araya getirici stil ise problem çözmeye yönelik bir yaklaşımdır, çatışmalar başa çıkılabilecek konular olarak görülür, değişimlerle karşı çıkılır, fikirler ve bilgi paylaşılır, herkesin kazanacağı çözümler bulunmaya çalışılır.

Okullarda çatışma

Her tür örgütte olduğu gibi, okullarda da kişisel özelliklerin farklılığı, yapısal faktörler ve iletişimden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (Alimba, 2021; Kaya, 2008; Saiti, 2014; Yüksel vd., 2022). Zembat (2012) Türkiye'de yürüttüğü amprik araştırmada, öğretmenler ve okul yöneticileri arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini; yöneticilerin öğretmenlerden genel katılımlı törenlerde tüm çocukların katıldığı etkinliklerin hazırlanarak sunulmasını talep etmeleri, yöneticilerin materyal ve sınıfın fiziki koşulları, yardımcı personel gibi eğitim ortamını etkileyebilecek alanlardaki eksikliklere

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

duyarsız kalmaları, öğrencilerden sınıfın giderlerini karşılamak için toplanan aidatların kullanımının yönetici kontrolünde olması, bilgi eksikliği ve yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede olmaması olarak bulgulamıştır (Zembat, 2012). Diğer bir güncel araştırmada ise Dülger ve Dülger (2022) okullardaki çatışma nedenlerini iletişim eksikliği, öğretmenlerin bireysel farklılıkları, ortak değer ve görüşlerin yokluğu ya da yetersizliği, okul ortamındaki olumsuzluklar, öğretmenlerin motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumları, sendikal ve siyasi görüşlerin farklılığı ve okuldaki öğretmen sayısının fazlalığı olarak ortaya koyulmuştur. Neticede informal yanı daha ağır basan okullarda yaşanan çatışmaların anlaşılması ve etkili stratejilerle yönetilmesi okulun hedefleri, etkililiği, gelişimi ve okul paydaşları açısından önemlidir (Kaya, 2008; Yüksel vd., 2022; Zembat, 2012). Bu arka plandan hareketle, mevcut araştırmada okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rollerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul müdürleri ile öğretmenler arasında en çok hangi konularda çatışmalar yaşanır?
- Müdür yardımcılarının okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki çatışma durumlarında kullandıkları arabuluculuk stratejileri nelerdir?

Yöntem

Bu araştırma, amaç ve problem durumu göz önüne alınarak nitel yöntemlerle tasarlanmıştır. Nitel yöntemlerin, derin, ayrıntılı ve hassas konularda çalışma imkânı sağlaması bu tercihte belirleyici olmuştur (Creswell, 2019; Patton, 2014). Araştırma, bireylerin deneyimlerine odaklanan esnek, yorumsamacı ve derinlemesine bilgi sunan temel nitel araştırma yaklaşımıyla desenlenmiştir (Merriam, 2018). Bu desen fenomenoloji, etnografi, anlatı ve durum çalışması gibi geleneksel nitel desenlere kıyasla daha esnek ve uyarlanabilirdir (Merriam, 2018).

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları 2024-2025 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Karaköprü ilçesinde devlet okullarında görev yapmakta olan 15 müdür yardımcısından oluşturmaktadır. Bu katılımcılar, nitel araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen ve araştırma probleminin çözümüne katkı sağlayacak zengin bilgiye sahip katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesini sağlayan amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örneklem tekniği kapsamındaki örneklem stratejilerden de ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme, katılımcıların belirlenen ölçütlere göre araştırmaya dahil edilmesini gerektiren bir yöntemdir (Patton, 2014). Katılımcıların okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarla karşı karşıya kalmaları ve bu çatışmalarda arabulucu rolü üstlenmeleri şartı aranmıştır. Yani, katılımcıların tamamı daha önce okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarla karşı karşıya kalmış ve çatışmalarda arabuluculuk rolünü deneyimlemiş okul müdür yardımcılarıdır. Katılımcılar kod olarak isimlendirilerek mahremiyete özen gösterilmiştir. Ancak, araştırmaya yalnızca Karaköprü ilçesinde görev yapan 15 müdür yardımcısının dâhil edilmiş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Katılımcılara ait ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 1.
Katılımcı bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Okul Türü	Yaş	Mesleki Kıdem	Müdür Yrd. Görev Süresi (Yıl)
K1	E	İlkokul	39	15	5
K2	E	İlkokul	37	14	7
K3	E	İlkokul	44	23	14
K4	E	İlkokul	37	12	4
K5	E	İlkokul	38	12	3
K6	K	Ortaokul	34	12	5
K7	E	Ortaokul	36	11	3
K8	E	Ortaokul	37	15	4
K9	E	Ortaokul	35	12	4
K10	E	Ortaokul	37	10	5
K11	E	Ortaokul	40	18	5
Eren	E	Lise	35	10	4
K12	K	Lise	40	15	10
K13	E	Lise	35	7	3
K14	K	Lise	52	28	20

Verilerin toplanması

Bu araştırmanın verileri birebir ve yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Bilindiği üzere görüşmeler nitel araştırmalarda katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini derinlemesine anlaşılmasına olanak tanır (Patton, 2014). Görüşmelerde araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formda, okul müdürleri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların türleri ve müdür yardımcıların bu çatışmalardaki arabuluculuk stratejilerini anlamaya dönük 6 açık uçlu soru yer almıştır. Görüşmelerde okul müdürleri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların türü ve sebeplerinin yanında, müdür yardımcılarının bu durumlarda üstlendikleri roller, kullandıkları arabuluculuk stratejileri, bu stratejileri uygularken karşılaştıkları zorluklar ve bu durumlarda rollerini daha etkili yerine getirmelerine yönelik önerilerini anlamaya dönük sorular sorulmuştur. Form hazırlanırken eğitim bilimleri alanında nitel çalışmalar yapan bir akademisyenin görüşü alınmıştır. Daha sonra etik kurul onayı için başvuru yapılmış, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 02.12.2024 tarih ve E-76244175-050.04-392980 sayılı kararıyla etik onay alınmıştır. Etik onayın ardından okullara gidilerek, okul müdürlerine araştırma hakkında bilgi verilmiş, okul müdürlerinin tamamı araştırmaya destek olmuşlardır. Sonraki aşamada okul müdür yardımcıları ile görüşülmüş, araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Müdür yardımcılarında, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarla karşı karşıya kalma ve bu çatışmalarda arabuluculuk yapma ölçütü belirlendiğinden, kendilerine ilk olarak böyle bir deneyime sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Deneyim sahibi olmadığını söyleyen müdür yardımcılarına teşekkür edilmiş, araştırmaya dâhil edilmemişlerdir. Bu süreçte ziyaret edilen 7 okuldaki 15 okul müdür yardımcısı bu tür olaylarla daha önce karşılaştığını ve araştırmaya katılmayı kabul ettiğini belirtmiştir. Katılımcılar için daha önce hazırlanan gönüllü katılım formu aracılığıyla onaylar aldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelerin tamamı yazılı olarak kaydedilmiştir. Görüşmeler müdür yardımcılarının kendi odalarında yapılmış, en kısası 27 dakika, en uzunu 41 dakika sürmüştür.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Verilerin analizi

Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, hacimli nitel verilerin sistematik bir biçimde çözümlenmesine ve anlamlı bir bütünlük içinde sunulmasına olanak sağlar (Patton, 2014; Silverman, 2018). Analiz süreci öncelikle araştırmacılar tarafından elde edilen görüşme kayıtlarının yazılı hale getirilmesiyle başlamıştır. Daha sonra, araştırmacılar metinleri tekrar tekrar okuyarak veriye bütüncül bir bakış geliştirmiştir. Ardından açık kodlama yapılarak katılımcı ifadelerinden anlamlı bölümler çıkarılmış, bu bölümler kavramsal benzerliklerine göre kodlanmıştır. Kodlar araştırma soruları ile ilişkili biçimde gruplandırılmış ve benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Kodlama süreci sırasında iki araştırmacı bağımsız olarak kodlamaları gerçekleştirmiş, ardından kodlama tutarlılığını sağlamak amacıyla karşılaştırma yapılmış ve görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca, her kategoriye ilişkin bulguların güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak amacıyla doğrudan katılımcı alıntılarına yer verilmiştir. Bu sayede elde edilen kodların katılımcı deneyimlerinden nasıl türetildiği şeffaf biçimde gösterilmiştir.

İnanırlık

Araştırmanın inanırlığını arttırma çabası olarak, birden fazla araştırmacının katılımı ve üye kontrolü stratejileri kullanılmıştır (Merriam, 2018; Patton, 2014). Bu çerçevede ham veriler, araştırmanın iki yazarı tarafından birbirinden bağımsız bir şekilde analiz edilmiş, daha sonra karşılaştırılmış, mutabık kalınanlar belirlenmiş ve diğerleri için de görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca veriler analiz edildikten sonra katılımcılardan K10 ve K12 ile tekrar iletişime geçilmiş, bulguların kendilerinin görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı sorulmuştur. Her iki katılımcı da bulguların kendi görüşlerini yansıttığını belirtmişlerdir. Bu stratejilerin yanında araştırmanın her aşamasında etik ilkeler önemsenmiş, araştırma süreci olabildiğince okuyucuya şeffaf bir biçimde aktarılmıştır (Weaver-Hightower, 2021).

Sınırlılıklar

Bu araştırma yöntem açısından nitel bir araştırma olduğu için genelleme noktasında dikkat edilmelidir. İkinci olarak katılımcıların tamamı belli bir bölgeden seçildiği için okul bölgesinden kaynaklı olarak sosyoekonomik veya sosyokültürel faktörler araştırma bulgularında rol oynamış olabilir. Son olarak müdür yardımcıları, okul müdürlerinin tarafı olduğu çatışmalarla ilgili görüşleri paylaşırken daha hassas ve çekingen davranmış olabilirler.

Bulgular

Araştırma kapsamında oluşturulan kategoriler, bulgulardan hareketle elde edilen kodlar ve kodların frekanslarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 2.
Bulgulara ilişkin kategori ve kodlar

Tema	**Kod**	**Frekans (f)**
Çatışma Türleri	İletişim engelleri	12
	Ders programı memnuniyetsizliği	10
	Egoist tavırlar	6
	Ders dışı görevler	4
Çatışmalarda Kullanılan Arabuluculuk Stratejileri	Uzlaşmacı yaklaşım	9
	Yatıştırma	8
	Adil olma	7
	Güçlü iletişim	4
	Duruma göre hareket etme	4
	Önleyici yaklaşım	2

Tablo 2'de görüldüğü üzere müdür yardımcılarına göre okul müdürü ve öğretmenler arasında iletişim engelleri, ders programı memnuniyetsizliği, egoist tavırlar ve ders dışı görevler olarak kümelenen çatışmalar yaşanmaktadır. Müdür yardımcılarına göre okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma türlerinden öne çıkanı iletişim engelleridir. Katılımcılardan K8 bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *"Müdür ve öğretmenler düzgün bir üslup kullanmadıkları zaman problemler baş göstermektedir"*. Katılımcıların üçte ikisi ders programı memnuniyetsizliğinin okul müdürü ve öğretmenler arasında önemli bir çatışma konusu olduğunu belirtmişlerdir. Bu katılımcılardan K5: *"Genellikle ders programlarının hazırlanması sırasında çatışmalar yaşanmaktadır"* ifadesini kullanmıştır. Bazı katılımcılar da ders dışı görevlerin okul müdürü ve öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına neden olabildiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan K3 bu yöndeki düşüncelerini şöyle açıklamıştır: *"Okul müdürlerinin öğretmenlere ders dışında fazla görev yüklemeleri ve öğretmenlerin bu görevleri formaliteden yapmaları çatışmalara sebep olmaktadır"*.

Müdür yardımcılarının okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda arabuluculuk stratejisi olarak uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma, adil olma, güçlü iletişim, duruma göre hareket etme ve önleyici yaklaşım stratejilerini kullandıkları Tablo 2'de görülmektedir. Müdür yardımcıları, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümüne yönelik arabuluculuk stratejisi olarak daha çok uzlaşmacı yaklaşım kullandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan K4 bu yaklaşımını şöyle açıklamıştır: *"Müdür yardımcısı olarak özellikle uzlaşma yoluna giderim. Çünkü en verimli olduğunu deneyimlediğim strateji bu. Tarafların rızası varsa uzlaşma da kolaylaşır"*. Katılımcıların yaklaşık yarısı okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda taraflarla görüşüp durumu yatıştırmaya çalıştıklarını belirtmişleridir. Bu stratejiyi kullandığını söyleyen katılımcılardan K12: *"Tarafları ayrı ayrı çağırarak öncelikle iki tarafın sükûnetini sağlarım"* şeklinde görüş belirtmiştir. Yine katılımcıların yaklaşık yarısı okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda olabildiğince adil olmaya ve bunu taraflara hissettirmeye çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Böyle düşünen K14: *"Tarafları ayrı ayrı dinleyerek sorunu tespit etmeye çalışmaya ve durumu anlamaya çalışırım. Burada ast-üst ilişkisini bir kenara bırakıp hakkaniyetli olmaya ve adil bir çözüm bulmaya çaba gösteririm"* cümlelerini kullanmıştır. Katılımcıların yaklaşık üçte biri okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda güçlü iletişim kurmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Örneğin Eren bu yöndeki düşüncelerini şu

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

şekilde açıklamıştır: *"Bu süreçte iletişim çok önemli. Kullandığımız dil ve yaklaşımımız tarafları etkileyebiliyor. Özellikle öğretmenler ast-üst ilişkisinin ötesinde samimi ve yakın bir iletişim dili hissettiklerinde çözüm daha kolay olabiliyor"*. Katılımcıların yaklaşık üçte biri okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda bazen çatışmanın gerektirdiği optimum çözümü arayarak duruma göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Örneğin K11: *"Her olay farklı çözümler gerektirebiliyor. Ya da çatışmanın taraflarının kişisel özellikleri bizim stratejimizi etkileyebiliyor. Bu nedenle çatışmanın türüne ve taraflara göre en uygun şekilde çözüm aramaya çalışırım"* ifadelerini kullanmıştır. Son olarak katılımcıların çok azı okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışma sürecinde olaylar büyümeden önleyici bir yaklaşımla daha kolay ve hasarsız çözmeye çaba gösterdiklerini belirtmişleridir. Katılımcılardan K6 bu yöndeki görüşlerini şöyle açıklamıştır: *"Önceliğim çatışma büyümeden gereken önleyici çabayı göstermektir. Bu şekilde hem daha kolay ve etkili çözümler üretilebiliyor. Örneğin ders dışı bir görev okul müdürü ve öğretmenler arasında bazen çatışmalara neden olabiliyor. Ben genelde okul müdürünün emrivaki bir yaklaşımla bir öğretmeni görevlendirmesinin önüne geçip, öğretmenlerden böyle bir görev için kimin müsait olduğunu ve gelmek istediğini öğrenirim. Bu tür görevlere gelenleri de kaydederim. Bu şekilde adaletli bir sıra da oluşmuş olur".*

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çatışmalar, bireysel ve örgütsel gelişime katkı sunma potansiyeli taşımakla birlikte, etkili bir şekilde yönetilmemeleri kaynak israfına, stres, gerginlik ve benzer olumsuz sonuçlara yol açabilir (Yüksel vd., 2022). Bu nedenle çatışma süreci ve yönetimi örgütler için önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır (Nural vd., 2012). Okullarda da çatışmalar bir düzeye kadar normal ve beklenen bir durumdur. Ancak büyümeleri halinde zarar verici bir yapıya dönüşebilmektedir (Alimba, 2021). Okullarda çatışmaların etkili yönetilmesi liderlik, performans, okul kültürü, okul mutluluğu ve örgütsel sağlık gibi faktörlerle ilişkilidir (Yüksel vd., 2022). Çatışma sürecinde okul yöneticilerinin bu kritik rolleri paydaşlar tarafından da kabul edilmektedir. Öğretmenler de çoğu zaman okulda yaşadıkları çatışmaların çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duymakta ve bu yönde bir beklentileri olabilmektedir (Özdoğru, 2022).

Bu araştırma da okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rollerinin anlaşılması amacıyla tasarlanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmanın birinci sorusuna yanıt niteliğinde olup, iletişim engelleri, ders programı memnuniyetsizliği, egoist tavırlar ve ders dışı görevler gibi çatışma konularının öne çıktığını göstermektedir. Önceki literatür de iletişim problemlerinin okullarda yaşanan çatışmaların temel nedeninin iletişimsizlik veya iletişim problemleri olduğunu göstermektedir (Bayar, 2015; Dülger ve Dülger, 2022; Karataş vd., 2023; Saylık, 2023). Benzer şekilde Crossfield ve Bourne (2018) de okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda gruplar arası ve kişiler arası ilişkilerin, Makaye ve Ndofirepi (2012) de dedikoduların temel sebeplerden biri olduğunu ortaya koymuşlardır. Okul müdürü ve öğretmenler arasındaki diğer bir çatışma türü öğretmenlerin ders programlarındaki memnuniyetsizliklerinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler ders programından memnun olmadıklarında okul müdürü ile çatışma yaşayabilmektedirler. Bu çatışma türü eğitim örgütlerinde yaşanması muhtemel bir problemdir. Zira özellikle branş öğretmenlerinin ders programı ile ilgili

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

beklentileri, talepleri ve özel durumları olabilmektedir. Okul müdürlerinin bu durumlara yönelik yaklaşımları çatışma konusunda belirleyici olabilmektedir. Örneğin Koçak ve Baskan (2013) liselerde öğretmenlerin ders programları ile ilgili beklentilerinin olduğunu ve bu beklentilerin karşılanmadığında çatışmalara neden olabildiğini belirtmişlerdir. Shanka ve Thuo (2017)'ün araştırma bulguları da okul müdürleri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların bir bölümünün kurumsal ve işin yapısı ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka deyişle okullarda meydana gelen çatışmaların bir bölümü örgütsel nedenlerden kaynaklı olabilmektedir (Saiti, 2014). Okul müdür yardımcılarına göre diğer bir çatışma türü tarafların egoist tavırlarıdır. Mevcut litaratürde ortak değer ve görüşlerin yokluğu, personeller arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rol farklılıkları şeklinde ifade edilen amprik bulgular da bu bulguyu destekler niteliktedir (Bayar, 2015; Dülger ve Dülger, 2022). Örgütsel yaşamda bireylerin ve grupların amaç, yetenek, inanç, beklenti, tutum, duygu ve düşünceleri farklılık gösterebileceğinden bireysel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir (Arslantaş, ve Özkan, 2012; Saiti, 2014; Shanka ve Thuo, 2017). Son olarak ders dışı görevlerin okullarda okul müdürü ve öğretmenler arasında çatışmalara neden olabildiği ortaya çıkmıştır. Ders dışı görevler bir taraftan öğretmenler tarafından hoş karşılanmazken, diğer taraftan öğretmenlerin bu görevleri yalnızca formalite icabı yerine getirmeleri okul müdürlerini rahatsız etmektedir. Bu durum okul müdürü ve öğretmenler arasında örgütsel nedenlerden kaynaklanan çatışmalara yol açmaktadır. Benzer şekilde Shanka ve Thuo (2017) ile Saiti (2014) de öğretmenlerin ders dışı görevleri isteksizce yerine getirmelerinin ve yöneticilerin bundan duyduğu rahatsızlığın okul içi çatışmaları artırdığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

Bulgular, araştırmanın ikinci sorusuna yanıt sağlayarak, müdür yardımcılarının çatışma çözümünde uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma, adil olma, güçlü iletişim, duruma göre hareket etme ve önleyici yaklaşım stratejilerini benimsediklerini ortaya koymaktadır. Müdür yardımcılarının okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde kullandıkları arabuluculuk stratejileri belirlenmiştir. Bu arabuluculuk stratejileri uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma, adil olma, güçlü iletişim, duruma göre hareket etme ve önleyici yaklaşım olarak sıralanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre müdür yardımcılarının okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümünde en yaygın kullandıkları stratejinin uzlaşmacı yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır. Önceki araştırmalar da bu bulguyu destekleyen amprik bulgular ortaya koymuştur (Arslantaş, ve Özkan, 2012; Dülger ve Dülger, 2022; Koçak ve Baskan, 2013; Shanka ve Thuo, 2017). Uzlaşma, çatışma çözme yaklaşımlarında öne çıkan stratejilerden biridir. Örgüt ve birey arasında denge ve ortak bakış açısının sağlandığı, tarafların bazı tavizler vererek veya özveride bulunarak çözüme katkı sundukları uzun ömürlü bir yaklaşımdır (Aydın, 2014; Balcı, 2016; Hoy ve Miskel, 2010). Bulgulara göre müdür yardımcılarının yaygın bir biçimde kullandıkları diğer bir strateji yatıştırmadır. Bu strateji Aydın (2014)'ün çatışmaların çözümünde izlenebilecek yollar arasında yer almaktadır. Karataş vd. (2023)'ın okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümünde empati ve anlayış olarak ifade ettiği bulgular da bu doğrultuda değerlendirilebilir. Dor-Haim (2023) de müdür yardımcılarının, hem müdürleri hem de öğretmenleri için ikna edici bir anlatı oluşturma ve her birinin farklı ihtiyaç ve çıkarlarıyla ilgilenmeye çalışarak tarafları yatıştırmaya çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Müdür yardımcılarının, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda adil olmaya özen gösterdikleri de önemli bir strateji olarak öne çıkmıştır. Bu yaklaşım, tarafların özellikle de okul müdürüne göre ast durumunda olan öğretmenlerin güvenini kazanma noktasında etkili olabilir. Özdoğru (2022) da okul müdürlerinin,

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

öğretmenlerin paydaşlarla yaşadıkları çatışmalarda tarafsız, objektif, önyargısız, adil, kararlı ve şeffaf olma gibi arabuluculuk davranışları beklediklerini vurgulamıştır. Araştırmada müdür yardımcılarının, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki çatışmalarda her iki tarafla da güçlü iletişim kurmaya çaba gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık üçte birinin değindiği bu stratejinin aslında diğer stratejilerde de göz ardı edilmediği söylenebilir. Yani uzlaşmacı yaklaşım, yatıştırma ve önleyici yaklaşım gibi stratejilerin temelinde de etkili, açık ve güçlü iletişimin yer aldığı söylenebilir. İletişimin diğer örgütlerde olduğu gibi okullar için de son derece önemli olduğu, bu nedenle okul yöneticilerinin iletişimin önemini anlamalarının gerekliliği göz ardı edilmemelidir (Lunenburg ve Ornsten, 2023). Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda duruma göre hareket etme eğilimi göstererek çatışmaları çözmeye çalıştıklarıdır. Bu strateji, çatışmalarda kurumsal bağlamın, bireysel özelliklerin ve olayın biricikliğinin göz önüne alındığına işaret etmektedir. Müdür yardımcılarının net bir rol tanımının olmaması bu esnekliği beraberinde getirmiş olabilir (Dor-Haim, 2023). Son olarak müdür yardımcılarının çok azı, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki potansiyel çatışmaları önceden sezip, önleyici bir yaklaşımla çatışmaları büyümeden çözdüklerini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşım, önleyici sınıf yönetimi yaklaşımına benzer biçimde çatışmaların henüz büyümeden anlaşılmasına ve çözülmesine katkı sunabilir.

Bu araştırma, sosyal bir sistem olarak okullarda, okul müdürleri ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının rollerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Araştırma bulguları, okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koyarken, daha da önemlisi bu çatışmalara tepkisiz kalmayan müdür yardımcılarının tercih ettikleri stratejileri açıklamaktadır. Araştırma, bir yönüyle okullardaki çatışmaların daha iyi anlaşılmasına katkı sunmakta, diğer yönüyle de okul müdür yardımcılarının bu süreçteki kritik rollerini vurgulamaktadır. Araştırma bulguları göz önüne alındığında, okul müdür yardımcılarının yetiştirilmesi sürecinde çatışma çözme becerilerine yönelik profesyonel bir eğitim almaları sağlanabilir. Ayrıca hem okul müdürlerinin hem de okul müdür yardımcılarının liderlik, çatışma yönetimi, kişiler arası ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi konusunda yeterliliklerini geliştirmeleri desteklenebilir. Sonraki araştırmalarda ise okul müdür yardımcılarının okul müdürleri ve öğretmenler ile öğrenciler ve ebeveynler arasındaki çatışmalardaki rolleri araştırılabilir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

Alimba, N. C. (2021). School conflict: What teachers should know. *International Journal of Capacity Building in Education and Management*, *3*(1), 35-45. https://journals.rcmss.com/index.php/ijcbem/article/view/244

Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Education Journal, 20*(2), 555-570. https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/48697/619547

Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Gazi Kitabevi.

Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (3.baskı).* Pegem Akademi.

Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education, 5*(3), 130-141. https://doi.org/10.19126/suje.53081

Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Creswell, J. W. (2019). *Nitel araştırmacılar içim 30 temel beceri (30 essential skills for the qualitative researcher),* H. Özcan (Çev.), Anı yayıncılık.

Crossfield, D. and Bourne, P. A. (2018). Management of interpersonal conflict between principals and teachers in selected secondary schools in Bermuda. *Insights Anthropol*, *2*(1), 90-104. https://doi.org/10.36959/763/489

Dor-Haim, P. (2023). A rickety bridge: The complexities of vice-principals' interactions with principals and teachers in Israel. *Journal of Educational Administration, 61*(6), 698-712. https://doi.org/10.1108/JEA-05-2023-0112

Dülger, İ. ve Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, *2*(2), 444–466. https://www.uleder.com/index.php/uleder/article/view/52

Gökyer, N. (2017). Örgütsel Çatışma. S. Özdemir and N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi (2.Baskı)*. Pegem.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (Educational administration: Theory, research and practice).* Nobel.

Karataş, F., Özkal, Ö. ve Durmuş, V. (2023). Eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasındaki çatışmanın incelenmesi. *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Dergisi, 6*(2), 135-144.

Kaya, T. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/3063/1/Tu%C4%9Fba%20Kaya.pdf

Kilmann, R. H. (2017). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. CPP, Inc.

Koçak, S. ve Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44*(44), 212-224.

Lunenburg, F. C. ve Ornsten, A. C. (2023). *Eğitim yönetimi: Kuramlar ve uygulamaları (Educational administration: Concepts and practices).* Nobel.

Makaye, J. and Ndofirepi, A. P. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: The case of 4 schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, *2*(4), 105-110.

Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (Qualitative research: A guide to design and implementation,)* S. Turan (Çev. Ed.). Nobel.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942andMevzuatTur=7andMevzuatTertip=5

Culha, A., Durmuş, M. ve Özkul, R. (2025). Okul müdürü ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda okul müdür yardımcılarının arabuluculuk rolü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4156-4171.
DOI. 10.51460/baebd.1690483

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4156-4171.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences (2025), 16 (3), 4156-4171.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(3), 197-210. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32349

Özdoğru, M. (2022). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışları. *Milli Eğitim Dergisi, 51*(234), 1457-1472. https://doi.org/10.37669/milliegitim.828532

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (Qualitative research and evaluation methods),* M. Bütün ve S. B. Demir (Çev Ed.). Pegem Akademi.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206–235.

Saiti, A. (2014). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration and Leadership, 43*(4), 582-609. https://doi.org/10.1177/1741143214523007

Saylık, T., Karatopçu, C., Mengeş, S. ve Kazancı, H. (2023). Eğitim kurumlarında yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine yönelik tutumlar: Okul müdürleri örneği. *Ulusal Eğitim Dergisi*, *3*(4), 683–692. https://www.uleder.com/index.php/uleder/article/view/239

Shanka, E. B. and Thuo, M. (2017). Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, *8*(4), 63-74.

Silverman, D. (2018). *Nitel verileri yorumlama (Interpreting qualitative data),* E. Dinç (Çev. Ed.). Pegem Akademi.

Şimşek, Ü. (2020). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Scientific Educational Studies, 4*(1), 78-97. https://doi.org/10.31798/ses.824575.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 19–28.

Weaver Hightower, M. B. (2021). *Nitel araştırma nasıl yazılır? (How to write qualitative research),* S. Turan (Çev. Ed.). Asos Yayınları.

Yiğit, M. ve Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: Okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl etkiler? *Yaşadıkça Eğitim*, *36*(3), 732-750. https://doi.org/10.33308/26674874.2022363447

Yüksel, S., Özgenel, M. and Bilgivar, O. O. (2022). Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme stratejileri ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 20*(3), 787-805. https://doi.org/10.37217/tebd.1104856

Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim, 37*(163), 203-215.