



Eğitim Kurumlarında Örgütsel atışma Yönetimi Sürecinin Oluşturulması Aşamasında Yaşanan Güçlükler ve Üstesinden Gelinme Yöntemlerinin İncelenmesi

Murat Kılıç

MEB Eğitim Yöneticisi

kilic.kartal44@hotmail.com, ORCID:0009-0002-1966-6781

Ersin abucak

MEB Eğitim Yöneticisi

ersincabucak@gmail.com, ORCID:0000-0001-9254-2650

Özet

Bu çalışmada, eğitim kurumlarında örgütsel çatışma yönetimi sürecinin oluşturulması aşamasında yaşanan güçlükler ve üstesinden gelinme yöntemlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Türk Milli Eğitim sisteminde, eğitim hizmetlerinde esas olan öğretmenliktir düşüncesi son zamanlara kadar yaygın olduğundan dolayı eğitim yöneticisi yetiştirilmesine önem verilmemekteydi. Eğitim yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak da görülmemekteydi. Yönetim bilimindeki gelişmeler eğitim yönetiminin kurumsallaşmasını sağlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı resmi

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Çatışma Yönetimi Sürecinin Oluşturulması Aşamasında Yaşanan Güçlükler ve Üstesinden Gelinme Yöntemlerinin İncelenmesi

Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayınlaması, yöneticiliğin bir bilim ve öğretmenlikten ayrı bir meslek dalı olduğu kabul edilerek, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören çağdaş bir adım atmıştır. Okullarda görev yapan bireylerin her biri, farklı duygulara, farklı algılara, farklı değerlere ve farklı uzmanlık alanlarına sahiptirler. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen bu bireyler arasında zaman zaman oluşan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar çatışmaları meydana getirmektedir. Çatışma bir tür iletişim yoludur, bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil çatışmanın iyi yönetilmesidir. İnsanın olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır. Bu yüzden her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınılamayacağına göre okulun yararına olacak şekilde uygun biçimde yönetilerek okulun amaçlarını daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Okullarda yaşanan çatışma sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Okul müdürleri okulda meydana gelen çatışmaları okulun yararına uygun olacak şekilde yönetebilmesi için çatışma kavramı, çatışmanın türleri ve çatışmanın çözüm stratejileri hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumları, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi

Examination of the Difficulties Experienced during the Formation of the Organizational Conflict Management Process in Educational Institutions and the Methods of Overcoming Them

Abstract

In this study, it is aimed to examine the difficulties experienced during the formation of the organizational conflict management process in educational institutions and the methods of overcoming them. In the Turkish National Education system, the idea that teaching is the main thing in educational services was widespread until recently, so no importance was given to training an educational administrator. Education management was also not considered as a profession and specialty. Developments in management science have enabled the institutionalization of educational management. Ministry of National Education's publication of the Ministry of National Education's Executive Appointment, Evaluation, Promotion and Relocation Regulation, which entered into force by being published in the official Gazette dated April 30, 1999 and numbered 23681, has taken a modern step that provides for the education of educational managers in the field of pre-service management, recognizing that management is a separate profession from science and teaching. Each of the individuals working in schools has different feelings, different perceptions, different values and different areas of expertise. Disputes and disagreements that occur from time to time

between these individuals who come together to achieve the goals of the school cause conflicts. Dec.Dec. Deconfliction is a kind of communication way, it is a product of interpersonal interaction. It is unthinkable that there should be no conflict in educational organizations whose raw material is people. The important thing here is not the absence of conflict, but the good management of conflict. Where there are people, conflict is inevitable. Therefore, conflicts arise in every organization for various reasons at various times. Since conflict cannot be avoided, it should be managed appropriately in a way that is in the best interest of the school to ensure that the goals of the school are realized more effectively and efficiently. Whether the results of conflict experienced in schools are positive or negative depends on how the conflict is managed. School principals should have knowledge and skills about the concept of conflict, types of conflict, and conflict resolution strategies in order to manage conflicts occurring at school in a way that is appropriate for the benefit of the school.

Keywords: Educational Institutions, Organizational Conflict, Conflict Management

Giriş

Eğitim yönetimi başta olmak üzere değişik kurum ve kuruluşlarda farklı yapılara sahip bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar, itilaflar ve problemler meydana gelmektedir.

Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, okullarda görülen bazı sorunlar kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Okullarda sık sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de çatışmadır.

Tarafların bireysel özellikleri çatışmanın oluşmasına ve gelişmesinde önemli etmen olmaktadır. Aşırı düzeyde dogmatizm ve otoriteye, alt düzeyde özsaygıya sahip tarafların çatışma içinde olmamaları hemen hemen imkansızdır. Bu bireylerin, esnek olmayan yapıları nedeniyle sorunlarını ortak amaçları doğrultusunda çözemeyecekleri gerçektir.

İnsanla ilgili yapılan araştırmalar, insanın yapı itibarıyla saldırgan eğilimlere sahip olduğunu delillerle ortaya koymuşlardır.

Savaşlar, çeşitli sportif olaylar, boğa güreşi, intihar olayları, cinayetler hatta çocuk kavgaları insanın saldırgan düşmanca hisler altında bulunan bir canlı olduğunun göstergesidir. Bu teze göre

örgütler, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulmasında bir arena olarak kullanılmaktadır (Kılınç, 1985:119-121).

Örgütlerde hiyerarşik yapı hakim olduğundan değişik statüde birey ve gruplar mevcuttur. Bu kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 1998:464).

Örneğin matematik ve fen bilgisi öğretmenleri, kendi statülerini diğer branştaki öğretmenlerin statülerinden daha yüksek bir statü olarak kabul ederler.

Örgütlerde işbölümü ve yardımlaşmanın olması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimiyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (Ertürk, 1998:209).

Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasındaki amaç farklılığı sonucu çatışma oluşur. Okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli yürütülebilmesi için yönetici, öğrencilerin daha disiplinli olması gerektiğini; öğretmen ise, öğrencilerin serbest davranmalarının gerektiğini düşündüklerinde, amaç farklılığından dolayı bir çatışmanın doğması doğaldır.

Bireylerin değer yargıları bireyler arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan bireyler örgütte değişik davranışları gösterirler. Örneğin astlar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini isteyebilirler.

Çatışmanın Kavramsal Çerçevesi

Eğitim kurumlarında, okullarda çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Okul müdürlerinin çatışmaları çeşitli şekillerde çözümlene stratejileri vardır. Okul müdürlerinin çatışmaları çözümlene stratejilerine ilişkin öğretmen algıları da farklılıklar gösterebilmektedir.

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (Türk Dil Kurumu, 1977).

Bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaydır (Eren, 2000:527).

Karip'e (1999 :1) göre ise uyuşmazlık ve tutarsızlık; tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir.

Çatışma; bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık veya uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüseli, 1994:27).

Okullarda genellikle işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda kurumda çalışanların görüşü alınmaz, okul müdürü kendisi karar verir ve uygular. Bu durumda okul müdürünün yanlış karar verdiğini düşünenler ve bu karardan memnun olanlar her zaman vardır.

Sosyal bir varlık olan insan, diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. İnsan varlığının doğasında olan farklılıklar, insanların farklı düşüncelerine ve farklı davranışlarına sebep olmaktadır. Farklılıklar da çatışmayı meydana getirir. Bu nedenle insanın bulunduğu her yerde çatışma kaçınılmaz bir olgu olmaktadır (Demirci, 2002:9)

Eğitim Kurumlarında Çatışma

Okullarda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi alanındaki bilgi ve becerilerine bağlı olarak; çatışmalar iyi yönetilirse yararlı, iyi yönetilemez ise zararlı olabilmektedir.

Eğitim örgütleri farklı değer yapılarına sahip bireylerin yoğun etkileşimi içerisinde bulunması nedeniyle diğer örgütlerden daha fazla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin öncelikli niteliklerinden biri de çatışma yönetim alanında bilgi ve beceri sahibi olmasıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin en temel görevi, okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulun yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaştırmaktır. İlköğretim okul müdürlerinin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okullarda her zaman yaşanabilen çatışmaları etkili yönetmeleriyle sağlayabilirler.

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Çatışma Yönetimi Sürecinin Oluşturulması Aşamasında Yaşanan Güçlükler ve Üstesinden Gelinme Yöntemlerinin İncelenmesi

İlköğretim okulu müdürleri, okullarda yaşanan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelme veya yok etmeye çalışırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçlarını gerçekleştiremeyebilir.

Türk Milli Eğitim sisteminde, “Eğitim hizmetlerinde esas olan öğretmenliktir” düşüncesi son zamanlara kadar yaygın olduğundan dolayı eğitim yöneticisi yetiştirilmesine önem verilmemekteydi. Eğitim yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak da görülmemekteydi. Yönetim bilimindeki gelişmeler eğitim yönetiminin kurumsallaşmasını sağlamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yayınlaması, yöneticiliğin bir bilim ve öğretmenlikten ayrı bir meslek dalı olduğuna kabul edilerek, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören çağdaş bir adım atmıştır.

Bu yönetmelikten önce okullardaki yönetici ihtiyacı, belli bir hizmet süresini dolduran ve sicil notu iyi olan öğretmenlerden karşılanmaktaydı. Gerek yönetmeliğin yeni olması gerek ise uygulamalardaki aksaklıklar, okullardaki yöneticilerin tamamına yakınının yönetim alanında yetişmemiş asıl meslekleri öğretmen olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Eğitim yönetimi alanında fazla bir deneyimi ve bilgisi olmayan öğretmenin, bir anda okul yöneticisi görevini üstlenmesi kendisinden beklenenleri yerinde, zamanında, tam ve doğru yapamamasına neden olmaktadır. Okulda yaşanan sorunları deneme-yanılma yöntemiyle çözmeye çalışması da zaman, madde ve enerji israfına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile ilköğretim okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları çatışma hakkında yeterli bilgiye sahip olarak, okulları daha etkili yönetmeleri beklenmektedir. Ayrıca Türkiye'de son yıllarda araştırmacılar, çatışma konusuna ilgi göstermektedir. Genellikle örgütsel çatışmanın nedenleri ve yönetimi konuları incelenmektedir.

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur (Koçel, 1998:458-459).

Örgüt ortamı içerisinde birey ve gruplar birbiriyle sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde bireyler ve gruplar arasında meydana gelen uyuşmazlıklar sonucu çatışmalar oluşur. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalarla ilgili, literatürde değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Koçel, 1998:459).

Çatışma, bir örgütte iki veya daha fazla birey arasındaki uyumsuzluk ilişkisidir (Pondy, 1973:363).

Çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya birbirlerinin amacına ulaşmasına müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavgadır (Balcı, 1995:146).

Çatışma, farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle ortaya çıkan uyumsuz davranışlar, veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişmedir (Bilgin, 2000:86).

Çatışma kavramının tanımında bazı ortak noktalar şunlardır (İpek, 2000:221).

Çatışma, bir süreç niteliği taşımaktadır.

Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.

Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.

Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğü taşımaktadır.

Çatışmada; amaç, düşünce, görüş vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir.

Makul düzeyde olan çatışmalar, örgütler için gerekli olduğundan, teşvik edilmelidir. Çünkü makul düzeydeki bir çatışma, örgütün etkililiğinin ve gelişmesinin göstergesidir. Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütsel değişimin bütünleştirici bir yeteneği olacaktır (Korkmaz, 1994:77).

Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın kaynağının bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır (Tulunay, 1990:134)

Amaç Farklılıkları

Okullardaki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması okullarda çatışma ortamı yaratabilir.

Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2000:183).

Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde farklı kişilik, tutum ve değerlere sahip bireyler olduğu için çatışmalar yaşanır. Araştırmalar, yüksek otoriterlik, yüksek dogmatiklik ve düşük öz saygı gibi kişilik özelliklerinin çatışmayı arttırdığını göstermektedir (Gümüşeli, 1994:39).

Okulun Büyüklüğü

Okullar büyüdükçe ilişkiler daha formal bir nitelik aldığından ve kişi sayısı arttığından çatışmalar büyük okullarda daha fazla görülür.

İşbölümü

Örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkacaktır. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Gümüşeli,1994:41).

Çalışanlar arasında işbölümünün iyi yapılamaması da çatışmaya neden olabilir. Öğretmenlerden bazılarının diğerlerine göre daha ağır ve çok görev ve sorumluluğunun olması okulda belli rahatsızlıklara yol açar (Erdoğan, 1997:256).

İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık

Örgütlerde işbölümü sonucu gruplar ve kişiler arasında fonksiyonel bağımlıklar oluşur. Bu durumda bir grubun ya da kişinin fonksiyonunu gerektiği şekilde yerine getirememesi çatışmaya neden olur (Korkmaz, 1994:21).

Statü Farklılıkları

Okullardaki yüksek statüdeki bireyler (müdür, müdür yardımcısı) kendilerini daha farklı ve prestij sahibi bir statüde görürler. Statülerin farklı algılanması okullarda çatışmaya neden olur.

Yetki ve sorumluluğun net olarak belirlenmemiş olması çatışmaya kaynaklık eder. Görev sınırlarının belirli olmaması nerede başlayıp nerede biteceğinin belli olmaması; yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar (Erdoğan, 1997:258).

İletişim Engelleri

Okullarda haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşamama, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 1997:258).

Kaynakların Paylaşılması

Okuldaki işlerde kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olmak için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 1997:259).

Sonuç

Bu çalışma özelinde de görüldüğü gibi benzer alanda yapılan araştırmalar sonucunda, temel ve alt boyutlar arasında erkek öğretmenler ile bayan öğretmenlerin algıları bakımından farklılık gösteren unsurlara rastlanmaktadır.

Buna göre erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları problemlerde çözüm önerilerini bayan öğretmenlerin algılarından farklı olarak daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.

Diğer yandan, branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin algıları bakımından farklılık gösteren unsurlara da rastlanmaktadır. Buna göre branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmaya neden olan taraflara adil davranmalarını sınıf öğretmenlerinin algılarından farklı olarak daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.

Eğitim örgütleri, toplumu oluşturan diğer örgütler gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerdir. Ancak eğitim örgütlerinin topluma açık bir sistem olması, girdisi ve çıktısının insan olması, amaçları toplumun bütün bireylerini yakından ilgilendiriyor oluşu nedeniyle diğer örgütlerden önemli ölçüde ayrılmaktadır.

Farklı yapılara sahip bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar, itilaflar ve problemler meydana gelmektedir. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, okullarda görülen bazı sorunlar kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Okullarda sık sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de çatışmadır.

Bu yoğun insan iletişimi ve etkileşimi sonucu okullarda, diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanmaktadır. Eğitim yöneticileri zamanlarının ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu çatışmaların çözümüne harcamaktadır.

Okul müdürlerinin okullarda ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmemezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir.

Okullar, farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık örgüt oluşlarından dolayı, çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, okul müdürünün çatışmaları etkili yönetme becerisiyle doğru orantılıdır.

Çünkü okulda sürekli çatışma yaşandığından, eğer bu çatışmalar etkili yönetilmez ise okul, verimlilik ve etkililiğini gerçekleştiremeyeceğinden dolayı amacına ulaşamaz.

Okullarda çeşitli türlerde çatışmalar yaşanmaktadır. Okul müdürleri karşılaştıkları çatışmaların türlerini belirleyerek, uygun strateji veya stratejileri kullanarak çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmelidir. Böylece okulun amaçları daha etkili ve verimli gerçekleşir. Bu nedenle okul müdürleri, çatışma türleri ve çözüm stratejileri alanında bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

Okul müdürünün en temel görevi, okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulun yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürlerinin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okullarda her zaman yaşanabilen çatışmaları etkili yönetmeleriyle sağlayabilirler.

Okul müdürlerinin çatışmaları çözümlene ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde olumlu etki yapacağı gibi, eğitim öğretimin kalitesini de arttıracaktır.

İlköğretim okul müdürleri, okullarda yaşanan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelme veya yok etmeye çalışırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçların gerçekleştirilme olasılığı düşecektir.

Kaynakça

Akçalımete, G., Kanner, S. ve Sucuoğulu, B. (27-29 Mayıs 2008). Millî Eğitim Bakanlığı Kurumlarında Çalışmakta Olan Öğretmenin Çatışma Yaşanmışlığı. Ankara: 6. *Ergonomi Kongresi*.

Altunçekiç A., Yaman S. ve Koray Ö. (2015). Öğretmenlerin Çatışma Seviyesi ve Sorun Becerisi Konusunda Çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13 (1), 93-102.

Aslan, H., Bengi Gürkan S. ve Ünal, M. (2006). Eğitim Kurumlarında Çatışma Düzeyi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7 (1), 39.

Bulcu, Ö. (2017). *İlkokul Öğretmeninin Çatışma Algılarının Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Çankırı.

Büyükkaragöz, S. ve Çivi, C. (2007). *Sınıf Yönetiminde Genel Öğrenim Metotları*. Konya: Öz Eğitim Yayınları.

Büyükçeöz-Türk, Ş. (2017). *Sınıf Yönetimi El Kitabı: Çalışma, Uygulama ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayınları.

Celeb, C. (2009). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Demirci, Y. (2017). *Sınıf Öğretmeninin Karşı Karşıya Geline Sorun Davranışa Karşı Başetme Stratejisi*. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Çankırı.

Gerçek, C. Yıldız, M. ve Soran, H. (2014). Öğretmenin Çatışma Düzeyinin İncelenmesi. *AÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 39 (1), 57-73.

Girigin, G. (2005). *İlkokul Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliklerin Gelişmesini*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Işılhan, V. (2016). *Okul Hayatında Stres ve Başaçıma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

Kahyalıoğlu, M. ve Yangın, S. (2017). İlköğrenim Öğretmeninin Mesleki Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1 (15), 73-84.

Kanner, S. (2010). Öğretmenin Algıladıkları Stres ve Çatışma Düzeyi. *Uluslar arası Özel Eğitim Konferansı 2010*. Etkileşim ve İşbirliği, Antalya.

Kanner, S. (2018). *Öğretmen Destek Ölçeği (ÖDÖ) Geliştirme Çalışması*. Yayınlanmamış Çalışma Raporu. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Moragil, İ., Seçken, N. ve Yücel, A.S. (2016). Öğretmenin Çatışma Düzeyinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi. *BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi*, 6 (1), 62-72.

Özmen, H. (2010). *Ortaöğretim Okullarında Vazife Yapan Öğretmenin Çatışma Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, S.D.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Isparta.

Sucuoğulu, B., Gümüş, Ş. ve Peşkin, Ü. (2001). Fizikî Egzersizlerin Saldırgan Davranış Üstündeki Etkisi. *Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongre Kitabı*. Ankara, 260-270.

Şimşek, Ö.F. (2017). *Çatışma Modellemesi Giriş: Esas İlkeler ve Yöntem Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

Zimmerman, B.J. (2009). Bireylerde Sorun Davranış. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91