



# Eğitim Kurumlarında Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Problem Odaklarının Çözümüne Yönelik Stratejilerin İncelenmesi

**Murat Kılıç**

MEB Eğitim Yöneticisi

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

**Ersin Çabucak**

MEB Eğitim Yöneticisi

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

## Özet

Bu çalışmada eğitim kurumlarında örgütsel çatışma kaynakları ve problem odaklarının çözümüne yönelik stratejilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Eğitim kurumları başta olmak üzere, diğer kurumlarda etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çünkü, çatışma değişimin bütünleştirici bir niteliğidir. Çatışmanın yaşanmadığı örgütler, durağan örgütlerdir. Bu örgütlerde yenilik, değişim ve performans düşüktür. Sürekli ve yoğun çatışmaları yaşandığı örgütler de ise, kararların zamanında verilmemesi, sorunların çözümlenememesi, personelin moral bozukluğu ve stres gibi nedenlerle iş veriminin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Hatta çözümlenemeyen gittikçe şiddetlenerek artan çatışmalar, örgütün varlığını tehlikeye sokar. Makul düzeydeki çatışma, örgütün dinamizmi, üretkenliği, yeniliği ve gelişmesi için gerekli olduğundan dolayı teşvik edilmelidir. Eğitim örgütleri, farklı motivasyona,

programa, yaşam biçimlerine, iletişim yapılarına sahip farklı insanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışma kaçınılmazdır. Çatışma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatlarında tekrar tekrar meydana gelen bir rol oynadığına göre bu pozisyonları ellerinde bulunduran bireyler çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve çatışmayı yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi öğrenmelidir. Okul yöneticileri, kendi örgütlerinde ortaya çıkan çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine onu yapıcı ve verimli hareketin kaynağı olarak görmelidir. Yöneticiler, çatışmaları ne bastırarak tamamen ortadan kaldırmalı, ne de görmemezlikten gelerek çatışmaların örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermemelidir. Yöneticiler, çatışmaların nedenlerini araştırdıktan sonra en uygun çözüm stratejisini veya stratejilerini uygulayarak çatışmaları makul bir seviyede tutmalıdır. Böylece çatışmaları örgütün yararına uygun hale getirmelidir. Yöneticiler, çatışmalardan korkmamalı, bilakis çatışmalardan yararlanarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırabilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Örgütsel Çatışma, Problem Odakları, Çözüm Stratejileri

## **Examination of Strategies for Solving Organizational Conflict Sources and Problem Foci in Educational Institutions**

### **Abstract**

In this study, it is aimed to examine the strategies for solving organizational conflict sources and problem foci in educational institutions. Conflicts that are effectively managed in other institutions, especially educational institutions, contribute to the development of the organization's mission and culture. There are always conflicts and differences of opinion in organizations. Because conflict is an integrative quality of change. Organizations in which there is no conflict are stationary organizations. Innovation, change and performance are low in these organizations. In organizations where there are constant and intense conflicts, failure to make decisions on time, inability to solve problems, staff demoralization and stress cause a negative impact on work efficiency. Even the increasingly violent conflicts that cannot be resolved endanger the existence of the organization. Reasonable level of conflict should be encouraged because it is necessary for the dynamism, productivity, innovation and development of the organization. Educational organizations are composed of different people with different motivations, programs, lifestyles, communication structures. For this reason, conflict is inevitable in schools, as in other organizations. Since conflict plays a recurring role in the lives of school administrators and teachers, individuals holding these positions should learn to manage conflict effectively and direct conflict to constructive results. Instead of accepting that the conflict that arises in their own organizations does not exist at all, school administrators should see it as a source of constructive and productive movement. Managers should not eliminate conflicts

completely by suppressing them, nor should they ignore them and not allow conflicts to reach a level that will harm the organization. Managers should keep conflicts at a reasonable level by applying the most appropriate solution strategy or strategies after investigating the causes of conflicts. Thus, it should make conflicts suitable for the benefit of the organization. Managers should not be afraid of conflicts, on the contrary, they should be able to increase the efficiency and effectiveness of the organization by taking advantage of conflicts.

**Keywords:** Educational Institutions, Organizational Conflict, Problem Foci, Solution Strategies

## **Giriş**

Örgütlerde görev yapan personel arasındaki değer yargıları, anlayışları, düşünceleri, amaçları, amaçlara ulaşmada takip edilmesi gerektiğine inandıkları yöntemler, olayları algulamaları gibi bir çok farklılıklar çatışmaları meydana getirmektedir. Zaten insanların bulunduğu her ortamda çatışma vardır.

Hayatta çatışmadan kaçınılamayacağına göre, ondan korkmak yerine, yararlanılmalıdır. Makul düzeydeki çatışma, örgütün hareketliliğinin, canlılığının ve üretkenliğinin göstergesidir.

Ayrıca çatışma, örgüt sorunlarının ortaya çıkmasına ve böylece çözümüne zemin hazırlar. Yöneticilerin, çatışmadan, etkin bir şekilde faydalanmaları, çatışma yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmalarına bağlıdır.

Çatışma yönetimi örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999:53).

Bir görüşe göre de çatışma yönetimi, “Örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesidir.” biçiminde tanımlanmıştır.

## **Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Problem Odakları**

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz.

Bunlar:

Çatışmaya taraf olanlara göre

Çatışmanın niteliğine göre

Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre

Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre

Çatışmanın açıklık derecesine göre

Çatışmanın örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir.

Örgütlerce istenen, varlığı örgüte katkı sağlayacak çatışma sonuçları vardır.

Bunlar:

Örgütsel çatışmalar, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında yakınlaşma duyulmasıyla sonuçlanabilir.

Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği, anlaşılarak yerine yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

Çatışma sonucunda eski amaçlar yerlerini daha iyi ve gelişmiş amaçlara bırakabilirler.

Çatışma kurumsallaşabilir.

Örgütlerce istenen çatışma sonuçları olduğu gibi istenmeyen çatışma sonuçları da vardır.

Bunlar:

Örgütsel çatışma çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir.

Tarafları yıpratın bir mücadele işyerinde zamanın ve paranın boşa gitmesine yol açar.

Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar.

Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına yol açabilir.

Çatışma, çatışan tarafların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir.

Bu sayılan hususlar sonucunda, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmalar, enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı arttırarak örgütler için olumlu sonuçlar yaratırlar.

Bununla birlikte tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecekleri bir çatışma durumu da istenmeyen bir şeydir. Bu gibi hallerde çatışmanın azaltılması ve hatta tamamen önlenmesi yoluna gitmekten başka çare kalmayacağı açıktır (Kılınç, 1985).

Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır.

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde ya da göz ardı edildiğinde; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı ve iş kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 1999:34-35).

Çatışmanın örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### *Çatışmanın Olumlu Sonuçları*

Çatışma, örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı, can alıcı ögesidir.

Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.

Çatışma, eski amaçları çağdaşlaştırabilir (Başaran, 1992:266).

Çatışma, işe karşı motivasyonu artırır.

Çatışma, özenmeyi artırır.

Çatışma, belli bir heyecan düzeyi meydana getirerek başarıyı olumlu yönde etkileyebilir (Varol, 1990:204).

### *Çatışmanın Olumsuz Sonuçları*

Örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir (Başaran, 1992:266).

Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.

Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir (Baysal, 1996:317).

Stres ve işten bıkkınlık.

Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar.

Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması.

İş doyumu ve performansın düşmesi.

Değişime karşı direnmenin artması (Karip, 1999:25).

Yukarıdaki maddeleri çoğaltmak mümkündür. Önemli olan nokta, çatışmaların hepsi mutlaka zararlı ve önlenmesi gerektiği düşünülmemelidir. Örgüte zarar verecek çatışmaların önlenmesi örgütün etkililiği için gereklidir. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırarak, verimliliği yükselteceği bilinmelidir.

### **Çatışma Kaynaklarının Çözümüne Yönelik Stratejiler**

Çatışmanın çözümlenmesinde bir çok çözüm stratejileri vardır. Bu stratejilerden bazıları uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirirler, bazıları ise çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmadan ve detaylı düşünülmeden uygulandığı için çatışmayı o an için çözmüş gibi görünür, fakat daha sonra

tekrar yoğunlaşmış bir biçimde çatışma ortaya çıkar. Bu tip stratejiler ise geçici çözüm stratejileridir.

Belirli bir düzen sağlaması açısından örgütsel çatışmalarda kullanılan çözüm stratejileri geçici ve kalıcı stratejiler olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınmıştır (Kılınç, 1986:152).

### **Kaçınma**

Yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Böyle bir yol kuşkusuz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgüt etkinliğini azaltabilir. Ancak çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde yararlı olabilir.

### **Dizgisel Bağımlılık**

Yöneticiler çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 1998:456).

### **Hükmetmek (Yetki Kullanma)**

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümde çok zorlama vardır.

Yönetici, örgütte meydana gelen çatışmaların nedenlerine inmeden, sadece yasal yetkisini kullanarak çözmeye çalışması, çatışmanın çözümüne değil sadece bastırılmasına neden olur. Bu durumda bireyler sevk, izin ve rapor alarak işlerini aksatırlar. Böylece yönetime olan tepkilerini belirtmiş olurlar.

Çatışmaların sık sık hükmetme stratejisiyle çözümlenmeye çalışılan örgütlerde, personelin morali ve motivasyonu bozulduğundan dolayı, örgütün verimliliğinde önemli düşüş görülür.

Hükmetme (yetki kullanma), örgütsel çatışmayı gidermede en eski ve en az etkili bir stratejidir. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmelerinden dolayı çatışmaya şeklen son vermelerine rağmen, yöneticinin otoritesinin zayıf olduğu an çatışma tekrar çıkabilir.

## **Yatıştırma**

Bireyler ve gruplar arası farklılıkları önemsemeyerek ortak yanları vurgulama sürecidir. Yönetici çatışma içinde bulunanları yatıştırmaya çaba harcar ve olayların zamanla duracağını telkin etmeye çalışır.

## **Arabuluculuk**

Arabuluculuk stratejisi, örgütteki çatışmaları kontrol etmek ve çözmek için kullanılan bir müdahale tekniğidir.

Arabuluculuk: Çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacı ile, karar yetkisi olmayan ya da çok sınırlı olan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir.

Arabulucunun bazı mesleki ve bireysel yeterliliklere sahip olması gerekir. Arabulucu bireyler arası diyalogu geliştirebilmeli ve taraflara duygusal destek sağlayabilmelidir. Arabulucu tarafların birbiri üzerine yoğunlaşmaları yerine problem üzerine yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.

Arabulucu tarafsız kalmakla birlikte, doğrudan doğruya çatışma konusuyla ilgilenir ve tarafların çatışma konusu üzerinde bir çözüme varmaları için çalışır.

Arabulucu tarafları ortak bir çözüm bulmaya teşvik eder, fakat sonuç kararı taraflara bırakır. İşte bu noktada arabulucu, hakemden farklıdır. Çünkü hakem kararı kendisi verir, arabulucu ise kararı taraflara bırakır.



## **Yargıçlık**

Yargıç, çatışmanın çözümüne ilişkin karar verme biçimi yönünden hakemle aynı işlevi yerine getirir. Ancak yargıcın kararı emredici niteliktedir ve yaptırım gücü vardır. Taraflar genellikle kendiliğinden hakeme giderken, yargıç tarafından bir istek olmadan çatışmaya müdahale etme yetkisine sahiptir.

Kamu personeli kendi aralarında çözümleyemedikleri bazı sorunları, bölge idari mahkemelerine başvurarak, mahkemenin vereceği karara taraflar uymak suretiyle çözümledikleri görülmektedir.

## **Meşgul Etme**

Birbirleriyle çatışan iki öğretmen, baskıcı ve aşırı otoriter okul müdürünün bazı uygulamalarına, ortaklaşa karşı çıkarak, aralarındaki çatışmayı sona erdirip işbirliği içerisine girerler.

## **Üstün Kararına Bırakma**

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir kişiden karar vermelerini istemeleri oldukça sık görülen bir durumdur.

Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu stratejiyi, hakem ve arabuluculuktan ayıran en önemli nokta kararın bağlayıcılığıdır.

Üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir stratejidir. Ancak bu strateji çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece geçici bir sonuç getirmektedir (Baysal, 1996:328).

Öğretmen ile okul müdürü, aralarında çözümleyemedikleri bir sorunu, her iki tarafın üstü durumundaki milli eğitim müdüründen çözmesini isterler. Milli eğitim müdürünün vereceği karara her iki taraf uymak suretiyle çatışmanın çözümlenmesi, bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

## **Müzakere**

Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konularını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yamamaya özen gösterilir.

Taraflar arasında müzakerenin gerçekleşmesi ve tarafların ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun ortak bir çözüm üretilmesi, tarafların algıları ve tutumları ile ilgili olarak iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarları üzerinde yoğunlaşma gibi ön koşulların varlığına bağlıdır.

Tarafların her ikisinin de müzakereyi istemediği durumlarda, dışardan baskı ile müzakere empoze edilemez. Müzakere, gönüllü bir süreçtir.

## **Sonuç**

Sonuç olarak şunu belirtebiliriz ki, literatürde geçen çatışmanın çözüm stratejileri açıklandıktan sonra, “hangi çatışmada hangi çözüm stratejisi kullanılmalıdır?” şeklinde bir sorunun akıllara gelmesi muhtemeldir.

Bu soruya kesin cevap verilemez. Çünkü çatışmanın nedenleri, örgütün yapısı, çatışmaya taraf olan bireylerin özellikleri gibi değişkenlere göre çatışmada kullanılan çözüm stratejileri belirlenir. Bu nedenle, her olay için geçerli bir çatışma çözüm stratejisi yoktur.

Yönetici bir çatışmanın çözümünde kullandığı strateji başarılı oldu diye, değişik çatışmalarda da aynı çözüm stratejisini kullanması doğru değildir. Çünkü her çatışmanın çıkış nedenleri ve özellikleri farklıdır.

Çatışmanın nedenleri detaylı bir şekilde araştırıldıktan sonra, mevcut durum ve koşullara göre en uygun çözüm stratejisi veya stratejileri uygulanır.

Eğitim kurumları başta olmak üzere, diğer kurumlarda etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çünkü, çatışma değişimin bütünleştirici bir niteliğidir.

Çatışmanın yaşanmadığı örgütler, durağan örgütlerdir. Bu örgütlerde yenilik, değişim ve performans düşüktür. Sürekli ve yoğun çatışmaları yaşandığı örgütler de ise, kararların zamanında verilmemesi, sorunların çözümlenememesi, personelin moral bozukluğu ve stres gibi nedenlerle iş veriminin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Hatta çözümlenemeyen gittikçe şiddetlenerek artan çatışmalar, örgütün varlığını tehlikeye sokar.

Makul düzeydeki çatışma, örgütün dinamizmi, üretkenliği, yeniliği ve gelişmesi için gerekli olduğundan dolayı teşvik edilmelidir.

Eğitim örgütleri, farklı motivasyona, programa, yaşam biçimlerine, iletişim yapılarına sahip farklı insanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışma kaçınılmazdır.

Çatışma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatlarında tekrar tekrar meydana gelen bir rol oynadığına göre bu pozisyonları ellerinde bulunduran bireyler çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve çatışmayı yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi öğrenmelidir.

Okul yöneticileri, kendi örgütlerinde ortaya çıkan çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine onu yapıcı ve verimli hareketin kaynağı olarak görmelidir.

Yöneticiler, çatışmaları ne bastırarak tamamen ortadan kaldırmalı, ne de görmemezlikten gelerek çatışmaların örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermemelidir. Yöneticiler, çatışmaların nedenlerini araştırdıktan sonra en uygun çözümlerini veya stratejilerini uygulayarak çatışmaları makul bir seviyede tutmalıdır.

Böylece çatışmaları örgütün yararına uygun hale getirmelidir. Yöneticiler, çatışmalardan korkmamalı, bilakis çatışmalardan yararlanarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırabilmelidir.

## **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*. Yayımlanmamış 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.

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

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

Kahyalıoğlu, M. ve Yangın, S. (2017). İlköğretim 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