



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Okul Müdürlerinin Görüşlerinden Hareketle Okullarda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Sonuçları

Abdulkadir TEMİZ, Milli Eğitim Bakanlığı, Atatürk Ortaokulu, Batman, e-posta: kadirtemiz06@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1519-8297>

Atilla ÖZÇELİK, Milli Eğitim Bakanlığı, Adem İlkılıç Ortaokulu, Batman, e-posta: atillaozcelik72@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1840-0446>

Kazım IŞIK, Milli Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmenler Ortaokulu, Batman, e-posta: kazim7265@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8546-6701>

Perihan ÖZÇELİK, Milli Eğitim Bakanlığı, Zübeyde Hanım İlkokulu, Batman, e-posta: periozcelik@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1201-1404>

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, bir örgüt olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini ve okul müdürlerinin çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmış ve MAXQDA 20. Programı kullanılarak içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin örgütsel nedenler, kişisel nedenler ve iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak okullarda çatışmalar yaşadıkları, okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların motivasyonun düşmesi, okul yönetimini zorlaştırma, performansın düşmesi, özgüven eksikliği ve saldırganlık ve şiddeti teşvik etme gibi sonuçlarının olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul, Öğretmen, Okul Müdürü, Çatışma.

Makale Gönderme Tarihi: 11.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 14.01.2023

Önerilen Atıf:

Temiz, A., Özçelik, A., Işık, K. ve Özçelik, P. (2023). Okul Müdürlerinin Görüşlerinden Hareketle Okullarda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Sonuçları, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 40-53.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2023, 6(1): 40-53. DOI:[10.26677/TR1010.2023.1169](https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1169)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

**Based on the Opinions of School Principals, Conflicts Between Teachers in Schools
and Solution Methods**

Abdulkadir TEMİZ, Ministry of Education, Atatürk Secondary School, Batman, e-mail:
kadirtemiz06@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1519-8297>

Atilla ÖZÇELİK, Ministry of Education, Adem İlkılıç Secondary School, Batman, e-mail:
atillaozcelik72@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1840-0446>

Kazım IŞIK, Ministry of Education, Şehit Öğretmenler Secondary School, Batman, e-mail:
kazim7265@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8546-6701>

Perihan ÖZÇELİK, Ministry of Education, Zübeyde Hanım Primary School, Batman, e-mail:
periozcelik@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1201-1404>

Abstract

The main purpose of this study is to examine the causes of conflicts between teachers at school as an organization and the views of school principals on the consequences of conflicts. The phenomenological model, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group of the research consists of 15 school principals working in Diyarbakir city center and districts in the 2022-2023 academic year. The research data were collected with the help of a semi-structured interview form and analyzed by content analysis using the MAXQDA 20. Program. At the end of the study, it was seen that teachers experience conflicts in schools due to organizational reasons, personal reasons and lack of communication, and conflicts between teachers at school have consequences such as decreased motivation, complicating school management, decreased performance, lack of self-confidence, and encouraging aggression and violence.

Keywords: School, Teacher, Headmaster, Conflict.

Received: 11.11.2022

Accepted: 14.01.2023

Suggested Citation:

Temiz, A., Özçelik, A., Işık, K. and Özçelik, P. (2023). Based on the Opinions of School Principals, Conflicts Between Teachers in Schools and Solution Methods, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(1): 40-53.

GİRİŞ

Bir toplumun eğitimi gerçekleştirebilmesi için okul denilen yapılara ihtiyaç vardır. Çünkü insan yaşamının olduğu her yerde insanın eğitimle ve eğitim araçlarıyla olan ilişkisi önemli bir yere sahiptir (Alkayış, 2020). Dolayısıyla okul organizasyonu, eğitim amaçlarını çevreye duyarlı bir şekilde gerçekleştirmek için sınıf adı verilen küçük birimlerde bir araya gelen öğrenciler, öğretmenler, diğer personel ve ekipmanlardan oluşan bir varlık olarak tanımlanabilir (Toprakçı, 2017). Etkili bir okulun öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi, müfredat ve veliler dahil olmak üzere birçok boyutu vardır. Bu boyutların sağlıklı ve sistemli bir şekilde yürütülmesinde okul müdürlerine çok önemli sorumluluklar düşmektedir (Can, 2007). Okul organizasyonunun tüm unsurlarının sistemli ve uyumlu işleyişinin sağlanmasında okul yönetimi büyük önem taşımaktadır. Okul yönetimi, okul organizasyonunu, amacını ve stratejisini gerçekleştirmek için çaba gösterir ve organizasyonun amaç ve stratejilerine uygun olarak devamını sağlar. Okulun amaç ve stratejilerine ulaşmak için malzeme ve insan kaynaklarını organize eder, yönlendirir ve koordine eder (Balcı, 2005). Bunun yanında okul yönetimi okullarda yaşanan çatışmaları doğrudan deneyimler ve bunları yönetir. Çünkü okullar farklı dünya görüşlerini, düşünme ve yaşama biçimlerini bir araya getiren, dolayısıyla toplumdaki sosyal farklılıkları yansıtan bir alan olarak farklı çatışmaların yaşandığı örgütlerdir (Lobera, 2017). Okul yönetimi ise bu çatışmaları doğrudan deneyimlemektedir. Okullarda yaşanan çatışmaların aktörleri genellikle öğrenci-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-okul yönetimi olmaktadır. Bu çatışmalar, taraflar arasındaki ilişkilerde tarafların çıkarlarını, fikirlerini, çıkarlarını, ilkelerini ve değerlerini dışlanmış olarak algılandıklarında ortaya çıkmaktadır (Hojbotă vd., 2014). Bu çatışmalar okulda öğrenme ortamını ve öğretmen performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Dülger ve Dülger, 2022). Bu bağlamda bu çalışma ise bir örgüt olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini ve okul müdürlerinin çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu temel amaçtan hareketle çalışmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki nedenleri hakkında görüşleri nasıldır?
- Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sonuçları hakkında görüşleri nasıldır?

Çalışma sonunda elde edilecek sonuçların, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminin kolaylaştırılması konusunda yol gösterici görüşlerinin belirlenmesi, öğretmen yetiştirme ve gelecekteki mesleki gelişim programlarının iyileştirilmesi konusunda daha etkin çalışmalara yardımcı olması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlaması ve gelecekteki araştırmacılar için veri üretmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Çatışma Kavramı

Bireyin ya da grubun çıkarlarının başkaları tarafından engellendiğini ya da olumsuz etkilendiğini fark etmesiyle ortaya çıkan bir süreç olan çatışma (Wall ve Callester, 1995), kişiler arası etkileşimler sırasında yaşanan anlaşmazlıklar ve tutarsızlıklar sonucunda yaşanmaktadır (Rahim, 1983). Düşünce tarihinde aristoteles'in belirtmiş olduğuna göre tüm varlıklar arasında yalnızca insana iyi ve kötüyü, doğru ve yanlış ayırma, haklı ve haksız ayırma yeteneği verilmiştir (Gültekin, 2022a). Bu anlamda ayırım yapabilecek insanların ancak toplumsal yapı

içerisinde yaşaması gerekmektedir (Gültekin, 2022b). Bu yönüyle çatışma bireyler, gruplar, örgütler ve uluslar arasında ya da kendi aralarında meydana gelen toplumsal bir olgu dur (Rubin, 1994) ve insan ve toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır (Göksoy ve Argon, 2016).

Çatışmalar, insan ilişkilerinde ortaya çıkan bir durumdur ve uzlaşmazlığın, manevi ve kültürel değerlerdeki farklılıkların ve karşıt çıkarların sonucudur (Agolli ve Rada, 2015). Genel olarak çatışma, taraflarca algılanması gereken iki boyutlu dinamik bir süreçtir ve bu süreçte iki veya daha fazla seçenek arasından seçim yapmakta güçlükler ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların nedenleri fikir, görüş ve çıkar farklılıklarına dayalı anlaşmazlıklar, farklılıklar, sürtüşmeler ve uyumsuzluklardır (Soyalp, 2001). Plunket ve Raymond'a (1989) göre çatışmaların nedenleri zayıf iletişim, yetersiz kaynaklar için uyum, farklı amaçlardır. Gray ve Strake (1984) ise altı çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; sınırlı kaynaklar, birbirine bağlı iş faaliyetleri, etkinlik farklılıkları, iletişim sorunları, algı farklılıkları, ortak çevredir. Alkayış (2022) tarafından yapılan bir çalışmada günümüzde iletişim sorunları hızla arttığını vurgulamaktadır. Tanımlardan ve yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere çatışma kavramı olumsuz bir durum ve bir süreç olarak görülmektedir. Aynı zamanda seçenekler arasından seçim yapmakta güçlükler neden olmakta ve bu süreçte karar verme mekanizmalarında eksiklikler gözlemlenmektedir (Can, 2002).

Geleneksel görüşe göre kaçınılması gereken yıkıcı bir olgu olan çatışmalar, günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Nitekim literatür bulgularına göre çatışmaların yapıcı sonuçları ve özellikleri vardır. Bunlar; insan ilişkilerinin etkinliğini öğrenmeyi veya geliştirmeyi mümkün kıldıklarında; iletişim becerilerini geliştirmek; önemli konulara ve sorunlara dikkat çekmek; inanç geliştirmek; stres ve kaygıyı azaltmaktır (Burton ve Dukes, 1990; Valsiner ve Cairns, 1992).

Okullarda Çatışma

İnsanoğlunun en çarpıcı özelliklerinden biri de farklılıklarıdır. Farklı olma, düşünme ve var olma biçimleri, farklı ihtiyaçlar, dünya görüşleri, etik konular insanlar arasındaki ilişkileri belirler. Bu anlamda, kişilerarası çatışmalar, farklı çıkarları veya konuları içeren, insan ilişkilerine içkin olan ve okul da dahil olmak üzere çeşitli sosyal organizasyonlarda mevcut olan gerilim olarak anlaşılmaktadır. Toplumun mikro evreni olarak okul, farklı dünya görüşlerini, farklı varoluş, düşünme ve yaşama biçimlerini bir araya getirerek toplumsal farklılıkların temsil edildiği bir alan ve her gün farklı çatışmaların yaşandığı bir yer haline gelir (Valente, Lourenço ve Németh, 2020).

Eğitim örgütleri olan okullar da toplumsal sistemin tüm unsurlarını kişisel ve toplumsal olarak doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği için çatışmanın da önemli olduğu örgütler arasında yer almaktadır (Nural vd., 2012). Eğitim sisteminin en temel unsuru olan okulların yönetimini ve işleyişini sağlayan okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci, memur, veli gibi birçok kişi ile çatışma halindedir. Öğretmenler arasındaki kişisel farklılıklar ve fikir ayrılıkları, güç mücadeleleri, iletişim sorunları, kültürel farklılıklar, mezhep ve din farklılıkları ve milliyetçilik okullardaki çatışmaların bireysel nedenleriyken aşırı bürokrasinin, okul büyüklüğünün, öğretmenler arası işbölümünün, merkeziyetçiliğin, hiyerarşik yapının kullardaki çatışmanın örgütsel nedenleri olduğu belirtilmektedir. Son olarak eşitlikçi olmayan muamele, ayrımcılık, zayıf yönetim becerileri, yönetim anlaşmazlıkları, adaletsizlik ve gözetim okullardaki çatışmanın idari nedenleridir (Akgöz ve Cemaloğlu, 2020). Gaffar'a (2009) göre, okullardaki çatışmalar birçok biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin öğretmenler müdürlere uymak istemediklerinde, kurallara uymadıklarında veya fazla çalışmayı kabul etmediklerinde müdürleriyle anlaşamazlar ve çatışma yaşarlar. Müdürler, otoriter bir yaklaşım benimsediklerinde ve okul faaliyetlerini kesintiye uğratmamaları için öğretmenlere baskı yaptıklarında da çatışma yaşarlar. Bu nedenle,

öğretmenler ve müdür arasındaki çatışmalar genellikle okulda herhangi bir zamanda ortaya çıkar. Bayar (2015), okul müdürlerinin okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerine ve çözüm yöntemlerine ilişkin görüşlerini ele aldığı çalışmasında okul müdürlerinin örgütsel yapı, iletişim engeli, ortak değer ve tutum eksikliği, kaynak yetersizliği, yönetim tarzı farklılıkları, çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları, statü ve rol farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle çatışma yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular eğitim örgütleri olan okulların çatışmanın önemli olduğu örgütler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Okullarda Çatışmaların Nedenleri ve Sonuçları

Okullarda farklı özelliklere sahip birçok personel ve öğrenci birlikte vakit geçirmektedir. Kültür, kişilik, değerler, inançlar, tutumlar, ihtiyaçlar, tercihler, hedefler, ilgiler ve güç farklılıklarının bir araya geldiği okullarda hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında çatışma kaçınılmazdır. Bu durum özellikle idare, rehberlik ve rehberlik öğretmenleri ve velilerin takip ettiği öğretmenlerin karşılaştığı önemli bir sorundur (Türnüklü, 2002). Okullarda personel arasında iş dağılımı, maddi kaynaklar, sınıf içi ve dışı öğretim faaliyetleri ve uygulamaları, ödüller, cezalar, değerlendirme uygulamaları, yetki-yetki kullanımı, derse geç kalma, okuldan ayrılma, devamsızlıklar, siyasi görüşler, olumsuz kişisel tutumlar, sınıf geçme seviyeleri ve puanlama sistemi, mevzuatla ilgili hususlar, öğrenci davranışları, kıyafet kuralları, personel atama ve yerleştirmeleri ve kaynak dağılımı gibi birçok konuda çatışmalar yaşanabilmektedir (Karip, 2000).

Jares ve Eufrásio (2002) okullarda yaşanan çatışmaların dört ana nedenine işaret etmektedir. Bunlar; ideolojik-bilimsel, farklı pedagojik, ideolojik ve örgütsel seçeneklerle ilgili ve bir arada var olan okul kültürü veya kültürlerinin türü; organizasyon kontrolü, profesyonel terfi, kaynaklara erişim ve karar verme ile ilgili güç nedenleri; amaçların ve işlevlerin belirsizliği, örgütsel kırılganlık, örgütsel ve değişken bağlamlarla ilgili yapının nedenleri; ve özgüven, güvenlik, mesleki tatminsizlik ve iletişim ile ilgili kişisel ve kişilerarası nedenler. Okullarda yaşana çatışmalar yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-gösterici veya veli-veli veya öğrenciler arasında olabilir. Unutulmamalıdır ki, çatışmanın türü veya içinde yer alan grup ne olursa olsun, çözülmedikçe çatışmalar derinleşecek, daha karmaşık hale gelecek ve çatışmaya dahil olan kişiler olumsuz duygular yaşayacaklardır (Argon, 2014). Bu da personelin iş performanslarını olumsuz yönde etkileyecek ve okullardaki eğitim ve öğretimin kalitesini düşürecektir (Göksoy ve Argon, 2016).

Okullarda yaşanan çatışmaların psikolojik etkileri, rahatsızlık, güvensizlik, önemsizlik duyguları, üzüntü, kızgınlık, hayal kırıklığı ve stresi içermektedir. Buna karşılık, sosyal düzeyde, düşmanlık, hoşgörüsüzlük ve şiddet sonuçları da mevcuttur. Gergin bir ortamı, zayıflamış işbirliği iletişim başarısızlıkları, kötü performans ve disiplinsiz bir ortamın varlığı ise çatışmaların örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçlarıdır (Valente vd., 2020).

Çatışmaları olumlu yönde çözmek için kullanılan yaklaşımlar örgütsel yaşam için çok önemlidir çünkü çatışma çözümünde başarısızlık personel arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olacağı gibi performanslarını, motivasyonlarını ve çabalarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla çatışmalar örgütsel amaçlara da yansiyacaktır. Bu bağlamda, çatışmaların oluşmasını önlemek için gerekli önlemlerin alınması ve çatışmaların ortaya çıkması durumunda her iki tarafı da memnun edecek çözümler üretilip uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte en önemli rol ve sorumluluk, çatışan bireyler kadar yöneticilere de düşmektedir (Göksoy ve Argon, 2016). Çatışma, sosyal gelişimin bir motoru olarak kabul edilir ve çatışma iyi yönetildiğinde ise etkileri olumludur. Dolayısıyla, okul çatışmasından kaynaklanan olumlu etkiler hakkında, bunların çeşitli düzeylerde faydaları vardır. Kişisel düzeyde çatışma, öğrenmenin hataların

algılanmasıyla ilişkilendirilmesine ve yeni fikirler geliştirilmesine izin verir. Öte yandan, sosyal düzeyde, iletişimin güçlendirilmesini, başkalarına saygı duyulmasını ve bağlılığın arttırılmasını sağlar. Örgütsel düzeydeki faydalarına bakıldığında, sorunları anlamayı, yeni çözümler aramayı ve geliştirmeyi, okulda demokratik ve zenginleştirici bir ortam geliştirmeyi mümkün kılar. Böylece çatışmalar, belirli durumlara ilişkin daha geniş vizyonların inşasına katkıda bulunabilir ve aynı zamanda kişilerarası farklılıklardan bağımsız olarak herkes için hak ve fırsatları garanti edebilir (Valente vd., 2020).

Günümüzde sosyal ve kültürel, faktörler, çevresel ve bireysel koşullar açısından olumlu ve olumsuz pek çok uyarana karşı karşıyayız ve çatışma, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin üzerinde en çok zaman harcadıkları konuların başında gelmektedir. Çatışma durumlarının üstesinden gelemeyen yönetici ve öğretmenler, gerekli becerileri kazanamadıkları zaman öğretime harcanması gereken zamanı çalabilecek en önemli sorunlardan birinin tuzağına düşeceklerdir (Argon, 2014).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bir örgüt olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini ve okul müdürlerinin çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model kapsamındadır. Nitel araştırma, doğal ortamdaki algıları ve olayları bütüncül ve gerçekçi bir şekilde tanımlamak için nitel bir sürecin yanı sıra görüşme, gözlem ve belgeleme gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada bu nitel yöntemin seçilmesinin nedeni, sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetiminde karşılaştıkları sınıf disiplin sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara yönelik çözümler geliştirmektir. Fenomenolojik model ise, amacı bireylerin bir fenomen, olay ve olguya ilişkin algılarını, deneyimlerini ve anlamlarını ortaya çıkarmak olan keşfedici bir modeldir (Johnson ve Christensen, 2004). Bu doğrultuda bu çalışmada okullarda çatışma sürecine ilişkin okul müdürlerinin belirlemek için nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik model kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Fenomenolojik çalışmalarda ele alınan olguyu açıklayacak katılımcıların özenle seçilmesi ve katılımcıların olguyu yansıtabilecek asıl kişiler olması önemlidir (Creswell, 2013). Bu bağlamda çalışmaya okullarda yaşanan çatışmaları net bir şekilde ortaya koymak için birincil kişi olarak bu çatışmaları deneyimleyen okul yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Tablo 1, çalışma grubunun demografik dağılımını göstermektedir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcı grubun 11’i erkek dördü kadındır. Ayrıca üç katılımcı 20-30, on katılımcı 31-40 ve iki katılımcı ise 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların 11’i lisans düzeyinde dördü ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Bunun yanında 15 katılımcı da kadrolu statüde görev yapmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Erkek	11
	Kadın	4
Yaş	20-30	3
	31-40	10
	41-50	2
Eğitim	Lisans	11
	Yüksek Lisans	4
Statü	Kadrolu	15
	Sözleşmeli	-

Veri Toplama Aracı ve Analizi

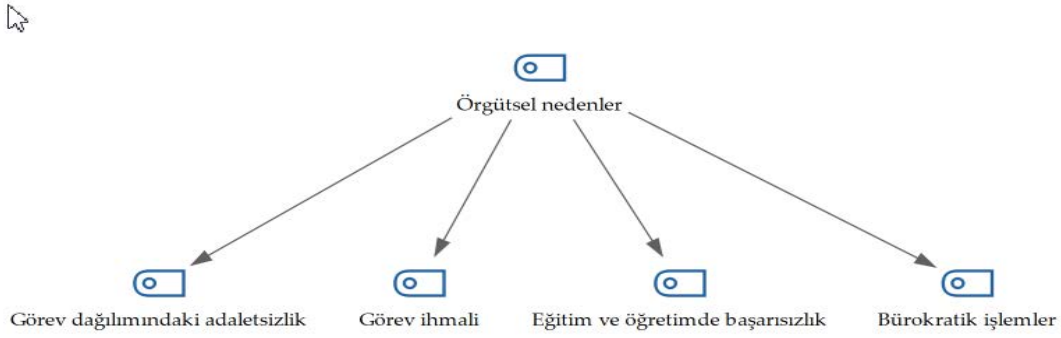
Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun geliştirilmesi sırasında ilgili literatür taranmış, açık uçlu sorular hazırlanmış ve iki okul müdürünün görüşlerinin yer aldığı pilot uygulama öncesinde eğitim bilimleri alanında iki uzmanın görüşleri alınmıştır. Son hali verilen form, yazılı olarak yanıtlamaları istenen gönüllü okul müdürlerine dağıtılmıştır. Her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür ve görüşmeler katılımcıların izni ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra kayıtlar metin belgesine dönüştürülmüş ve MAXQDA 20 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz süreci dört aşama gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada görüşme formundaki her soruya öğretmenin verdiği yanıtlar derinlemesine ve ayrı ayrı incelenmiş, benzer veya ortak yönleri içeren yanıtlar işaretlenerek kodlanmıştır. İkinci aşamada kodlamanın ardından aynı sorularda belirtilen benzer cevaplar ve ortak noktalar yeniden incelenerek bulguların kategorize edilmesi ve kodlara dayalı olarak temalar oluşturulmuştur. Daha sonra MAXQDA 20 programı kullanılarak bu kodların hiyerarşik kod modeli ve kod-alt kod modelleri oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada kodlanan katılımcı görüşleri analiz edilerek elde edilen veriler hiyerarşik kod modeli ve kod-alt kod modellerinin altına doğrudan alıntılar şeklinde yazılmıştır. Dördüncü ve son aşamada ise görüşme formları yardımıyla toplanan veriler analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Yorumlama aşamasında olası nedenler ve sonuçlar üzerinde durulmuş ve veriler arasındaki ilişkiler kurulmaya çalışılmıştır. Güvenilirlik için veri analizinden sonra kategoriler için uzman görüşüne başvurulmuştur.

BULGULAR

Bu bölümde görüşme formları yardımıyla toplanan veriler analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Okul Müdürlerinin Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Arkasındaki Nedenler Hakkında Görüşleri

Çalışmanın ilk alt problemi kapsamında okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki nedenler hakkında görüşleri incelenmektedir. Okul müdürlerinin görüşleri örgütsel nedenler, kişisel nedenler ve iletişim eksikliği olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki örgütsel nedenler hakkındaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kod-alt kod modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

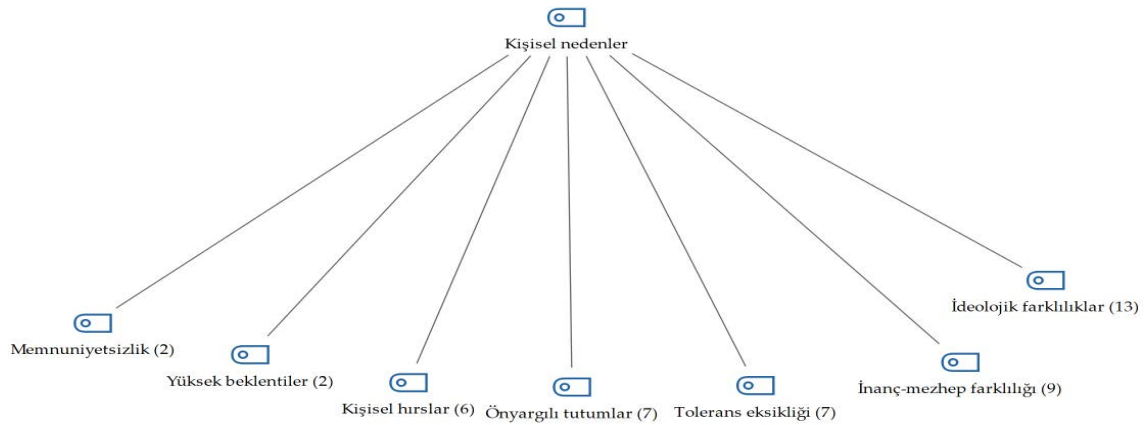


Şekil 1. Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Arkasındaki Örgütsel Nedenler

Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki örgütsel nedenleri hakkında görüşleri dört kod üzerinden sunulmuştur. Buna göre okul müdürleri görev dağılımındaki adaletsizlik (f=8), görev ihmali (f=6), eğitim ve öğretimde başarısızlık (f=4) ve bürokratik işlemleri (f=2) okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki örgütsel nedenler olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır.

- “Bir yönetici olarak ben yaptığım gözlemlerde öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların temel nedeninin görev dağılımında adaletsizlik algısı olduğunu düşünmekteyim. Özellikle adaletsizlik yapıldığına dair yüksek kanıya sahip olan öğretmenler lehine karar verilen öğretmenlerle belirli bir süre sonra çatışma yaşamaktadır.” (K2)
- “Kimi zaman zaman bazı öğretmenler görev ve sorumluluklarını ihmal edebiliyor bunu fark eden öğretmenlerle bu konudan kaynaklı olarak çatışmalar yaşayabiliyorlar.” (K6)
- “Bürokratik işlemler okullardaki çatışmaların en önemli nedeni bence. Bürokratik işlemler arttıkça çatışmalar artıyor. Ayrıca sınıfta öğretmenler arasında sınıfın eğitim ve öğretim başarısı çeşitli verilerle ölçülüyor. Bu durum öğretmenler arasında çatışma konusu olabiliyor”

Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki kişisel nedenler hakkındaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kod-alt kod modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



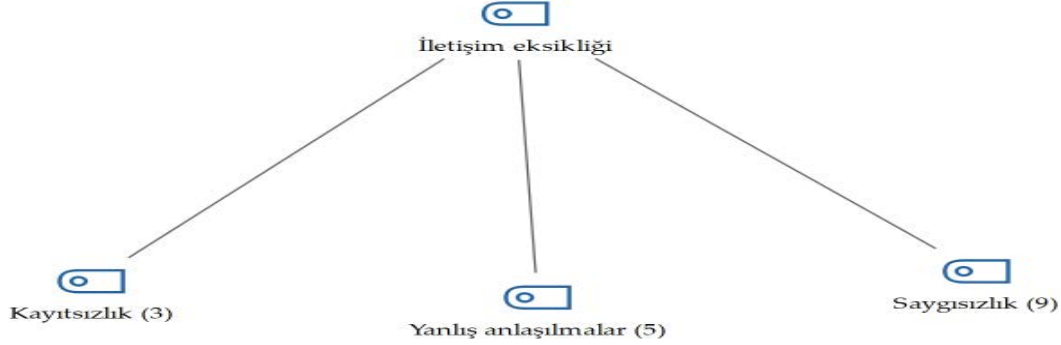
Şekil 2. Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Arkasındaki Kişisel Nedenler

Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki kişisel nedenleri hakkında görüşleri yedi kod üzerinden sunulmuştur. Buna göre okul müdürleri ideolojik farklılıklar (f=13), inanç-mezhep farklılıkları (f=9), tolerans eksikliği (f=7), önyargılı

tutumlar (f=7), kişisel hırslar (f=6), yüksek beklentiler (f=2) ve memnuniyetsizliği (f=2) okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki kişisel nedenler olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır.

- “Bazı öğretmenlerimiz çok yüksek beklentilerle meslek hayatına başlıyorlar daha sonra beklentileri ile elde ettiklerinin uyuşmadığını görünce bundan memnuniyetsizlik duyuyorlar ve bu durum çatışmalara zemin hazırlıyor.” (K3)
- “Öğretmenler arasında kişisel hırslar bazı dönemlerde çok üst seviyeye çıkabiliyor. Kişisel hırsları nedeniyle öğretmenler başkalarının davranışlarına karşı daha az tolerans gösterebiliyor ve böylece çatışmalar yaşanıyor.” (K5)
- “Hem öğretmenler odasında hem dışarıda tenffüs arasında çoğu zaman yemek arasında öğretmenler arasında konuşulan tek konu ülkenin siyasal gündemi. Özellikle farklı ideolojilere sahip öğretmenler arasında bu tartışmalar bazen daha farklı boyut kazanıyor sözlü veya fiziksel şiddete dahi dönebiliyor.” (K9)
- “Diğer mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de meslek sahipleri farklı ideolojilere, inanç ve mezheplere sahiptir. Bu farklılıklar her ne kadar zenginlik olarak görülse de çoğu zaman çatışmalara kaynaklık edebiliyor. Mesela bir öğretmen bir partiyi ve ideolojiyi destekliyor başka bir öğretmen de başka bir partiyi ve ideolojiyi destekliyor bu iki öğretmen öğretmenler odasında bir araya geldiğinde konu ister istemez partilere ve ideolojilere geliyor ve çatışma kaçınılmaz oluyor.” (K13)

Okul müdürlerinin iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar hakkındaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kod-alt kod modeli Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Arkasındaki İletişim Eksikliği Nedenleri

Okul müdürlerinin iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar hakkındaki görüşleri üç kod üzerinden sunulmuştur. Buna göre okul müdürleri saygısızlık (f=9), yanlış anlaşılmalr (f=5) ve kayıtsızlığı (f=3) okulda öğretmenler arasında iletişim eksikliğinden kaynaklı yaşanan çatışma nedenleri olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır.

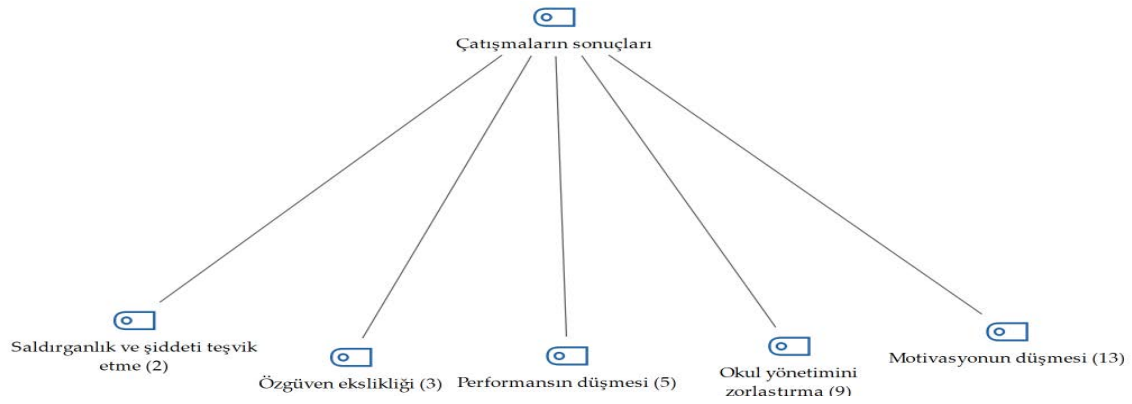
- “Bunu söylemiş olmaktan hicap duyuyorum ancak her ne kadar belirli bir eğitim seviyesine sahip olsalar da öğretmenler arasında çoğu zaman saygısızca konuşmalar yaşanabiliyor ve bu saygısızca konuşmalar fiziksel şiddete varan düzeyde çatışmalara yol açabiliyor.” (K6)
- “Günlük hayatta da sıkça karşılaştığımız gibi eğitim hayatında da öğretmenler arasında yanlış anlaşılmalardan kaynaklı birçok çatışmayla karşılaşırız. Aslında kendi aralarında konuşarak

çözülecek kadar basit bir konu olsa da bir kere yanlış anlaşılma yaşandı mı bunun arkası geliyor ve yanlış anlaşılmadan kaynaklı karmaşık durumlar ortaya çıkabiliyor.” (K8)

- “Öğretmenler arasında eğitimsel, çevresel, sosyal ve toplumsal kural ve ilkelere bağlı kalma konusunda farklılıklar oluyor. Bazı öğretmenler bu konuda daha hassas davranırken bazıları bu konuda kayıtsız kalabiliyor. Örneğin bir öğretmen yere çöp atıyor başka bir öğretmen onu uyarıyor ve bu durum çatışmaya neden oluyor.” (K13)

Okul Müdürlerinin Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Sonuçları Hakkında Görüşleri

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sonuçları hakkında görüşleri incelenmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinden hareketle hazırlanan kod-alt kod modeli Şekil 4’te sunulmaktadır.



Şekil 4. Okulda Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmaların Sonuçları

Okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların sonuçları hakkında görüşleri beş kod üzerinden sunulmuştur. Buna göre okul müdürleri okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların motivasyonun düşmesi (f=13), okul yönetimini zorlaştırma (f=9), performansın düşmesi (f=5), özgüven eksikliği (f=3) ve saldırganlık ve şiddeti teşvik etme (f=2) gibi sonuçları olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin görüşlerinden kesitler aşağıda sunulmaktadır.

- “Çatışma yaşayan öğretmenler arasında gözlemlediğim en önemli sonuç tarafların motivasyonunun ve bununla ilişkili olarak performanslarının düşmesidir. Çatışma durumunda her iki taraf da uzun bir süre motive olma konusunda zorlanmaktadır.” (K4)
- “Bir yönetici olarak okulda çözmek zorunda bırakıldığım her bir çatışma benim açımdan okul yönetimini zorlaştırmaktadır. Çatışmalar arttıkça esas görevlerimize daha az zaman ayırıyoruz ister istemez bazı aksaklıklarla karşılaşırız bu durum bizi olumsuz etkiliyor.” (K7)
- “Bu soruya bir örnekle yanıt vermek istiyorum. Henüz geçen hafta okulda iki öğretmen arasında yanlış anlaşılmadan kaynaklı bir tartışma yaşandı. Tartışan taraflardan biri etkinlikle aktif rol alan başarılı bir öğretmendi ancak daha sonra ben tartışma yaşayan bu öğretmenden bir etkinlik için görev almasını istesem de o öğretmen bu etkinlikte görev alamayacağını çünkü bunu sorumluluğu yerine getirmekten korktuğunu belirtti.” (K11)
- “Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle yaşanan çatışmalar bir süre sonra şiddet ve saldırganlık içerikli davranışlara evrilebiliyor.” (K14)

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

İnsanlardan ortak ortamlarda bir arada yaşamaları nedeniyle çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgudur. Bağlamında çatışma olmayan bir örgüt yoktur ve olmayacaktır (Pace, 1983). İnsanlar bir örgütün diğer üyeleriyle işbirliği yapmaya ve bir arada yaşamaya çağrıldığında, rekabet, anlaşmazlıklar, çelişkili ihtiyaçlar ve hedefler ortaya çıkabilir. Çatışma olgusu büyük önem taşır, çünkü bir kuruluş içinde çatışmaların yönetimi için çok fazla zaman ve çok sayıda mali ve insan kaynağı harcanır (Manesis, Vlachou ve Mitropoulou, 2019). Okullar da farklı kimlikleri bir araya getirerek toplumun mikro kozmosunu yeniden üreten bir kurumdur. Farklı kişilikleri, kuralları ve değerleri olan bu bağlam, okulu oluşturan farklı aktörler (öğrenciler, öğretmenler, personel ve veliler) arasındaki çatışmalar, sorunlar ve farklılıklarla doludur. Bu nedenle, okul sistemi, farklı özelliklere sahip bir dizi insanı içermenin yanı sıra, her birinin gelişim aşamalarına bağlı olarak önemli sayıda sürekli ve karmaşık etkileşimleri içerir. Dolayısıyla okul, farklı özelliklere, geçmişlere, deneyimlere ve kişiliklere sahip bireylerin her gün bir arada yaşadığı bir yerdir. Bu kadar çok farklılık arasında, doğal olarak, en çeşitli türlerin farklılıkları ortaya çıkar. Okulda uyum ve saygının sağlanması için doğabilecek çatışmaların doğru yönetilmesinde ise okul yönetiminin rolü önemlidir. Bu çalışmada ise okul müdürlerinin bir örgüt olarak okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri ve çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşleri incelenmektedir.

Çalışmanın ilk alt problemi kapsamında okul müdürlerinin okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki nedenler hakkında görüşleri incelenmiş ve okul müdürlerinin görüşleri örgütsel nedenler, kişisel nedenler ve iletişim eksikliği olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Bartol ve Martin'e (1991) göre de çatışmalar, kişilerarası beceri ve yeterlilikler, kişilik özellikleri, tutumlar, değerler, ahlaki yargılar ve duygulardaki farklılıklar ve iletişim boşlukları nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Ancak kişisel özelliklere dayalı (Özkalp ve Kirel, 2001) ve organizasyon ve yönetim yapısına dayalı (Kılınç, 1985) nedenler çatışmaların temel nedenleri olarak görülmektedir.

Çalışmada okul müdürleri görev dağılımındaki adaletsizlik, görev ihmali, eğitim ve öğretimde başarısızlık ve bürokratik işlemleri okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki örgütsel nedenler olarak belirtmişlerdir. Bu sonuçla paralel bir çalışmada Bayar (2015) okulda yaşanan çatışmaların nedenleri ve çözüm yöntemlerine yönelik okul müdürlerinin görüşlerini incelediği araştırmasında okul müdürleri örgütsel yapı, kaynak yetersizliği, yönetim biçiminde yaşanan farklılıklar, rol ve statü farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklı olarak okullarda çatışmalarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada ise Göksoy ve Argon (2016) okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki örgütsel nedenleri kurallara uymama, görev ihmali, sosyal çevrenin olumsuz etkileri, öğretim programı, öğrenci devamsızlıkları, eğitim ve öğretimde başarısızlık ve görev dağılımındaki adaletsizlik olarak sıralamışlardır.

Çalışmanın ilk alt problemi kapsamında okul müdürleri ideolojik farklılıklar, inanç-mezhep farklılıkları, tolerans eksikliği, önyargılı tutumlar, kişisel hırslar, yüksek beklentiler ve memnuniyetsizliği okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki kişisel nedenler olarak sıralamışlardır. Bu sonuç da Göksoy ve Argon (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada gereksiz şikayetler, yüksek beklentiler, arzularını karşılama konusunda memnuniyetsizlik, kişisel hırslar ve zayıflıklar, memnuniyetsizlik, kompleksler, önyargılı tutumlar, kültürel ve ekonomik farklılıklar, cehalet ve tolerans eksikliği okul müdürleri tarafından okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların arkasındaki kişisel nedenler olarak sıralanmıştır. Korkmaz'a (1994) göre örgüt ve amaçları ortak olmakla birlikte, personelin kişilik tipleri, eğitim ve kültürel düzeyleri, deneyimleri, becerileri, duyguları, inançları ve düşünceleri aynı olay ve durumları farklı görme ve yorumlamalarına

neden olmaktadır. Bu durum çatışmalara yol açmaktadır. Çalışmada okul müdürleri iletişim eksikliğinden kaynaklı olarak da okulda öğretmenler arasında çatışmalar yaşandığını ve saygısızlık, yanlış anlaşılmalara ve kayıtsızlığın okullarda öğretmenler arasında iletişim eksikliğinden kaynaklı yaşanan çatışmaların nedeni olduğunu belirtmiştir. Mevcut literatür bulgularında göre de iletişimdeki problemler, belirli bir yapı içinde uyumu sağlayacak köprü (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012) ve etkileşim süreçleri çatışmalara neden olmaktadır (Erdoğan, 1999). Hem ana temalardan hem de alt kategorilerden de anlaşılacağı gibi, çatışmalar birçok nedenden kaynaklanabilmektedir.

Çalışmanın ikinci alt problemi kapsamında okul müdürleri okulda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların motivasyonun düşmesi, okul yönetimini zorlaştırma, performansın düşmesi, özgüven eksikliği ve saldırganlık ve şiddeti teşvik etme gibi sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut literatür incelendiğinde çatışmaların korku ve gerginlik yaratma, güven, benlik saygısı ve güvenliği azaltmak, daha az önemli konulara enerji harcama, yaratıcılığı yok etme, saldırganlık ve şiddet içeren davranışlara neden olma gibi yıkıcı etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Burton ve Dukes, 1990; Valsiner ve Cairns, 1992). Yakın tarihli güncel bir çalışmada Dülger ve Dülger (2022) de çatışmaların okulda öğrenme ortamını ve öğretmen ve yönetici performansını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Göksoy ve Argon (2016) ise okullarda öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların performans ve motivasyonun düşmesi ve eğitimin kalitesine zarar vermesinin yanı sıra başka çatışmalara da neden olacağını ifade etmektedir. Androulakis ve Stamatis'e (2009) göre, sosyal açıdan çatışmalar, anlaşmazlıkların derinleşmesine neden olur ve çatışmaya katılan bir örgütün üyeleri arasında düşmanlık, kutuplaşma ve önyargı gibi ters davranışlara neden olur. Bu durum, sorunsuz ve yaratıcı bir işbirliği şansını en aza indirmekte, insan ilişkilerine zarar vermekte ve okulun eğitim düzeyini tehlikeye atmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlerden gelen görüş ve düşünceleri önemsemeleri, öğretmenlere her zaman adil ve eşit davranmaları, öğretmenleri motive edecek tutum ve davranışlarda bulunmaları, alınacak kararlara öğretmenleri dahil etmeye özen göstermeleri önerilmektedir. Ayrıca tıpkı bireysel farklılıklar gibi, siyasi ve ideolojik fikir ayrılıkları da kutuplaşma ve düşmanlık nedeni olarak değil, zenginlik kaynağı olarak kullanılmalıdır. Bu doğrultuda öğretmenlerle belirli periyotlarda toplantılar yapılmalıdır. Yapılan toplantılarda öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Okullarda görev yapan öğretmenler, kendileri ve örgüt için fayda sağlamak için birbirleriyle sosyal olarak etkileşime girmelidir. Aksi takdirde gerginlikler yaşanacak, barış, işbirliği ve takım ruhu zedeleneyecek ve disiplinsiz bir ortam oluşacaktır. Çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak okul içi ve okul dışı sosyal ve, kültürel ve sportif etkinlikler yapılabilir. Bu sayede çalışanların moral ve motivasyonun azalacağı sosyal ilişkilerin gelişeceği ve bu durumun performansın düşmesi, özgüven eksikliği ve saldırganlık ve şiddeti teşvik etme gibi olumsuz sonuçları ortadan kaldıracacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Agolli, I., and Rada, A. (2015). Teachers' Experience and Perceptions on Conflicts at Schools: Their Solution and Addressing. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 69-69.

Akgöz, E. E. ve Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.

Alkayış, A. (2020). *Çağdaş Sorunlar Karşısında İnsan ve Eğitim*. Ankara: Astana Yayınları.

- Alkayış, A. (2022). Felsefesi ve İletişim. Felsefe ve İletişim İnceleme-Araştırma. (Ed. Ahmet Alkayış). Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları, 2022, 141-161.
- Androulakis, E., and Stamatis, P. (2009). Communication style of educators during the meeting of teachers council: A case study. *Epistimoniko Vima*, 10(January), 107-118.
- Argon, T. (2014). *Öğrenciler arasında yaşanan çatışmalar ve çözümü*. Ed. Türkan Argon, Şenay S. Nartgün. Sınıf Yönetimi. Ankara: Maya Akademi.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- 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.
- Burton, J. and Dukes, F. (1990). *Conflict: Readings in Management and Resolution*, London: The Macmillan Press Ltd.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dülger, İ., ve Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 2(2), 444-466.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basım.
- Gaffar, A. (2009). Okullarda çatışma: nedenleri ve yönetim stratejileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 212-227.
- Göksoy, S., and Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197-205.
- Göksoy, S., and Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training studies*, 4(4), 197-205.
- Gray, J. L., and Starke, F. A. (1984). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Columbus Bell and Howell Company.
- Gültekin, A. (2022a). Zihin felsefesinde zihin kavramının serencamı: antik yunandan günümüze ruh kavramından zihin kavramına tarihsel perspektif, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 1, 17-32.
- Gültekin, A. (2022b). Spinoza'nın bilgi anlayışı: bir onto-epistemoloji okuması, *International Social Sciences Studies Journal*, 8(95), 663-672.
- Hojbotă, A. M., Butnaru, S., Rotaru, C., and Tița, S. (2014). Facing conflicts and violence in schools—a proposal for a new occupation: the mediation counsellor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 396-402.
- Jares, X. R., and Eufrásio, J. C. T. (2002). *Educação e conflito: guia de educação para convivência*. Porto: Edições Asa.

- Johnson, B., and Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon.
- Karcioğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103- 124.
- Korkmaz, S. (1994). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1, 77-94.
- Lobera, I. J. (2017). *Eating Disorders: A Paradigm of the Biopsychosocial Model of Illness*. BoD–Books on Demand.Almanya.
- Manesis, N., Vlachou, E., and Mitropoulou, F. (2019). Greek teachers' perceptions about the types and the consequences of conflicts within school context. *European Journal of Educational Research*, 8(3), 781-799.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi*. 16 (3), 197-210.
- Özkalp E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir.
- Pace, R. W. (1983). *Organizational communication*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Plunkett, W. R., and Raymond, F. Attner, (1989). *Introduction to Management*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Robbins S., P., and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çeviri Editörü: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict in management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45.
- Soyalp, A. (2001). *Halk eğitim merkezi müdürlerinin çatışma çözümleme stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Türnüklü, A. (2002). *Öğrencileri arasındaki çatışmaların çözümünde problem çözme ve arabuluculuk*. Ed. Emin Karip. Sınıf Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Valente, S., Lourenço, A. A., and Németh, Z. (2020). School conflicts: Causes and management strategies in classroom relationships. *Interpersonal Relationships*. IntechOpen Limited.
- Valsiner, J., and Cairns, R. (1992). Theoretical perspectives on conflict and development. *Conflict in child and adolescent development*, 5(3), 15-35.
- Wall Jr, J. A., and Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.