

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİN UYGULADIKLARI LİDERLİK STİLLERİ İLE
İLİŞKİSİ

Hazırlayan
Kübra DEMİRTAŞ

Tez
Danışmanı
Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

ANKARA - 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans çerçevesinde Kübra Demirtaş tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 27 / 07 / 2021

Tez Adı: İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Stilleri İle İlişkisi

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

İmza

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Başkent Üniversitesi (Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Ferudun SEZGİN, Gazi Üniversitesi (Başkan)

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR, Başkent Üniversitesi (Üye)

ONAY

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Müdürü

Tarih: 13 / 09 / 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 31 / 05 / 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Kübra DEMİRTAŞ

Öğrencinin Numarası: 21720541

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Programı: Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

Tez Başlığı: İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları
Liderlik Stilleri İle İlişkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tezi çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 81 sayfalık kısmına ilişkin, 31 / 05 / 2021 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 31 / 05 / 2021

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansım boyunca öğrencisi olup engin bilgilerinden faydalandığım ve aynı zamanda tez danışmanım da olan sayın Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN hocama, tez savunmamda jüri üyelerim olan saygıdeğer Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR ve Prof. Dr. Ferudun SEZGİN hocalarıma, kısa bir zaman önce aramızdan ayrılan fakat varlıklarını her daim hissettiğim sevgili annem Fatma DEMİRTAŞ ve sevgili babam İsmail DEMİRTAŞ ‘a, servetim olan biricik aileme ve en büyük destekçim yol arkadaşım kıymetli eşim Polat DEMİRTAŞ ‘a sonsuz teşekkür ve sevgilerimle.

Kübra DEMİRTAŞ
Ankara 2021

ÖZET

DEMİRTAŞ, Kübra

İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Stilleri İle İlişkisi

Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

Temmuz,2021

Bu araştırmanın amacı, ilgili alan yazın incelendiğinde her iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaların az olması durumuna istinaden çatışmanın nedenleri, çatışma yönetiminde mesleki kıdem, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin etkililiği, çatışmanın nasıl yönetildiği, çatışmayı yönetmede kullanılan stratejilerin neler olduğu, liderlik stillerinin bu bağlamlarda çatışma yönetimine katkısının neler olduğu ve hangi liderlik stiline hangi çatışma yönetimi stratejisi ile birlikte ya da ayrı kullanıldığını belirlemektir. Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesindeki Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan devlet ilkokullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve onlara uygulanan ölçeklerle sınırlıdır. Araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stili ile ilişkisini etkileyen durumların tespit edilebilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler araştırmada kullanılan ölçekler ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklem sayısı Ankara ilinin Çankaya ilçesinde bulunan 68 devlet ilkokulunda görev yapmakta olan 128 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Bu araştırmada verileri toplamak üzere Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği' nin günümüze ve dilimize uyarlanmış versiyonu olan Özgan (2006) ve Gümüşeli (2004) tarafından geliştirilen Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Bass (1985) ve Avolio (1990) tarafından geliştiren, günümüze ve dilimize

Akdoğan (2002) tarafından uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ankara ilinin Çankaya ilçesindeki devlet ilkokullarında yöneticilik yapan okul yöneticilerinden elde edilen bulgular kapsamında geleneksel yönetim ve liderlik biçimlerinin benimsendiği, inisiyatif ve risk almaktan kaçınıldığı söylenebilmekte ve bu çıkarım özellikle de serbest bırakıcı liderlik stili ile problem çözme odaklı bütünleştirici çatışma çözme stratejisi arasında elde edilen ilişkiden de görülebilmektedir. Geleneksel yöneticilik özelliklerini baskın ve anlamlı bir şekilde gösteren araştırma katılımcıları sorunların çözümünde öncelikle kaçınma davranışı sergilemekte, sonra uzlaştırma ve bütünleştirme davranışları sergilemekte ve en son ise uyma davranışı sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, liderlik, liderlik stilleri.

ABSTRACT

DEMİRTAŞ, Kübra

Relationship Between Primary School Administrators ' Conflict Management Strategies and Their Leadership Styles

Başkent University Institute of Educational Sciences

Education Sciences Division

Master Program

Thesis Advisor Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

July,2021

When the relevant literature is examined, it is seen that there are few studies that deal with conflict management strategies and leadership styles. The purpose of this research is to determine the causes of conflict, to determine the effects of professional seniority, age and gender variables in conflict management, to determine how conflict is managed, to determine the strategies used in conflict management, to determine the relationship between leadership styles. It is also aimed to determine which leadership style is used together or separately with which management strategy. The research is limited to the school administrators working in the public primary schools affiliated to the Directorate of National Education in the Çankaya district of Ankara and the scales applied to them. In the research, quantitative research method was used to determine the situations affecting the relationship between the conflict management strategies of school administrators and the style of leadership they apply. The data were obtained by the survey method. The design of the research is the relational descriptive model. The sample number consists of 128 school administrators working in 68 public primary schools in Çankaya district of Ankara.

Two scales were used to collect data in this research. The first scale is the Conflict Management Strategies scale developed by Özgün (2006) and Gümüşeli (2004), which is the adapted version of Rahim's Organizational Conflict Scale to our language. Second scale is the Multi-Factor Leadership Scale, which was developed by Bass (1985) and Avolio (1990) and adapted to language by Akdoğan (2002). The data were analyzed using the SPSS 25.0 program. Within the scope of the findings obtained from school administrators working in public primary schools in the Çankaya district of Ankara province, it is seen that the administrators adopt traditional management and leadership styles. In addition, it can be seen that managers avoid taking initiative and risk. This inference can be seen especially from the relationship between the laissez-faire leadership style and the problem-solving-oriented integrative conflict resolution strategy. Research participants, who show traditional managerial characteristics in a dominant and meaningful way, first exhibit avoidance behavior in solving problems, then show conciliation and integration behaviors, and finally conformity behavior.

Keywords: *Conflict, conflict management, leadership, leadership styles.*

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ORJİNALLİK RAPORU	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler	4
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Araştırmanın Amacı	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.7. Sayıtlılar	5
1.8. Operasyonel Tanımlar	6
1.8.1. Okul yöneticisi.	6
1.8.2. Lider.	6
1.8.3. Liderlik.	6
1.8.4. Dönüşümcü liderlik.	6

1.8.5. İdeal etki – karizmatik liderlik.	6
1.8.6. İlham verici motivasyon.	7
1.8.7. Entelektüel güçlendirme.	7
1.8.8. Bireysel duyarlılık.	7
1.8.9. Durumsal ödüllendirme.	7
1.8.10. İstisnalarla yönetim.	8
1.8.11. Serbest bırakıcı liderlik.	8
1.8.12. Etkililik.	8
1.8.13. Çatışma.	8
1.8.14. Çatışma yönetimi.	9
1.8.15. Çatışma yönetimi stratejisi.	9
1.8.16. Bütünleştirme.	9
1.8.17. Uzlaştırma.	9
1.8.18. Uyma.	9
1.8.19. Hükmetme.	9
1.8.20. Kaçınma.	10
 BÖLÜM II	 11
 KURAMSAL ÇERÇEVE	 11
 2.1. Çatışma Yönetimi	 11
2.2. Çatışma Türleri	12
2.3. Çatışmanın Nedenleri	13
2.4.Yerlerine Göre Çatışmalar.	14
2.5. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetim Stratejileri	15
2.5.1 Tümlleştirme (bütünleştirme) stratejisi.	17
2.5.2. Ödün verme (uyma) stratejisi.	18

2.5.3. Hükmetme (üstünlük kurma) stratejisi.	19
2.5.4. Kaçınma stratejisi.	20
2.5.5. Uzlaşma stratejisi.	21
2.6.Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileriyle İlgili Araştırmalar	22
2.7. Liderlik Teorileri	28
2.7.1. Özellik teorisi.	29
2.7.2. Davranışsal liderlik teorileri.	29
2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları.	29
2.7.2.2. Michigan Üniversitesi çalışmaları.	30
2.7.2.3. Harward Üniversitesi çalışmaları.	31
2.7.2.4. Blake ve Mouton tarafından yapılan çalışmalar.....	31
2.7.2.5. X ve Y kuramı.	32
2.7.3.Durumsallık liderlik teorileri.	32
2.8.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Modern Liderlik Stilleri	33
2.8.1.Vizyoner liderlik.	33
2.8.2 Dönüşümcü liderlik.	33
2.8.3. Karizmatik liderlik.	34
2.8.4.Etkileşimci liderlik.	35
2.8.5.Tam serbestçi (laissez-faire) liderlik.	35
2.8.6.Dağıtımcı (paylaşımıcı) liderlik.	35
2.9. Liderlik Stilleriyle İlgili Araştırmalar	36
2.10. Çatışma Stratejileri ve Liderlik Stilleri İlgili Araştırmalar	39
BÖLÜM III	43
3.1. Araştırmanın Yöntemi	43
3.2. Evren ve Örneklem	43

3.2.1.Betimsel Analizler	44
3.3.Verı Toplama Araçları	45
3.4.Verilerin Analizi	48
3.4.1. Güvenilirlik analizi	49
3.4.2. Normallik analizleri	50
BÖLÜM IV	51
BULGULAR	51
4.1. Araştırma Sorularının Testleri	51
4.1.1. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular.	51
4.1.2.İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin liderliği gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular.	52
4.1.3.İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilinin cinsiyete göre farkına yönelik bulgular.....	53
4.1.4. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilinin yaş unsuruna yönelik bulguları.	54
4.1.5. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin branşlarının, uyguladıkları liderlik stili ve çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede etkilediğine yönelik bulgular.....	54
4.1.6.İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin bulundukları mesleki kıdemin, uyguladıkları liderlik stili ve çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede etkilediğine yönelik bulgular.	56
4.1.7.İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile uyguladıkları liderlik stili arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.	57

BÖLÜM V	60
TARTIŞMA	60
BÖLÜM VI	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKÇA	66
EK 1 : ÖLÇEKLER	76
EK 2 : ANKET İZİN FORMLARI	81
EK 3: ETİK KURUL İZNİ	83

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Liderlik Kuramları Dönem ve Konuları	28
Tablo 2. Sosyo-demografik Değişkenlerin Dağılımları	45
Tablo 3. Örneklemin Yaş Ortalaması	45
Tablo 4. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları	46
Tablo 5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları	47
Tablo 6. Araştırma Ölçeklerinin Cronbach Alpha Değerleri	49
Tablo 7. Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	50
Tablo 8. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ortalama Değerleri	52
Tablo 9. Çok Faktörlü liderlik Ölçeği Ortalama Değerleri	52
Tablo 10. Cinsiyet ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları	53
Tablo 11. Yaş Değişkeni ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları	54
Tablo 12. Branş ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları	55
Tablo 13. Mesleki Kıdem ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları	56
Tablo 14. Çatışma Yönetimi Stratejileri Liderlik Boyutları Regresyon Analizi	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Beşli gruplandırma	16
Şekil 2.Yönetim ızgarası	31

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlıkları, sayıltılar ve operasyonel tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlık tarihinin ilk çağlarından beri toplumlar bir örgüte her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Doğru bir şekilde örgütlenmek bir amaca ulaşmak için oldukça önemlidir. Sosyal bir kurum olan okullarda da çeşitli örgüt yapıları bulunmaktadır. Bu örgütlerde çatışmaların olması da kaçınılmazdır. Bazı örgütler bu çatışmaların karşısında etkili stratejiler yardımı ile kolayca altından kalkarken, bazıları çatışmaları sindirme yoluna giderek ötelemektedirler. Düşünce özgürlüğünün olduğu her yerde olası bir çatışma yaşanma potansiyeli de olacağı için, yaşanacak çatışmalar mutlaka en uygun yöntemle çözüme ulaştırılmalıdır. Çözumsuz kalan çatışmaların ileride daha karmaşık sorun teşkil edebilme potansiyeline sahip olacağı da unutulmamalıdır.

Liderler başkalarını etkileyebilme ve yönlendirebilme gücüne sahip kimselerdir. Bir örgütte çatışma yaşanması durumunda örgüt liderlerinin uygulayacakları stratejiler, mevcut durumu yönetmek adına oldukça önem taşımaktadır. Bu stratejileri iyi planlamak ve planları yerinde, zamanında, etkili ve doğru olarak uygulamak örgütün kaderini belirlemektedir. Genel olarak, çatışma, farklı fikirlere sahip olma kavramı, yetersiz iletişim, anlaşmazlık, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı kavramı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade eder; ayrıca yaratıcı ve yapıcı eylemlerin, inovasyon, gelişme, hoşgörü ve temel koşulların kaynağını yansıtır (Şirin ve Yetim, 2010; Dişbudak, 2011). Bu nedenle eğitim kurumlarında sağlıklı iletişimin yakalanabilmesi adına okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri konusunda kendilerini geliştirmiş olmaları önemlidir.

Çatışma kavramı genel olarak olumsuz bir olgu gibi algılsa da aslında ne olumlu ne de olumsuz bir olgudur. Çatışma, onu nasıl yönettiğinize göre şekil alır ve o bağlamda olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurur. Bu yüzden önemli olan bir çatışmayla karşılaşmak değil onu etkili şekilde yönetebilmektir.

Okul, farklı düşünce yapısındaki insanların bir arada olduğu bir kurumdur. Okulun nasıl yönetildiği, o okulun başarısını ve verimliliğini etkileyen en önemli etkidir. Farklı düşünce yapısındaki insanların olduğu bu örgütlerde çatışmaların olması da kaçınılmazdır. Bu çatışmaların ast ve üstler arasında dengeli bir dağılım sergilemesi ve etkili bir şekilde yönetilerek oluşan krizlerin kontrol altına alınması ve tutulması oldukça zor bir iştir. Okul yöneticilerinden bu çatışmaları etkili bir biçimde yönetmesi beklenmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çatışmayı iyi yönetememeleri; iş doyumlarını, astları ile arasındaki ilişkilerini ve kurumların vizyon ve misyonlarını da olumsuz etkilemektedir. Misyon ve vizyon bir kurumun kimliği niteliği taşımaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda hemen hemen her okulun ortak misyonunun içinde sorunlara çözüm getirebilen, saygılı, sorumluluklarının bilincinde olan, iletişim becerilerine sahip, eleştiri yapabilen ve eleştiriye açık olan mutlu bireyler yetiştirmek olduğunu varsayarsak; okul yöneticilerinin de bu bağlamda örnek teşkil etmesi gerekmektedir. Yine her kurumun ortak vizyonunda da kaliteli eğitim öğretim yapmanın yanında, her türlü soruna çözüm odaklı yaklaşabilen, karar verme becerisine sahip olan, iletişimin sağlıklı bir şekilde ilerlediği, saygının daim olduğu ve sorumluluk alabilme gücüne sahip bir kurum olmaları hedeflendiği varsayıldığında yine okul yöneticilerinden bu bağlamlarda da örnek teşkil etmesi beklenmektedir.

Çatışma kavramı genel olarak zihnimizde olumsuz bir kavram çağrışımı yapsa da olumlu yönleri de olabilen bir kavramdır. Zira çatışmaların olmadığı bir örgüt demek orada herhangi bir iletişimin, etkileşimin olmadığı, yeniliklere kapalı bir örgüt olarak algılanabilmektedir. Günümüzde okul yöneticilerinin yöneticilikten çok liderlik rollerine vurgu yapılmakta ve yöneticilerden eğitimsel, öğretimsel liderlik rolleri oynamaları beklenmektedir (Demirtaş, 2014).

Çatışma yönetiminde liderlerin rolü oldukça fazladır. Bir örgüt olan okul kurumlarında, örgütün çıkarları ile örgütte bulunan bireyler arasındaki çıkarların dengesinin sağlanması, örgütte bulunan kişilerin örgütün amaç ve hedeflerine uygun ve birlikte hareket edebilmeleri örgüt liderinin etkililiğine bağlıdır. Okul yöneticilerinin uyguladıkları liderlik

stilleri ve yönetim yaklaşımları, okulun kalitesini ve başarısını da belirlemektedir. Öğrenmenin temel amaç olduğu okul kurumlarında, okul yöneticilerine düşen görevlerden biri de bu öğrenmenin kalıcı ve etkili olabilmesi adına eğitim ve öğretim alanında liderlik yapmaktır. Alan yazın incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri kavramını ele alan birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda yapılan bu çalışmalar (Gümüşeli, 1994; Otrar ve Övün, 2007; Akgün, Yıldız ve Çelik, 2009; Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl, 2014; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Esen, 2019; Arslantaş ve Özkan, 2012; Atay, 2014; Koltar ve Karakowsky, 2006; Odabaşoğlu, 2013; Oğuz, 2007; Şahin, 2007; Nural, Ada ve Çolak, 2012; .), okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok tümleştirme, en az ise hükmetme stratejisini kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Alan yazında liderlik stilleri kavramına yönelik yapılan çalışmalar (Bass, 1985; Yukl, 1989; Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991; Bass ve Avolio, 1993; Geyer ve Steyrer, 1998; Karip, 1998; Akbaba-Altun, 2003; Korkmaz, 2006; Cemaloğlu, 2007; Kavrayıcı, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019; Akan ve Yalçın, 2015;.), okul yöneticilerinin en çok dönüşümsel liderlik stilini kullanmayı, en az ise serbest bırakıcı liderlik stilini kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Alan yazında her iki kavramın ele alındığı çalışmalar ise (Korkmaz ve Çağlı, 2019; Önk ve Cemaloğlu, 2015; Taslak, 2008; Konak ve Erdem, 2015;.) az sayıda yapılmış olup, yapılan çalışmalar neticesinde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok tümleştirme stratejisini, en az ise hükmetme stratejisini kullanmayı tercih ettiklerini, liderlik stillerinden ise dönüşümcü liderlik stilini daha fazla kullanmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri ve liderlik stilleri konularında yapılan çalışmaların genelde öğretmen algılarına yönelik olarak yapıldığı ve okul yöneticileri ile yapılan çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilgili araştırma, ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Genel anlamda alan yazına bakıldığında okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve liderlik stillerini birlikte ele alan çalışmaların az olması durumuna yönelik olarak bu araştırma alandaki bu boşluğa yönelik olarak yapılmış olup, ilgili literatüre bu bağlamda katkı sağlamayı ve okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileriyle liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşleri alınarak yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak direkt olarak okul yöneticilerinin görüşleri alınarak yapılmış olup, alana bu anlamda farklı bir bakış açısıyla katkı sağlamayı da amaçlamaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın amacı çerçevesinde, “İlkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile uyguladıkları liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

1.3. Alt Problemler

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri nelerdir?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin liderlik stilleri nelerdir?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilleri, okul yöneticilerinin yaşına göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilleri, okul yöneticilerinin branşına göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve uyguladıkları liderlik stilleri, okul yöneticilerinin mesleki kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?

İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri uyguladıkları liderlik stillerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Okul, farklı farklı görüşteki insanların bir arada olduğu sosyal bir örgüttür. Hiç kuşkusuz böyle bir kurumda farklı görüşlere dayanarak zaman zaman çatışmalar ve fikir ayrışmaları da meydana gelebilmektedir. Okul yöneticilerinin olası bir çatışma durumunda, çatışmayı yönetme stratejileri, buldukları çözüm yolları ve bu yöneticilerin uyguladıkları liderlik stili içinde bulunulan durumu kontrol edebilmek adına önem taşımaktadır.

Bir çatışmanın nasıl yönetildiği çatışmanın sonuçlarını belirleyen en önemli etkidir. Her okul yöneticisinin kendine has fikir ve düşünce yapısı olduğu için yönetim şekilleri de bu yönde farklılaşabilmektedir. Yani her okul için ortak bir yönetim anlayışından bahsetmek oldukça güçtür. Çatışma yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülüp yürütülememesi, okulların verimliliği açısından oldukça önemlidir. Bu araştırmadan elde edilecek veriler, çatışma yönetimi konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi programların oluşturulması ve

geliştirilmesi, çatışma yönetimi stratejilerinin verimliliğinin artırılması, liderlik stillerinin çatışma yönetimindeki etkililiğinin belirlenmesi, etkili liderlik ve başarılı çatışma yönetimi konusunda verilecek olan eğitim ve seminerlere katkı sağlaması bakımından önem teşkil etmektedir. Ayrıca okullarda çatışma yönetimi durumunun nedenleri, nasıl yönetildiği ve liderlik stillerinin bu yönetime eksi ve artı katkılarının da belirleneceği bu çalışma, yöneticilere yardımcı olacağı için önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu çalışma, çalışmadan elde edilecek verilerin ileride yapılması planlanan başka çalışmalara da yardımcı olması bakımından önem teşkil etmektedir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ilgili alan yazın incelendiğinde her iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaların az olması durumuna istinaden çatışmanın nedenleri, çatışma yönetiminde mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerinin etkililiği, çatışmanın nasıl yönetildiği, çatışmayı yönetmede kullanılan stratejilerin neler olduğu, liderlik stillerinin bu bağlamlarda çatışma yönetimine katkısının neler olduğu ve hangi liderlik stiline hangi yönetim stratejisi ile birlikte ya da ayrı kullanıldığını belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmadan toplanacak veriler ışığında ilgili tezin konusu, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik değerlendirme ve geliştirme çalışmalarına da katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesindeki Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan devlet ilkokullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve onlara uygulanan ölçeklerle sınırlıdır.

1.7. Sayıtlar

Araştırmada okul yöneticilerinin anket sorularını samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır. Araştırmada Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin konu ile ilgili değerlendirme yapmak için yeterli olduğu varsayılmaktadır. Anket sonuçlarından yola çıkılarak yapılan sonuç ve genellemeler ilgi araştırma için geçerlidir.

1.8. Operasyonel Tanımlar

1.8.1. Okul yöneticisi.

Okul müdürü yasal mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2013; MEB, 2014).

1.8.2. Lider.

Grubunu ortak amaçlara yönelten, kişilik ve ahlak bütünlüğü olan, mucit fikirler ortaya koyan, grubunu harekete geçiren, grubun istek, amaç ve beklentilerini şahsında toplayan kişidir” (Ergezer, 1995, s.20).

1.8.3. Liderlik.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998: 342).

1.8.4. Dönüşümcü liderlik.

Liderin takipçilerini dönüşüm ve değişim için motive ettiği bir liderlik söz konusudur. Dönüşümcü liderler kısa vadeli olaylardan daha çok gelecekler alakalı olan değişim ve vizyon ile ilgilenmektedirler (Özden, 2013). Bu nedenle bu tarz liderler, üyelerini standardı dışında bir alana yönlendirerek, onlara farklı bir vizyon katarlar (Cemaloğlu, 2007).

1.8.5. İdeal etki – karizmatik liderlik.

Dönüştürücü liderler ast ve takipçileri için rol modelirler. Dönüştürücü liderlere, hayranlık besleme, onlara saygı duyulma ve güvenilme sık görünen durumlardandır. Liderler risk alabilen kişilerdir ve bu riskleri bilinçli bir şekilde alırlar. Takipçilerine doğru olanı yapacaklarıyla alakalı olarak güvence veren liderler, liderlik için yüksek standartların ortaya

çıkmasını sağlarlar (Bass, 1998: 5). Bu durum, dönüştürücü liderlik içindeki karizmatik liderliğin boyutunun bir göstergesidir.

1.8.6. İlham verici motivasyon.

Dönüştürücü liderler, işlerini, başka insanlara göre çok daha etkili bir biçimde yapacaklarından ötürü, astlarına ilham verirler ve onların motivasyonlarını arttıracak şekilde çalışırlar. Bu sayede de takım ruhu güçlenerek, takım çalışması verimli bir hale gelmektedir ve işin yapılması için gerekli olan heves ve olumlu düşünce ortamı sağlanmış olmaktadır (Bass, 1998: 5).

1.8.7. Entelektüel güçlendirme.

Burada yaratıcı düşünce tavsiye edilen bir durum haline gelmiştir. Bu liderler takipçilerine yeni ve özgün fikirler bulma konusunda cesaretlendirirler. Ayrıca takipçileri tarafında sunulan fikirler ile liderler arasında olan fikirlerin farklı olduğu durumlarda da, takipçilerini eleştirmezler (Bass, 1998: 6). Ayrıca var olan sorunların tekrar şekillenmesini ve geçmişteki sorunlara yeni yöntemler uygulayarak ast konumda olan kişileri harekete geçirmeyi amaçlarlar.

1.8.8. Bireysel duyarlılık.

Dönüştürücü liderler, ast konumda olan bireylerin durum ve özelliklerine göre, bu kişilere daha fazla ilgi göstermektedirler. Lider kişiler astlarını desteklemek için ortamlar oluştururlar ve bu ortamlarda bu kişilerle daha yakından alaka göstererek, bu kişilerin ihtiyacını giderirler, istek ve taleplerini dinleyerek, çözüme ilişkin yolların bulunmasına yardım ederler. Liderler koçluk yapma ve danışmanlık rollerini üstlenirler. Liderler, güçlendirme, bağlılığı temin etme ve yetkilerini devretme konularında etkin fikirler sunarlar (Bass, 1998: 6).

1.8.9. Durumsal ödüllendirme.

Liderin astları ile olan değişim sürecini ifade etmektedir. Takipçilerin hangi durumlarda ödüllendirileceklerini ya da cezalandırılacaklarını içermektedir. Liderler ile astları, ödüllendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, yapılacak olan

faaliyetlerin ve takip edilecek olan performansa ilişkin kriterlerin neler olması gerektiğine ilişkin ortak bir bakış açısı geliştirmektedir (Bass, 1998: 6).

1.8.10. İstisnalarla yönetim.

Liderler ile astları arasında, davranışlara ilişkin düzeltme odaklı eleştiri yapma ve negatif geri beslenmenin ve negatif güçlendirmenin sağlanmaya çalışıldığı durumları ifade etmektedir. Aktif ve pasif şekilde yapılabilmektedir. Aktif olarak uygulanan yönetim anlayışında, ast kişilerin yapmış oldukları hatalar veya standart değerlerden sapmanın, lider tarafından düzeltildiği bir bakış açısı bulunmaktadır. Astlar tarafından yürütülen faaliyetlerin sona ermesinin ardından, lider tarafından yapılan eleştiri ve değerlendirmeler ise, pasif yönetim anlayışını ifade etmektedir. Güvenliğin ve emniyetin ön planda bulunduğu ortamlarda aktif yönetim tarzı uygulanırken, ast sayısının fazla ve faaliyet raporunun lider kişilere sunulduğu ortamlarda ise pasif yönetim tarzı uygulanır (Bass, 1998: 7).

1.8.11. Serbest bırakıcı liderlik.

Lider ast kişilerle iletişim içerisinde bulunmaz, onları umursamaz yani bu liderlik stilinde “Bırakınız yapsınlar.” düşüncesi hâkimdir diyebilmekteyiz. Ayrıca bu liderlik stilinde gruplar fazla organize olmadığı için etkili olma durumu azdır. Liderlerin sorumlu olduğu durumlar göz ardı edilmektedir ve otorite kullanılmamaktadır (Bass, 1998: 7).

1.8.12. Etkililik.

Etkileşimci liderlik, takipçilerin performanslarına ve yeterliliklerine göre ödüllendirildiği veya cezalandırıldığı bir sistemi içermektedir. Etkileşimci liderler ast konumunda bulunan kişileri, pozitif yönleri ile alakalı durumlarda durumsal ödüllendirme ve negatif yönleri ile alakalı durumlarda ise istisnalarla yönetim özellikleriyle etkilemektedirler (Bass, 1998: 6).

1.8.13. Çatışma.

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konusunda çok büyük ve değerli katkıları bulunan Rahim'e (2002) göre çatışma, diğer insanlarla veya gruplarla etkileşimlerinde bireysel deneyimlerin yaşadığı uyumsuzluklardır.

1.8.14. Çatışma yönetimi.

Birey ya da gruplar arasında farklı görüş ayrılıkları olması durumunda oluşan çatışmaların çözülmesi durumudur. Örgütlerin amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmesi için çatışmaların ortaya çıkmasından kaynaklanan problemlerin minimum bir seviyede tutulması ve çatışmaların ortaya çıkmasından kaynaklanan örgüt yararına yönelik sonuçların olabildiğince artırılmasına yönelik etkili stratejilerin ve aynı zamanda da planlamaların yapıldığı bir süreçtir (Rahim, Nace ve Debra, 2000).

1.8.15. Çatışma yönetimi stratejisi.

Birey ya da gruplar arasında farklı görüş ayrılıkları olması durumunda oluşan çatışmaların çözülmesinde kullanılan davranış türleridir.

1.8.16. Bütünleştirme.

Bireylerin problemleri kendi ihtiyaçlarının yanında örgütteki her bireyin de ihtiyacını karşılayacak biçimde çözmek için uğraşmasıdır. Problemin belirlenmesi ve çözüm yolu üretilmesi iletişimin gücüne bağlıdır.

1.8.17. Uzlaştırma.

Bireyler arası karşılıklı bir anlaşma mevcuttur. Bu durum özellikle çatışma anında hızlı karar verebilmeyi ve ortamı yatıştırabilmeyi sağlar.

1.8.18. Uyma.

Önemli olan bireyin ihtiyaçları değildir. Bireyden çok örgütte bulunanların ihtiyaçlarına yoğunlaşmaktadır.

1.8.19. Hükmetme.

Birey örgütte bulunanların ihtiyaçlarına kulak asar. Önemli olan kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bireyin diğerleri üzerinde kurduğu bir baskı vardır.

1.8.20. Kaçınma.

Birey kendisini çatışma içerisinde bulabileceği her türlü olay ve durumdan soyutlamaktadır. Burada kimsenin ihtiyaçlarının bir önemi yoktur.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çatışma yönetimi geçmişten günümüze farklı şekillerde tanımlaması yapılmış olan bir olgudur. İnsanın var olduğu her yerde çatışmadan da bahsetmek mümkün olacaktır. Bu bağlamda da çatışma birçok araştırmmanın konusu haline gelmiştir. Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili kuramsal bilgiler, çatışmanın sınıflandırılması, çatışmanın kaynakları, çatışmanın türleri, çatışma stratejilerine çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili olarak alan yazında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümü takiben liderlik teorileri ve liderlikte yeni yaklaşımların akabinde alan yazında liderlik stilleri ile ilgili olan çalışmalara yer verilmektedir. Bölüm sonunda liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejileri değişkenini ele alan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Çatışma Yönetimi

Literatüre baktığımız zaman çatışmanın ne olduğu ile ilgili farklı tanımlamaların mevcut olduğunu görülmektedir. Çatışma, birçok araştırmaya konu olan bir olgudur. Çatışmayı genel olarak kendi fikir ve isteklerimize yönelik herhangi bir durum karşısında bir engel ile karşılaştığımız zaman ortaya çıkan rekabete karşı mücadele gücü olarak tanımlayabiliriz. Çatışma, hayatımızın hemen hemen her alanında en az bir kere deneyimlediğimiz bir durumdur. Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konusunda çok büyük ve değerli katkıları bulunan Rahim'e (2002) göre, çatışma diğer insanlarla veya gruplarla etkileşimlerinde bireysel deneyimlerin yaşadığı uyumsuzluklarla açıklanabilir. Rahim (2002) çatışmayı bir süreç olarak tanımlarken, bunun kendisiyle etkileşimlerden de olabileceğini belirtmiştir.

Özetlemek gerekirse, literatürde çatışmayı tanımlamak için benzer veya farklı yönleri olan birçok tanım vardır. Uyumsuzluk, anlaşmazlık, çelişki, anlaşmazlık veya çelişkilerin ana faktörü olan bir süreçtir. Rakiplerle olan anlaşmazlıklar, bağırarak, sözlü suiistimal ve müdahale, çatışma davranışının gösterilerinden sadece birkaçıdır.

2.2. Çatışma Türleri

Çatışma türleri ortaya çıkış nedenlerinin ve işleyişlerinin farklı yapıda olduğu bir kavramdır. Cemaloğlu ve Özdemir (2019) çatışma türlerini taraflarına göre kişi- iç dünyası çatışması, yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma, kaçınma-kaçınma, kişi-kişi çatışması, kişi-grup çatışması, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma, ortaya çıkış nedenine göre ise potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve aşikâr çatışma şeklinde açıklamaktadır.

Kişi- iç dünyası çatışması: Kişi kendi iç dünyasında bir çatışma halindedir. Bu çatışma türünde baskı altında hissetmek, fazla işgücü beklentisi, verilen görevin net olmaması gibi durumların neticesinde kişilerde agresiflik, aşırı stresli olma gibi durumlar meydana gelmektedir. Bu tip çatışmalar bireyi huzursuzluğa öfkeye ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır ve çoğunlukla da bireyin diğer tür çatışmalara ne şekilde tepki göstereceğini de belirlemektedir (Uluçınar, 2000: 115).

Yaklaşma- yaklaşma: Kişinin cazip olan iki seçenekten birini tercih etmesi durumudur.

Yaklaşma-kaçınma: Kişinin olumlu ve olumsuz sonuç verebilecek olan durumdan birini tercih etmesidir.

Kaçınma- kaçınma: Kişinin olumsuz sonuç verebilecek durumlardan birini tercih etmesi durumudur.

Kişi- kişi çatışması: Örgütlerde bulunan bireyler sürekli olarak karşılıklı iletişim ve fikir alışverişi halindedirler. Bu fikir alışverişlerinde kişiler zaman zaman birbirleriyle görüş ayrılıklarına düşmektedirler. Bu durum karşısında kişiler arası çatışma meydana gelmektedir. Bu tarz çatışmalarda en çok ast-üst çatışmaları meydana gelmektedir. Bu tür çatışmalar, çatışmaya taraf olan her bireyin kabul edilebilir bir seçeneğe sahip olmasını ve bu bireylerin farklı seçenekleri tercih etmelerini gerektirir (Kasap, 2006: 12; Koçel, 2003: 667).

Kişi- grup çatışması: Bu tarz çatışmalarda kişiler grubun üyeleri tarafından belirlenmiş olan normlara uymaları için zorlanmaktadırlar. Grubun amaçları, işlevleri ve etkinlikleri ile ilgili uyumsuzluk zıtlama ve anlaşmazlıklardan kaynaklanan grup içi çatışmalar grup üyeleri arasında yaşanabileceği gibi grup üyeleri ile grup liderleri ya da grup içindeki alt gruplar arasında da yaşanabilir (Karıp, 2003: 25).

Gruplar arası çatışma: Bu tarz çatışmalar genelde kaynak kıtlığına bağlı olarak meydana gelmektedirler. Bir örgütte bulunan iki ya da daha fazla grubun birbiri ile fikir ayrılığı yaşadığı durumlarda meydana gelmektedir. Yönetimi en zor olan ve örgütlerde de en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Gruplar arası çatışmalar, birbirine görev bağımlılığı olan grupların hedef ve öncelikleri farklı ise, gruplar arasında görev bağımlılığında bir dengesizlik söz konusu ise ve bir grup, ilişkiler ya da çalışmalar açısından diğer bir gruba bağımlı 15 iken diğer grup bağımlı değilse meydana gelmektedir (Kasap, 2006: 13; Emekli, 2002: 47-48; Koçel, 2001: 538).

Örgütler arası çatışma: Rakip olan iki kurumun birbiri arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar ekonomik rekabetle sınırlı kalmak şartıyla istenilen bir durumdur. Çünkü bu sayede kaynaklar etkin kullanılarak, düşük fiyatlı ama kaliteli ürünler ve hizmetler sunulabilir (Koçel, 2001: 537; Şimşek, 1998: 281).

Potansiyel çatışma: Sorun çıkma olasılığı olan çatışma türleridir. Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994: 221).

Algılanan çatışma: Örgütte bulunanların sorun çıkacağına yönelik belirtileri fark etmesi durumudur. Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı bir şekilde karşılıklı tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama-zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algılanan çatışma koşullarındandır (Silah, 2001: 251).

Hissedilen çatışma: Örgütte bulunanların birbirlerine karşı olumsuz duygular beslemesi durumunda açığa çıkabilecek olan çatışmadır. Bu tür çatışmalar daha çok gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden ileri gelmektedir (Silah, 2001: 251).

Aşikâr çatışma: Örgütte bulunanların birbirleriyle karşılıklı olarak tartıştığı çatışma türleridir. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (Ertekin, 1993: 74).

2.3. Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde çatışmanın nedenlerini belirlemek çatışmanın çözümünde oldukça önemlidir. Bu çatışmalardan bazıları kişilerden, bazıları kişiler arası ilişkilerden, bazıları da örgütlerdeki

farklı birimler arası ilişkilerden kaynaklanabilir (Koçel,2005: 510). Özdemir (2016) çatışmanın nedenlerini üç ana başlık altında toplamıştır:

Kişisel nedenler: Kişisel nedenler örgütte bulunan bireylerin örgütte bulunma amacının farklı olduğu durumlarda, örgüt üyelerinin statü farklılıklarına bağlı olarak ve yine örgüt üyelerinin farklı karakter yapısında olmasına ve değer anlayışlarının farklı olmasına bağlı olarak gelişmektedir. Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları; olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranış göstermelerine yol açması anlamına gelir ve bu da çatışma nedeni olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwars, 1998: 405).

İletişim ile ilgili nedenler: Örgütte bulunanlar arasında iletişimin sağlıklı olduğu durumlarda gelişmektedir. Burada yeterince dinlememe ya da dinlediğini yanlış anlama söz konusudur. İletişim kopukluğu, karşılıklı etkileşimin zayıf olması başlıca çatışma nedenlerindendir (Yıldızoğlu, 2013: 18; Kılınç, 1996:309).

Örgüt ile ilgili nedenler: Örgütte iş yükünün planlanıp uygulanmaması, örgütün büyüklüğü, örgütün kaynaklarının azlığı, örgütün yönetiminin sağlıklı olmaması, değişime ve gelişime kapalı olması, yetki ve otoritenin yetersiz dağılımı, örgütün çıkarlarına yönelik ortak bir görüşün sağlanamaması, örgütte bulunanların değerlerinin birbiri ile uyuşmaması gibi durumlar çatışmalara kaynak teşkil etmektedir. Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları, örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 1999: 38).

2.4. Yerlerine Göre Çatışmalar

Bu çatışma türleri bireyin örgütün hangi hiyerarşik basamağında bulunduğuna göre şekil almaktadır. Bu çatışmalar dikey, yatay ve yönetici- uzman çatışmaları olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Dikey çatışmalar: Ast ve üst arasında meydana gelmektedir. Örgütün yönetiminde emir komuta durumunun varlığı bu tarz çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Dikey çatışmalar; bireyler örgüt için gerçekten gerekli olduğunu hissetmediğinde, güç ve statü olarak kendilerini zayıf hissettiklerinde, örgütün ve üstlerinin amaçları ile kendi inanç ve değerleri farklılık gösterdiğinde, çalışma koşulları ve ücret ile ilgili kaynak kıtlığı yaşandığı durumlarda doğabilir (Ikeda vd., 2005: 23).

Yatay çatışmalar: Örgütte aynı statü ve rolde bulunan örgüt üyelerinin arasında meydana gelen çatışma türleridir. Örgütün kaynaklarının az olması ve sınırlı olan kaynaklara ulaşım zorluğu bu tarz çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Bu çatışmalar eş değer hiyerarşik düzeyde olduğu için dikey çatışmaya göre güç ve statü farkı daha azdır (Ikeda vd., 2005: 23).

Yönetici- uzman çatışmaları: Bu çatışmalarda uzmanlar yöneticilere bilgilerinin doğruluğuna istinaden tavsiyelerde bulunmaktadırlar. Yöneticilerin ise bu tavsiyelere uymak istemedikleri ve kendi bilgilerinin doğruluğuna inandıkları durumlarda uzman - yönetici çatışması meydana gelmektedir.

2.5. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetim Stratejileri

İnsanın olduğu her yerde çatışmaların ve anlaşmazlıkların da olmaması mümkün değildir. Bundan dolayı, düşünülmesi gereken asıl sorun, çatışmanın meydana gelip gelmemesi veya engellenip engellenememesi değil, bireyler arasına çıkan çatışma ve anlaşmazlıkların mümkün olduğunca yapıcı, olumlu ve çatışma tarafları arasında bütünleştirme ve ilişkileri geliştirme niteliklerinin doğru bir şekilde yönetilip yönetilemeyeceği sorundur (Türnüklü, 2005). Çatışma kavramının tanımı yapılırken ortaya çıkan karmaşa çatışma yönetimi kavramı için de geçerli olmaktadır. Bazı araştırmacıların “çatışmayı çözme” ile “çatışma yönetimi” terimlerini birbirleri ile yakın anlamda kullandıkları görülmektedir. Fakat Rahim, bu terimlerin birbirinden farklı olduklarını ileri sürmektedir. Yazara göre bu farklılık üç temel noktada toplamaktadır (Gümüşeli, 2001):

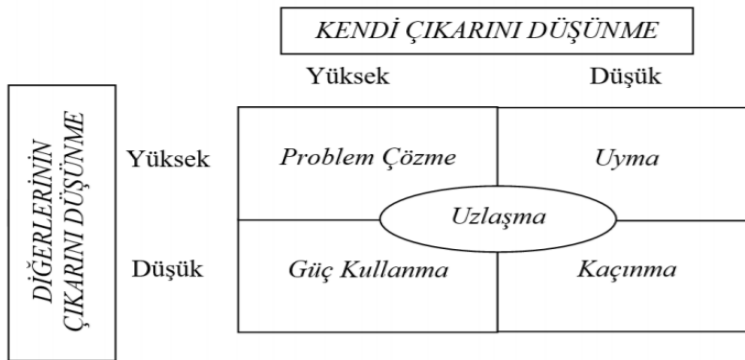
✓ Bunlardan ilki amaçla ilgili olanıdır. Çatışmanın çözümü aşamasında amaç, çatışma durumunun bitirilmesi ya da en az seviyeye indirilmesidir. Çatışma yönetiminin amaçları ise, farklı müdahale yöntemleriyle, çatışmaları birey ve örgütler için faydalı bir hale getirmektir.

✓ İkinci farklılık çatışma miktarına ilişkindir. Çatışma çözümü ile çatışmayı yok etme, eğer bu olanaklı olmaz ise, en asgari düzeye indirmek ve bu düzeyde tutmak amaçlanır. Oysa çatışma yönetimi, örgütsel ve bireysel koşulların gerektirdiği düzeyde bir çatışma halinin var olması ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Bu da olması gerekenden çok olan çatışmayı azaltmak, olması gerekenden az çatışmayı artırmak amacıyla müdahale stratejileri kullanmayı içerir.

✓ Üçüncü ve belki de en önemli bir diğer farklılık da çatışmaya bakış açısı ile ilgili olmalıdır. Çatışma çözümlemede, çatışmalara örgüte zararlı olabilecek ve bu nedenle de en kısa zamanda çözülmesi gereken sorunlar olarak bakılır.

Çatışma yönetimi bir süreçtir ve burada kullanılan stratejiler, bu sürecin etkili yönetimi için oldukça önem taşımaktadırlar. Çatışma yönetimi stratejisi bireylerin olası bir çatışma durumuna maruz kaldıklarında düzenli sürekli olarak uyguladıkları davranışların bütünüdür. Çatışma yönetimi stratejileri konusunda ilgili literatürde bulunan stratejiler incelendiğinde; birbirinde farklı pek çok gruplandırma yapıldığı görülmektedir. 1964'te Blake ve Mouton tarafından ortaya çıkarılan ve daha sonra Hall, Lawrance ve Lorsh, Thomas, Rahim ve Bonoma gibi pek çok bilim insanının kullandığı Beşli Gruplandırma en çok kullanılan çatışma yönetim stratejisi modelidir:

Şekil 1.Beşli gruplama



Kaynak: Rahim, 2001:28

Şekil 1' de görüleceği gibi model, iki temel boyut üzerinde yer alan beş çeşit çatışma yönetimi stratejisinden meydana gelmektedir. Bu boyutlardan bir tanesi "kendini önemseme" iken, diğeri "başkalarını önemseme" dir. Kendini önemseme boyutu bireyin tamamen kendi çıkarları üzerine inşa edilmiş bir olgudur ve temelde bireyin özlük doyumu vardır. Başkalarını önemseme boyutu tam tersi olarak bireyin kendi doyumlarının arka planda olduğu bir durumdur ve burada önemli olan başkalarının doyumudur. Bu iki boyutun birleşimi sonucunda ise tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim stratejisi oluşmaktadır. Bu araştırmada, Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen beşli model esas alınmıştır. Bireyler arası çatışmaları yönetmede

kullanılan yukarıda bahsedilen stratejilerle ilgili açıklamalar ayrıntılı olarak aşağıda verilmiştir.

2.5.1. Tümleştirme (bütünleştirme) stratejisi.

Bu strateji, çatışma halinde bulunan tarafların hem kendinin hem de başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Burada taraflar, iletişim yolu ile sorunun ve nasıl çözüleceği konusunda neler yapılacağını belirlenmesini sağlarlar. Her iki tarafında ortak bir çözüme ulaşması için birlikte hareket ederler. Her iki taraf da içinde olduğu çatışmaya karşı tarafın bakış açısından bakarak daha sağlıklı bir çözüm aramaktadırlar. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için güven en önemli basamaklardan biridir. Çünkü güvenin olmadığı bir ortamda bireylerin görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açmaları olanaklı değildir (Bumin, 1990; akt: Gümüşeli, 2001, 9). Bireylerin problemleri kendi ihtiyaçlarının yanında örgütteki her bireyin de ihtiyacını karşılayacak biçimde çözmek için uğraşmasıdır. Problemin belirlenmesi ve çözüm yolu üretilmesi iletişimin gücüne bağlıdır.

Burada amaç her iki tarafında soruna farklı bakış açılarından bakabilmelerini sağlamaktır. Sonucun alınması ise büyük oranda tarafların yaratıcılığına ve birbiriyle işbirliği yapabilme yeteneklerine sahip olabilme durumu ile alakalıdır (Aydın, 2010; 366). Bu stratejiyi uygulamanın ilk adımı çatışmayı her ayrıntısı ile masaya yatırmak ve tartışmaktır. Tümleştirme stratejisinin etkili olamadığı bazı durumlarda mevcuttur. Bu alana baktığımızda karşımıza en çok değer yargılarındaki ayırımdan kaynaklanan çatışmalar çıkmaktadır. Ancak yine de bu strateji, katılıma olanak sağladığı ve örgütsel çatışmaların temeline inerek, çatışmayı örgüt ve bireyin menfaatine olacak şekilde sonuçlandırma amacı taşıdığı çatışmaları yönetmede kullanılabilecek en faydalı ve çağdaş strateji olarak ifade edilmektedir (Gümüşeli, 1994; 92). Etkili bir okul yöneticisi çatışmaları önlemek ve yönetmek için kendine bu stratejiyi bir kılavuz olarak benimsemelidir. Fakat bu stratejiyi seçecek okul yöneticilerinin, uygulamada sorun yaratabilecek bazı etkenleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Liderlerin gereksiz etkilemeleri, yöneticilerin yetiştirme eksiklikleri, tarafların yaratıcı düşünceden yoksun olmaları bu engellerden birkaçı olarak sayılabilir. Bunlardan her birisine okulda rastlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2000; 158).

Okul yöneticileri bu engelleri de ne denli kontrol altına alırsa bu stratejiyi kurumlarında uygulamaları da o kadar sağlıklı gerçekleşecektir.

2.5.2. Ödün verme (uyma) stratejisi.

Bu strateji, çatışma yönetimi sürecinde, taraflardan birisinin kendi ilgi ve ihtiyaçları yerine başka bir kişinin ilgi ve ihtiyaçlarını düşünmesi; kendi ihtiyaçlarına az, karşısında bulunan kişinin ilgi ve ihtiyaçlarına ise çok ilgi göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Rahim, 1985; Akt. Gümüşeli, 2001). Ödün verme stratejisinde kişiler, istek ve dileklerini söylediklerinde, sorunun daha fazla büyüyeceğini düşünmektedirler. Önemli olan bireyin ihtiyaçları değildir. Bireyden çok örgütte bulunanların ihtiyaçlarına yoğunlaşmaktadır.

Kendi ilgi ve isteklerini ikincil sıraya atarak çözümü karşı tarafa bırakan bu kişiler, karşı tarafın ilgi ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla onların bütün isteklerine uyarlar. Bu sayede çatışmada ortamından uzak kalacaklarını düşünen bu kişiler; sorunlardan kaçabileceklerini ve çatışmaların ilişkilerine zarar vermeden kendi kendine çözüleceğini düşünürler. Ortaya çıkan bu durum, karşı tarafın isteklerini kabul etme ve onun üstü kapalı emirlerine uyma olarak nitelendirilebilir. Ödün vererek uyma davranışı gösteren kişiler, iki tarafın farklılıklarını göz ardı etmekte ve iki taraf arasında bulunan benzerliklere yoğunlaşmaktadır (Karip, 2013, 67).

Bu stratejiyi kullanan kişiler, kendi fikirlerinden taviz vermeye hazır bireylerdir. Tutumunu değiştirmemek için tartışmak yerine, diğer tarafla anlaşmayı ön plana almaktadır (Gümüşeli, 2001, 11). Ödün verme stratejisinde önemli olan yapılan işten çok, örgütte bulunanların bir arada daha sağlıklı çalışmasını sağlamaktır. Eğer bir kişi ödün verme karşılığında diğer taraftan gerektiğinde bir şeyler elde etme ümidini taşıyorsa, bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olabilir. Ödün verme stratejisine daha çok başvuran kişilere baktığımızda bu kişilerin beğenilmek ve kendini kabul ettirmek isteyen, diğer bireylerle olan ilişkisinin olumsuz etkilenmesinden korktuğu için çatışmadan kaçınan bireyler olduğunu görebilmekteyiz. Ödün verme (uyma) stratejisinde amaç karşı tarafın hoşnutluğunu sağlamaktır.

2.5.3. Hükmetme (üstünlük kurma) stratejisi.

Hükmetme stratejisi bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurma ve buna karşın diğer bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeme durumudur. Birey bu stratejide ayrıca rekabet ve kazanmak için her yolun denenebileceği bir yaklaşımı sergileyebilmektedir (Karip, 2013; 66). Bu stratejideki kişiler kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmektedirler.

Rekabetçi kişiler, kendinin veya pozisyonun doğru olduğuna inanarak, ne pahasına olursa olsun kazanma isteğinde olduklarını ortaya koyarlar (Yağcıoğlu, 1997). Bu stratejiyi kullanan kişiler için kendi kazançları her şeyin üstünde tutulmaktadır. Bu kişiler bazı zamanlarda başka insanların ilgi ya da iddialarını anlamak için çabalayabilmektedirler. Fakat bu çabalarının altındaki esas neden, onlarla ilgili elde ettikleri bilgiler ile güncel stratejilerini belirleyerek, başarılarını garantiye alma istekleridir (Gümüşeli, 1994; 93).

Hükmetme stratejisini kullanan bireyler için kendi düşünceleri dışında olan fikirler boş ve önemsizdir. Başkalarının fikirlerini bu yüzden önemsemezler ve herkesi kendi fikirleri doğrultusunda hareket etmeleri için zorlamaktadırlar. Yani kendi fikirlerini bir nevi dayatmaktadırlar. Onlara göre en mükemmel fikir sahibi yine kendileridir. Bunu sağlamak için devamlı olarak kendi çözüm önerilerini diğer insanlara empoze etmeye çalışırlar (Tjosvold, 1989; Akt. Gümüşeli, 1994; 94). Bu stratejinin temel dayanağı formel yetkidir. Örgütlerde, çatışma durumlarında biçimsel olarak kazanılmış yetki ve güç tehdit düzeyine varacak şekilde kullanılmaktadır (Owens, 1998; Sargut, 1994; akt: Türnüklü, 2005).

Örgütsel çatışmayı gidermek amacıyla kullanılan yetki, örgüt içinde kazançlı bir grupla, yönetime güvenmeyen yığın ve sınırlı bir grup yaratmamalıdır (Leavit, Dili, Eyring, 1973; Akt. Aydın, 2010; 363). Çünkü çatışmaları yönetmede yetki kullanmak, aynı zamanda kaybeden bir taraf yaratmayı da beraberinde getirir. Öte yandan bu stratejinin çok sık uygulanması, personelin iş doyumu ve morali üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir (Bursalıoğlu, 2000, 155). Birey örgütte bulunanların ihtiyaçlarına kulak asar. Önemli olan kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bireyin diğerleri üzerinde kurduğu bir baskı vardır.

Bu stratejiyi kullanarak başarıya ulaşabilen kişiler, sadece üstünlük kurdukları tarafların gözünde değil, aynı zamanda kurumda bulunan diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de güçlerini arttıracaklarını düşünmektedir (Owens, 1998; Akt. Türnüklü, 2005;439). Burada önemli olan idarecinin yasal ve makam gücüne değil uzmanlık gücüne güvenmesidir. Bu sayede kısa süreli olmayan daha verimli kararlar alınıp yürürlüğe konulabilmektedir. Bu stratejinin kullanımı kısa vadeli rahatlık sağlayabilmektedir, fakat

uzun vadeli bir verim alınmak isteniyorsa bu strateji çok dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü hükmetme stratejisi çoğu zaman çatışmayı durdurmaz, ortaya çıkardığı korkuyla, çatışma durumunun gizli bir şekilde sürdürülmesine sebep olmaktadır (Başaran, 1998; Akt. Kılıç, 2006).

Hükmedici çatışma yönetim stratejisi; rekabet, aşağılama, ceza, küçümseyici sözler, bağırma, fiziksel saldırı ya da tehdit, azarlama ve ısrarcı olma gibi davranış biçimlerini içermektedir (Lulofs ve Cahn, 2000; Akt.,Türnüklü, 2005). Bu stratejiyi kullanan yöneticiler kendi gücünü kullanarak işleri yürütmeye odaklıdırlar. Bu gücün kullanımında aşırıya kaçılması güce karşı yapılanmalara zemin hazırlayabilmektedirler. Bu yapılanmalar örgütlenme yoluna giderlerse ileride daha büyük çatışmalara zemin hazırlayabilme gücüne sahip olabilecekleri göz ardı edilmemelidir.

2.5.4. Kaçınma stratejisi.

Bu stratejiyi kullanan kişiler için kendi istek ve düşüncelerinin önemsizliği ile diğer bireylerin istek ve düşüncelerinin önemsizliği doğru orantıdadır. Burada yönetici kişiler her türlü sorumluluğunu başkalarına yüklemektedirler. Birey kendisini çatışma içerisinde bulabileceği her türlü olay ve durumdan soyutlamaktadır. Burada kimsenin ihtiyaçlarının bir önemi yoktur.

Bir başka anlatımla; çatışmanın yönetilmesinde sorundan kaçınma, görmezlikten gelme, önem vermeme, ihmal etme, harekete geçmeme, kadere bırakma, kişisel düşünce ifade etmeme, olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi davranışları içermektedir (Arslan ve ark., 2004; Akt. Kılıç. 2006). Bu strateji için tümleştirme stratejisinin tam tersi bir strateji diyebilmekteyiz. Öyle ki çatışma ile ilgili kararları geciktiren bu yol şüphesiz çatışmayı çözmez; kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltmaktadır (Koçel,2001, 543). Bu stratejinin uygulanabileceği bazı durumlarda mevcuttur. Yönetici astlarının yapılacak işi halledeceklerine inanıyorsa bu stratejiyi kullanabilmektedir.

Bu stratejiyi kullanan yöneticiler astlarının gözünde kendilerine değer vermeyen sorumluluktan kaçan kişi izlenimi bırakabilecekleri için her strateji gibi bu stratejinin de kullanımı oldukça dikkat istemektedir. Bu stratejinin çok fazla kullanılması bireyin kendi içerisinde çatışma doğmasına yol açabilmektedir (Arslan ve ark. 2004; Akt. Kılıç, 2006). Kaçınma stratejisi, bazı durumlarda faydalı da olabilmektedir. Örneğin çatışma yaşanan

örgütte bireyler arasındaki gerilimin maksimum seviyeye ulaştığı durumlarda zaman kazanabilmek adına bu strateji uygulanabilmektedir. Burada taraflar, çatışmanın farkındadırlar, ancak çözüm üzerinde çalışabilmeleri için bir “soğuma” dönemine ihtiyaçları vardır (Arslan ve ark., 2004; Akt. Kılıç, 2006). Bireylerin birbirleri ile iletişim içerisinde bulunmaları gereken bir örgüt olan okullarda bu soğuma dönemi tam tersi bir etki yaratabilmektedir. Ayrıca iletişimsiz eğitim olmayacağı gerçeği göz önünde bulundurulursa okullar için bu stratejinin etkili bir strateji olmayacağı bir kez daha açıklık kazanmış olmaktadır (Gümüşeli, 2001; 16).

2.5.5. Uzlaşma stratejisi.

Uzlaşma, temelde bireyin kendisine ve karşısına orta derecede ilgisini ifade eden bir stratejidir (Gümüşeli, 2001; 17). Uzlaşmaya dayalı bir karar, kaçınma stratejisine benzemektedir; ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği, karşıt tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2010; 371). Bu stratejide önemli olan bir orta nokta bulabilmektir. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Kılıç, 2006). Fakat bu stratejide bir orta nokta bulmak demek çatışmaya neden sorunun da ortadan kalkması demek olmayabilir. Çünkü bulundukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır (Bursalıoğlu, 2000, 157). Bu nedenle uzlaşma stratejisini geçici bir çatışma yönetimi stratejisi olarak kullanmak çoğu durumlarda daha yararlı olabilmektedir (Koçel, 2001, 343).

Uzlaşma stratejisi; her iki tarafın amaçları önemli ve güçleri eşit olduğunda, karmaşık konularda geçici çözümler bulma durumunda; zaman baskısı altında en kestirme çözümü bulma durumunda; işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu durumlarda eski dengeyi sağlamak için kullanıldığında daha etkili olabilmektedir (Arslan vd., 2004; Akt. Kılıç. 2006). Çatışmadan yorulan, çatışmayı oyuna dönüştüren, sorunun geçersizliğini, önemsizliğini gören taraf uzlaşma stratejisini aşırı kullanmaktadır. Buna karşılık, görüşünde katı olan, direnen, erk savaşını veren, gerilimi sürdüren taraf uzlaşma stratejisini az kullanmaktadır (Başaran, 2004; 339). Uzlaşmacı taraf, hükmetme eğilimli taraftan daha fazla taviz verirken, ödün veren taraftan ise daha az taviz vermektedir. Bu strateji, tümleştirme stratejisine en yakın olanıdır. Çoğu kez tümleştirme stratejisinin etkili olmadığı ya da uygulama olanağının bulunmadığı durumlarda, alternatif olarak uygulanabilen bir stratejidir (Gümüşeli, 2001;

17). Böyle bir stratejinin uygulanmasında, karşı tarafla ilişkiler ve önemli sorunların görünür hale gelmeden geliştirilmesi için birtakım uzlaştırmacı eylemler vardır. Bu eylemlerin önemli olanlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bumin, 1990; Akt.,Gümüşeli, 1994; 106):

1. Karşı tarafın başarıları kutlanarak onlara saygı belirtilmektedir.
2. Karşı tarafı itham eden, tehdit eden veya onları küçülten ifadeler kullanılmamaktadır.
3. Karşı taraftan gelen uzlaştırmacı ifade ve hareketler övülür ve karşılık verilmek suretiyle desteklenmektedir.
4. Taraflar arasında buluna ortak özellik ve karşılıklı menfaatlere vurgu yapılmaktadır.
5. İnanç ve değerlerdeki farklılıklar dile getirmeme noktasında anlaşmaya varılmaktadır.

Uzlaşma stratejisi her iki tarafında ortak bir görüşte buluşmasını hedefleyen bir strateji türüdür. Doğru kullanıldığı takdirde en etkili olabilecek strateji tümleştirme ya da problem çözme olarak da bilinen bütünleştirici stratejidir. Hükmetme stratejisi, farklı çatışmalara da zemin hazırlayabileceği için en çok kaçınılması gereken stratejilerden biridir. Ödün verme (uyma) stratejisi, yöneticilerin daha az etkili olduğu ve temel amacın karşı tarafın memnuniyetini sağlamak olduğu bir stratejidir. Kaçınma stratejisi ise genellikle örgüte pek artı katmayan bir stratejidir.

2.6. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ortaöğretim okullarında (Gümüşeli, 1994; Akgün, Yıldız ve Çelik, 2009; Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl, 2014; Ferrer, 2020; Riasia ve Asadzadehb, 2015; Odabaşıoğlu,2013;.) ve ilkokullarda (Nural, Ada ve Çolak, 2012; Esen,2019;Yıldızoğlu ve Burgaz,2014;Otrar ve Övün,2007;.) yapılmış olan çalışmaların olduğu görülmüştür. Aşağıda ortaöğretim ve ilkokullarda yapılan bu çalışmalar özetlenmiştir.

Gümüşeli (1994) ‘‘İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri ‘’adlı doktora teziyle İzmir ilinde görev yapan ortaöğretim okulu müdürleriyle öğretmenlerinin çatışma yönetmede tümleştirme,

hükmetme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerinden hangilerini ne derecede kullandıklarını belirlemiştir. Bu araştırma okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini ele alan ilk araştırma olması bakımından büyük önem taşımakta ve aynı unsuru doğrudan ya da dolaylı olarak araştırmacılar için de bir yol gösterici niteliğinde olmaktadır. Araştırmanın modeli tarama modelidir ve Rahim Örgütsel Çatışma Anketi'nin dilimize uyarlanmış hali kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi 87 okul müdürü ve 249 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında her iki grubun da en çok tümleştirme ve uzlaşma stilini kullandıkları, en az ise hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmanın bir başka bulgusu olan okul müdürünün sahip olduğu mesleki kıdem ya da cinsiyet gibi demografik değişkenlerinin, okul müdürünün çatışma yönetimi stili tercihini herhangi bir şekilde etkilemediğine karşın; hizmet içi eğitim alma oranının çatışma yönetimi stillerini etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca müdürlerin öğretmenlere oranla tümleştirme stiline daha çok başvurduğu buna karşın kaçınma stiline daha az rağbet ettiği araştırmanın bir başka önemli bulgusudur.

Otrar ve Övün (2007) *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze İlçesi Örneği)* adlı makalelerinde okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini karşılaştırmışlardır. Çalışma öğretmen algılarına dayalı olup araştırmanın evrenini Kocaeli – Gebze de bulunan 15 okul ve bu okullarda görev yapan 214 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem basit tesadüfi örnekleme (random) olarak belirlenmiş olup araştırma 2005- 2006 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Bu çalışmada da Rahim' in Örgütsel Çatışma Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin en çok tümleştirme stilini kullanmaya başvurduklarına karşın en az hükmetme stilini kullanmaya başvurdukları belirtilmiştir. Yine öğretmen algılarına dayalı olarak araştırma sonucunda en fazla stresin kaynağının ödün verme stili olduğu ve buna karşın en az stres kaynağı olarak ise tümleştirme stilinin olduğu gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada her iki olgu arasında (stres düzeyi ve çatışma yönetme stili) anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve hükmetme stiline doğru orantıda stres düzeyinin varlığı da bir başka sonuç arasında yer olmaktadır.

Akgün, Yıldız ve Çelik (2009) tarafından yapılan *“Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”* adlı çalışmalarında çatışma yönetim stillerinden problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme stillerini ne derecede kullandıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda Bolu merkezde bulunan 16 adet ortaöğretim okulu ve bu okullarda görev alan 16 yöneticiye ek olarak 584

adet öğretmen araştırmının evrenini oluşturmaktadır. Araştırma 2007- 2008 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Araştırmanın yöntemi tesadüfî örneklem alma metodu olmuş daha sonra bu sayı 240 olarak belirlenmiştir. Veriler Ural (2007) tarafından geliştirilen anket ile toplanmıştır. Araştırmada yöneticilerin problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları en az ise hükmetme stiline başvurdıkları belirlenmiştir. Öğretmen görüşleri de yöneticilerin en fazla problem çözme ve uzlaşma stilini kullandıklarını destekler niteliktedir. Buna karşın en az hangi stili kullanma konusunda yönetici görüşlerinden farklı olarak öğretmenlerin algısına göre de yöneticilerin en az ödün verme stiline başvurdıkları belirlenmiştir.

Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) ‘*Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin İncelenmesi*’ adlı çalışmalarında ortaöğretim kurumlarında görev alan okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim biçimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında Bursa ili Yıldırım ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 102 öğretmen araştırmının evrenini oluşturmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmış olup 2012 – 2013 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışmada veri toplamak için Rahim (1983)’ in geliştirdiği Gümüşeli (1994) ‘nin dilimize uyarladığı ROCI-II Çatışma Envanteri ve ek olarak Bireysel Özellikleri Belirleme Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin en çok hükmetme stilini kullanmalarına karşın, en az tümleştirme stilini kullanmaya başvurdıkları belirtilmiştir. Mesleki kıdem boyutunda incelendiğinde 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olan öğretmenler yöneticilerin en çok hükmetme stilini ve en az ise uzlaşma stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise bu olgunun tam tersi olarak en çok uzlaşma ve en az hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yaş olgusu kapsamında 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenler yöneticilerin en çok tümleştirme yöntemini, 40 yaş ve daha altı yaşlara göre daha fazla tercih ettikleri araştırmının bir başka sonucu arasında yer almaktadır. Yaşı 41 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 30 ve daha altı olan öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uyma stilini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) ‘*Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*’ çalışmalarında okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamışlardır. İlgili araştırmanın evreni Kastamonu’daki devlet okullarında çalışan 89 okul müdürü ve 122 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Rahim (1994) in Örgütsel Çatışma Ölçeği ROCI-II, Somer, Tatar ve Korkmaz (2002) tarafından geliştirilen

Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE) kullanılarak toplanmıştır. Araştırma evreni oranlı eleman örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirleme ile beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, en az ise hükmetme stiline başvurdıkları araştırmanın sonuçları arasındadır. Yine bu yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerinden en çok yumuşak başlılık / geçimlik, en az ise duygusal tutarsızlık kişilik boyutuna başvurdıkları belirlenmiştir. Araştırmada her iki olgunun ortak sonucu olarak tümleştirme stili ve gelişime açıklık boyutu arasında doğru orantıda bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada çatışma yönetimi stillerinin kişilik özelliklerinden etkilendiği belirtilmiştir.

Esen (2019) “*İlkokul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları*” adlı yüksek lisans çalışmasında ilkökul yöneticileriyle öğretmenlerin arasında yaşanan çatışma türlerini ve bu çatışmalara yönelik okul yöneticilerinin uyguladıkları çözüm yollarının neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın yöntemi ilişkisel tarama modelidir. Araştırmanın evreni İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan resmi ilkökullarda görevli 120 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma 2017- 2018 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Veriler Şentürk (2006) tarafından geliştirilen Okul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları anketi yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin çatışma türlerinin çözülmesinde en çok tümleştirme, en az ise hükmetme stilini kullandıkları belirtilmiştir. Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında en çok karşılaşılan çatışma türünün yönetici uzman çatışması olduğu bir başka bulgu arasında yer almaktadır.

Nural, Ada ve Çolak (2012) ‘*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri*’ adlı çalışmalarında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin, kişisel-mesleki değişkenlere, iletişim becerileri ve örgüt iklimine göre yönetici davranışları açısından farklılıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın verileri 2011/2012 eğitim- öğretim yılında Trabzon ilinde örgün eğitim kurumlarında görev yapan 277 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veriler Şahin (2007) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Çatışma Stratejileri Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Kişiler arası İletişim Ölçeği”, Halpin ve Croft tarafından geliştirilen Yalçinkaya (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ‘Örgüt İklimi Belirleme Ölçeği’ kullanılarak toplanmış, toplanan veriler SPSS 15.0 aracılığı ile analiz

edilmiştir. Öğretmen görüşlerine dayalı olarak yapılan araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşmanın, mesleki kıdem artıkça arttığı belirlenmiştir.

Odabaşoğlu (2013) *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları* adlı çalışmada, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerini öğretmen algılarına göre belirlemek ve müdürlerin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 1216 öğretmen araştırmanın evrenini, ilgili okullarda görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiş olan 300 öğretmen ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği (LBDQ) ve Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği kullanılarak toplanmış, SPSS 17 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. İlgili okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre araştırmadan elde edilen sonuçlar; okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden en çok tümleştirme ve bunu takiben uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Ferrer (2020) ‘ *Conflict Management Styles of Secondary School Principals and Its Relationship to Organizational Climate of the Selected Schools in Quezon City* ’ adlı araştırmasında Ouezon City de görev yapan ortaokulu müdürlerinin çatışma yönetimi biçimleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi biçimleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasına karşın öğretmenlerin agresif tavırları ile çatışma yönetimi biçimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortaokul müdürlerinin çatışma çözme biçimlerinden en çok uzlaşmayı kullandıkları da araştırmanın bir başka anlamlı sonucudur.

Riasia ve Asadzadehb (2015) ‘ *The relationship between principals’ reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument* ’ adlı makalelerinde okul müdürlerinin ödül gücü ile çatışma yönetimi biçimleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada bulunan veriler regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın evreni Birjand şehrinde bulunan tüm lise müdürleridir. Araştırmada elde edilen bulgulara istinaden ödül gücü ile çatışma yönetimi biçimlerinden sadece uzlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir.

Boucher (2013) *'The Relationship of Principal Conflict Management Style and School Climate'* adlı araştırmasında Güney Carolina'daki ilkokul müdürlerinin çatışma yönetimi biçimleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri 2 kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok bütünleştirmeyi tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca çatışma yönetimi biçimleri ile okul iklimi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden en az hükmetme stilini kullandıkları buna karşın en çok tümleştirme stiline başvurdukları gözlenmektedir. Araştırmalar içerisinde farklı bir görüş olarak sadece bir araştırma bu görüşün aksini savunmuştur. Araştırmalardan hareketle öğretmenler ile okul yöneticileri arasında en çok karşılaşılan çatışma türünün yönetici uzman çatışması olduğu bir başka bulgu arasında yer almaktadır. Yine bu yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerinden en çok yumuşak başlılık / geçimlik, en az ise duygusal tutarsızlık kişilik boyutuna başvurdukları belirlenmiştir. Araştırmada uygulanacak çatışma yönetimi stillerinin uygulayıcının kişilik özelliklerinden etkilendiği, belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürünün sahip olduğu mesleki kıdem ya da cinsiyet gibi demografik değişkenlerinin, okul müdürünün çatışma yönetimi stili tercihini herhangi bir şekilde etkilemediğine karşın; hizmet içi eğitim alma oranının çatışma yönetimi stillerini etkilediği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere oranla tümleştirme stiline daha çok başvurduğu buna karşın kaçınma stiline daha az rağbet ettiği araştırmalardan çıkan bir başka önemli bulgudur. Öğretmen algılarına dayalı olarak yapılan araştırma sonucunda en fazla stresin kaynağının ödün verme stili olduğu ve buna karşın en az stres kaynağı olarak ise tümleştirme stiline olduğu gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada her iki olgu arasında (stres düzeyi ve çatışma yönetme stili) anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve hükmetme stiline doğru orantıda stres düzeyinin varlığı da bir başka sonuç arasında yer almaktadır. Mesleki kıdem boyutunda incelendiğinde 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olan öğretmenler yöneticilerin en çok hükmetme stilini ve en az ise uzlaşma stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. 21 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise bu olgunun tam tersi olarak en çok uzlaşma ve en az hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yaş olgusu kapsamında da 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenler yöneticilerin en çok tümleştirme yöntemini, 40 yaş ve daha altı yaşlara göre daha fazla tercih ettikleri araştırmanın bir başka sonucu arasında yer almaktadır. Yaşı 41 ve üzeri olan öğretmenler yaşı 30 ve daha altı olan

öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uyma stilini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

2.7. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan en çok kullanılan sınıflandırma; Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori ve Durum/Koşul Bağımlılık Teorisi ve Modern Liderlik Teorileridir (Saed ve ark., 2014). On dokuzuncu yüzyılın sonlarına kadar liderlik ile alakalı; gözlem yapma, yorum yapma ve ahlak değeri biçme gibi başlıklarda pek çok yazı yazılmıştır. Fakat 2000’li yıllardan sonra insan davranışlarını ölçebilmek için bilim ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanılması, liderlik araştırmalarında araştırmacıların yaklaşımlarının değişmesine sebep olmuştur (Hackman ve Johnson, 2009). Aşağıda bulunan tabloda liderlik teorileri dönem ve konuları özet olarak sunulmuştur.

Tablo 1.

Liderlik Kuramları Dönem ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940’ların sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır.
1940-1960 sonu	Davranışsal Yaklaşım	Liderin Etkinliği Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir.
1960 sonu-1980 başı	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır
1980’li yıllardan Günümüze	Etkileşimsel, Dönüşümsel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Sökmen, 2010

Liderlik teorileri temelde dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunun yanı sıra; son dönemlerde toplam kalite anlayışı ve çağdaş yönetim ile kavramların ortaya çıkması ile sonuçlanan koşullar, liderliğin açıklaması konusuna da farklı görüş ve katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2011).

2.7.1. Özellik teorisi.

Liderlik teorileri ile ilgili bilinen en eski teoridir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 1940'lara kadar lider için bireyin kişisel özellikleri temel alınmıştır. Burada Büyük Adam Kuramı etkilidir. Bu kurama göre liderlik doğuştan gelir yani lider olunmaz lider doğulur düşüncesi hâkimdir. Bu yaklaşıma göre liderler kişisel (özgüven, yaratıcılık, ikna edebilme gücü vb.) fiziksel (boy, yaş, cinsiyet vb.) ve zihinsel (iletişim gücü, akıcı konuşma, kararlılık vb.) özellikleri bakımından diğer bireylerden farklıdır.

2.7.2. Davranışsal liderlik teorileri.

Burada lideri tanımlarken vurgulanan konu lideri lider yapan bazı davranış özellikleridir. 1940 tan 1960'lı yılların sonlarına doğru, liderliğin kişisel özelliklerinden çok onu lider yapan davranışları daha ön plana çıkmaktadır. Bu teoride liderlerin etkinlikleri; ast personel ile olan iletişimi, yetki devri yapıp yapmaması, kararları verme tarz ve stratejisi, planlama ve kontrol şekli gibi faktörlerle ölçülmeye çalışılmıştır (Koçel, 2011). Davranışlar gözlemlenip değerlendirilebilmektedir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine katkıda bulunan pek çok uygulamalı araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarla lider davranışları belirlenerek sınıflandırılmış ve bunların etkinlikleriyle alakalı çalışmalar yapılmıştır (Koçel, 2011). Davranışsal teoriler lider ve onu izleyenlerin davranışlarıyla ilgilenmiştir. Durumsal teoriler ise liderliğin farklı çevre ortamlardaki değerlendirmesini yapmış ve liderlerde görev yönelimine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Davranışsal teorilerle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır:

2.7.2.1. Ohio State üniversitesi çalışmaları.

Bu çalışmalar davranışsal liderlik teorileri bakımından yapılan ilk çalışmalardan biridir. Çalışmalar 2. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra yapıldığı için ilk önce askeri daha sonra ise sivil liderlerin katkısıyla yürütülmüştür. Çalışmanın amacı liderin davranışlarının gözlenmesiyle beraber liderin kim olduğunun tanımının yapılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (LBDQ) geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu

ölçek astlara sorulmuştur ve astların cevaplarına göre liderlik davranışları görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklardan ilki olan görev odaklı liderlikte lider ortak amaca ulaşmaya yönelik görev dağılımını açıkça yapan, grubu bu doğrultuda organize eden, belirlenen kurallara uyulmasını ve görevin zamanında yapılmasını sağlayan kişi olarak tanımlanmıştır. İkinci başlık olan ilişki odaklı liderlikte ise lider astlarına olan güvenini, saygısını, değerini ortaya koymaktadır. Lider ile astları arasındaki iletişim son derece kuvvetlidir ve lider astlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran kişi olmaktadır.

Bu iki başlık altında toplanan lider davranışları başlangıçta liderin kim olduğunu ortaya koymak için yeterli görülmüş fakat sonradan bunun yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. İlk olarak görev odaklı olan liderlikte astların iş verimi yüksek olmasına rağmen yapılan işten aldıkları memnuniyetleri bunun tam tersini göstermektedir ve bu da işe devam etmeyi olumsuz etkilemektedir. İkinci olarak ilişki odaklı liderlikte ise tam tersi olarak yapılan işten alınan memnuniyet fazladır fakat işten alınan verim düşüktür. Buradan hareketle sadece davranış odaklı olarak lider tanımının yapılamayacağı belirlenmiştir.

2.7.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları.

Rensis Likert tarafından yürütülen bu çalışmada, çalışanların işten verim ve doyum almalarının hangi unsurlara bağlı olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada işe yönelik başarısı yüksek olan gruplar incelenmiş ve bu başarıya yönelik liderlik davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Aynı dönemde yapılan bu çalışmanın sonuçları da Ohio State çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir. Çalışmanın sonuçları Ohio State çalışmasındaki gibi iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklardan ilki kişiye yönelik liderlik davranışlarıdır. Burada lider; astlarının kişisel gelişimlerine ve iş doyumlarına katkı sağlayan kişi olmaktadır. Bir diğer başlık olan işe yönelik liderlik davranışında ise lider; astlarının belirlenen hedefler çerçevesinde işi yapıp yapmadıklarını yakından takip eden ve bu doğrultuda ceza yöntemini kullanabilen kişi olmaktadır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda kişiye yönelik liderlik davranışı yapılan grupta işten verim ve doyum alma daha yüksek düzeyde belirlenmiştir.

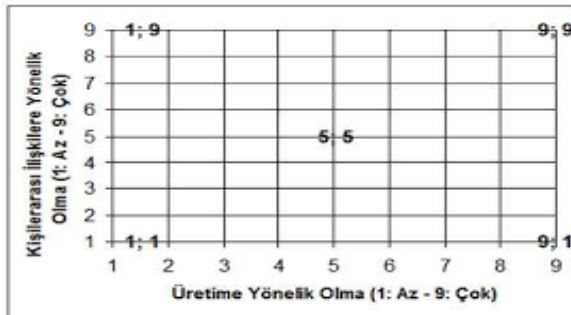
2.7.2.3. Harvard üniversitesi çalışmaları.

Robert Blake tarafından yürütülen bu çalışma da iki temel liderlik davranışı ortaya koyulmaktadır. Bu çalışma Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından farklı olarak astlara yönelik yapılmış ve diğer çalışmaların ortaya koyduğu liderlik tanımlarının grubun herhangi bir üyesi tarafından da ortaya konulacağı belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre liderin tanımı bir grupta faaliyetlerin seviyesi, kişinin grupta sevilme düzeyi ve verilen görevi başarıyla yapabilme gücüne bağlı olarak belirlenmektedir.

2.7.2.4. Blake ve Mouton tarafından yapılan çalışmalar.

Blake ve Mouton yapılan çalışmalara alternatif olarak Yönetim Izgarası isimli bir kuram ortaya çıkarmışlardır. Bu kurama göre en iyi liderler hem insan ilişkilerine hem de üretime önem veren kişiler olmaktadır.

Şekil 2. Yönetim ızgarası



Kaynak: Koçel ,2003

Yukarıda verilen Yönetim Izgarası' nda X ekseninde görev odaklı ve Y ekseninde de ilişki odaklı lider davranışları 1 ile 9 arasında puanlanarak verilmiştir. Model üzerinde 1,1 noktasında bulunan lider hem işe hem de kişiler arası iletişime en az önem veren liderdir. Bu liderler görevin yerine getirilmesi için en az çabayı göstermektedirler. Yine model üzerinde 1,9 noktasında bulunan liderler de kişiler arası iletişime en çok önem veren liderlerdir. Bu liderler ile astları arasında dostça bir ilişki bulunmaktadır. Fakat bu liderler işe de en az ilgiyi gösteren liderlerdir. Onlar için işten daha çok astlarıyla olan ilişkileri

önemlidir. Model üzerinde 9,1 noktasında bulunan liderler için verilen işten verimlilik almak çok önemlidir. Liderler otoritelerini sık sık kullanırlar ve kişiler arası iletişimleri de çok zayıftır. Model üzerinde 9,9 noktasında bulunan liderler hem iş hem de kişiler arası iletişime önem veren liderlerdir. Bu liderler verilen işten en yüksek verimi almak ve buna paralel olarak astlarıyla arasında olan ilişkilerinde de en yüksek doyumu almayı hedeflemektedirler. Son olarak verilen modelde 5,5 noktasında bulunan liderler işe göre ilişkilerini düzenleyen liderlerdir.

2.7.2.5. X ve Y kuramı.

Douglas McGregor tarafından ortaya çıkarılan bu kuram klasik ve neo-klasik yönetim anlayışının insana bakış açısıyla ele alınmıştır. McGregor ilk olarak X kuramını geliştirmiş daha sonra bu kuramı eleştirerek Y kuramını ortaya çıkarmıştır. X kuramında lider otoriter biriyken, Y kuramında ise tam tersi olarak demokratik bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. X kuramında liderler verilen göreve yönelik beklentilerini astlarına açık bir şekilde anlatmakta, gerektiğinde astlarını işi yapmaya zorlamakta ve ceza vermekten de kaçınmamaktadırlar. Y kuramında ise liderler astlarıyla ortak kararlar almak için sürekli iletişim halindedirler ve astlarını kapasitelerinin farkına varmaları ve kendilerini geliştirmeleri için cesaretlendirmektedirler. Burada X kuramı klasik yönetim anlayışında insana bakış açısını, Y kuramı ise neo-klasik yönetim anlayışında insana bakış açısını temsil etmektedir.

2.7.3. Durumsallık liderlik teorileri.

Durumsallık liderlik teorisi; liderliği tanımlarken, lider özellik ve davranışlarının yanı sıra, koşullar değişkenine göre de bir değerlendirme yapmaktadır. 1960'ların sonundan 1980'li yıllara kadar liderlik için bazı durumların önemli olduğu vurgulanmıştır. Yani o durumların gerçekleşmiş olması bir lider yaratmıştır. Teorinin temel varsayımları arasında değişik durumlarda değişik liderlik tarzlarının gerektirdiği bulunmaktadır (Erturgut, 2012). Bu teoride liderlik, ortaya çıkabilecek farklı durumlar için de ele alınarak değerlendirilmektedir (Demir ve ark., 2010). Durumsal yaklaşımlar liderliğin farklı çevre

ortamlardaki değerlendirmesini yapmış ve liderlerde görev yönelimine ilişkin çalışmalar yapmıştır.

Durumsallık liderlik teorisinde birçok araştırmalar yapılarak, liderlik ile ilgili pek çok durumsal faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Çetin, 2008) Bu teoride, lider etkinliğini belirlemede kullanılan faktörlerden bazıları şöyledir (Koçel, 2011) :

- ✓ Gerçekleştirilecek olan amacın niteliğinin ne olduğu,
- ✓ İzleyicilerin yetenek ve beklentilerinin ne olduğu,
- ✓ Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonların özelliklerinin ne olduğu,
- ✓ Lider ve izleyicilerin geçmişteki tecrübelerinin ne olduğu.

2.8.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Modern Liderlik Stilleri

2.8.1.Vizyoner liderlik.

1980 yılından günümüze kadar alternatif olarak etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır ve lider olmak için vizyon sahibi olmanın önemliliği vurgulanmıştır. Buradan hareketle yeni bir yaklaşım olan vizyoner liderlik de ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre liderler vizyon sahibi olmanın yanında bu vizyonu ortak bir hale de dönüştürüp örgütteki her bireye benimsetmelidirler ve bu ortak vizyonun gerçekleşmesini de sağlamalıdır.

2.8.2 Dönüşümcü liderlik.

Dönüşümcü liderler astlarının yeteneklerini ortaya çıkarmaları için onları motive etmektedirler. Mac Gregor göre liderlik, insan hayatına bir anlam kazandırmak amacıyla kurulmuştur (Barutçugil, 2014). J. M. Burns'un yapmış olduğu çalışmalarda liderlikle alakalı iki uç sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliktir (Seltzer ve Bass,1990). Dönüşümcü liderler, ilham verici, motive edici, takipçilerini entelektüel olarak uyaran, şirket misyonu için tutku yaratan bir lider olarak tanımlanırken, işlemci liderler, çalışanlarla etkileşimlerinde sözleşmeyi, düzeltmeyi ve eleştiriyi kullanan

lider olarak tanımlanmaktadır (Gibson ve ark., 2017). 1985 senesinde önceki araştırmacılardan farklı bir davranış tipi ve faktörünü inceleyen Bernard M. Bass, dönüşümcü liderlik teorisini ortaya çıkarmıştır (Simic, 1998).

Bass yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, Burns tarafında yapılan çalışmaya ölçülebilen ve açık bir şekil vermeyi başarmıştır. Bass ölçümü gerçekleştirebilmek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multiple Leadership Questionnaire) oluşturmuştur. Oluşturulan bu ölçek ile dönüşümcü ve işlemci liderliğin davranış biçimleri açıklanmıştır (Sashkin ve Rosenbach, 1993). Dönüşümcü liderlik Bass tarafından ortaya konulan ölçekten farklı olan kuramlarda çalışabilmiştir. Eğitim öğretim kurumları, güvenli ve emniyet teşkilatı, organizasyon ve diğer kamu kurum ve kuruluşları bu liderlik konusunu araştırmış ve dönüşümcü liderlik kavramına çok çeşitli katkılar sağlanmıştır (Zel, 1997).

Bu kavram sonraki yıllarda da geliştirilmeye devam etmiş, 1990, 1993 ve 1994 yıllarında da kavram geliştirmesine katkı Bass ve Avolio tarafından yapılmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler kısa vadeli olaylardan daha çok gelecekler alakalı olan değişim ve vizyon ile ilgilenmektedirler (Özden, 2013). Bu nedenle bu tarz liderler, üyelerini standardı dışında bir alana yönlendirerek, onlara farklı bir vizyon katarlar (Cemaloğlu, 2007).

2.8.3. Karizmatik liderlik.

Dönüştürücü liderlere, hayranlık besleme, onlara saygı duyulma ve güvenilme sık görülen durumlardandır. Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (karizma), telkin ile güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışları boyutlarından meydana gelmektedir (Bass, 1990; Bass vd., 2003; Cemaloğlu, 2007; Karip, 1998). Dönüştürücü liderler ast ve takipçileri için rol modeldirler. Liderler risk alabilen kişilerdir ve bu riskleri bilinçli bir şekilde alırlar. Takipçilerine doğru olanı yapacaklarıyla alakalı olarak güvence veren liderler, liderlik için yüksek standartların ortaya çıkmasını sağlarlar (Bass, 1998: 5). Bu durum, dönüştürücü liderlik içindeki karizmatik liderliğin boyutunun bir göstergesidir.

Karizmatik liderler güçlü kişilik özellikleri olan kişilerdir. Bu kişilik özellikleri izleyenlerde ona karşı hayranlık uyandırmaktadır. Bu sayede onu izleyenlere karşı elinde ikna ve motive etme gücü doğmaktadır. Bu kişilik özellikleri, çalışanlarının lidere karşı çok fazla güven duymalarına neden olmaktadır. Karizmatik lider çalışanlarını baskı kurmaksızın

etkilemektedir. Bu liderler kriz durumlarında hızlı kararlar alabilmekten kaçınmayan kişilerdir.

2.8.4. Etkileşimci liderlik.

Bir başka teori olan etkileşimsel teoride liderler örgüt çalışanlarını bir işi başarabilmeleri için güdüleme aracı olarak ödüllendirme yolunu seçerler. Burada lider, örgütün amacı doğrultusunda örgüt elemanının işin yapım aşamasında gösterdiği çaba değerince ona destek sağlamakta, sosyal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinde gördüğümüz değişime ve gelişime odaklı olma hali bu teoride gelişime ve yenileşmeye kapalı olma hali olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderler bir problem ile karşılaşmadığı sürece serbest bırakıcı liderlik stilini kullanmaktadırlar. Etkileşimci liderlik, liderlerin beklentilerini karşılayan ve belirlenen hedeflere ulaştıktan sonra tanınma, takas ya da ödüller şeklinde takipçilerinin ihtiyacını karşılayan bir liderliktir (Hussain,2017:3) .

2.8.5. Tam serbestçi (laissez-faire) liderlik.

Lider ast kişilerle iletişim içerisinde bulunmaz, onları umursamaz yani bu liderlik stilinde ‘‘Bırakınız yapsınlar.’’ düşüncesi hâkimdir diyebilmekteyiz. Ayrıca bu liderlik stilinde gruplar fazla organize olmadığı için etkili olma durumu azdır. Liderlerin sorumlu olduğu durumlar göz ardı edilmektedir ve otorite kullanılmamaktadır (Bass, 1998: 7).

2.8.6. Dağıtımçı (paylaşımçı) liderlik.

Burada liderlik görevi örgüt çalışanları arasında paylaşılmıştır. Örgütte demokrasi hâkimdir. İşler örgüt çalışanları arasında paylaştırılmaktadır. Bu sayede örgütte bulunan herkes liderlik boyutunda aktif olarak görev almaktadırlar. Dağıtımçı liderlikte tek bir lider yoktur (Spillane ve diğerleri, 2004) ve liderlik görevi örgüt üyelerince paylaşılmaktadır. (Haris, 2007).

2.9. Liderlik Stilleriyle İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ortaöğretim okulunda (Tajasom ve Ahmad, 2011), ilkokullarda (Korkmaz, 2006; Kavrayıcı, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019; Akbaba Altun, 2003.) ve ilkokul-ortaokul ve lise de yapılmış (Akan ve Yalçın, 2015; Cemaoğlu, 2007) olan çalışmaların olduğu görülmüştür. Aşağıda ortaöğretim, ilkokul ve lisede yapılan bu çalışmalar özetlenmiştir.

Korkmaz (2006) *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki* çalışmasında, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile gösterdikleri liderlik davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2005-2006 eğitim öğretim yılında Ankara ‘nın merkez ilçelerinde bulunan 35 lise ve 62 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri ile bu okullarda görev yapan 375 öğretmen oluşturmuştur. Veriler birbirinden farklı üç anket ile elde edilmiştir. Bu anketler Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), Kirton Adaptasyon Envanteri (KAI) ve Beş Faktörlü Kişilik Envanteri (NEO-PI) anketleridir. Araştırmada yöneticiler iki gruba ayrılmıştır. Bunlar yenilikçi ve güdüleyici okul yöneticileri ile gelenekçi ve yönetici okul müdürleri grubudur. Yapılan çalışma sonucunda yenilikçi ve güdüleyici grupta yer alan okul yöneticilerinin, diğer iki grupta yer alan yöneticilere göre dönüşümsel liderlik özelliğini daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmada öğretmen algısına dayalı olarak çıkan sonuçlardan biri ise dönüşümsel liderlik sergileyen okul yöneticileri ile çalışmayı tercih etmek istemeleridir. Ayrıca okul yöneticilerinin kurum içerisinde daha çok dönüştürücü liderlik davranışları gösterdiklerini belirtmelerine karşın öğretmen algılarına göre bu durum tam tersi olarak daha çok etkileşimsel davranış gösterdiklerini belirtmeleri araştırmanın bir başka sonucudur.

Kavrayıcı (2019) *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi* çalışmasında okul yöneticilerin liderlik stillerini öğretmenlerin bakış açlarına dayanarak açıklamayı amaçlamıştır. Araştırmada Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma örneklemini oranlı tabaka örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş ve evrenini Eskişehir’in Tepebaşı ilçesinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında ve devlet okullarında görevli 3200 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre okul müdürlerinin en çok sürdürümcü liderliği tercih ettikleri, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderliği ise daha orta düzeyde tercih ettiklerinden bahsetmektedir. Ayrıca yapılan analizlerde okul müdürlerinin liderlik stilleriyle cinsiyet ve okul türü değişkeni arasında bir

ilişki bulunamazken, branş değişikliği değişkeni ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmektedir.

Özgenel ve Hıdıroğlu (2019) *Liderlik Stillerine Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum: Örgütsel Sinizm* çalışmasında okullarda farklı kademelerde görevde olan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizmleri arasında ilişkinin var olup olmadığını belirlenmeyi amaçlamıştır. Araştırma nicel bir çalışma olup ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı farklı türlerdeki devlet okullarında görev yapan gönüllü 732 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veriler Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılarak toplanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini yüksek düzeyde kullanmalarına karşın serbest bırakıcı liderlik stilini ise en az düzeyde kullandıkları belirtilmiştir. Cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olmazken; öğretmenlerin görev yaptıkları okulların türleri anlamlı bir fark oluşturmuştur. Buna göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilini anaokulu, ilkokul, lise gibi gruplara nazaran daha çok kullandıkları araştırmanın bir başka sonucudur.

Akan ve Yalçın (2015) '*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*' çalışmasında 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Erzincan'daki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hangi liderlik stilini gösterdiklerini ve bu liderlik stillerinin de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Araştırma evreni ilişkisel tarama modeline bağlı olarak belirlenmiş Erzincan'daki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 515 adet öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın veri toplama araçları Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin en çok tercih ettikleri dönüşümcü liderlik davranışı olmuştur. Ayrıca öğretmenlerin de örgüte bağlılıkları yüksek değerde olmuştur. Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri davranış örgütsel bağlılığın içselleştirmesi olmuştur, buna karşın en az katılım gösterdikleri davranış ise özdeşleştirme bağlılığı olmuştur. En orta düzeyde katılım ise uyum bağlılığı olmuştur. Dönüşümcü liderlik stili ve örgütsel bağlılık arasında ve ayrıca iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu yönde yordama olduğu sonucuna varılmıştır. Özetle okul

yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu (2007) '*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi*' adlı çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ilkokul ve ortaokulda görev yapan 500 öğretmene anket uygulayarak veri toplamıştır. Araştırmanın verileri Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Hoy ve Miskel (1991) tarafından geliştirilen Örgüt Sağlığı Anketi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin uyguladıkları liderlik özelliklerinin, örgütün sağlığı hususunda önemli bir yere sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik yapmayı tercih eden okul yöneticileri okuldaki örgüt sağlığını pozitif yönde etkiledikleri ve öğretmenlerin iletişimlerinin daha sağlıklı olduğu, mesleki anlamda gelişime ve değişime daha açık oldukları, öğretmenlerin kendilerini okula daha fazla ait hissettikleri belirlenen sonuçlardır.

Akbaba Altun (2003) '*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*' adlı çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe bakış açılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Tracy (1997) tarafından geliştirilen ve günümüze ve dilimize Akbaba Altun (2001) tarafından uyarlanan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Bolu ve Antalya illerinde çalışan ve hizmet içi programlara dâhil olan 147 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe önem verdikleri fakat uygulamaktan kaçındıkları belirlenmiştir.

Tajasom ve Ariffin Ahmad (2011) '*Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia*' adlı araştırmalarında ortaokulda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili algıları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada liderlikle ilgili veriler Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve okul iklimi ile alakalı veriler de Okul Düzeyinde Çevre Anketi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın evren ve örneklemini Kuzey Malezya kent merkezinde bulunan 17 ortaokulda görev yapan 141 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin okul iklimini okula aidiyet, mesleki ilgi, değişime ve gelişime açıklık ve kaynakların yerinde ve yeterli kullanılması boyutlarında olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde okul yöneticileri dönüşümsel liderlik stilini kullanmayı daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en az serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler de dönüşümsel liderlik kullanan okul müdürleri ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Buna karşın bazı öğretmen görüşleri okul müdürlerinin kurum içerisinde daha çok etkileşimsel davranış gösterdiklerini savunmuşlardır. Okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stilleri öğretmenlerin iş doyumunu ve örgüte bağlılığını da etkilemektedir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilini diğer kademelerde bulunan meslektaşlarına nazaran daha çok kullandıkları araştırmalardan elde edilen bir başka sonuçtur.

2.10. Çatışma Stratejileri ve Liderlik Stilleriyle İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve liderlik stilleri ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ortaöğretim okulunda (Francisco, 2019), ilkokullarda (Konak ve Erdem, 2015; Korkmaz ve Çağlı, 2019; Önk ve Cemaloğlu, 2015) ve üniversitede yapılmış (Taslak, 2008) olan çalışmaların olduğu görülmüştür. Aşağıda ortaöğretim, ilkokul ve üniversite de yapılan bu çalışmalar özetlenmiştir.

Taslak (2008) *Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme* çalışmasında alan yazında çatışma yönetiminde liderlik boyutlarından etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının etik olarak analizini yapmış ve ilgili liderlik stillerinin etik olarak sayılması için hangi faktörlerin geçerli olabileceğini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın evrenini kümeleme yöntemi kullanılarak iki üniversiteden toplam 342 işletme bölümü son sınıf ve lisansüstü işletme eğitimi alan öğrenciler oluşturmaktadır. Veri toplama şekli olarak senaryoya dayalı anket uygulamıştır. Yapılan analiz neticesinde dönüşümcü liderlik katılımcılar tarafından etik bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin göreve ilişkin çatışmalarda daha etik bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmesinde bireysel ilgi boyutunun diğer boyutlardan daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Konak ve Erdem (2015) *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki* çalışmasında öğretmenlerin algılarına dayanarak, ilkokul yöneticilerinin etik liderlik yaklaşımlarıyla

çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişkinin açıklaması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında Batman'daki ilkokullarda görevli 1195 öğretmen oluşturmuştur. Veriler etik liderlik ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada sonucunda öğretmenler okul yöneticilerinin etik liderlik davranışını fazla gösterdiklerini söylemişlerdir. Öğretmenler ayrıca ilgili yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemeleri ve çatışma yönetim stratejilerine ilişkin davranışta bulunmalarının cinsiyetleri ve mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını söylemişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinde en çok tümleştirmeyi uyguladıklarını söylemektedirler. Bu sırayı uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejileri şeklinde devam etmektedir demişlerdir.

Korkmaz ve Çağlı (2019) *Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları* çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetiminde kullandıkları stratejileri belirlemeyi ve liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen verilerle, okul yöneticilerinde dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerini sergileyenlerin oranları arasındaki fark çok az olmakla beraber dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin çoğunlukta olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin olası çatışma durumunda ise en çok kullandıkları stratejinin uyum stratejisi olduğundan bahsetmektedirler. Okul yöneticilerinin başvurduğu en az yol da kaçınma ve baskı kurma stratejisi olmuştur.

Önk ve Cemaloğlu (2015) *İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki* çalışmaları ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetmede kullandıkları stratejileri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu bağlamda öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evrenini çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılarak Ankara ilinin ilçelerinde bulunan resmi ilkokullarda görevli 23.675 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarından ilki okul yöneticilerinin genellikle dönüşümcü liderlik stilini uyguladıkları, dönüşümcü liderlik davranışlarından da en çok idealleştirilmiş etki ve telkinle güdülemeyi, en az ise entelektüel uyarım ve bireysel desteği uyguladıklarının belirtilmesidir. Ayrıca işlemci liderlik davranışı olarak en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi ve en az ise serbest bırakıcı liderliği tercih ettiklerini söylemişlerdir. Çatışma yönetiminde strateji olarak tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok kullandıkları, kaçınma ve hükmetmeyi ise daha az tercih ettikleri edinilen bir başka bulgu olmaktadır. Ayrıca elde edinilen bilgilere dayanarak

dönüşümcü liderliği uyguladıkça tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma gibi çatışma yönetim stratejilerini de uygulamada artış meydana geldiğini de vurgulamaktadırlar.

Francisco (2019) '*School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy*' adlı çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik biçimlerinin öğretmenlerin öz yeterlilik algılarına etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi 2018-2019 akademik yılında Bulacan – Plaridel (Philippines) da görev yapmakta olan 260 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın ölçekleri Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Tschannen-Moran ve Hoy (2001) tarafından geliştirilen Öğretmen Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği' dir. Veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularından hareketle öğretmen öz yeterlilikleriyle dönüşümcü liderlik biçimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre koşullu ödül ve etkileşimci liderlik öğretmen öz yeterliliklerini yordayan en anlamlı iki etken olmaktadır.

İlkokul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili çalışmalara bakıldığında çatışmaların okullarda doğal olarak karşılandığı ve bu çatışmaların iletişim eksikliği, görev dağılımının yapılamaması gibi sebeplerden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri arttıkça uzlaşmayı daha çok tercih ettikleri belirtilmiştir. Çatışma yönetiminde en çok tercih edilen strateji tümleştirme stratejisi olmaktadır. Buna karşın en az tercih edilen stratejiler ise hükmetme ve baskı kurma olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin etkili ve daha fazla tercih edilen bir liderlik stili olduğu ortak bir görüş olarak vurgulanmıştır ve olası bir çatışma durumunda en çok uyum stratejisinin tercih edildiği buna karşın en az kaçınma, hükmetme ve baskı kurma stratejilerinin tercih edildiği sonuçlarına varılmıştır.

İlkokul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda uygulamayı tercih ettikleri liderlik stilleri ile ilgili araştırmalara da bakacak olursak yenilikçi ve güdüleyici liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, gelenekçi ve görev odaklı liderlik tarzını benimseyen yöneticilere oranla dönüşümcü liderliği daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Liderlik stillerinin cinsiyete ve okul türüne göre anlamlı bir fark yaratmadığını ve sürdürümcü liderliğin okul yöneticileri tarafından tercih edildiğinden bahsedilmektedir. Okul yöneticilerinin en çok tercih ettikleri liderlik stili dönüşümcü liderlik olduğu ortak bir görüş olarak vurgulanmaktadır.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği kullandıkça okuldaki öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin daha düşük oranda olduğu ve buna karşın örgütsel bağlılıklarının da daha yüksek bir düzeyde olduğundan bahsetmektedirler. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve uyguladıkları liderlik stili ile ilgili yapılan çalışmalar genelde öğretmen görüşlerine dayalı olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise veriler direkt olarak yönetici görüşleri ve algılarını içermesi bakımından ilgili alan yazına bu boyutta katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, çalışmadan elde edilen veriler ve sonuçlar ışığında ileriki zamanlarda hem okul yöneticileri hem de öğretmenlere ait görüş ve algıların karşılaştırılacağı çalışmaların yapılmasına da ayrıca katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM III

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stili ile olan ilişkisini etkileyen durumların tespit edilebilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada veriler araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak birinci elden toplanmıştır ve veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Williams, (2011), nicel araştırmanın hipotez veya araştırma sorusu oluşturmak, ilgili literatür taraması ve verilerin nicel analizi ile bir soru ifadesiyle başladığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Creswell (2003: 18) nicel araştırmaların “deneyler ve anketler gibi sorgulama stratejileri kullandığını ve istatistiksel veri sağlayan önceden belirlenmiş araçlarla ilgili veri topladığını” belirtmektedir. Nicel yaklaşım, objektivist, pozitivist ve realist modellere dayanmaktadır. Nesnel olan anlayışa göre araştırmacı bir konu ile alakalı araştırma yaparken, gözlem veya ölçümlerle veri toplarken ve analiz yaparken, bu sürece yorumlarını katmamaya özen göstermektedir. Gerçekler arasında bulunan bağıntıyı ortaya çıkarabilmek için istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır ve çıkan sonuçlar rakamsal olarak ifade edilmektedir. Anket yöntemi objektif bir biçimde dayanır ve anket sonucu açığa çıkan bulgular, analiz edildikten sonra düzenli bir şekilde sunulmaktadır (Trochim, 2007). Bu araştırmada liderlik stillerinin çatışma yönetimi stratejileri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Ankara ili Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı bulunan devlet ilkokulları araştırmanın evrenini oluşturmakla birlikte, araştırmanın örnekleme 2020-2021 eğitim öğretim döneminde Ankara ili Çankaya ilçesindeki Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı bulunan 68 devlet ilkokulunda görevli olan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu okullardan 5 ‘inde

sadece müdür bulunmakta ve müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Örneklem basit tesadüfi örneklem modeli olup evrene genelleme yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklem sayısı Ankara ilinin Çankaya ilçesinde bulunan 68 devlet ilkokulda görev yapmakta olan 128 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Ulaşılabilen örneklem sayısı 120 kişi ile sınırlı olup geri kalan sekiz okul yöneticisi, Covid-19 pandemi tedbirlerince görüşme yapmak istememiş ve ankete katılmamıştır. Ulaşılan örneklem sayısı toplam örneklem sayısının % 93,75 ine denk gelmektedir. %95 güven aralığında %5 hata payına dayalı olarak 128 kişilik evren için en az örneklem sayısı 96 kişi olmaktadır. Örneklem sayısı belirlenirken Krejcie ve Morgan (1999) 'ın örneklem miktarı tablosundan yararlanılmıştır. Araştırmada evrene genelleme yapabilmek için Ankara ilinde en çok okul sayısının Çankaya ilçesinde olması bakımından ilgili tezin örnekleme bu ilçede görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Katılımcıların sosyo - demografik özellikleri ve mesleki kıdem bilgileri aşağıda betimsel analizler kısmında belirtilmiştir.

3.2.1. Betimsel analizler.

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın sosyo-demografik değişkenlerinin dağılımları ile araştırma örnekleminin araştırma ölçeklerinden aldıkları skorların ortalamalarına yer verilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 2 'de araştırmanın sosyo-demografik değişkenlerinin dağılımları yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların 31'i (%28) kadın, 78'i (%72) erkek olmuştur, 104 (%95) katılımcı evli, 5 (%5) katılımcı ise bekâr veya boşanmış olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların branşları şu şekilde dağılım göstermiştir; 103 (%95) katılımcı sınıf öğretmeni, 5 (%5) katılımcı ise alan öğretmeni olmaktadır.

Yöneticilik tecrübesi değişkeninin dağılımına göre 18 (%17) katılımcı 1-5 yıl arası yöneticilik tecrübesine, 31 (%28) katılımcı 6-10 yıl, 22 (%20) katılımcı 11-15 yıl, 13 (%12) katılımcı 16-20 yıl ve son olarak da 25 (%23) katılımcı 21 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip olmaktadır.

Tablo 2.

Sosyo- Demografik Değişkenlerin Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	31	28
	Erkek	78	72
Branş	Sınıf Öğretmeni	103	95
	Alan Öğretmeni	6	5
Yöneticilik Tecrübesi	1-5 Yıl	18	17
	6-10 Yıl	31	28
	11-15 Yıl	22	20
	16-20 Yıl	13	12
	21 Yıl ve Üzeri	25	23

Aşağıda yer alan Tablo 3’de ise araştırma katılımcılarının yaş ortalamasına dair bulgu sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların yaş ortalaması 49 ± 9 olmakta ve katılımcıların yaşı 30 ile 65 arasında değişkenlik göstermektedir.

Tablo 3.

Örneklemin Yaş Ortalaması

	Ort $\pm$ Ss	Min-Max
Yaş	49 ± 9	30-65

3.3.Verİ Toplama Araçları

Bu araştırmada verileri toplamak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Kullanılacak ölçeğin başında kişisel bilgi formu yer almıştır. Ankete başlamadan önce verilen bu formda katılımcılara sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, branş ve yöneticilik yapmakta geçirdikleri süreyi belirtecek sorular sorulmuştur. Bu sayede hedef belirlenen katılımcı gurubu hakkında daha fazla bilgi edinmek amaçlanmıştır. Ayrıca anketin

başında katılımcılara gizlilikle ilgili bilgi de verilerek, katılımcıların soruları daha rahat ve güven içinde cevaplandırmaları amaçlanmıştır.

Rahim' in Örgütsel Çatışma Ölçeği, Özgan (2006) ve Gümüşeli (2004) tarafından Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği olarak günümüze ve dilimize göre uyarlanmış olup, uyarlanan bu versiyonu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek toplamda 41 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; bütünleştirme, uzlaştırma, uyma, hükmetme ve kaçınma başlıkları altında alt boyutlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları

Ölçülen Davranış Biçimleri	Ölçekte İlgili Soru Numarası
Bütünleştirme	32., 41., 29., 18., 30., 5., 35., 27. ve 37.
Uzlaştırma	3., 10., 15., 8., 34., 17., 12. ve 4.
Uyma	38., 25., 11., 13. ve 1.
Hükmetme	16., 9., 31., 2., 36. ve 22.
Kaçınma	23., 20., 7., 26., 28., 14., 24., 40., 21., 19., 6., 33. ve 39.

SPSS programı aracılığı ile ölçeğin iç geçerliliğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri ile. 90 olarak belirlenmiştir. Bu oran ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek beş faktörlü bir ölçektir. SPSS programında ilgili ölçeğin faktör analizi sonucunda varyansı 56.74 olarak ölçümlenmiştir. Ölçeğin yapısı literatür ile tutarlı olup ve yine bu sonuca göre ölçekte kullanılan madde sayısı da 41 olarak belirlenmiştir. SPSS programında her bir alt ölçekte güvenilirlik için yapılan analiz sonucunda; ölçülen davranış biçimlerinden ilki olan bütünleştirme için güvenilirlik katsayısı. 90, kaçınma için güvenilirlik katsayısı. 84, uzlaşma için güvenilirlik katsayısı. 82, hükmetme için güvenilirlik katsayısı. 75 ve uyma için güvenilirlik katsayısı. 74 olarak belirlenmiştir. Bu sayede her bir alt ölçek ve bu ölçeği kapsayan 41 maddenin güvenilirliği de sağlanmış olmaktadır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği, likert tipi beşli derecelendirme ölçeğidir. Bu dereceler 'Hiçbir Zaman', 'Nadiren', 'Bazen', 'Sık Sık' ve 'Her Zaman' ifadelerinden

oluşmaktadır. Burada hiçbir zaman seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘1’’, nadiren seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘2’’, bazen seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘3’’ sık sık seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘4’’ ve her zaman seçeneğinin karşılık geldiği puan da ‘‘5’’ olarak belirlenmiştir.

Veri toplama araçlarından ikinci ölçek olarak Bass (1985) ve Avolio (1990) tarafından geliştiren, günümüze ve dilimize Akdoğan (2002) tarafından uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ankette kullanılan maddeler beşli likert formatına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu dereceler ‘Hiçbir Zaman’, ‘Nadiren’, ‘Bazen’, ‘Genellikle’ ve ‘Her Zaman’ ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçekte toplam 36 madde bulunmaktadır. Burada da hiçbir zaman seçeneğini karşılık geldiği puan ‘‘1’’, nadiren seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘2’’, bazen seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘3’’, genellikle seçeneğinin karşılık geldiği puan ‘‘4’’ ve her zaman seçeneğini karşılık geldiği puan da ‘‘5’’ olarak belirlenmiştir. Çok boyutlu liderlik anketi içerisinde bulunan boyutlar ve soru dağılımı aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 5.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları

Liderlik Boyutları	Ölçekte İlgili Soru Numarası
Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları	
İdeal Etki (Kişisel Özellik)	10., 18., 21. ve 25.
İdeal Etki (Davranış)	6., 14., 23. ve 34.
İlham Verici Motivasyon	9., 13., 26. ve 36.
Entelektüel Güçlendirme	2., 8., 30. ve 32.
Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama	15., 19., 29. ve 31.
Geleneksel Liderlik Alt Boyutları	
Durumsal Ödüllendirme	1., 11., 16. ve 35.
İstisnalarla Aktif Yönetim	4., 22., 24. ve 27.

İstisnalarla Pasif Yönetim	3., 12., 17. ve 20.
Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Boyutları	
Serbest Bırakıcı Liderlik	5., 7., 28. ve 33.
Ek Çaba	39., 42. ve 44.
Etkililik	37., 40., 43.ve 45.
Tahmin	38. ve 41.

Çok Faktörlü Liderlik Anketinde, dönüştürücü, etkileşimci (geleneksel), serbest bırakıcı liderlik ana boyutlarıyla dikkate alınırken, boyutların temsili alt ölçeklerin ortalamaları ile değerlendirilmiştir.

Anket soru formu çalışmanın sonuna eklenmiştir. (EK1)

Her iki ölçeğin kullanımlarıyla alakalı gerekli izinler alınmıştır. (EK 2)

3.4.Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizi, anket formunda yer alan iki ölçeğe ait veriler ve kişisel bilgi formunda yer alan veriler toplandıktan sonra Statistical Package for Social Sciences for Windows 25 (SPSS 25) istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle verilerin normalliğe, homojenliğe ve birbirinden bağımsız olup olmadığına bakılmıştır. Dağılımın normalliği için Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren verilerin iki grup arasında kıyaslamasında T testi, ikiden fazla grup arasında kıyaslamasında ANOVA testi kullanılmış, normal dağılım göstermeyen verilerin iki grup arasında kıyaslamasında Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup arasında kıyaslamasında Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Kullanılan iki ölçeğin birbirlerini etkileyip etkilemediğini ve yordama düzeylerini görebilmek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, Ankara ilinin Çankaya ilçesinde bulunan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stili ile arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini

gerçekleştirme düzeyleri belirlenerek çatışma yönetiminde okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem gibi sosyo-demografik değişkenlerinin yönetici davranışları açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin liderlik gerçekleştirme düzeyleri belirlenmiş ve liderlik düzeyleri ile okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem gibi sosyo-demografik değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stili ile ilişkisini görebilmek için Pearson korelasyon testi ile hangi liderlik stilinin hangi yönetme stratejisi ile birlikte ya da ayrı kullanıldığını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çatışma yönetme stratejilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı Regresyon Analizi ile saptanmaya çalışılmıştır.

3.4.1.Güvenilirlik analizi.

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçekler olan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 'nin istatistiksel olarak güvenilirliklerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizinin sonuçları yer almaktadır. Analiz kapsamında araştırma ölçeğinin bütün maddeleri gözetilerek test gerçekleştirilmekte elde edilen skorların. 70 ve üzerinde olması ölçeğin istatistiksel güvenilirliğinin yeterli olduğunu ifade etmektedir. Tablo 6 'da elde edilen bulgulara göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği. 837, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ise. 826 güvenilirlik değerine sahip olmakta ve bu değerler yüksek ve yeterli güvenilirliğe işaret etmektedir.

Tablo 6.

Araştırma Ölçeklerinin Cronbach's Alpha Değerleri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	.837	41
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	.826	36

3.4.2. Normallik analizleri.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sorularının testlerinde kullanılacak testlerin parametrik mi veya parametrik olmayan testler mi olacağının tespiti amacıyla gerçekleştirilen normallik incelemesinin sonuçları yer almaktadır. Normallik incelemesi kapsamında araştırma ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, -2 ile +2 arasında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağıldığına ve dolayısıyla araştırma sorularının testlerinde parametrik testlerin kullanılmasına işaret ederken, bu değerlerin dışında elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri normal olmayan dağılıma dolayısıyla araştırma sorularının testlerinde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına işaret etmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 7’de araştırma ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur, elde edilen bulgulara göre araştırma ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değişmekte ve bu değerler verilerin normal dağıldığını göstermekte ve araştırma soruların testlerinde parametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır.

Tablo 7.

Araştırma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği	0,561	0,861
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	0,247	1.260

Ölçeğin SPSS programında güvenirlik katsayısını belirleyen Cronbach alpha değeri. 80 in üzerinde çıkmaktadır. Bu da bize iç güvenirliğin sağlandığını göstermektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan anket çalışması ile elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Elde edilen verilerin analizi araştırma sorularının testleri olarak değerlendirilmiş, araştırma sorularının uygun istatistiksel testler ile sınamalarına yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Sorularının Testleri

Araştırma sorularının testleri için ilkökul yöneticilerine çatışma yönetimi stratejilerinin ne olduğunu belirlemek amacıyla Rahim' in Örgütsel Çatışma Ölçeği 'nin, Özgan (2006) ve Gümüşeli (2004) tarafından Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği olarak günümüze ve dilimize göre uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin verdikleri cevapların istatistik değerleri aşağıdaki tablo 8' de verilmiştir.

4.1.1. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular.

Tablo 8 de araştırma örnekleminin araştırmanın ilk ölçeği olan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği 'nin alt boyutlarından aldığı toplam değerlerin ortalaması yer almaktadır.

Tablo 8.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ortalama Değerleri

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Ort	Ss	Min - Max
Bütünleştirme	3,38	0,4	2,44 – 4,89
Uzlaştırma	4,19	0,3	3,25 – 5,00
Uyma	3,46	0,4	2,20 – 4,60
Hükmetme	4,00	0,4	2,67 – 5,00
Kaçınma	3,33	,3	2,46 – 4,85

Bu verilere göre okul yöneticilerinin en çok kullanmaya başvurdukları çatışma yönetimi stratejisinin uzlaştırma stratejisi olduğu, en az kullanmaya başvurdukları çatışma yönetimi stratejisinin ise kaçınma stratejisi olduğunu görmektedir. Hükmetme stratejisinin ise uzlaşma stratejisinden sonra en çok kullanmaya başvurulmuş strateji olduğu, en az kullanılan kaçınma stratejisi ile bütünleştirme stratejisinin oranlarının birbirine yakın olduğunu ilgili alt probleme ilişkin verilerin analizinin sonuçlarındandır.

4.1.2. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin liderliği gerçekleştirme düzeyine

ilişkin bulgular.

Araştırma sorularının testleri için ilköğretim yöneticilerine liderlik stillerinin ne olduğunu belirlemek amacıyla ikinci ölçek olarak Bass (1985) ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen, günümüze ve dilimize Akdoğan (2002) tarafından uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin verdikleri cevapların istatistik değerleri aşağıdaki tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’da araştırmanın bir diğer ölçeği olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ‘nin alt boyutlarından araştırma örnekleminin aldığı skorların ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 9.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Ortalama Değerleri

Liderlik Boyutları	Ort	Ss	Min - Max
Dönüştürücü Liderlik	3,57	0,2	2,85 – 4,50
Geleneksel Liderlik	3,78	0,3	3,08 – 4,67
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,61	0,4	2,75 – 5,00

Yukarıdaki tabloya göre okul yöneticilerinin en çok geleneksel liderlik stilini kullanmayı benimsedikleri, bu stili serbest bırakıcı liderlik stiline takip ettiği ve en az ise dönüştürücü liderlik stilini kullanmayı benimsedikleri görülmektedir.

4.1.3. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stiline cinsiyete göre farkına yönelik bulgular.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularının uygun istatistiksel yöntemler olarak belirlenen parametrik test yöntemleri ile sınanmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda parametrik test yöntemlerinde Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Anova Analizi ve Pearson Korelasyon Testi 'nden yararlanılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 10'da araştırmanın cinsiyet değişkeni ve araştırma ölçek alt boyutları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi 'nin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın cinsiyet değişkeni ile ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 10.

Cinsiyet ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları

		Cinsiyet	Ort	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Bütünleştirme	Kadın	3,32	0,42	-0,892	0,374
		Erkek	3,41	0,47		
	Uzlaştırma	Kadın	4,10	0,40	1,495	0,138
		Erkek	4,23	0,38		
	Uyma	Kadın	3,43	0,38	-0,514	0,609
		Erkek	3,48	0,42		
	Hükmetme	Kadın	3,99	0,54	-0,183	0,855
		Erkek	4,01	0,40		
Liderlik Boyutları	Kaçınma	Kadın	3,27	0,37	-1,152	0,252
		Erkek	3,36	0,37		
	Dönüştürücü Liderlik	Kadın	3,56	0,26	-0,292	0,771
		Erkek	3,58	0,31		
	Geleneksel Liderlik	Kadın	3,73	0,28	-1,255	0,223
		Erkek	3,81	0,32		
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	3,52	0,41	-1,601	0,112
		Erkek	3,66	0,43		

4.1.4. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejileri ve uyguladıkları liderlik stiline yaş unsuruna yönelik bulguları.

Aşağıda yer alan Tablo 11’de ise araştırmanın yaş değişkeni ile araştırma ölçek alt boyutları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova Analizi’nin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın yaş değişkeni ile ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 11.

Yaş Değişkeni ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları

		Ort	Ss	F	p
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Bütünleştirme	3,38	0,45	0,983	0,506
	Uzlaştırma	4,19	0,39	1,411	0,114
	Uyma	3,46	0,41	0,742	0,821
	Hükmetme	4,00	0,44	0,625	0,927
	Kaçınma	3,33	0,37	0,586	0,951
Liderlik Boyutları	Dönüştürücü				
	Liderlik	3,57	0,30	0,988	0,498
	Geleneksel				
	Liderlik	3,79	0,31	1,354	0,143
	Serbest Bırakıcı				
	Liderlik	3,62	0,43	0,714	0,851

4.1.5. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin branşlarının, uyguladıkları liderlik stili ve çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede etkilediğine yönelik bulgular.

Tablo 12’de ise araştırmanın branş değişkeni ile araştırma ölçek alt boyutları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi’nin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde branş değişkeni ile araştırma ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 12.

Branş ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları

		Cinsiyet	Ort	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Bütünleştirme	Sınıf	3,39	0,46	0,681	0,491
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,26	0,35		
	Uzlaştırma	Sınıf	4,20	0,39	0,978	0,332
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	4,04	0,44		
	Uyma	Sınıf	3,48	0,41	1,644	0,103
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,20	0,25		
	Hükmetme	Sınıf	4,00	0,45	-0,467	0,642
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	4,08	0,23		
Liderlik Boyutları	Kaçınma	Sınıf	3,33	0,38	-0,088	0,931
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,35	0,22		
	Dönüştürücü Liderlik	Sınıf	3,59	0,29	1,761	0,081
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,37	0,37		
	Geleneksel Liderlik	Sınıf	3,80	0,31	1,431	0,155
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,61	0,32		
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sınıf	3,62	0,44	-0,278	0,781
		Öğretmeni				
		Alan Öğretmeni	3,67	0,26		

4.1.6. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin bulundukları mesleki kıdem, uyguladıkları liderlik stili ve çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede etkilediğine yönelik bulgular.

Tablo 13’ de araştırmanın mesleki kıdem değişkeni ile araştırma ölçeklerinin alt boyutları arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova Analizi’nin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde mesleki kıdem değişkeni ile sadece Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği’nden yalnızca uyma alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık incelendiğinde, 16-20 Yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar ($15,85\pm2,38$) en düşük uyma skoruna sahipken 11-15 Yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar ($17,86\pm1,88$) en yüksek uyma skoruna sahip olmaktadır.

Tablo 13.

Mesleki Kıdem ve Araştırma Ölçek Alt Boyutları Ortalama Farklılıkları

		Mesleki Kıdem	Ort	Ss	F	p
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Bütünleştirme	1-5 Yıl	3,31	0,46	0,857	0,492
		6-10 Yıl	3,42	0,39		
		11-15 Yıl	3,34	0,41		
		16-20 Yıl	3,27	0,62		
		21 Yıl ve Üzeri	3,50	0,46		
	Uzlaştırma	1-5 Yıl	4,15	0,42	0,602	0,662
		6-10 Yıl	4,17	0,44		
		11-15 Yıl	4,24	0,32		
		16-20 Yıl	4,09	0,29		
		21 Yıl ve Üzeri	4,26	0,41		
	Uyma	1-5 Yıl	3,42	0,36	2,462	0,049
		6-10 Yıl	3,48	0,38		
		11-15 Yıl	3,57	0,38		
		16-20 Yıl	3,17	0,48		
		21 Yıl ve Üzeri	3,54	0,42		
Hükmetme		1-5 Yıl	3,96	0,60	0,207	0,934
		6-10 Yıl	4,05	0,35		
		11-15 Yıl	3,96	0,37		
		16-20 Yıl	3,96	0,44		

		21 Yıl ve Üzeri	4,03	0,49		
Kaçınma		1-5 Yıl	3,33	0,39	0,478	0,752
		6-10 Yıl	3,35	0,35		
		11-15 Yıl	3,27	0,23		
		16-20 Yıl	3,28	0,40		
		21 Yıl ve Üzeri	3,40	0,47		
Liderlik Boyutları	Dönüştürücü Liderlik		3,58	0,30		
		1-5 Yıl			0,704	0,591
		6-10 Yıl	3,51	0,21		
		11-15 Yıl	3,55	0,34		
		16-20 Yıl	3,63	0,25		
		21 Yıl ve Üzeri	3,63	0,37		
	Geleneksel Liderlik		3,75	0,29		
		1-5 Yıl			0,667	0,616
		6-10 Yıl	3,76	0,28		
		11-15 Yıl	3,75	0,35		
		16-20 Yıl	3,83	0,31		
		21 Yıl ve Üzeri	3,86	0,33		
	Serbest Liderlik		3,57	0,42		
		1-5 Yıl			1,431	0,229
		6-10 Yıl	3,67	0,43		
		11-15 Yıl	3,53	0,34		
		16-20 Yıl	3,69	0,49		
		21 Yıl ve Üzeri	3,63	0,48		

4.1.7. İlkokullarda çalışan okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile uyguladıkları liderlik stili arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.

Aşağıda yer alan tablo 14’de ise araştırma örnekleminin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’nin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği’ni etkileyip etkilemediğinin ve yordama düzeylerinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen Çoklu Doğrusal Regresyon Testi ‘nin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14.

Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Liderlik Boyutları Regresyon Analizi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig
Bütünleştirme	Dönüştürücü L	0,222	0,099	0,323	2,243	0,027
	Geleneksel L	0,353	0,147	0,320	2,405	0,018
	SerbestBırakıcı L	-0,768	0,266	-0,327	-2,890	0,005
Uzlaştırma	Dönüştürücü L	0,031	0,077	0,060	0,406	0,685
	Geleneksel L	0,338	0,114	0,404	2,969	0,004
	SerbestBırakıcı L	-0,058	0,206	-0,032	-0,279	0,781
Uyma	Dönüştürücü L	0,062	0,050	0,183	1,249	0,214
	Geleneksel L	0,147	0,074	0,269	1,985	0,050
	SerbestBırakıcı L	0,023	0,134	0,020	0,174	0,863
Hükmetme	Dönüştürücü L	0,032	0,069	0,073	0,467	0,641
	Geleneksel L	0,179	0,103	0,252	1,748	0,083
	SerbestBırakıcı L	-0,051	0,186	-0,034	-0,275	0,784
Kaçınma	Dönüştürücü L	0,098	0,117	0,120	0,836	0,405
	Geleneksel L	0,556	0,173	0,426	3,211	0,002
	SerbestBırakıcı L	-0,244	0,313	-0,088	-0,779	0,438

Elde edilen bulgular incelendiğinde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin alt boyutlarından bütünleştirme alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta ($t = 2,243$; $\text{sig} < 0,05$), bu ilişki dönüştürücü liderlik ($B = 0,222$) ve geleneksel liderlik ($B = 0,353$) için doğru orantılı iken, serbest bırakıcı liderlik ($B = -0,768$) için ters orantılı olarak gerçekleşmektedir. Dönüştürücü liderlikteki bir birimlik artış bütünleştirme stratejisinde %22'lik bir artışa neden olmakta, geleneksel liderlikteki bir birimlik artış bütünleştirme stratejisinde %35'lik bir artışa neden olmakta ve serbest bırakıcı liderlikteki bir birimlik azalış bütünleştirme stratejisinde %76'lık bir azalışa neden olmaktadır.

Uzlaştırma alt boyutu incelendiğinde yalnızca geleneksel liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($t = 2,969$; $\text{sig} < 0,05$) bu ilişkiye göre geleneksel liderlik uzlaştırma alt boyutunu doğru orantılı bir şekilde yordamakta ($B = 0,338$) ve

geleneksel liderlik stilindeki bir birimlik artış uzlaştırma alt boyutunda %33'lük bir değişime neden olmaktadır.

Uyma alt boyutu için yalnızca geleneksel liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($t = 1,985$; $\text{sig} < 0,05$) bu ilişkiye göre geleneksel liderlik uzlaştırma alt boyutunu doğru orantılı bir şekilde yordamakta ($B = 0,147$) ve geleneksel liderlik stilindeki bir birimlik artış uzlaştırma alt boyutunda %14'lük bir değişime neden olmaktadır.

Kaçınma alt boyutu incelendiğinde yalnızca geleneksel liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($t = 3,211$; $\text{sig} < 0,05$) bu ilişkiye göre geleneksel liderlik uzlaştırma alt boyutunu doğru orantılı bir şekilde yordamakta ($B = 0,556$) ve geleneksel liderlik stilindeki bir birimlik artış uzlaştırma alt boyutunda %55'lik bir değişime neden olmaktadır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bulgular bölümünde elde edilen sonuçların literatür çerçevesinde inceleme ve başka araştırma sonuçları ile karşılaştırmalarına yer verilmiş ve araştırma sonuçları araştırmacının görüşleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular genel bir çerçeveden değerlendirildiğinde sosyo-demografik değişkenler ile araştırma ölçeklerinin alt boyutları arasında gerçekleştirilen incelemeler sonucunda yalnızca mesleki kıdem değişkeni ile Çatışma Yönetimi Stratejileri'nden uyma stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir. Diğer bir taraftan araştırma ölçekleri olan Çatışma Yönetimi Stratejileri alt boyutları ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyutları arasındaki nedenselliği ve yordayıcılığı inceleyen regresyon analizleri sonucunda çatışma çözme stratejilerinden bütünleşme, uzlaştırma, uyma ve kaçınma ile liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen ve anlamlı bulgu olan mesleki kıdem değişkeni ile çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılığı olmuştur. Bu farklılık kapsamında 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılar en düşük uyma skoruna sahipken diğer mesleki kıdem kategorilerinin birbirine oldukça yakın ve daha yüksek düzeyde uyma skoruna sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgu gruplar arasındaki farklılığın birbirine çok yakın olması itibarıyla kavramsal bir temele oturtulamamış, literatürde yer alan farklı araştırmalarda elde edilen bulgular incelendiğinde karışık sonuçlara ulaşılmakta Günbayı ve Karahan (2006), Karataş (2007) ve Altuntaş (2008) benzer örneklemeler ile farklı şehirlerde gerçekleştirdikleri araştırmalarda mesleki kıdem ile çatışma çözme stillerinden uyma stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulurken, Ural (1997) ve Yaman ve Türker (2011) ise

benzer örneklemeler gerçekleştirdikleri araştırmalar kapsamında mesleki kıdem ile çatışma çözme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Çalışmanın ana ve önemli bulguları ise okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri ile liderlik özellikleri arasındaki istatistiksel anlamlı ilişkiler ve yordama şekilleri olmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak liderlik boyutlarından dönüştürücü liderlik ($t = 2,243$; $\text{sig} < 0,05$), geleneksel liderlik ($t = 2,405$; $\text{sig} < 0,05$) ve serbest bırakıcı liderlik ($t = -2,890$; $\text{sig} < 0,05$) ile çatışma çözme stratejilerinden bütünleştirme arasındaki ilişkiler olmakta bu ilişkilere göre dönüştürücü ve geleneksel liderlik bütünleştirme stratejisini doğru orantılı bir şekilde yordarken, serbest bırakıcı liderlik ise ters orantılı bir şekilde yordamaktadır. Serbest bırakıcı liderlik ($B = -0,768$) bütünleştirme üzerinde en yüksek etki gücüne sahipken onu geleneksel liderlik ($B = 0,345$) ve dönüştürücü liderlik ($B = 0,222$) izlemektedir. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik ve geleneksel liderlik özellikleri ile bütünleştirme arasında doğru orantılı bir ilişki, serbestleştirme liderlik özellikleri ile ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır, kavramsal bir perspektiften ele alındığında dönüştürücü liderlik ve geleneksel liderlik özellikleri bireylere atfedilen güç, inisiyatif ve risk alma eğilimi ve güç mesafesi bakımından farklılık gösterse de temelinde lider merkezli bir yönetim anlayışını benimsemekte ve bu yönü ile çatışmaların tarafları bir araya getirerek, görülen farklılıkları ortadan kaldırarak istenmeyen durumların ortadan kaldırılmasında liderin rolünün önemini vurgulamaktadır. Diğer bir taraftan serbest bırakıcı liderlik özelliğinde çatışmaların kendiliğinden çözüme kavuşması beklenmekte ve bu durum literatürde ortaya koyulan kavramsal çerçeve ile tutarlı olmakta, serbest bırakıcı özelliklere sahip liderler çatışmaları tarafları bir araya getirerek, farklılıkları bütünleştirerek çözüme kavuşturmamakta farklı yöntemler kullanmakta veya problemleri göz ardı etmektedirler. Literatür incelendiğinde bu araştırmada elde edilen bulgulara gerek yurt içinde gerekse yurt dışında benzer örneklemeler kapsamında ulaşan araştırmalara rastlanılmakta ve araştırma bulgularının literatür ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir (Anderson, 1991; Bogler, 2001; Korkmaz, 2004; Korkmaz, 2006; Cemaloğlu, 2007; oğaltay, 2014).

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer anlamlı yordayıcılık geleneksel liderlik stili ile çatışma çözme stillerinden uzlaştırma arasında tespit edilmiştir ($t = 2,969$; $\text{sig} < 0,05$). Bu ilişki kapsamında geleneksel liderlik stili ile uzlaştırma çatışma çözme stratejisi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır ($B = 0,338$), bu ilişki kavramsal pencereden ele alındığında geleneksel liderlik özelliği gösteren kural ve kaidelere bağlı katı yöneticilik özelliklerine sahip liderlerin ortaya çıkan sorunların, çatışmaların ve problemlerin

çözümünde en etkili yolun tarafların uzlaştırılması olacağını düşünmekte ve böylece sorunların tekrarlanmasının önüne geçilebileceğini düşünmeleri olmaktadır. Literatür incelendiğinde benzer araştırma bulgularına rastlanmakta özellikle Karib (2003) okul müdürleri üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada uzlaştırma stiline okul yöneticileri tarafından en çok tercih edilen çatışma çözme stili olduğunu belirtmekte, bu stilin yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşadıkları sorunlarda bir uzlaşma yoluna giderek kendi beklentilerinden ödün verdiğini belirtmektedir. Diğer bir taraftan Kozan (1994), Altuntaş (2008) ve Güllüoğlu (2013) gerçekleştirdikleri araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmış farklı liderlik stilineki ve özellikle geleneksel liderlik stilineki öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin uzlaştırma stilini sık ve güçlü bir şekilde gösterdiğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer anlamlı ilişki ve yordayıcılık ise geleneksel liderlik stili ile çatışma çözme stillerinden kaçınma arasında elde edilen ilişki olmuştur ($t = 3,211$; $\text{sig} < 0,05$). Elde edilen bu ilişkiye göre geleneksel liderlik stili ile kaçınma çatışma çözme stratejisi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır ($B = 0,556$). Elde edilen bu bulgu özellikle literatürde yer alan araştırmalardan farklılaşmakta, literatürde yer alan birçok çalışmada geleneksel liderlik stili ile kaçınma davranışı arasında ters orantılı bir ilişki elde edilirken bu araştırmanın örnekleminde doğru orantılı bir ilişki elde edilmiştir. Özellikle Özdemir (2018), öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada kaçınma davranışının okul yöneticileri arasında en az tercih edilen çatışma çözme stili olduğunu belirtmekte ve bu araştırma bulgusu Demirci (2002), Süküt (2008) ve Tan (2016) gerçekleştirdikleri araştırmalarında kaçınma ile geleneksel liderlik stili arasında ters orantılı bir ilişki tespit etmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen yordayıcılık ilişkileri ele alındığında liderlik stilleri ile bütünleştirme çatışma çözme arasındaki ilişkiler bakımından serbest bırakıcı en yüksek yordayıcılığa (%76) sahip olmakta ve onu geleneksel liderlik (%35) ve dönüştürücü liderlik (%22) izlemektedir. Elde edilen bu bulgu literatür ile kısmı olarak uyumlu olmakta, serbest bırakıcı liderliğin problem çözme olarak nitelendirilen bütünleştirme ile ters orantılı çıkması beklenmekte bunun en önemli nedeni ise serbest bırakıcı liderlik stilineki çatışma çözme konusunda girişimci olmaması ve sorunların kendiliğinden çözülmesini beklemesi eğiliminde olması olmaktadır. Diğer bir taraftan bu örneklem çerçevesinde geleneksel liderlik özelliği sergileyen katılımcılar dönüştürücü liderlik özelliği sergileyen katılımcılara oranla daha yüksek bir yordayıcılığa ve buna bağlı olarak daha yüksek bir bütünleştirme eğilimine sahip olmaktadır. Altuntaş (2008) gerçekleştirdiği çalışmasında serbest bırakıcı

liderlik kapsamında benzer bulgulara ulaşırken, geleneksel liderlik ve dönüştürücü liderlik kapsamında tam tersi bir bulguya ulaşmakta ve dönüştürücü özellikler sergileyen liderlerin daha yüksek bütünleştirme eğilimi gösterdiğini belirtmektedir.

Geleneksel liderlik kapsamında elde edilen istatistiksel anlamlı ilişkiler incelendiğinde ise geleneksel liderlik boyutu, çatışma çözme stillerinden bütünleştirme ($B = 0,353$), uyma ($B = 0,147$) ve kaçınma ($B = 0,556$) arasında bir yordayıcılık bulunmakta ve bu ilişkilere göre geleneksel liderlik boyutundaki bir birimlik artış bütünleştirme davranışında %35 oranında, uyma davranışında %14 ve son olarak da kaçınma davranışında %55'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu ilişkilere göre araştırma  rneklemi geleneksel liderlik kapsamında en çok kaçınma davranışı sergilerken en az uyma davranışını sergilemektedir. Elde edilen bu bulgu literatür ile benzerlik göstermemekte, literatürde yer alan birçok araştırmada geleneksel liderlik davranışında kaçınmanın en az, bütünleştirmenin ise en sık görülen çatışma davranışları olduğu belirtilmektedir (Korkmaz, 2005;  elik ve Eryılmaz, 2006; Altuntaş, 2008).

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkilerin incelendiği ve örneklemin Türkiye'nin Ankara ilinin Çankaya ilçesindeki resmi ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinden oluştuğu bu çalışma kapsamında literatüre katkı sağlayabilecek önemli bulgulara ulaşılmış ve bu bulguların gerek akademik gerekse pratik ve teorik çerçevede kendine uygulama alanı bulması amaçlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular en genel hatları ile incelendiğinde geleneksel liderlik stilinin araştırma örnekleminde öne çıktığı, birçok farklı çatışma çözme stili ile anlamlı ve önemli ilişkilere sahip olduğu ve daha da önemlisi örneklem çerçevesinde genel eğitim literatüründen ayrılan bulgular sergilediği görülmektedir. Özellikle geleneksel liderlik stili sergileyen katılımcıların kaçınmacı çatışma çözme stiline yüksek bir şiddette başvurduğu ve uyumcu çatışma çözme stiline düşük bir şekilde başvurduğu görülmektedir. Genel literatürde otorite ve yüksek güç mesafesi ile özdeşleşen geleneksel liderlik stilinde kaçınmacı davranışlar düşük düzeyde görülmekte iken Ankara ilinin Çankaya ilçesi örnekleminde yüksek bir düzeyde görülmekte ve bu durum gelecek araştırmalarda daha detaylı bir şekilde araştırılması gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir taraftan inisiyatif alma ve risk almaya yüksek bir şekilde eğilimli olan dönüştürücü liderlik problem çözme davranışında geleneksel liderliğin gerisinde kalmakta ve bu durum eğitim yönetiminde gelenekselliğin, kültürel ve toplumsal ilişkilerin ve güç mesafesinin önemini hala koruduğunu gözler önüne sermektedir.

Özetle, Ankara ilinin Çankaya ilçesindeki resmi ilkokullarda yöneticilik yapan okul yöneticilerinden elde edilen bulgular kapsamında geleneksel yönetim ve liderlik biçimlerini benimsediği, inisiyatif ve risk almaktan kaçındığı söylenebilmekte ve bu çıkarım özellikle de serbest bırakıcı liderlik tarzı ile problem çözme odaklı bütünleştirici çatışma çözme stratejisi arasında elde edilen ilişkiden de görülebilmektedir. Geleneksel yöneticilik özelliklerini baskın ve anlamlı bir şekilde gösteren araştırma katılımcıları sorunların çözümünde öncelikle kaçınma davranışı sergilemekte, sonra uzlaştırma ve bütünleştirme

davranışları sergilemekte ve en son ise uyma davranışı sergilemektedir. İdeal bir organizasyonel yönetim dinamiğinde kaçınma davranışının en az tercih edilen davranış, bütünleştirmenin ise en sık tercih edilen davranış olması beklenirken bu örneklem çerçevesinde tam tersi bulguların elde edilmesi problemlili bir işleyişe işaret etmekte ve eğitimin yönetsel işlevlerinde aksaklıkların olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum üzerine gidilmediği takdirde sadece yönetsel aksaklıklar ile kalmayacak, öğretmenlerin ve yöneticilerin iş doyumlarını, yaşam doyumlarını, mutluluk, stres, depresyon ve kaygı düzeylerini etkileyebilecek, iş yaşam dengelerini bozabilecek ve dolaylı ya da doğrudan öğrenciler üzerinde de istenmeyen etkiler doğurabilecektir. Daha genel bir perspektiften bakıldığında ise bu durum genişleyerek eğitim sisteminde belirsiz vadelerde istenmeyen durumlara yol açabilecektir.

Bütün bu unsurlar gözetilerek aşağıdaki öneriler okul yöneticilerine yönelik olarak uygulayıcılara istinaden yapılmıştır.

- Okul yöneticilerine sağlıklı çatışma çözme davranışları konusunda eğitim ve teşvik edici yönlendirmeler yapılabilir.
- Okullarda görülen çatışmaların tespiti amacıyla denetlemeler sıklaştırılabilir ve elde edilen bulguların çözüm yollarının aranması amacıyla da hizmet içi ya da hizmet öncesi eğitim, kurs, seminer vb. etkinlikler yapılabilir.
- Okul yöneticileri inisiyatif ve risk almaları için teşvik edilebilir.
- Okul yöneticileri problem çözme ve bütünleştirme davranışlarını sergilemelerine yönelik teşvik edilebilir.
- Okul yöneticilerine yönelik olarak kişiler arası sorun çözme ve sağlıklı iletişim kurma konularında eğitim ve seminerler verilebilir.

Bütün bu unsurlar gözetilerek aşağıdaki öneri okul yöneticilerine yönelik olarak araştırmacılara istinaden yapılmıştır.

- Geleneksel liderlik stilinde kaçınmacı davranışlar düşük düzeyde görülmekte iken Ankara ilinin Çankaya ilçesi örnekleminde yüksek düzeyde görülmektedir. Bu durumun daha yüksek katılımcı sayısı ile birlikte detaylı bir şekilde araştırılması gelecek araştırmalara konu teşkil edebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ahmed, I., Qazi, T. F. (2011). *Do students' personality traits moderate relationship of teacher's leadership style and students' academic performance empirical evidence from institute of higher learning*. International Journal of Academic Research, 3, 393–400.
- Altuntaş, M. (2008). *Resmi kurum ortaöğretim öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, D., Yalçın, S. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Cilt:6., Sayı:11., Iss. 1309- 8659.
- Akbaba Altun, S. (2003). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri*. İlköğretim Online, 2(1), 10-17.
- Akgün, N., Yıldız, K., Çelik, D. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol.9, Iss. 1.
- Anderson, M. E. (1991). *Principals: how to train, recruit, select, induct, and valuate leaders for america's schools*. Oregon: University of Oregon.
- Arıcan, K. (2005). *Teacher behavior in classroom communication in elementary schools*. izzet baysal university. Institute of Social Sciences, Bolu.
- Arslantaş, H. İ. ,Özkan, M. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı – yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler; örgütsel davranış* (9.Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Bambacas, M.,M, Patrickson. (2008). *Interpersonel communication skills that enhance organisational commitment*. Journal Of Communication Management, 12(1): 51-72.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership; industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey: Londra.
- Beauchamp, M. R., Liu, Y., Morton, K. L., Martin, L. J., Wilson, A. H., Wilson, A. J., & Barling, J. (2014). *Transformational teaching and adolescent physical activity: multilevel and mediational effects*. International Journal Behavioral Medicine, 21, 537–546. Erişim adresi: <http://doi.org/bhjb>
- Bilen, İ.M. (2004). *Healthy human relationships*. (5th Edn.). Ankara: Armoni Ltd. TI. pp: 38-40.
- Bogler, R. (2001). *The influence of leadership style on teacher job satisfaction*. Educational Administration Quarterly, 37(5), 662-683.
- Boucher, M. M. (2013). *The relationship of principal conflict management style and school climate*. Doctoral dissertation. Erişim adresi: <https://scholarcommons.sc.edu/etd/948>.
- Brooks, I. *Organisational behaviour: individui groups organisations*. Pearson Education Ltd. (2006) .
- Buluç, B. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Y.
- Butts, T. (2016). *Manager as mediator: attitude, technique, and process in constructive conflict resolution in the work place*. In advancing work place mediation through integration of theory and practice. (pp.189–217).
- Cemaloğlu, N., Okçu, V. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5(3), 214-239.
- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(1), 77-87.

- Cemaloğlu, N. & Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Coser, L. A. (1957). *Social conflict and the theory of social change*. The British Journal of Sociology. 8(3): 197–207. Erişim adresi: <https://doi.org/10.2307/586859>.
- Costantino, C. (1996). *Using interest-based techniqueto design conflict management systems*. Negotiation Journal, 12(3): 207–207.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Communication and perception, re-human insane*. (34th Edn.). İstanbul: Remzi Kitabevi. pp: 27-32.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). *Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği)*. Politeknik Dergisi, 9(4), 211-224.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde dönüşümsel liderlik*. Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi, 4(16), 423-442.
- Çetin, N. (2008). *Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (2008). Vol: 23, 74-84
- Çoğaltay, N. (2014). *Okul liderliğinin örgütsel çıktılara etkisi: bir meta-analiz çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm stratejileri*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2012). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. 1–484. Erişim adresi: <https://doi.org/10.4324/9780203810125>
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2014). *The sage handbook of conflict resolution* (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass
- Dökmen, Üstün. (1999). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Y.
- Dişbudak, T., (2011). *Conflict management in organizations: kocaali example in the banking sector*. (Graduate Thesis). Sakarya University Institute of Social Sciences, Sakarya.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Y.

- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Y.
- Ertekin, Yücel. (1993). *Stres ve yönetim*. TODAİE Yayınları, Ankara, 74.
- Ertürk, Mümin. (1994). *Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (125).
- Kurt, E. (2019). *İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferrer, J. (2020). *Conflict management styles of secondary school principals and its relationship to organizational climate of the selected schools in quezon city*. European Academic Research, 7 (11), 5483-5503.
- Francisco, C, DC. (2019). *School principals' transformational leadership styles and their effects on teachers' self-efficacy*. International Journal of Advanced Research, Iss.2320-5407.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Türkiye.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). *Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin faktörlerinin ve çatışma yönetimi stillerinin analizi*. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi , 193-218.
- Günbayı, I., & Karahan, İ. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 209-230.
- Gümüşeli, A. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Türkiye.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). *İlköğretim Okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Y.T.Ü. Fen Edeyat Fak. , İstanbul.
- Hackman MZ, Johnson CE. (2009). *Leadership*. Wavel and Press Inc. USA.(2009).
- Ikeda, Ana Akemi. (2005). *Organizational conflicts perceived by marketing executives*. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 10 (1).
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik*. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi.
- Karip, E. (2003).*Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karataş, S. (2007). Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri, *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2), 1-13.
- Kasap, B. (2006). *Yıldız Teknik Üniversitesi lisans öğrencilerinin çatışma yaklaşımları, yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetim stilleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kavrayıcı, C. (2019). *Okul müdürlerinin lidelik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 3, Iss. 2.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, A. C. (2014). *Examining the relationship between teacher leadership and school climate*. Educational Sciences: Theory&Practice. 14, 1729–1742.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi, İstanbul.kaynakça
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.(13. Baskı).
- Konak, M., Erdem, M. (2015). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (21)1, 69-91.

- Korkmaz, M. (2004). *The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools*. Educational Research Quarterly Journal, 113-118.
- Korkmaz, M. (2005). *Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(1), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). *Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol. 46, Iss. 46.
- Korkmaz, M. (2006). *Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 46(1), 199-226.
- Korkmaz, M., Çağlı M. (2019). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzların ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi, Kars, Vol. 11, Iss. 41.
- Konak, M., Erdem, M. (2015). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki*. Kuram_ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 21, Sayı :1, Iss.1300-4832 / 2148-2403
- Kozan, M. K., & İlter, S. S. (1994). *Third party roles played by turkish managers in subordinate's conflict*. Journal of Organizational Behavior, 15(1), 453-466.
- Kurt, Esen. (2019). *İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüksüleymanoğlu, R., Bingöl, M. A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemlerinin incelenmesi*. Route Educational and Social Science Journal, 1(2), 39-53
- Nural, E., Ada, Ş., Çolak, A. (2012). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3), 197-210.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerine ilişkin öğretmen algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

- Otrar, M., Övün, Y. (2007). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği)*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Iss.1300- 8889
- Önk, M., Cemaloğlu, N. (2015) *İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki*. Pegem Atıf İndeksi, 839- 872.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler: eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdemir, N. (2018). *Okul öğretmenlerinin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri*. Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2-26.
- Özgenel, M., Hıdıroğlu, A. (2019). *Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: örgütsel sinizm*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 20, Iss. 2
- Özmen, F., Aküzüm, C. (2010). *Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Issn: 1309 -8012
- Pehlivan, İ.,(2007). *Conflict management styles and teachers' commitment to the arrow sused by the administrators according to teacher perceptions*. 16th National Educational Science Congress. September 5-7. Gaziosmanpaşa University: Tokat
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 12(2): 296. Erişim adresi: <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Pope, Sally Ganong and Baruch Bush, R. A. (2000). *understanding conflict and human capacity*. The Role of Premises in Mediation Training. *Family Court Review*. 38(1): 41–47.
- Pruitt, D. G., and Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement* (3rd edition). Boston: McGraw-Hill.
- Pruitt, Dean G., and Warr, P. (1981). *Negotiation behavior*. In *Organizational and Occupational Psychology*. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-566250-5.50001-X>
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Praeger. Connecticut
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235.

- Rahim, M. Afzalur. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th edition). New York: Routledge.
- Reardon, B. A. (2001). *Education for culture of peace in a gender perspective*. Paris: UNESCO Pub.
- Riasi, A & Asadzadeh, N. (2015). *The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Management Science Letters, 5(6), 611-618.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ulHag, M. Niazi., GSK. (2014). *Leadership styles: relationship with conflict management styles*. International Journal of Conflict Management. Vol: 25, Iss: 3, 214-225.
- Seltzer J, Bass BM. (1990). *Transformational leadership: beyond initiation and consideration*. Journal of Management. Vol:16 No:4, 693-703.
- Seritanondh, S. (2013). *teacher leadership styles and student psychological characteristic affecting the study methods of foundation english courses in higher education: a case study of education and humanity / liberal arts students in thailand*. International Journal of Behavioral Science. 8, 17–36.
- Simic, I. (1998). *Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes*. The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS. 1 (6), 49-50.
- Sashkin, M., Rosenbach, W. E., (1993). *A new leadership paradigm*. Westview Pres: Colarado.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Sinha, S., Hanuscin, D., Rebello, C., Muslu, N., & Cheng, Y.-W. (2012). *Confronting myths about teacher leadership*. European Journal of Physics Education. 3, 12–21.
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve T.A.Ş.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Türkiye.
- Şirin, E.F., A.A., Yetim. (2010). *Examination of the level of using conflict management strategies by school administrators of physical education and sports college according*

- to the perceptions of administrators and academicians. Celal Bayar University BESYO. Original Research Journal. 4(4): 86-98.
- Şişman, M., (2001). *Öğretmenliğe giriş*. Ankara: Pegem Yayınları .
- Süküt, S. (2008). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerinin karşılaştırılması (Pendik ilçesi örneği)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tajasom, A. and Ariffin Ahmad, Z. (2011), *Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia*. International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 7 No. 4, pp. 314-333. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/17479881111194198>
- Tan, G. (2016). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taslak, S. (2008). *Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Iss. 31.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leadership*. New York: Wiley & Sons.
- Tjosvold, D., and van de Vliert, E. (1994). *Applying cooperative and competitive conflict theory to mediation*. mediation quarterly. 11(4): 303–311. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1002/crq.3900110403>
- Tsai, K. C. (2013). *Leadership recipes for promoting students' creativity*. International Journal of Humanities and Social Sciences. 3, 1–9.
- Tsai, K. C. (2015). *A preliminary meta-analysis of teacher leadership*. Journal of Education and Literature. 3, 131-137.
- Türnüklü, A. (2005). *Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturma kuramı perspektifinden incelenmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 42, 255-278.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ury, W. L., Brett, J. M., and Goldberg, S. B. (1989). *Dispute systems design: an introduction*. Negotiation Journal, 5(4): 357–358. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1989.tb00536.x>
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yaman, E., & Türker, S. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin çatışma yönetim stilleri ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişki*. Akademik Bakış, 23(1), 1-12.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktörlü kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Yıldızoğlu, H., Burgaz, B. (2014). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 29, Iss. 29-2.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). *What do we know about teacher leadership? findings from two decades of scholarship*. Review of Educational Research. 74, 255–316. Erişim adresi: <http://doi.org/c2shrb>
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Xu, Y., & Patmor, G. (2012). *Fostering leadership skills in pre-service teachers*. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education. 24, 252–256.

Saygıdeğer Okul Yöneticilerim,

Bu ankette belirttiğiniz cevaplar “İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Stili İle İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamayı amaçlamaktadır ve başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Aşağıda belirtmiş olduğunuz sosyo-demografik özellikleriniz ve anketin devamında belirteceğiniz cevaplarınız tamamen gizli kalacaktır. Toplanan veriler birleştirilerek sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Form, Sosyo-Demografik Özellikler Formu, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği olmak üzere üç (3) bölümden oluşmaktadır. Sizden beklenen her soruyu dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemeniz ya da en uygun bilgiyi yazmanızdır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Kübra DEMİRTAŞ

Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

EK-1 - Ölçekler

1. Cinsiyet

Kadın	1
Erkek	2

2. Yaşınızı belirtiniz_____

3. Branşınız_____

4. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

1-5 yıldır	1
6-10 yıldır	2
11-15 yıldır	3
16-20 yıldır	4
21 yıl ve fazla	5

İ1 - Lütfen aşağıdaki ifadelere en uygun cevabı veriniz.

İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1 - Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.	1	2	3	4	5
2 - Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	1	2	3	4	5
3 - Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4 - Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
5 - Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
6 - Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
7 - Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.	1	2	3	4	5
8 - Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	1	2	3	4	5
9 - Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10 - Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11 - Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
12 - Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.	1	2	3	4	5
13 - Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	1	2	3	4	5
14 - Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
15 - Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.	1	2	3	4	5
16 - Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	1	2	3	4	5
17 - Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
18 - Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.	1	2	3	4	5

19 - Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	1	2	3	4	5
20 - Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
21 - Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
22 - Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
23 - Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.	1	2	3	4	5
24 - Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
25 - Kendi isteklerimde ısrar etmem.	1	2	3	4	5
26 - Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
27 - Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
28 - Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim.	1	2	3	4	5
29 - Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
30 - Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.	1	2	3	4	5
31 - Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5
32 - Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
33 - Çalışma arkadaşlarımla için her türlü özveride bulunurum.	1	2	3	4	5
34 - Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.	1	2	3	4	5
35 - Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
36 - Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.	1	2	3	4	5
37 - Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
38 - Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.	1	2	3	4	5
39 - Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
40 - Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
41 - Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.	1	2	3	4	5

İ2 - Lütfen aşağıdaki ifadelere en uygun cevabı veriniz.

İfadeler	Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Sıkça	Her zaman ya da çok sık
1 - Yapılan işlerde doğruluğu baştan kabul edilmiş varsayımları sorgularım.	1	2	3	4	5
2 - Astlarıma en önemli değerlerim ve inançlarımı anlatırım.	1	2	3	4	5
3 - Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırırım.	1	2	3	4	5
4 - Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	1	2	3	4	5
5 - İnsanların benimle birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
6 - Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yaparım.	1	2	3	4	5
7 - Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
8 - Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
9 - Ortak çıkarlar benim kişisel çıkarlarımdan önündedir.	1	2	3	4	5
10 - Grup üyelerinin her biri ile öncelikle birer birey olarak ilgilenirim.	1	2	3	4	5
11 - Bana saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
12 - Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
13 - Duruşum sahip olduğum güç ve özgüveni yansıtır.	1	2	3	4	5
14 - Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
15 - Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
16 - İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
17 - İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım ederim.	1	2	3	4	5
18 - Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririm.	1	2	3	4	5
19 - Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
20 - Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğumu ifade ederim.	1	2	3	4	5
21 - İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını beklerim.	1	2	3	4	5
22 - Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramam.	1	2	3	4	5
23 - Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5

24 - Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.	1	2	3	4	5
25 - Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
26 - Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuştururum.	1	2	3	4	5
27 - “Bozuk değilse onarma” fikrine kuvvetle inandığımı gösteririm.	1	2	3	4	5
28 - Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmem.	1	2	3	4	5
29 - Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
30 - Astlarımın yaptığı hataları unutmam.	1	2	3	4	5
31 - Dikkatimi standarda ulaşmadaki başarısızlıklara veririm.	1	2	3	4	5
32 - İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
33 - Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
34 - Bana ihtiyaç duyulduğunda yokumdur.	1	2	3	4	5
35 - Karar vermekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
36 - Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.	1	2	3	4	5

Anketimize Katıldığınız İçin Teşekkürler.

EK-2 – Anket İzin Formları

2.1.

Merhaba, Sayın Ertunç Akdoğan hocam, ben Kübra Öksüz. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı'nda tezli yüksek lisans yapmaktayım. "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Tipi ile Olan İlişkisi" konusunda tezim için araştırma yapacağım. Tez danışmanım

İlgili çalışmamda tarafınızdan geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ni okul yöneticilerine (müdür ve müdür yardımcısı) uygulamak istiyorum. Gereği için izini tarafınızdan arz ediyor saygılarımı sunuyorum.

Kübra Öksüz

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı

2.1.

Anket Kullanımı İçin İzin İsteği

Gelen Kutusu x

x

🖨

🔗

📧 28 Ocak Sal 20:57 (20 saat önce)

☆

↩

⋮



15:55 (1 saat önce)

☆

↩

⋮

Sayın Kübra ÖKSÜZ, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanmanızda sakınca yoktur. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Ertunç AKDOĞAN

2.2.

Merhaba, Sayın Habib Özgan hocam, ben Kübra Öksüz. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı'nda tezli yüksek lisans yapmaktayım. “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Tipi ile Olan İlişkisi” konusunda tezim için araştırma yapacağım. Tez danışmanım

İlgili çalışmamda tarafınızdan geliştirilen Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ni okul yöneticilerine (müdür ve müdür yardımcısı) uygulamak istiyorum. Gereği için izni tarafınızdan arz ediyor saygılarımı sunuyorum.

Kübra Öksüz

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı

2.2.1

Ölçek için izin isteme talebi

Gelen Kutusu x

3 Şubat Pzt 15:19 (1 gün önce)

☆ ↩ ⋮

Kübra Öksüz, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanı'nda tezli yüksek lisans yapmaktayım. “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Tipi ile Olan İlişkisi” konusunda tezim için araştırma yapacağım. Tez danışmanım

İlgili çalışmamda tarafınızdan geliştirilen Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ni okul yöneticilerine (müdür ve müdür yardımcısı) uygulamak istiyorum. Gereği için izni tarafınızdan arz ediyor saygılarımı sunuyorum.

W Çatışma Yönetimi ...

Merhaba Kübra Öksüz, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğini kullanmanızdan memnuniyet duyuyorum. yapacağınız çalışma da başarılar dilerim iyi günler 3 Şub 20...

Teşekkür ediyorum sayın hocam iyi günler diliyorum.

EK-3- Etik Kurul İzni



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 09/03/2020 tarih ve 9160 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kübra Öksüz'ün, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun danışmanlığında yürüteceği "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Tipi ile Olan İlişkisi" başlıklı tez önerisi, Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulunda değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Ek : Değerlendirme Formu

16 MART 2020

İlgili Makama

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kübra Öksüz'ün, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun danışmanlığında yürüteceği "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Tipi ile Olan İlişkisi" başlıklı tez önerisi değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	