

T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

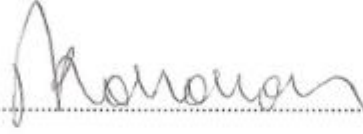
FİLİZ ODABAŞIOĞLU

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL

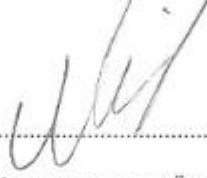
İstanbul, Ağustos 2013

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

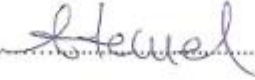
18.09.2013 tarihinde tezinin savunmasını yapan Filiz ODABAŞIOĞLU ait "İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı çalışma Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çokluğu~~ Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Niyazi KARASAR
(Başkan)



Prof. Dr. Münevver Ölçüm ÇETİN
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)
(Danışman)

ÖNSÖZ

Öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki düzeyinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın liderlik ve çatışma alanlarında yapılan diğer çalışmalara farklı bir boyut kazandıracağı ve okul müdürlerinin seçilmesi, gelişmesi ve eğitilmesi konularında faydalı olacağı umulmaktadır.

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca akademik gelişimime katkı sağlayan değerli hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Araştırmanın her aşamasında ilgisini ve yardımlarını esirgemeyen, çalışmama yön veren değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'e, manevi desteğiyle hep yanımda olan fikir ve görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan kıymetli arkadaşım ve meslektaşım Emine Leyla EKŞİ'ye, çalışmalarım boyunca büyük bir özveride bulunarak hayatımı kolaylaştıran sevgili annem, babam ve kardeşime en içten dileklerle teşekkür ederim.

ÖZ

İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları

Bu araştırma, 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 koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evreni, 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 1216 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise söz konusu okullarda görev yapan basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiş 300 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği (LBDQ)” ve Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda SPSS 17 programı kullanılarak problem cümlesi içerisinde yer alan değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri bulunmuş, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), LSD testi ve Pearson momentler çarpımı korelasyon tekniği uygulanmıştır. Tüm istatistiksel analizler 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınarak yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en çok yapıyı kurma liderlik davranışını sergilemektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden en çok tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışı, Çatışma Yönetimi Stilleri

ABSTRACT

Teachers' Perceptions Related to Leadership Behaviors and Conflict Management Styles of Elementary and Secondary Schools' Principals

This study was carried out to determine elementary and secondary schools' principals' levels of using conflict management strategies and leadership behaviors. Additionally, the study aims to put forward the relationship between principals' leadership behaviors and their conflict management strategies.

The population of the study was composed of teachers working in private and state elementary and secondary schools in the 2012-2013 academic year in the Tuzla district of Istanbul. The sample of the study consisted of 300 teachers chosen from these schools by a random sampling method. For the purposes of data collection, a "Participant Information Form" and "Leadership Behaviors Description Questionnaire" and a "Conflict Management Strategies Scale" which was developed by Rahim and adapted to Turkish by Gümüşeli (1994) were used.

The variable frequencies and percentage analysis of the teachers' responses were calculated using the SPSS.17 statistics program. The Independent Group t-test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), LSD test and the Pearson multiplication Moments Correlation Coefficient were used in the statistical analysis of data. All data analysis techniques yielded statistically significant results with a discrepancy of no more than 0.05.

According to the findings of the study, the principals of the elementary and secondary schools chosen mostly displayed constructive leadership behavior.

Teachers indicated that their principals mostly used integration, negotiation, avoidance, compromise and domination styles of conflict management strategies respectively.

Key Words: Leadership Behaviors, Conflict Management Styles.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Liderlik	1
1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	2
1.1.2. Liderin Etki Kaynakları	4
1.2. Liderlik Kuramları	5
1.2.1. Özellikler Kuramı.....	5
1.2.2. Davranışsal Kuram	6
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	7
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	9
1.2.3. Durumsallık Kuramı.....	9
1.3. Çatışma	11
1.4. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar	11
1.4.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım.....	11
1.4.2. Davranışçı Yaklaşım	12
1.4.3. Modern Yaklaşım	12

1.5. Çatışma Nedenleri.....	13
1.5.1. Sınırlı Kaynaklar	13
1.5.2. İletişim Engelleri	13
1.5.3. Kişilik Farklılıkları	14
1.5.4. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar.....	14
1.5.5. Örgütün Büyüklüğü	14
1.5.6. Çıkar Farklılıkları	14
1.6. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	15
1.7. Çatışmanın Sonuçları	15
1.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	15
1.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	16
1.8. Çatışma Yönetimi.....	18
1.9. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi.....	19
1.10. Çatışma Yönetimi Stilleri	20
1.10.1. Tümleştirme Stili	21
1.10.2. Kaçınma Stili.....	22
1.10.3. Ödün Verme Stili.....	22
1.10.4. Hükmetme Stili.....	23
1.10.5. Uzlaşma Stili	23
1.11. Problem	23
1.12. Araştırmanın Amacı	25
1.13. Araştırmanın Önemi.....	26
1.14. Varsayımlar	27
1.15. Sınırlılıklar.....	27
1.16. Tanımlar ve Kısaltmalar	27
1.17. İlgili Araştırmalar	28
1.17.1. Yurt İçi Araştırmalar	28
1.17.2. Yurt Dışı Araştırmalar.....	36
1.17.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	36

BÖLÜM 2.....	38
YÖNTEM.....	38
2.1. Araştırmanın Modeli	38
2.2. Evren ve Örneklem	38
2.3. Veriler ve Toplanması	39
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	39
2.3.2. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği (LBDQ).....	39
2.3.3. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	41
2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	42
BÖLÜM 3.....	44
BULGULAR VE YORUM.....	44
3.1. Demografik Özellikler	44
3.2. Müdürlerin Liderlik Davranışları	46
3.3. Demografik Değişkenlere Göre Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları	46
3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları	47
3.3.2. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları.....	47
3.3.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları	48
3.3.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları.....	50
3.3.5. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları	51
3.3.6. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları	52
3.4. Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stilleri	54
3.5. Demografik Değişkenlere Göre Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları	54

3.5.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları.....	55
3.5.2. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları.....	55
3.5.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları	56
3.5.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları.....	59
3.5.5. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları.....	61
3.5.6. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları.....	61
3.6. Müdürlerin Liderlik Davranışı ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki	62
BÖLÜM 4.....	65
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	65
4.1 Sonuçlar ve Tartışma.....	65
4.1.1. Müdürlerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	65
4.1.2. Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Düzeyine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	68
4.1.3. Müdürlerin Liderlik Davranışlarıyla Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	72
4.2. Öneriler	73
4.2.1. Uygulama Önerileri	73
4.2.2. Araştırma Önerileri.....	73
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	80
EK1 Kişisel Bilgi Formu	81
EK 2 Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği.....	82
EK 3 Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği.....	83
EK 4 İzin Belgesi	84

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	3
Tablo 2.1. Dağıtılan ve Geri Dönen Ölçeklere İlişkin Veriler	39
Tablo 2.2. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Boyutları.....	40
Tablo 2.3. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği Boyutları.....	41
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumu, Branş ve Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 3.2. Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Puanları	46
Tablo 3.3. Liderlik Davranışı Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	47
Tablo 3.4. Liderlik Davranışı Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları.	48
Tablo 3.5. Liderlik Davranışı Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	49
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi.....	49
Tablo 3.7. Liderlik Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	50
Tablo 3.8. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi	51
Tablo 3.9. Liderlik Davranışı Puanlarının Branşa Göre t-Testi Sonuçları	51
Tablo 3.10. Liderlik Davranışı Puanlarının Kıdeme Göre Anova Sonuçları	52
Tablo 3.11. Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi	53
Tablo 3.12. Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Puanları	54

Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları	55
Tablo 3.14. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları	56
Tablo 3.15. Çatışma Yönetimi Stillerinin Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları	57
Tablo 3.16. Öğretmenlerin Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi	58
Tablo 3.17. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	59
Tablo 3.18. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi	60
Tablo 3.19. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	61
Tablo 3.20. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Kıdeme Göre Anova Sonuçları	62
Tablo 3.21. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	10
Şekil 1.2. Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi.....	18
Şekil 1.3. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli.....	21

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgütler içinde meydana gelen çatışmalar, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü ayırdıkları konulardan biridir. Örgütler içerisinde farklı çalışma alışkanlıklarına sahip çalışanların bir araya gelerek gerçekleştirdiği faaliyetler örgütlerde birçok alanda başarıları beraberinde getirdiği gibi, bir çok sorunun da ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bursalıoğlu (1999, s. 155)'na göre hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Dolayısıyla çatışmadan korkmak yerine yararlanmak gerekir. O halde örgütlerdeki çatışmalar, kaçınılmazdır ve bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığına göre, yöneticiye düşen görev örgütteki her türlü çatışmayı örgütün gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Bu yüzden yöneticiler, çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü bugünün anlayışına göre yöneticilik, bir bakıma çatışma yöneticiliğidir (Koçel, 2010, s. 645).

Yöneticilerin çatışma yönetiminde başarılı olabilmeleri için kendilerinden liderlik davranışlarını da eksiksiz yerine getirmeleri beklenmektedir.

1.1. Liderlik

Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, yaygın olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Bir tanım liderliği “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci” (Birdal ve Aydemir, 1992, s.79; Can, 1999,

s.194; Robbins ve Judge, 2012, s. 376) olarak ele alırken, bir başka tanım da “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak, yönlendirmek ve koordine etmek” olarak açıklamaktadır (Ergeneli, 2006, s. 215). Diğer bir görüşe göre liderlik, “bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Erdoğan, 1991, s. 330).

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten kişidir. Bir diğer ifadeyle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. O halde, liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Koçel, 2010, s.569).

Yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2010, s.569).

1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik

Starratt (1995), lider ve yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır (Akt.: Çelik, 2012, s. 3). Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 1.1.’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdüm

Erdoğan (2003, s. 35)'a göre yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Lider ise örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur.

Örgüt yöneticilerinin başarılı olabilmeleri, liderlik yeteneklerine ve niteliklerine ne derecede sahip olduklarına bağlıdır. Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zekâ, geniş bir kavrama kabiliyeti, irade, dayanıklılık, sebat, genel kültür, uzağı görme, plân ve program yapma, insanları motive edebilme, amaca yönelme, örgütün faaliyet alanıyla ilgili teknik bilgileri bilme bu niteliklerin en önemlileri olarak sayılabilir (Bingöl, 1997, s. 245; Eren, 2003, s. 526).

1.1.2. Liderin Etki Kaynakları

Yöneticilik de liderlik de insanları belli hedeflere yöneltir. Yönetici de lider de bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanır. Yalnız insanları etkilemede kullandıkları güç farklıdır (Koçel, 2010, s. 572).

Liderin kullandığı güç kaynaklarını şu şekilde sıralanabilir:

- Zorlayıcı güç kaynağı,
- Yasal güç kaynağı,
- Ödüllendirmeden doğan güç kaynağı,
- Karizmatik güç kaynağı,
- Uzmanlıktan doğan güç kaynağı (Ertürk, 2009, s. 90)

Liderler genellikle ödül gücünden yararlanarak çalışanlarının yeteneklerini değerlendirirler (Çelik, 2012, s. 4). En önemli olan fakat en az kullanılan güç kaynağı insanları ödüllendirmektir (Genç, 2005, s. 141).

Zorlayıcı güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Liderin direktiflerine karşı çalışanlarının itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Başaran, 2004, s. 143).

Uzmanlık gücü ise grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir (Robbins ve Judge, 2012, s. 422). Çağdaş okul örgütlerinde uzmanlık gücü, okul yöneticisinin eğitim ve deneyimine bağlıdır.

Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır ve bu güç liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Çelik, 2012, s. 5).

Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider

konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerinde kullanılmasıdır. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir (Çelik, 2012, s. 6).

1.2. Liderlik Kuramları

Bu bölümde liderlik kuramlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi, özellik kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı ele alınacaktır.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelik, 2012, s. 7).

Bu kuramda liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır (Eren, 2004, s. 437).

Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiş ve liderlerin izleyicilerden farkını beş temel özelliğe bağlamıştır (Çelik, 2012, s. 8).

- 1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)*
- 2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)*

3. *Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği)*
4. *Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği ve uyum sağlama)*
5. *Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)*

Başaran (2004, s. 81)'a göre, bir liderin izleyenlerden farklı olması gereken özellikleri şunlardır: Daha zeki olmalıdır. Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır. Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması bu kuramla ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisidir. Özellik kuramının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyenlerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza “Davranışsal Kuram” çıkmıştır (Koçel, 2010, s. 577).

1.2.2. Davranışsal Kuram

Özellik kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Bu kuram liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışları ve liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özelliklerini belirlemeye çalışmıştır.

Liderin astlarına yetki devredip devretmemesi, astları ile iletişim şekli, planlama ve denetim tarzı, amaçları tespit etme biçimi, anlaşmazlıklar çözme şekli vb. davranışlar lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınır (Ertürk, 2009, s. 92).

Davranışsal kuramın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Aşağıda davranışsal kurama temel oluşturan çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal kuramın gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’ de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmasıdır. Ohio State Üniversitesi, çalışmalarında “Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire)” başlıklı ve liderin davranışlarını esas alan bir araç kullanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir (Koçel, 2010, s. 578). Bu iki faktör yapıyı kurma (görev yönelimli) ve anlayış gösterme (ilişki yönelimli) liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2012, s. 12).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle çalışanların görevlerini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler (Çelik, 2012, s. 12; Robbins ve Judge, 2012, s. 380).

İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderler ve çalışanları arasındaki arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve sıcaklığı yansıtan davranışlardır. Lider, çalışanları ile arasında iyi insan ilişkileri kurmayı hedefler (Torlak, 2008, s. 265). Çalışanlarının kişisel sorunlarına yardımcı olur. Bütün çalışanlarına aynı mesafedir ve çalışanlarını her zaman destekler ve onlara önem verir (Robbins ve Judge, 2012, s. 380).

Koçel (2010, s. 578)'e göre yapıyı kurma liderlik davranışı, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirlemeye, bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Anlayış gösterme liderlik davranışı ise liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2003, s. 590).

Halpin, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991; Akt: Çelik, 2012, s. 12-13):

1. *Liderlik Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.*
2. *Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışdır.*
3. *Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karışıklık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışı üzerinde dururken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.*
4. *Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında, kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.*
5. *Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin sergilediği davranışlara ilişkin betimlemeleri arasında zayıf bir ilişki vardır.*
6. *Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.*

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı dönemde olmuştur.

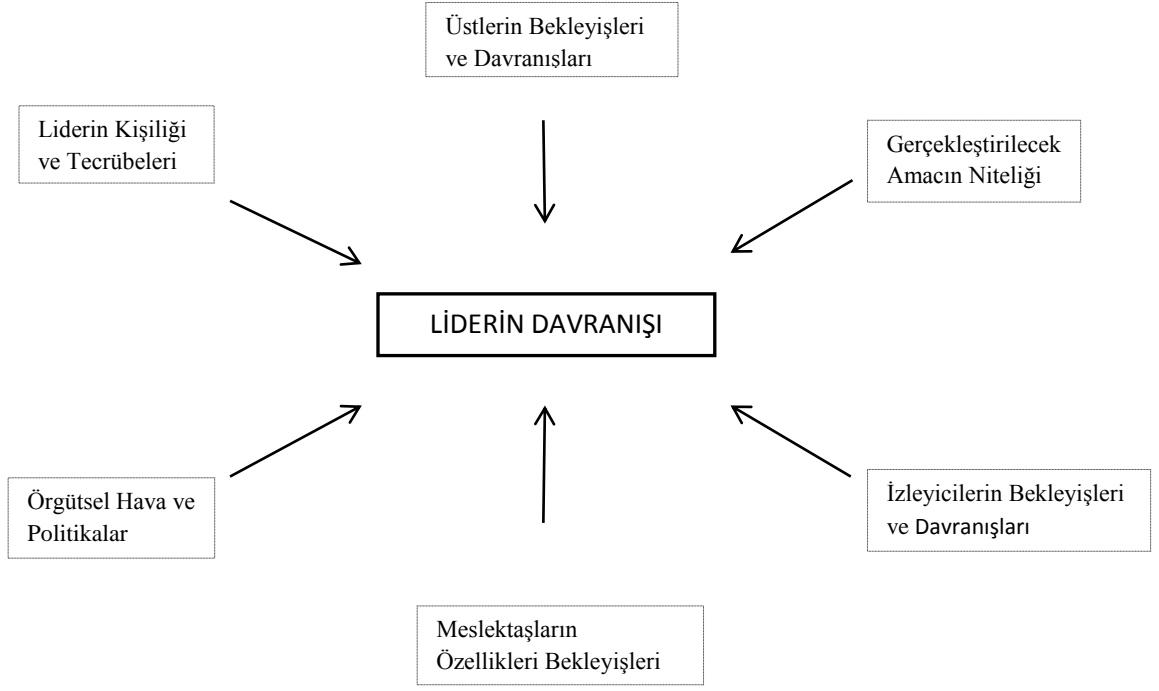
Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlik davranışının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır (Koçel, 2010, s. 579).

Kişiye yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. İşe yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedir (Çelik, 2012, s. 13; Robbins ve Judge, 2012, s. 380).

1.2.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir (Koçel, 2010, s. 584). Bir başka değişe, her ortamda geçerli olabilecek tek bir liderlik tarzı yoktur (Torlak, 2008, s. 267).

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderin etkinliğini ortaya koyan faktörler şunlardır: Gerçekte istenen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu organizasyonun nitelikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş tecrübeleri. Bu durum şekil 1.1.'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.1. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 12 Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, s. 584

Davranışsal kuram, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceğini ifade etmiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın daha uygun olacağını izah etmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Oysa durumsallık kuramına göre her iki tür liderlik davranışı da, belirli koşullarda aynı derecede etkin olabilir. Bu bakımsan durumsallık yaklaşımı, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir (Koçel, 2010, s. 584-585).

1.3. Çatışma

Çatışma kavramı değişik disiplinlerde ve bilimlerde, değişik yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sözlük anlamı uyuşmazlık, zıtlama ve savaş olmasına rağmen çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur.

Eren (2004, s. 553), çatışmayı, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamaktadır.

Can (1999, s. 305) ise, çatışmayı, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlamaktadır.

Rahim (1992) ise, çatışmayı, “sosyal birimler (birey, grup, örgüt vs.) içinde veya arasındaki anlaşmazlık, uyuşmazlık veya ahenksizlik şeklinde kendini gösteren etkileşimci bir işlem” olarak tanımlamaktadır (Özmen ve Aküzüm, 2010, s. 67). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, çatışmanın temelinde bireyler ve gruplar arasında anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk söz konusudur. Taraflar kendi görüşlerini ve amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek için çaba harcarlar (Koçel, 2010, s. 646).

1.4. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar Geleneksel, Davranışçı ve Modern Yaklaşım olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.4.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım

Klasik yönetim anlayışında, örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak görülür. Klasik yaklaşımda çatışma örgütün verimliliğini düşürür

(Karip, 2010, s. 6). Bu nedenle kötü sonuçlar doğuran çatışmadan kaçınmak gerekir (Can, 1999, s.309; Robbins ve Judge, 2012, s. 454).

Çatışmaları çözmek için örgüt yapısının üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi gerektiğini savunan klasik yaklaşım temsilcileri, çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu göz ardı etmişlerdir (Gümüşeli, 1994, s. 30-32). Geleneksel görüşe göre çatışma, zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duysuz kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir (Robbins ve Judge, 2012, s. 455).

1.4.2. Davranışçı Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın temsilcilerinden Moreno (1953)'ya göre, benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan gruplar daha verimli bir biçimde çalışır. Çatışmanın önlenmesi için personel arasında farklılıkların grup süreçleri kullanılarak en aza indirilmesi gerekir (Karip, 2010, s. 7).

Çatışmanın ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi gerektiğini savunan bu yaklaşım, bunun örgütün toplumsal yapısına müdahale ile yapı içinde yer alan birey ve grupların uyumlu hale getirilmesi ile sağlanabileceğini savunur (Karip, 2010, s. 8).

1.4.3. Modern Yaklaşım

Modern görüşler, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır. Çünkü modern yönetim bilimcilere göre, uyum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar durağan,

vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (Can, 1999, s. 309).

1.5. Çatışma Nedenleri

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler arasında yaş, cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi, örgütsel konum ve buna benzer daha birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kaynağının ve düzeyinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından büyük önem taşır. Çatışma nedenleri aşağıda alt başlıklar halinde belirtilmiştir.

1.5.1. Sınırlı Kaynaklar

Örgüt içinde çalışan insanlar, görevleriyle ilgili isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların yetersiz olması ve sürekli temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artar (Ertürk, 2009, s. 135). Uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati yaklaşımının yerleşmediği toplumlarda ortak kaynak kullanımı çatışma kaynağıdır (Koçel, 2010, s. 651).

1.5.2. İletişim Engelleri

Kişiler ve gruplar arasındaki iletişim yetersizliği de çatışma kaynağıdır. Okulda iletişim ağını kurmak, iletişimi sağlamak yöneticinin görevidir. Okulda iletişim bilgi taşır; öğrenme aracıdır; ilişkilere, etkileşime aracılık eder; kararları, dönütleri taşır (Başaran, 2008, s. 313). Mesaj akışındaki gecikmeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara sevk edebilir (Koçel, 2010, s. 652).

1.5.3. Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde kişilik çekişmeleri sık görülen durumlardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir (Koçel, 2010, s. 653). Her bir birey farklı amaçlara farklı sosyal, politik, ahlaki değerlere sahip olduğu için bunların olaylar karşısında davranış ve tutumları da farklıdır.

1.5.4. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yöntemlere sahiptirler (Eren, 2004, s. 560). Eğer yönetici ve astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2010, s. 652).

1.5.5. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bunlarda örgütte çatışmanın artmasına uygun şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2009, s. 138).

1.5.6. Çıkar Farklılıkları

Belirli konularda kişiler ve gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2010, s. 653).

1.6. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır (Koçel, 2010, s. 647-648).

Potansiyel Çatışma: Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumları ifade etmektedir. Örneğin örgüt içinde amaçlar konusundaki farklılıklar, kısıtlı kaynakların bulunması gibi durumlar çatışmaya yol açabilecek potansiyel durumlardır.

Algılanan Çatışma: Çatışmaya konu olan tarafların algılama farklılıklarından doğan çatışmalardır.

Hissedilen Çatışma: Çatışma halindeki tarafların kızgınlık, kırgınlık, duygularını ifade etmeleri durumunda ortaya çıkan çatışmalardır.

Açık Çatışma: Bu çatışma türünde çatışma halindeki bireylerin fiilen gösterdikleri davranışları işaret etmektedir. Örneğin karşılıklı çatışma, birbirine karşı ağır dil ve sözler kullanma veya fiziki kuvvet kullanmaya varan durumlar olabilmektedir.

1.7. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır.

1.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çoğu insan çatışmanın grup ve örgüt performansını düşürdüğünü varsaysa da bu varsayım çoğu zaman doğru değildir (Robbins ve Judge, 2012, s. 476).

Karip (2010, s. 36-38) iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralar:

1. Daha iyi ilişkilerin oluşması
2. Psikolojik olgunluk
3. Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi
4. Bireysel gelişim
5. Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi
6. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
7. Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak
8. Örgütsel değişimi sağlamak
9. Monotonluğu azaltmak
10. Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması

Eren (2004, s. 554)'e göre, çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarak farklı ve orijinal fikirler üretir. Örgüt bu fikirlerden yararlanmalıdır. Bunun yanında çatışmalar, devam eden ve bir türlü çözülememiş örgütsel ve bireysel sorunlara dikkat çekerek çözüm arayışları başlatacak ve gerilim azalacaktır. Gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağladığında ise değişme ve yenileşme ortamı gerçekleşecektir (Güney, 2009, s. 43).

1.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

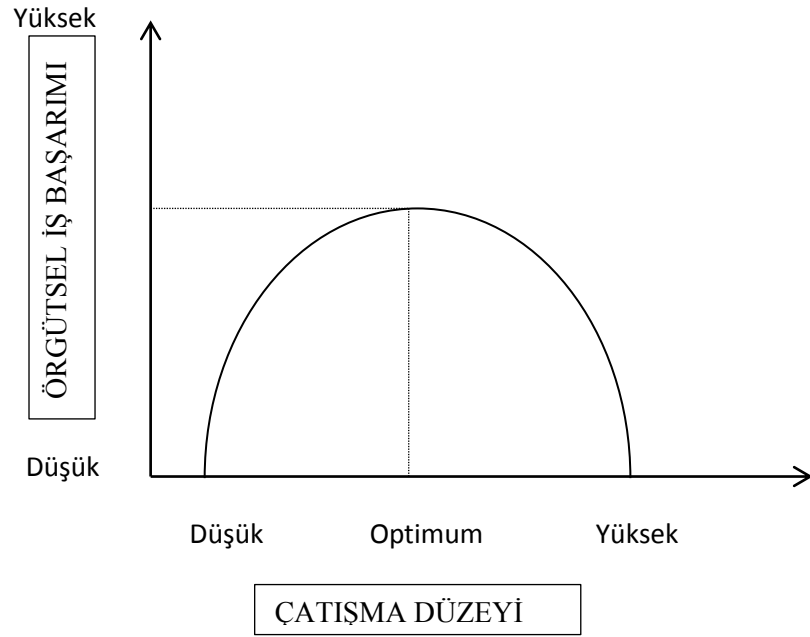
Çatışma taraflar ve örgütler için birçok yarar sağlamasına karşın etkili bir şekilde yönetilmediğinde birçok zararı da olmaktadır. Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları

çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları olumsuz, birey ve örgüt için zarar verici hale gelir.

Başaran (2004, s. 330) çatışmanın olumsuz etkilerinden bazılarını şöyle sıralar:

- Çatışanlar birbirine düşman olabilir.
- Yöneticiler çatışmadan kurtulabilmek için giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirebilirler.
- İş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilir.
- Örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açabilir.
- Örgütün verimliliğini düşürebilir.
- Örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilir.

Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın verimliliği düşürdüğünü ve ortadan kaldırılması gerektiğini belirtirler. Modern yaklaşım ise belirli bir düzeyde çatışmanın verimlilik için bir önkoşul olarak görülebileceğini belirtmektedir. Aslında burada vurgulanan çatışmanın miktarıdır. Çünkü çatışma, problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir (Karip, 2010, s. 8).



Şekil 1.2. Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012. Organizational Behavior, Ankara: Nobel, s. 477

Verimlilik çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterirken, belirli bir düzeyde çatışma etkili bir biçimde yönetildiğinde verimlilik yükselir. Belirli bir düzeyde çatışma, bireyler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar sağlayabilir (Karip, 2010, s. 35; Robbins ve Judge, 2012, s. 477).

1.8. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların yada üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2010, s. 43).

Çatışmaları önlemek, yöneticilerin karşılaştığı en güç sorunlardan biridir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır.

Hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın ve çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Bu amaçla yönetici, önce çatışma nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici ya da çözümleyici en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır (Genç, 2005, s. 258).

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Murphy'e göre bu temel beceriler dört grupta toplanabilir (Karip, 2010, s. 49-50).

- **Entelektüel beceriler:** Planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama sezgi sahibi olma ve objektiflik.
- **Duyusal beceriler:** Kararlılık, kendini kontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik.
- **Bireyler arası beceriler:** Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme.
- **Yönetimsel beceriler:** Güdüleme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme.

Örgütsel çatışmalar bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkililiği artıracak şekilde yönetilmelidir (Rahim, 2002, s. 230).

1.9. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da farklı nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Okul ortamındaki güçler ve

gruplar daha akıcı olduğundan ufak sürtüşmeler beklenmedik çatışmalara yol açabilir (Bursalıoğlu, 1999, s. 156).

Erdoğan (2000, s. 127-128)'a göre okullardaki haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşmaması benzer şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kültürel, eğitimsel ve kişisel özellikler açısından farklı olması, çalışanlar arasında işbölümünün iyi yapılmaması örneğin, bazı öğretmenlerin daha fazla görev ve sorumluluğunun olması çatışma nedeni olabilir.

Karip (2010, s. 207)'e göre okulda yaşanan çatışmalar ise görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, sınıf dışı öğretim etkinlikler, değerlendirme, ödül ve ceza, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, sigara içme, olumsuz bireysel tutumlar, sınıf geçme ve not konusunda kurul kararı, mevzuatla ilgili konular, öğrenci davranışları, kılık-kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı gibi konulardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin okullarda çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi için çatışma kaynaklarını çok iyi bilmesi ve bunların giderilmesi için de katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlaması gerekmektedir.

1.10. Çatışma Yönetimi Stilleri

Çatışma yönetimi stilleri; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Bu stillerden hangisinin benimseneceği, büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine

bağlıdır (Karip, 2010, s. 63). Çatışma yönetimi stilleri modeli Rahim tarafından şekil 1.3.’deki gibi şematize edilmiştir. Bu çatışma stilleri şunlardır:



Şekil 1.3. Rahim’in Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Kaynak: Rahim, 1994, Akt. Karip, (2010).Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, s. 63

Çatışma yönetimi stilleri modeli iki boyutta ele alınabilir. Birincisi, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesidir; ikincisi ise, tarafların diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önem derecesidir. Verilen önem her iki durumda da “düşük” ve “yüksek” olarak nitelendirilir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stillerini belirlemelerinde önemlidir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stili; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip, 2010, s. 64).

1.10.1. Tümleştirme Stili

Çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır (Karip, 2003, s.

64). Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile sorunun bütün yönleriyle tartışılması sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2010, s. 656). Bu yöntem özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2004, s. 567).

1.10.2. Kaçınma Stili

Kaçınma stili, çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Bu düşüncede olan yöneticiler çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Böylece bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi sorunun birçok durumda kökleşmesine ve boyutlarının genişlemesine de yol açabilir (Eren, 2004, s. 565).

1.10.3. Ödün Verme Stili

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir (Karip, 2010, s. 65). Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek ve ark., 2003, s. 292).

1.10.4. Hükmetme Stili

Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu örgütlerde, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, örgütte diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünün artıracaklarını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stiline tercih edilmesinde önemli bir rol oynar (Karip, 2003, s. 66-67).

1.10.5. Uzlaşma Stili

Tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı ödün vermeye yanaşırlar (Gümüseli, 1994, s. 105).

1.11. Problem

Çatışma sosyal yaşamın doğal bir sürecidir. İnsan faktörünün yer aldığı ve etkileşimin bulunduğu her türlü sosyal ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır.

Çatışma yaşamın her alanında var olduğuna göre, ondan kaçmak çözüm değildir. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli olduğuna göre, çatışma bu örgütlerde de vardır. Üstelik girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002, s. 416).

Eren (2004, s. 553) çatışmayı, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına engel olan olaylar olarak tanımlamaktadır. Çatışma sınırlı kaynaklar, iletişim eksikliği,

kişisel farklılıklar gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışmanın kaynağı ne olursa olsun, iyi yönetilmediği takdirde okula ve bireylere zarar verir. Yöneticilerin etkili çatışma yönetimi stilleri hakkında bilgili ve becerili olması, çatışmayı gelişim ve etkililiği sağlayıcı şekilde yönetmede önemlidir.

Rahim (1992), çatışma yönetimi tarzlarını Blake ve Mouton'ın geliştirdiği çatışma yönetimi tarzlarına dayanarak geliştirmiş ve kişilerin kendi çıkarları veya karşı tarafın çıkarlarını karşılamaya verdikleri öneme göre, tümleştirme (çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarının korunduğu), kaçınma (çatışmanın yok sayıldığı), uzlaşma (çatışan tarafların belli oranlarda ödün vererek orta yolda buldukları), ödün verme (çatışan taraflardan birinin diğeri lehine çıkarlarından vazgeçtiği) ve hükmetme (çatışan tarafların kendi çıkarlarından vazgeçmediği, ancak sonuçta bir tarafın kaybı ve diğeri tarafın kazanmasıyla sonuçlanan) şeklindeki sınıflandırılan bir model oluşturmuştur (Akt.: Özmen ve Aküzüm, 2010, s. 67).

Eğitim yönetimde başarı, her şeyden önce çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s. 377).

Örgütlerde uygulanacak liderlik modeli belirlenirken, örgütler açısından en uygun modelin seçilmesi, örgütlerin başarısı açısından önemli olmaktadır. Bu sürecin doğru biçimde yönetilmesi, mutlak doğru tek bir liderlik modeli savından uzak olarak çalışanın özelliği, çevresel koşullar, işin niteliği gibi faktörler dikkate alınarak, en uygun liderlik modelinin belirlenmesi gerekmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 140). Bu nedenle yöneticiler liderlik davranış tarzlarını bilmelidirler.

Eğitim sisteminin çekirdeğini oluşturan ilköğretim okulları 30.03.2012 tarihli ve 6287 sayılı "İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik

Yapılmasına Dair Kanun” ile dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarına dönüştürülmüştür (Md. 9). Bu kanunun 3. maddesinde, “İlköğretim kurumlarının ilkokul ve ortaokul olarak bağımsız okullar halinde kurulması esastır. Ancak imkan ve şartlara göre ortaokullar, ilkokullarla veya liselerle birlikte de kurulabilir.” hükmü yer almaktadır.

Aynı kanunun uygulanmasıyla ilgili MEB’ nin 2012/20 sayılı 09.05.2012 tarihli yayınladığı genelgesinde, “şartların uygun olmaması durumunda aynı binada bulunan ilkokul ve ortaokul için ikili öğretim uygulaması yapılabilecektir” ibaresi yer almaktadır. Bu sebeple ikili öğretim yapan okulların müdürleri hem ilkokul hem de ortaokul bölümünü yönetmek durumundadırlar. İkkokula dönüşen okullarda mevcut bulunan 6., 7., 8. sınıflar, ortaokula dönüşen okullarda da 2., 3., 4. sınıflar mezun olana kadar eğitim öğretime devam edeceklerdir.

Yeni eğitim sisteminin ilkokul ve ortaokul müdürleri okullarının amaçlarını gerçekleştirebilmek ve okul içindeki çatışmaları etkin ve olumlu biçimde yönetebilmek için bilgi ve becerilerinin yanında liderlik özelliklerinin de olması gerektiğini bilmek zorundadırlar. Dolayısıyla, müdürler sergiledikleri liderlik davranışlarıyla, örgüt içindeki çatışmayı yönetmede kilit role sahiptirler. Bu nedenle, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesinde fayda vardır.

1.12. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerin gösterdikleri liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stillerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin liderlik davranışları liderliğin yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutunda: (a) Öğretmenlerin cinsiyetleri, (b) medeni durumları, (c) yaşları, (d) eğitim durumları, (e) branşları, (f) mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Müdürlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri nedir?
4. Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stili: (a) Öğretmenlerin cinsiyetleri, (b) medeni durumları, (c) yaşları, (d) eğitim durumları, (e) branşları, (f) mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Müdürlerin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.13. Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütleri, farklı özelliklerdeki bireylerin ortak bir amaç için birlikte çalışmak zorunda olduğu, bir çok insanla etkileşim içinde bulunulması gereken, çatışmanın sıkça yaşandığı örgütlerdir. Bu yüzden çatışmaların yönetimi önemlilik kazanmaktadır. Okul müdürünün, çatışmayı yönetmede sergilediği liderlik davranışları da önemlidir. Bu araştırmada liderlik davranışı ve çatışma yönetimi konuları bir arada işlenmiştir. İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı sorusunun cevabı aranmıştır. Müdürlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyle, liderlik ve çatışma alanlarında yapılan diğer çalışmalara farklı bir boyut kazandıracağı umulmaktadır.

Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, müdürlere çatışma yönetimi stilleri konusunda liderliğin etkisini daha iyi anlamaları açısından yardımcı olabilir. Bu araştırmayla eğitim örgütlerinde müdürlerin seçilmesi, eğitilmesi ve gelişmesi konusunda faydalı olacağı umulmaktadır.

1.14. Varsayımlar

Veri toplama araçlarını öğretmenler içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.15. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Tuzla ilçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin müdürleri hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.
2. Müdürlerin çatışma yönetimi stilleri Rahim (1992) ROCI II ölçeğinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Müdürlerin liderlik davranışları, davranışçı kuramın yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarıyla sınırlıdır.

1.16. Tanımlar ve Kısaltmalar

Çatışma: İki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010, s. 646).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı; olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de

olabilir. Çatışma yönetimi yalnızca çatışmanın çözümüyle sınırlı olmayıp, çatışmaların ortaya çıkarılmasını da içerir.

Çatışma Yönetimi Stilleri: Çatışma yönetimi stilleri, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Gümüşeli, 1994, s. 22).

Liderlik: Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2003, s. 525).

Okul Müdürü: Araştırmada adı geçen okul müdürleri, ilkököl ve ortaoköl müdürleridir.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

1.17. İlgili Araştırmalar

1.17.1. Yurt İçi Araştırmalar

Kaya (1998)'nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri" adlı araştırmasında Batman ili ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini 1996–1997 öğretim yılında Batman ili ilköğretim okullarında çalışan 20 okul müdürü ve 656 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticilerin "her zaman" seçeneğini, öğretmenlerin ise "ara sıra" seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin “ara sıra” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.
3. Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticilerin “çoğunlukla” seçeneğini, öğretmenlerin ise “ara sıra” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Gümüşeli (2001)'nin “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en sık ve en az kullandıkları çatışma yönetimi stillerini belirlemek ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda; Okul müdürlerinin en sık kullandığı çatışma yönetim stillerinin kaçınma ve hükmetme; en az kullandıkları stilin ise ödün verme olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürleri yaşları ileri olan öğretmenlere daha fazla ödün verme, onların isteklerini ön plana alma eğilimi gösterirken, gençlere daha az kaçınmacı bir tutum sergilemektedir. Yine öğretmenlere göre, okul müdürleri mesleki kıdem itibarıyla en üst düzeyde olan öğretmenlere daha fazla kaçınmacı bir yaklaşım sergilerken; mesleğin henüz ilk yıllarında olanlara daha az baskıcı bir stil uygulamaktadırlar. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksek değildir ve kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürlerinin çatışmalar sırasında kullandıkları tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin iş doyumlarını, az da olsa, olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, hükmetme stiline kullanılması öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Acar (2006), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu araştırmasında, ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Ankara ilinin 7 merkez ilçesindeki 12 ortaöğretim okulundan seçilen 450 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar.
2. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleriyle olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir.
3. Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürünün hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.
4. En fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşma olarak belirlenmiştir.

Şahan (2006)’nın, “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisine ilişkin öğretmen algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa Yakası’nda yer alan ortaöğretim okullarında çalışan 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğretmen algılarına göre, çatışma durumunda okul müdürleri en fazla tümleştirme stilini, en az ödün verme stilini kullanmaktadır.

2. Öğretmenler, en fazla strese, okul müdürleri hükmetme stilini; en az strese ödün verme stilini kullandıklarında girmektedirler.
3. Kadın öğretmenler, okul müdürü ile çatışma durumunda daha fazla strese girmektedirler.
4. Meslek liselerindeki okul müdürleri en fazla hükmetme stilini kullanmaktadır.
5. Okul müdürleri, 25 yaş altı öğretmenlere hükmetme stilini daha fazla kullanmaktadırlar.

Süküt (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması” adlı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşama durumunda, kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya göre hükmetme stratejisi cinsiyete; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisi kıdem yılına göre; bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejileri yaşa; bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejisinin mezun olunan okula göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri kullanımının; kurs alma, kademe, öğretmen sayısına göre değişmediği; cinsiyete, branşa, kıdeme, yaşa ve eğitim durumuna göre değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Parlar (2009), “Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Öz-yeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği) ” adlı araştırmasında ticaret meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin öz-yeterlilikleri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan ölçek İstanbul ili Anadolu yakasında görev yapan 104 ticaret lisesi yöneticisine

uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin, çatışmayı yönetmede ağırlıklı olarak, bütünleştirme ve uzlaşma stratejisini kullandıkları, kendilerini oldukça yeterli hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin öz-yeterlilik algılamaları ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve kardeş sayıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken, pozisyon, çalışma süresi değişkenlerle ilgili anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tekkanat (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)” adlı araştırmasında ilköğretim yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkartmak; öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim durumları, branşları ve çatışma yönetimi ile iletişim tarzlarına yönelik hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerine bağlı olarak, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen İletişim Tarzları Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği resmi ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında öğretmen algıları bakımından anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma, hükmetme, işbirliği stratejisinden daha fazla kullandıkları, iletişim tarzlarından ise bilgi sağlayıcı-destekleyici iletişim tarzını eğitici etkileyici iletişim tarzından daha fazla kullandıklarını belirlemiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullanan okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini

daha fazla kullandıkları, eğitici-etkileyici iletişim tarzını ise uyma-uzlaşma stratejisinde daha az kullandıklarını belirlemiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarının, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet içi eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Güney (2009), “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin duygusal zekâları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yönetici görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada evrende bulunan toplam 28 ilköğretim ve 10 orta öğretim okulundaki 140 yöneticinin tamamı alınmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stratejisini daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en az da hükmetme stratejisini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşma, tümleştirme, problem çözmeye dayalı çatışma çözüm metotları arasında pozitif yönlü, kaçınma metodu arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile görev yaptıkları okul derecesi, cinsiyet, kıdem, branş, medeni durum, çocuk sahibi olma, seminere katılma durumu arasında anlamlı ilişki yoktur. Bununla beraber, duygusal zekâ düzeyi ile mezuniyet durumu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme davranışına ilişkin öğretmen algıları ve ilköğretim okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptamıştır. Araştırmacılar, ilköğretim okulunda görevli öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin, yapıyı kurma liderlik davranışlarını daha fazla sergilediği sonucuna varmışlardır.

Bir başka araştırma Yakut (2006) tarafından eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesinde yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Eğitim yöneticilerinin “Yapıyı Kurma” davranışları, “Anlayış Gösterme” davranışlarına oranla daha ön plandadır.
2. “Yapıyı Kurma” boyutundaki lider davranışları, “Anlayış Gösterme” boyutuna göre daha tutarlıdır.
3. Yöneticiler, kendilerini öğretmenlere göre daha işe odaklı ve daha fazla insana yönelik olarak görmektedirler.
4. Müdürler kendilerini müdür yardımcılara göre daha işe odaklı görmektedirler. Müdür ve müdür yardımcılarının insana yönelik davranışlarına ilişkin algılarında ise bir farklılık söz konusu değildir.

Yavuzylmaz (2008), “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı araştırmasıyla ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma evreni 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin liderlik davranışlarını benimsemektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik düzeylerini algılamalarında, yaş, medeni durum, mesleki kıdem değişkenine göre farklılık bulunamamıştır. Okul müdürlerinin liderliğine ilişkin öğretmen algılarında, bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre bulunduğu okuldaki görev süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, bulunduğu okuldaki görev süresi 1-5 yıl arası olan öğretmenlere göre okul

müdürlerinin liderlik davranış düzeyleri hakkında daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Uzun (2008), İstanbul Üsküdar ilçesindeki özel ve kamu ilköğretim okullarında, “Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması” adlı çalışma yapmıştır. Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği’ni kullanarak öğretmen ve yönetici görüşlerini karşılaştırmıştır. Uzun’un çalışmasını 48 resmi ilköğretim okulundaki müdür, 137 müdür yardımcısı, 1729 öğretmen ile 6 özel ilköğretim okulundaki müdür, 16 müdür yardımcısı ile 179 öğretmenden ile yapmıştır.

Uzun araştırmasında Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği’ nin “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” iki alt boyutunu 30 soruluk anket uygulayarak ölçmüştür. Uzun’un araştırması sonucuna göre;

1. Yöneticilerin “yapıyı kurma” liderlik özelliği, “anlayış gösterme” liderlik özelliğine göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerini çok daha yüksek düzeyde işe odaklı ve insana yönelik görmektedirler. Yine müdürler, müdür yardımcılarına göre kendilerini daha yüksek düzeyde işe odaklı,
2. Cinsiyete göre; erkeklerin “anlayış gösterme” liderlik puan ortalaması kadınlarinkinden anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur. Özel okullarda çalışan yöneticiler kendilerini, öğretmenlerde yöneticilerini devlet okullarındakinden daha yüksek düzeyde liderlik davranışına sahip oldukları sonuçlarına ulaşmıştır.

Çetin (2009), “İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri” adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya İstanbul’un Anadolu yakasında ilköğretim kurumlarında görevli 310

öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin liderlik yeterliklerine dair öğretmen görüşlerine ilişkin toplam puanların ortalamasının üstünde olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, yöneticilerin liderlik yeterliliklerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

1.17.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Motsiri (2008), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul İklimi Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Gauteng ve Sedibeng bölgelerindeki 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin sırasıyla hükmetme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve bütünleştirme stratejilerini kullandıklarını belirlemiştir.

Oluremi (2008), “Müdürlerin Liderlik Roller ve Okul Öğrenme Kültürü” isimli araştırmasında Nijerya’nın Ekiti eyaletinde bulunan 65 okuldaki 650 öğretmene öğretmenlerin müdürlerinin liderlik algılarını ve okul öğrenme kültürünü ölçen anketi uygulamıştır. Araştırma sonucunda liderlik stilleri ve okul öğrenme kültürü arasında önemli bir ilişkinin olduğu, transformasyonel liderlik ile olumlu bir öğrenme-öğretme ortamının yakalandığı ve müdürlerin transformasyonel liderlik konusunda eğitim ya da seminer çalışmaları ile desteklenmeleri gerektiği bulgularına ulaşmıştır.

1.17.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Alan yazın incelendiğinde daha çok liderlik davranışlarının ve çatışma yönetiminin ayrı ayrı incelendiği, çatışma ve çatışma yönetimi konularında çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunda çatışma yönetiminin iletişim, duygusal zeka düzeyleri, stres, öz-yeterlilik, iş doyumu veya

örgütsel etkililik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çatışma yönetimi stilleri ve tercih alanları ile ilgili de çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Fakat yöneticilerin, özellikle okul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma hemen hemen yok gibidir. Yurt içinde Şirin (2008) tarafından “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” konulu tez bulunmaktadır. Bu araştırmada Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki durum incelenmiştir. Alanda göze çarpan söz konusu ihtiyaçtan dolayı, bu çalışmada ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre ilkököl ve ortaoköl müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel Tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2011, s. 81).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre 32 resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 1216 öğretmenden oluşmaktadır. Toplam 14 resmi ilkököl ve ortaoköl yansız olarak belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 385 öğretmene verilen araçlardan 319 tanesi geri dönmüştür. 300 tanesi eksiksiz doldurulduğu için değerlendirmeye alınmıştır.

Dağıtılan ve geri dönen ölçeklere ilişkin veriler Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Dağıtılan ve Geri Dönen Ölçeklere İlişkin Veriler

Veri Toplam Aracına İlişkin Bilgiler	N
Örneklemdaki Öğretmen Sayısı	385
Geri Dönen Ölçek Sayısı	319
Geçerli Ölçek Sayısı	300
Ölçeğin Geri Dönüş Oranı	% 82,8
Geçerli Ölçek Oranı	% 77,9

2.3. Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veriler, “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” ile toplanmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi formu araştırma problemi kapsamında önem taşıyan ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirleyebilmek üzere araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu formda öğretmenlerin cinsiyetini, medeni durumunu, yaşını, mezun oldukları okul türünü, branşlarını (sınıf öğretmeni, branş öğretmeni) ve mesleki kıdemlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır (EK 1).

2.3.2. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği (LBDQ)

Öğretmen algılarına göre ilkökul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranış düzeylerini tespit etmek amacıyla Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır.

Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği J.K. Hemphill ve A.E. Coons (1950) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik geçerlilik analizleri ile Türkçe'ye uyarlanması 1981 yılında Ergün tarafından yapılmıştır. Şentürk ve Sağnak (2012),

araştırmasında ölçeğin güvenirlik değeri Cronbach Alpha yapıyı kurma boyutunda .83, anlayış gösterme boyutunda .91 ve ölçeğin bütününde ise .92 olarak bulmuştur.

Araştırmacı tarafından her bir boyuta ilişkin yapılan güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayısı yapıyı kurma boyutu için .886, anlayış gösterme boyutu için .954 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütünü için bulunan güvenirlik katsayısı ise .959 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği, son yıllarda ülkemizde çeşitli alanlarda yapılan liderlik araştırmalarında, Can (2002), Tuğsavul (2006), Yakut (2006), Dikerel (2008), Uzun (2008), Atar (2009), Şentürk (2010) tarafından kullanılmıştır. Ölçek yalnızca öğretmenlere uygulanmış olup, ölçeğin maddeleri aynı kalmak koşuluyla, yalnızca yüklemelerin çekim ekleri değiştirilerek öğretmenlere uygun hale getirilmiştir.

Tablo 2.2. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Boyutları

<i>Liderlik Davranışları Boyutları</i>	<i>Anket Madde Numaraları</i>
Yapıyı Kurma	1-15
Anlayış Gösterme	16-30

Yapı kurmaya yönelik liderlik puanı yüksek çıkan bireylerin daha çok iş yönelimli; anlayış göstermeye yönelik liderlik puanı yüksek çıkan bireylerin ise daha çok kişi yönelimli olduğu söylenebilmektedir. İki boyutta 15'er maddelik toplam 30 ifade bulunmaktadır. Olumlu maddeler “her zaman” 5, “çoğu zaman” 4, “ara sıra” 3, “nadiren” 2, ve “hiçbir zaman” 1 şeklinde; olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; anlayış gösterme boyutunda ise 20., 22., 23. ve 24. maddeler ters puanlanmıştır (Ek 2).

2.3.3. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Araştırma verileri “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ROCI II; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. ROCI II 5’li likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin davranışları ölçerken “hiçbir zaman” 1, “nadiren” 2, “ara sıra” 3, “çoğu zaman” 4, “her zaman” 5 şeklinde puanlanmıştır (EK 3).

Tablo 2.3. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği Boyutları

<i>Çatışma Yönetimi Stilleri Boyutları</i>	<i>Anket Madde Numaraları</i>
Tümleştirme	1., 5., 12., 22., 23., 28.
Ödün verme	2., 11., 13., 19., 24.
Hükmetme	8., 9., 18., 21., 25.
Kaçınma	3., 6., 16., 17., 26., 27.
Uzlaşma	4., 7., 10., 14., 15., 20.

Ölçeği Türkçe’ye uyarlayan Gümüşeli’nin yaptığı güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, müdürler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayıları tümleştirme için .949, ödün verme için .758, hükmetme için .848, kaçınma için .699 ve uzlaşma için .927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenilirlik katsayısı ise .817 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile toplanan veriler incelenerek SPSS 17 (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile çözümlenmeye tabi tutulmuştur.

Çözümlemelerde kişisel (demografik) özellikler (öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, branşı ve mesleki kıdemi) bağımsız değişkenler olarak kabul edilirken, liderlik davranış puanları ve çatışma yönetimi stillerinden alınan puanlar bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kişisel özelliklerini özetlemek için frekans (*f*) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği'nin ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılama düzeylerini araştırmak üzere verdikleri puanların ortalama puanları (\bar{X}) ve standart sapmaları (*ss*) hesaplanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stillerinin; öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu ve branş durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız gruplar t-testi* uygulanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stillerinin; öğretmenlerin yaşı, eğitim durumu ve kıdem durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *LSD* testi uygulanmıştır.

Liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stilleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla *Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon* tekniği uygulanmıştır.

Yaş ve mesleki kıdem değişkenleri istatistiksel işlemler öncesi tekrar gruplandırılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin güvenilirlik testi için de Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır.

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Daha sonra liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutlarına göre, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri incelenmiş ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre bu algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır.

Ardından çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin alt boyutlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri incelenmiş ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre bu algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bunun sonrasında liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki, pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir.

3.1. Demografik Özellikler

Demografik özellikler başlığı altında, araştırma grubundaki öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumları, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine ilişkin dağılımlar frekans analizi yapılarak belirlenmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumu, Branş ve Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	195	65,0
	Erkek	105	35,0
Medeni Durum	Bekar	103	34,3
	Evli	197	65,7
Yaş	30 yaş ve altı	139	46,3
	31-40 arası	119	39,7
	41-50 arası	30	10,0
	51 yaş ve üstü	12	4,0
Eğitim Durumu	Eğitim Ens./Eğitim Yüksekokulu	30	10,0
	Eğitim Fakültesi	231	77,0
	Diğer Fakülteler	39	13,0
Branş	Sınıf Öğretmenliği	119	39,7
	Diğer Branşlar	181	60,3
Kıdem	5 yıl ve altı	112	37,3
	6-10 arası	80	26,7
	11-15 arası	64	21,3
	16-20 arası	24	8,0
	21 yıl ve üstü	20	6,7

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumları, branş ve mesleki kıdem değişkenleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 65'i kadındır. Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde % 65,7' sinin evli olduğu; % 46,3' ünün 30 yaş ve altı, % 39,7' sinin 31-40 yaş aralığında, % 10' unun 41-50 yaş aralığında, % 4' ünün de 51 yaş ve üstü yaşta olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre öğretmenlerin, % 10'u eğitim enstitüsünden, % 77' si eğitim fakültesinden ve % 13' ü ise diğer fakültelerden mezundur. Branşlarına göre öğretmenlerin, % 39,7'si sınıf öğretmeni, % 60,3' ü de diğer branş öğretmenidir. Mesleki kıdemlerine göre, öğretmenlerin % 37,3' ü 5 yıldan az, % 26,7' si 6-10 yıl arası, % 21,3' ü 11-15 yıl arası, % 8'si 16-20 yıl arası, % 6,7'si 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

3.2. Müdürlerin Liderlik Davranışları

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları doğrultusunda belirlenen, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin bulgulara değinilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin istatistiki değerler Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Puanları

Liderlik Davranışları Alt Boyutları	N	\bar{X}	ss
Yapıyı Kurma	300	3,62	0,44
Anlayış Gösterme	300	3,34	0,49

Tablo 3.2. incelendiğinde müdürlerin yapıyı kurma boyutundan aldıkları ortalama puan 3,62; anlayış gösterme boyutunda aldıkları ortalama puan ise 3,34 olarak bulunmuştur. Buna göre, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en çok yapıyı kurma (görev yönelimli) liderlik davranışını benimsedikleri saptanmıştır.

3.3. Demografik Değişkenlere Göre Müdürlerin Liderlik

Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerine göre yapıyı kurma, anlayış gösterme boyutlarına ilişkin görüşleri ve analiz sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin, boyutlara ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır.

3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Bu bölümde, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Cinsiyete göre liderlik davranışı boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Liderlik Davranışı Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Yapıyı Kurma	Kadın	195	3,61	0,46	-0,45	298	0,65
	Erkek	105	3,63	0,40			
Anlayış Gösterme	Kadın	195	3,30	0,46	-1,86	298	0,06
	Erkek	105	3,41	0,53			

Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutu puanları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.2. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Bu bölümde öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında medeni durumuna göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Medeni duruma göre boyutlara ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Liderlik Davranışı Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Yapıyı Kurma	Bekar	103	3,63	0,47	0,3	298	0,760
	Evli	197	3,61	0,42			
Anlayış Gösterme	Bekar	103	3,23	0,50	-2,73	298	0,007*
	Evli	197	3,39	0,47			

* $p < 0,05$

Medeni durum değişkenine göre, okul müdürlerinin öğretmenlerden aldıkları puanlar yapıyı kurma boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yalnız anlayış gösterme boyutunda, müdürlerin öğretmenlerden aldıkları puanlarda anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anlayış gösterme boyutunda evli öğretmenlerin ortalama puanı bekar öğretmenlerin ortalama puanından fazladır. Buna göre evli öğretmenler, bekar öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedirler.

3.3.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerin yaşa göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Liderlik Davranışı Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Yapıyı Kurma	30 yaş ve altı	139	3,60	0,42	1,488	0,228
	31-40 yaş	119	3,60	0,48		
	41 yaş ve üstü	42	3,73	0,34		
Anlayış Gösterme	30 yaş ve altı	139	3,23	0,48	11,102	0,000*
	31-40 yaş	119	3,36	0,50		
	41 yaş ve üstü	42	3,62	0,36		

* $p < 0,05$

Tablodaki verilere göre öğretmenlerin yaş değişkeni açısından yapılan varyans analizinde yapıyı kurma boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır. Anlayış gösterme boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 3.6.' da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yapıyı Kurma	30 yaş ve altı	31-40 yaş	0,007	0,889
		41 yaş ve üzeri	-0,122	0,115
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	-0,007	0,889
		41 yaş ve üzeri	-0,13	0,101
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,122	0,115
		31-40 yaş	0,13	0,101
Anlayış Gösterme	30 yaş ve altı	31-40 yaş	-0,135	0,024*
		41 yaş ve üzeri	-0,389	0,000*
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	0,135	0,024*
		41 yaş ve üzeri	-0,254	0,003*
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,389	0,000*
		31-40 yaş	0,254	0,003*

* $p < 0,05$

LSD testi sonucunda anlayış gösterme boyutunda farkın 30 yaş ve altı öğretmenler ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler arasında olduğu ve 41 yaş ve üstü

öğretmenler ile de daha genç yaştaki öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

3.3.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında, eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Liderlik Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Yapıyı Kurma	Eğitim Enstitüsü	30	3,63	0,36	0,384	0,682
	Eğitim Fakültesi	231	3,62	0,44		
	Diğer Fakülteler	39	3,56	0,44		
Anlayış Gösterme	Eğitim Enstitüsü	30	3,51	0,42	3,672	0,027*
	Eğitim Fakültesi	231	3,30	0,49		
	Diğer Fakülteler	39	3,45	0,48		

* $p < 0,05$

Tablodaki verilere göre öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından yapılan varyans analizinde yapıyı kurma boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır. Anlayış Gösterme boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.8.'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yapıyı Kurma	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,005	0,946
		Diğer Fakülteler	0,071	0,506
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,005	0,946
		Diğer Fakülteler	0,065	0,392
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,071	0,506
		Eğitim Fakültesi	-0,065	0,392
Anlayış Gösterme	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,209	0,028*
		Diğer Fakülteler	0,054	0,644
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,209	0,028*
		Diğer Fakülteler	-0,154	0,068
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,054	0,644
		Eğitim Fakültesi	0,154	0,068

* $p < 0,05$

Tablo 3.8.'deki verilere göre anlayış gösterme boyutunda anlamlı farkın eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

3.3.5. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Bu bölümde öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında branşa göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Branşa göre boyutlara ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Liderlik Davranışı Puanlarının Branşa Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Yapıyı Kurma	Sınıf Öğretmeni	119	3,59	0,44	-0,71	298	0,47
	Diğer Branşlar	181	3,63	0,43			
Anlayış Gösterme	Sınıf Öğretmeni	119	3,41	0,45	2,01	298	0,04*
	Diğer Branşlar	181	3,29	0,50			

* $p < 0,05$

Branş değişkenine göre, okul müdürlerinin öğretmenlerden aldıkları puanlar yapıyı kurma boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yalnız anlayış gösterme boyutunda, müdürlerin öğretmenlerden aldıkları puanlarda anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anlayış gösterme boyutunda sınıf öğretmenlerinin ortalama puanı diğer branş öğretmenlerinin ortalama puanından fazladır. Buna göre sınıf öğretmenleri, diğer branş öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.

3.3.6. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında, kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerin kıdeme göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tekyönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Liderlik Davranışı Puanlarının Kıdeme Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Yapıyı Kurma	5 yıl ve altı	112	3,66	0,42	2,099	0,100
	6-10 yıl	80	3,57	0,41		
	11-15 yıl	64	3,53	0,54		
	16 yıl ve üstü	44	3,72	0,33		
Anlayış Gösterme	5 yıl ve altı	112	3,26	0,47	5,373	0,001*
	6-10 yıl	80	3,31	0,47		
	11-15 yıl	64	3,32	0,55		
	16 yıl ve üstü	44	3,60	0,37		

* $p < 0,05$

Tablodaki verilere göre öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından yapılan varyans analizinde yapıyı kurma boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır. Anlayış gösterme

boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.11.'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin Kıdem Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yapıyı Kurma	5 yıl ve altı	6-10 yıl	0,082	0,201
		11-15 yıl	0,122	0,077
		16 yıl ve üzeri	-0,062	0,428
	6-10 yıl	5 yıl ve altı	-0,082	0,201
		6-10 yıl	0,039	0,589
		11-15 yıl	-0,144	0,081
	11-15 yıl	5 yıl ve altı	-0,122	0,077
		6-10 yıl	-0,039	0,589
		16 yıl ve üzeri	-0,184	0,207
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	0,062	0,428
		6-10 yıl	0,144	0,081
		11-15 yıl	0,184	0,207
Anlayış Gösterme	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-0,053	0,452
		11-15 yıl	-0,059	0,427
		16 yıl ve üzeri	-0,338	0,000*
	6-10 yıl	5 yıl ve altı	0,053	0,452
		11-15 yıl	-0,006	0,932
		16 yıl ve üzeri	-0,285	0,002*
	11-15 yıl	5 yıl ve altı	0,059	0,427
		6-10 yıl	0,006	0,932
		16 yıl ve üzeri	-0,278	0,003*
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	0,338	0,000*
		6-10 yıl	0,285	0,002*
		11-15 yıl	0,278	0,003*

* $p < 0,05$

LSD testi sonucu tablodaki veriler incelendiğinde anlayış gösterme boyutunda farkın 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ile daha az kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

3.4. Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stilleri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları doğrultusunda belirlenen, ilkökul ve ortaokul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin bulgulara değinilmiştir. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin istatistiki değerler Tablo 3.12.'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Puanları

Çatışma Stilleri Alt Boyutları	N	\bar{X}	ss
Tümleştirme	300	3,82	0,83
Ödün Verme	300	3,05	0,61
Hükmetme	300	2,60	0,83
Kaçınma	300	3,06	0,68
Uzlaşma	300	3,66	0,74

Tablo 3.12. incelendiğinde çatışma yönetimi stillerine ilişkin cevapların ağırlıklı ortalaması sırasıyla tümleştirme 3,82; ödün verme 3,05; hükmetme 2,60; kaçınma 3,06; uzlaşma 3,66' dır. Bu sonuca göre öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stilini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stilini “ara sıra”, hükmetme stilini ise “nadiren” kullandıklarını belirtmişlerdir.

3.5. Demografik Değişkenlere Göre Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerine göre tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerine ilişkin görüşleri ve analiz sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır.

3.5.1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Tümleştirme	Kadın	195	3,82	0,84	0,04	298	0,964
	Erkek	105	3,82	0,81			
Ödün Verme	Kadın	195	3,01	0,63	-1,54	298	0,124
	Erkek	105	3,12	0,57			
Hükmetme	Kadın	195	2,55	0,83	-1,41	298	0,158
	Erkek	105	2,69	0,83			
Kaçınma	Kadın	195	3,04	0,71	-0,68	298	0,494
	Erkek	105	3,10	0,64			
Uzlaşma	Kadın	195	3,68	0,76	0,68	298	0,494
	Erkek	105	3,62	0,70			

Tablo 3.13. incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri puanları cinsiyet değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.5.2. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.14.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Tümleştirme	Bekar	103	3,77	0,89	-0,82	298	0,410
	Evli	197	3,85	0,80			
Ödün Verme	Bekar	103	3,02	0,66	-0,55	298	0,581
	Evli	197	3,06	0,59			
Hükmetme	Bekar	103	2,64	0,85	0,69	298	0,491
	Evli	197	2,57	0,82			
Kaçınma	Bekar	103	3,01	0,70	-0,93	298	0,351
	Evli	197	3,08	0,67			
Uzlaşma	Bekar	103	3,61	0,81	-0,93	298	0,352
	Evli	197	3,69	0,70			

Tablo 3.14. incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri puanları cinsiyet değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.5.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları arasında, yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerin yaşa göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.15.'de verilmiştir.

Tablo 3.15. Çatışma Yönetimi Stillerinin Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Tümleştirme	30 yaş ve altı	139	3,80	0,82	2,137	0,12
	31-40 yaş	119	3,77	0,87		
	41 yaş ve üstü	42	4,07	0,67		
Ödün Verme	30 yaş ve altı	139	2,98	0,60	3,681	0,026*
	31-40 yaş	119	3,04	0,63		
	41 yaş ve üstü	42	3,28	0,59		
Hükmetme	30 yaş ve altı	139	2,63	0,85	0,54	0,583
	31-40 yaş	119	2,53	0,82		
	41 yaş ve üstü	42	2,65	0,80		
Kaçınma	30 yaş ve altı	139	3,01	0,67	1,379	0,254
	31-40 yaş	119	3,06	0,71		
	41 yaş ve üstü	42	3,21	0,63		
Uzlaşma	30 yaş ve altı	139	3,62	0,76	1,508	0,223
	31-40 yaş	119	3,64	0,77		
	41 yaş ve üstü	42	3,84	0,57		

* $p < 0,05$

Tablodaki verilere göre öğretmenlerin yaş değişkeni açısından yapılan varyans analizinde tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ödün verme boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır. Ödün verme boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.16.' da sunulmuştur.

Tablo 3.16. Öğretmenlerin Yaşına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	P
Tümleştirme	30 yaş ve altı	31-40 yaş	0,029	0,779
		41 yaş ve üzeri	-0,269	0,066
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	-0,029	0,779
		41 yaş ve üzeri	-0,298	0,136
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,269	0,066
		31-40 yaş	0,298	0,136
Ödün Verme	30 yaş ve altı	31-40 yaş	-0,053	0,486
		41 yaş ve üzeri	-0,292	0,007*
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	0,053	0,486
		41 yaş ve üzeri	-0,238	0,031*
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,292	0,007*
		31-40 yaş	0,238	0,031*
Hükmetme	30 yaş ve altı	31-40 yaş	0,096	0,356
		41 yaş ve üzeri	-0,021	0,886
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	-0,096	0,356
		41 yaş ve üzeri	-0,117	0,433
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,021	0,886
		31-40 yaş	0,117	0,433
Kaçınma	30 yaş ve altı	31-40 yaş	-0,044	0,603
		41 yaş ve üzeri	-0,201	0,098
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	0,044	0,603
		41 yaş ve üzeri	-0,156	0,206
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,201	0,098
		31-40 yaş	0,156	0,206
Uzlaşma	30 yaş ve altı	31-40 yaş	-0,018	0,842
		41 yaş ve üzeri	-0,222	0,091
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	0,018	0,842
		41 yaş ve üzeri	-0,203	0,128
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,222	0,091
		31-40 yaş	0,203	0,128

* $p < 0,05$

LSD testi sonucunda ödün verme boyutunda anlamlı farkın 41 yaş ve üstü öğretmenler ile daha genç yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

3.5.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları arasında, eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.17.'de verilmiştir.

Tablo 3.17. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Tümleştirme	Eğitim Enstitüsü	30	3,90	0,76	0,172	0,842
	Eğitim Fakültesi	231	3,81	0,84		
	Diğer Fakülteler	39	3,85	0,82		
Ödün Verme	Eğitim Enstitüsü	30	3,20	0,56	3,196	0,042*
	Eğitim Fakültesi	231	3,00	0,59		
	Diğer Fakülteler	39	3,22	0,74		
Hükmetme	Eğitim Enstitüsü	30	2,69	0,87	0,212	0,809
	Eğitim Fakültesi	231	2,58	0,84		
	Diğer Fakülteler	39	2,60	0,71		
Kaçınma	Eğitim Enstitüsü	30	3,30	0,49	3,286	0,039*
	Eğitim Fakültesi	231	3,00	0,69		
	Diğer Fakülteler	39	3,19	0,72		
Uzlaşma	Eğitim Enstitüsü	30	3,70	0,69	0,064	0,938
	Eğitim Fakültesi	231	3,65	0,75		
	Diğer Fakülteler	39	3,68	0,70		

* $p < 0,05$

Tablodaki veriler incelendiğinde öğretmenlerin eğitim durumları değişkeni açısından yapılan varyans analizinde tümleştirme, hükmetme, uzlaşma boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ödün verme ve kaçınma boyutunda ise anlamlı bir farklılık vardır. Ödün verme ve kaçınma boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.18.' de sunulmuştur.

Tablo 3.18. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillere Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	P
Tümleştirme	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,086	0,595
		Diğer Fakülteler	0,041	0,840
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,086	0,595
		Diğer Fakülteler	-0,045	0,755
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,041	0,840
		Eğitim Fakültesi	0,045	0,755
Ödün Verme	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,198	0,098
		Diğer Fakülteler	-0,025	0,864
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,198	0,098
		Diğer Fakülteler	-0,223	0,036*
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	0,025	0,864
		Eğitim Fakültesi	0,223	0,036*
Hükmetme	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,105	0,516
		Diğer Fakülteler	0,088	0,664
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,105	0,516
		Diğer Fakülteler	-0,017	0,905
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,088	0,664
		Eğitim Fakültesi	0,017	0,905
Kaçınma	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,296	0,027*
		Diğer Fakülteler	0,113	0,496
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,296	0,027*
		Diğer Fakülteler	-0,182	0,124
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,113	0,496
		Eğitim Fakültesi	0,182	0,124
Uzlaşma	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,042	0,769
		Diğer Fakülteler	0,011	0,947
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,042	0,769
		Diğer Fakülteler	-0,03	0,812
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,011	0,947
		Eğitim Fakültesi	0,03	0,812

* $p < 0,05$

Tablo 3.18.' deki verilere göre ödün verme boyutunda farkın eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında olduğu

görülmektedir. Kaçınma boyutunda farkın ise eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

3.5.5. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Algıları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin branş değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	ss	t-testi		
					t	sd	p
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	119	3,84	0,82	0,24	298	0,803
	Diğer Branşlar	181	3,81	0,84			
Ödün Verme	Sınıf Öğretmeni	119	3,05	0,63	0,14	298	0,884
	Diğer Branşlar	181	3,04	0,60			
Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	119	2,54	0,77	-0,88	298	0,375
	Diğer Branşlar	181	2,63	0,87			
Kaçınma	Sınıf Öğretmeni	119	3,10	0,61	0,89	298	0,373
	Diğer Branşlar	181	3,03	0,73			
Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	119	3,64	0,73	-0,32	298	0,748
	Diğer Branşlar	181	3,67	0,75			

Tablo 3.19. incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri puanları branş değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.5.6. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Algıları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları arasında, kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı

incelenmektedir. Öğretmenlerin kıdeme göre aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.20.'da verilmiştir.

Tablo 3.20. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Kıdeme Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	ss	Anova	
					F	p
Tümleştirme	5 yıl ve altı	112	3,90	0,83	2,022	0,111
	6-10 yıl	80	3,70	0,80		
	11-15 yıl	64	3,72	0,91		
	16 yıl ve üstü	44	4,01	0,72		
Ödün Verme	5 yıl ve altı	112	3,04	0,60	1,898	0,130
	6-10 yıl	80	3,00	0,63		
	11-15 yıl	64	2,98	0,64		
	16 yıl ve üstü	44	3,24	0,57		
Hükmetme	5 yıl ve altı	112	2,58	0,84	0,304	0,823
	6-10 yıl	80	2,65	0,85		
	11-15 yıl	64	2,52	0,79		
	16 yıl ve üstü	44	2,64	0,83		
Kaçınma	5 yıl ve altı	112	2,94	0,69	2,582	0,054
	6-10 yıl	80	3,04	0,64		
	11-15 yıl	64	3,19	0,77		
	16 yıl ve üstü	44	3,20	0,58		
Uzlaşma	5 yıl ve altı	112	3,72	0,77	1,716	0,164
	6-10 yıl	80	3,56	0,73		
	11-15 yıl	64	3,58	0,79		
	16 yıl ve üstü	44	3,82	0,59		

Tablo 3.20.'deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından yapılan varyans analizinde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile kıdem arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

3.6. Müdürlerin Liderlik Davranışı ile Çatışma Yönetimi Stilleri

Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışı betimleme ölçeğinden aldığı puanlar ile çatışma

yönetimi stilleri ölçeğinden aldığı puanlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyonu tekniği uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.21.'de verilmiştir.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2007, s. 32).

Tablo 3.21. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Liderlik Davranışları	N=300	Çatışma Yönetim Stilleri				
		Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Yapıyı Kurma	r	0,592**	0,349**	-0,086	-0,119*	0,562**
	p	0	0	0,137	0,039	0
Anlayış Gösterme	r	0,679**	0,641**	-0,292**	0,173**	0,672**
	p	0	0	0	0,003	0

** p<0,01

* p<0,05

Tablo 3.21.'de müdürlerin liderlik davranışları puanları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Liderlik davranışlarından yapıyı kurma ile çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme (r=0,592; p<0,01), ödün verme (r=0,349; p<0,01), uzlaşma (r=0,562; p<0,01) arasında pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Yapıyı kurma ile kaçınma (r=-0,119; p<0,05) arasında negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Anlayış gösterme ile tümleştirme ($r=0,679$; $p<0,01$), ödün verme ($r=0,641$; $p<0,01$), uzlaşma ($r=0,672$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Anlayış gösterme ile hükmetme ($r=-0,292$; $p<0,01$) arasında negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Anlayış gösterme ve kaçınma ($r=0,173$; $p<0,01$) arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki vardır.

BÖLÜM 4

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar ve Tartışma

4.1.1. Müdürlerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en çok yapıyı kurma (görev yönelimli) liderlik davranışını benimsedikleri saptanmıştır.

Bu bulgu; Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), Yakut (2006) ve Uzun (2008)'nin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmenlerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış sergiledikleri söylenebilir.

2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tuğsavul (2006) ve Atar (2009)'ın yaptığı araştırmaların sonucunda da kadın ve erkek öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bulgular, Tuğsavul (2006) ve Atar (2009) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

3. Öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında medeni durumlarına göre yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Yalnız anlayış gösterme boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre evli öğretmenler, okul müdürlerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.

Bu bulgudan hareketle evli öğretmenlerin, evliliğin getirdiği sorumluluklardan dolayı müdürlerinin kendilerine daha tavizkar davranmaları olabilir.

4. Öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında yaş değişkenine göre yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Yalnız anlayış gösterme boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. 30 yaş ve altı öğretmenler ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerle ve 41 yaş ve üstü öğretmenler ile de daha genç yaştaki öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle 41 yaş ve üstü öğretmenler, müdürlerin duygu ve düşüncelere saygı duyma, karşılıklı güven geliştirme, arkadaşça iletişim kurma gibi liderlik davranışlarını daha fazla sergilediğini düşünmektedirler.

41 yaş ve üstü öğretmenlerin yaşlarının vermiş olduğu olgunluk ile insani ilişkilere daha olumlu baktıkları, müdürlerinde 41 yaş ve üstü öğretmenlerin tecrübe ve yaşlarına hürmet gösteren tavırlarının bunda etkili olması düşünülebilir.

5. Öğretmenlerin, eğitim durumu değişkenine göre görüşleri arasında yapıyı kurma boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Anlayış gösterme boyutunda ise anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu

görülmektedir. Buna göre eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler, eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre, okul müdürlerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.

6. Öğretmenlerin, branş değişkenine göre müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında yapıyı kurma boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı fakat anlayış gösterme boyutunda anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre sınıf öğretmenleri, diğer branş öğretmenlerine göre, okul müdürlerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.

Bu durum diğer branş öğretmenlerinin müdürlerinden istek ve beklentilerinin sınıf öğretmenlerinin istek ve beklentilerinden farklı olması ile yorumlanabilir.

7. Öğretmenlerin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Yalnız anlayış gösterme boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin anlayış gösterme boyutuna ilişkin algıları kıdemi 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler okul yöneticilerini daha fazla anlayış gösterme boyutunda liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir.

Bu durum müdürlerin, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin bilgi birikimlerine ve yaşanmışlıklarına güvenerek onlara daha ılımlı davranmalarından kaynaklanabilir.

4.1.2. Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Düzeyine İlişkin

Sonuçlar ve Tartışma

1. Öğretmen algılarına göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeyleri çoktan aza doğru tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme olarak bulunmuştur.

Tümleştirme, sorunların karşılıklı olarak görüşüldüğü, görüş ve düşüncelerin açıklıkla ortaya konduğu ve tarafların en üst düzeyde tatmin edildiği bir çatışma yönetim stilidir. Uzlaşma ise, çatışmaların yönetiminde tarafların karşılıklı ödünler vererek ortak bir noktada buluşması söz konusudur. Buna göre, okul müdürlerinin en fazla tümleştirme, daha sonra uzlaşma stillerini kullanmaları, okulda ortaya çıkan anlaşmazlıkların yönetiminde genel olarak demokratik ve işbirlikli bir yaklaşımın benimsendiğini ve sorunların açık bir şekilde tartışılarak kalıcı çözümler getirilmeye çalışıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Gümüşeli (1994)'nin "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri" adlı araştırmasında en yüksek ortalamaya sahip çatışma yönetim stilinin "tümleştirme", en düşük ortalamaya sahip stilin ise "hükmetme" olduğu sonucuna varılmıştır. Güney (2009)'in "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında ve Arslantaş ve Özkan (2012)'nin "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının İncelenmesi" adlı araştırmasında yöneticiler en fazla tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve son olarak da hükmetme yöntemini kullanmaktadırlar.

Bulgular, Gümüşeli (1994), Güney (2009), Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Acar (2006)'ın "Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi" adlı araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürleri en fazla "tümleştirme" yöntemini kullanırken, en az "kaçınma" yöntemini kullanmaktadırlar. Bu bulgu, araştırmada "tümleştirme" boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olmasıyla tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde Uğurlu (2001) da araştırmasında, müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stili "tümleştirme", en az kullandıkları çatışma yönetme stili ise "hükmetme" olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar da araştırmamızın bulgularını desteklemektedir.

2. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ural (1997)'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri" adlı araştırmasında, kadın ve erkek öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde, Acar (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, müdürlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bulgular, Ural (1997) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

3. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark

göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece evli ve bekar öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine kullanmalarına ilişkin benzer algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının İncelenmesi” adlı araştırmada da evli ve bekar öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bulgular, Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları; tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinde anlamlı fark göstermediği; ödün verme stilinde ise anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

41 yaş ve üstü öğretmenlerin ödün verme stiline ilişkin algıları diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. 41 yaş ve üstündeki öğretmenlerin çatışmaların yönetimi konusunda okul müdürlerinin daha esnek davrandıklarına ve öğretmenlerin istek ve önerilerini ön plana çıkardıklarına daha fazla inandıkları sonucuna varılabilir.

Bulgular, Gümüşeli (2001)'nin “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasının bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

5. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları; tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma stillerinde anlamlı fark göstermediği; ödün verme ve kaçınma stilinde anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ödün verme stilinde farkın eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Diğer fakülteden mezun olan öğretmenler eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetiminde ödün verme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Müdürlerin, diğer fakülteden mezun olan öğretmenlere eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre mesleki ve alan bilgisi noktasında ihtiyaçlarına cevap verebilmek için daha tavizkar davranmaları olabilir.

Kaçınma stilinde ise farkın eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler, eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin kaçınma stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler, müdürlerin herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten ve görüş ayrılıklarını açıkça konuşmaktan kaçındıkları sonucuna varılabilir.

6. Öğretmenlerin branş değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine kullanmalarına ilişkin benzer algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Demirkaya (2012), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları” adlı araştırmasında sınıf ve branş öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde, Aktaş (2005) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin branş değişkenine göre

yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın bulguları, Aktaş (2005), Acar (2006) ve Demirkaya (2012) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

7. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirkaya (2012), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları” adlı araştırmasında öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bulgular, Demirkaya (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

4.1.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarıyla Çatışma Yönetimi Stilleri

Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

1. Liderlik davranışlarından yapıyı kurma ile çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ($r=0,592$; $p<0,01$), ödün verme ($r=0,349$; $p<0,01$), uzlaşma ($r=0,562$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yapıyı kurma ile kaçınma ($r=-0,119$; $p<0,05$) arasında negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2. Anlayış gösterme ile tümleştirme ($r=0,679$; $p<0,01$), ödün verme ($r=0,641$; $p<0,01$), uzlaşma ($r=0,672$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Anlayış gösterme ile hükmetme ($r=-0,292$; $p<0,01$) arasında negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Anlayış gösterme ve kaçınma ($r=0,173$; $p<0,01$) arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öneriler

4.2.1. Uygulama Önerileri

1. Müdürlerin çatışma yönetimi stillerinde, öğretmenlerin yaş ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında geçen çatışmaları daha etkin bir şekilde yönetebilmek için bu farklılıklara göre kullandıkları çatışma yönetimi stillerini gözden geçirmelidir.
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürleri yapıyı kurma liderlik davranışını daha çok benimsemektedirler. Bu durum ilkokul ve ortaokul müdürlerinin yazılı ve biçimsel kuralların egemen olduğu bir yönetim yaklaşımını benimsediklerini göstermektedir. Müdürlerimizin anlayış gösterme liderlik davranışını da benimsemeleri ve sergileyebilmeleri için müdürlere bu konuda hizmet içi eğitim verilmelidir.
3. Daha esnek bir yönetim tarzı ile çatışmaları yönetmede işbirliği ve uzlaşmacı bir anlayış içinde olmak için müdürler öğretmenlerinin kararlara daha fazla katılmasını sağlamalıdır. Çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda, müdürler ve öğretmenler aralarındaki anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için müdürler ile öğretmenler sık sık bir araya gelmeli, var olan anlaşmazlıklar birlikte ele alınmalıdır. Müdürlerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılımları sağlanmalıdır.

4.2.2. Araştırma Önerileri

1. Cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun olunan okul, branş, mesleki kıdem değişkenlerini de içeren okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışma kaynakları, öğretmen ve müdür görüşlerine göre bu çatışmaları yönetme stilleri hakkında karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

2. Araştırmada liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerinin boyutları arasındaki ilişki sınanmıştır. Bu iki değişkenin ayrı ayrı farklı değişkenlerle olan ilişkisi (rgt kültürü, örgütsel adanmışlık, okul iklimi, örgütsel stres vb.) de test edilebilir.
3. Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçek çalışmasının yanında mülakat vb. veri toplama yöntemlerinden de yararlanılarak veri çeşitliliği sonucu yeni bilgi ve bulgulara ulaşılabilir.
4. Bir karşılaştırma olanağı sağlaması açısından benzer bir çalışma ilkokul ve ortaokulların dışında diğer eğitim kurumlarında da yapılabilir.
5. Okul müdürlerinin, yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışı dışında sergiledikleri diğer liderlik davranışları incelenebilir ve bu davranışların çatışma yönetimi stillerine etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Mayıs 2012, 20 (2), 555-570.
- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*. 3. Basım Ankara: Nobel Yayınevi.
- _____. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11. Basım. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Veri Analizi El Kitabı*. 8. Basım. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. 5. Basım. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, S. (2002). *Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi* (6) 1, 61-80.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. 6. Basım. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Çetin, M. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dikerel, M. (2008). *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.
- _____. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. 4. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- _____. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve Organizasyon, Meslek Yüksek Okulları İçin*. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı.
- _____. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Bahar 2004, 1(1). <http://www.agumuseli.com> (Erişim Tarihi: 10.09.2012).
- _____. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 30-36.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 22. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. 4. Basım. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Kaya, O. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 12. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- M.E.B. (2012). *İlköğretim Ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*, Resmi Gazete, Tarih: 11.04.2010, Sayı: 28261. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/04/20120411-8.htm> (Erişim Tarihi: 05.09.2012).
- Motsiri, T. M. (2008). The Correlation Between The Principal's Leadership Style And The School Organizational Climate. *Electronic Theses and Dissertations*. North- West University. <http://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/1860?show=full> (Erişim Tarihi: 23.08.2012).

- Oluremi, O. F. (2008). Principals' Leadership Behaviour And School Learning Culture In Ekiti State Secondary Schools. *The Journal of International Social Research*, 1 (3), 301-311.
- Özmen, F. Ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), Sayı ISSN: 1309-8012
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3), 206-235.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior-Örgütsel Davranış*. Çeviren: İnci Erdem. 14. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 414-429.
- Süküt, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması (Pendik İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 29-47.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, Ş. M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *A.Ü.İİBF Dergisi*, 23 (2), 135-154.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Alguları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 374-400.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tuğsavul, F. T. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuzılmaz, C. (2008). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli meslektaşım,

Aşağıdaki anket ile “İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları” konulu yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktayım. Anket; Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başındaki gerekli açıklamalara göre anketler doldurulacaktır.

Anket formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap vermeniz, sonuçların tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağından, ankete isminizi yazmayınız.

Çalışmama katkılarınızı bekler, teşekkür ederim.

Filiz ODABAŞIOĞLU

Maltepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrenci

1. Cinsiyetiniz;

() Kadın

() Erkek

2. Medeni Durumunuz;

() Bekar

() Evli

3. Yaşınız;

() 30 yaş ve daha az yaş

() 31-40

() 41-50

() 51 ve üzeri yaş

4. En son mezun olduğunuz okul;

() Lise

() Eğitim Ens./ Eğitim Yüksekokulu

() Eğitim Fakültesi

() Diğer Fakülteler

5. Branşınız

() Sınıf Öğretmeni

() Diğer Branşlar

6. Öğretmenlikte Kıdeminiz

() 5 yıl ve daha aşağı yıl

() 6 - 10 yıl

() 11 – 15 yıl

() 16 – 20 yıl

() 21 ve üzeri yıl

EK 2 LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ÖLÇEĞİ

Soru No	LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ÖLÇEĞİ	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Kişisel tutumlarını öğretmenlere açıklar					
2	Yeni fikirlerini öğretmenlerle birlikte dener					
3	Okulu diktatörce yönetir					
4	Eksik ve yetersiz işleri tenkit eder					
5	Konuşmalarında fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder					
6	Okuldaki belirli görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir ve ilgilileri görevlendirir					
7	Plansız çalışır					
8	İşlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder					
9	İşlerin belirli zaman içinde tamamlanmış olmasına önem verir					
10	İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder					
11	Yönetici olarak okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalışır					
12	Öğretmenlerin, mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister					
13	Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtir					
14	Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar					
15	Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar					
16	Öğretmenlere kişisel yardımlarda bulunur					
17	Öğretmenlerin okulumuzda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır					
18	Kolay ve anlaşılır bir yöneticidir					
19	Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır					
20	Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymaz					
21	Öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir					
22	Hareketlerinin sebeplerini açıklamaz					
23	Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir					
24	Yeni fikirleri kolay kabullenmez					
25	Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranır					
26	Değişiklikler yapmaya isteklidir					
27	Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır					
28	Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar					
29	Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır					
30	Eğitimle ilgili konularda ise başlamadan önce öğretmenlerin onayını alır					

Aşağıda anlaşmazlık-çatışma durumunda gösterilebilecek çeşitli davranış biçimlerine ilişkin 28 madde verilmiştir. Siz, müdürünüzle yaşadığınız bir çatışma durumunda bu davranışların her birini hangi sıklıkta kullanmaktadır? Geçmişte buna benzer yaşamış olduğunuz çok sayıdaki çatışmayı anımsamaya çalışarak en uygun cevabı bulmaya çalışınız.

Görüşünüzü her davranış karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen kutunun içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Bu kutulardan her biri müdürünüzle aranızda çatışma çıkması durumunda sizin o davranışla hangi sıklıkla karşılaştığınızı simgelemektedir.

Soru No	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir konuda müdürünüzle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Bizlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elinden geleni yapar.					
3	Bizlerle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınır.					
4	Görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışır.					
5	Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle işbirliği yapmaya çaba gösterir.					
6	Bizimle görüş ayrılıklarını açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.					
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
9	İstedığı doğrultuda karar çıkması için otoritesini kullanır.					
10	İsteklerimizi genellikle dikkate alır.					
11	Bizim isteklerimize boyun eğer.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunur.					
13	Genellikle bizlere tavizkar davranır.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmelerde bulunur.					
16	Bizlerle ters düşmekten kaçınır.					
17	Bizlerle herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır.					
19	Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.					
21	Genellikle herhangi bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.					
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için hepimizin endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösterir.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için işbirliği yapar.					
24	Bizim beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için bizlerle uyuşmazlıklarını kendine saklar.					
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.					

RE: "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" ile ilgili

Bununla ilişkili iletileri görmek için, [iletileri konuşmaya göre gruplandırın](#).

□ Ali Gumuseli [Kişilere ekle](#)

Kime: mat_filiz@hotmail.com

Kimden: **Ali Gumuseli** (aligumuseli@hotmail.com)

Gönderme tarihi: 24 Temmuz 2012 Salı 09:04:46

Kime: mat_filiz@hotmail.com

Merhaba Filiz Hanım,
Çalışmanızda, atf yaparak, ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar diliyorum.
Prof.Dr.Ali İlker Gümüşeli