

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi

Salim ÖZCAN¹ Ayniye ÖZCAN² Erkan KANAT³ Mesut ÖNAY⁴ Barış BALCIOĞLU⁵

¹Eğitimci, fencisalim@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4750-3310

²Eğitimci, ozcanayniye@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4683-0715

³Eğitimci, erkannkanat@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6950-603X

⁴Eğitimci, mesutonay1975@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6753-8097

⁵Eğitimci, bbpeace1@gmail.com@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7505-4271

Özet: Bu araştırma; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve çatışmayı yönetme stratejilerini öğretmen görüşlerine göre incelemek, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, çatışma yönetimi ölçeği ve çok faktörlü liderlik ölçeğinden oluşan anket formu; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Uşak ili Banaz ilçesinde resmi liselerde görev yapan 90 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine orta düzeyde "Liberal Liderlik" özelliğine sahip oldukları, çatışmalarda en fazla "Tümleştirme" ve "Uzlaşma" stratejisini tercih ettikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde "Tümleştirme" ve "Uzlaşma" stratejilerini tercih etmelerinde dönüşümcü liderliğin olumlu etkilerinin, liberal liderliğin ise olumsuz etkilerinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik özellikleri, çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetim stratejileri

The Effect Of School Administrators' Leadership Characteristics On Conflict Management Strategies

Abstract: Leadership skills and conflict management strategies of school administrators in this study of teachers' views according to the study, management strategies conflict with school administrators in order to determine the relationships between leadership characteristics was carried out. For the purpose, the questionnaire consisting of personal information form, conflict management scale and multi-factor leadership scale was applied to 90 teachers working in official high schools in Banaz district of Uşak province in the 2021-2022 academic year. The data obtained from the surveys were evaluated via the SPSS 22.0 statistical program in a computer environment. As a result of the research, it was determined that school administrators have high levels of transformational and interactive leadership characteristics, moderate levels of "Liberal Leadership" characteristics, and prefer "Integration" and "Reconciliation" strategies the most in conflicts. It was found that there are significant relationships between the leadership characteristics of school administrators and conflict management strategies, that Deconstructive leadership has positive effects on school administrators' preference for "Integration" and "Reconciliation" strategies in conflict management, while liberal leadership has negative effects.

Key Words: Leadership, leadership characteristics, conflict, conflict management, conflict management strategies

1. GİRİŞ

İnsan yaşamının önemli bir bölümü sosyal ilişkiler ve etkileşimler içinde geçmektedir. Birey, sosyal hayatın kendisi üzerindeki etkisi çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği belirli kalıplar üzerine kurar. Bununla birlikte, bireyin resmi veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde, bu öngörülebilir kalıpların bazen bozulduğu, bireyin etrafındakilerle çatışmaya girdiği görülebilir. Bunlar tutarsızdır; tartışmalı olarak bireyin sosyal ve örgütsel yaşamında önemli bir rol oynarlar (Budak ve Budak, 2004: 561).

Her insanın kendine özgü kişilik yapısı, ihtiyaçları, istekleri, hedefleri, tercihleri, değerleri ve zevkleri yani kişilik özellikleri farklıdır. Farklı kişilik özelliklerine sahip insanların farklı düşünceler

nedeniyle çatışma yaşamaları doğaldır. Çatışma, bir veya daha fazla kişinin herhangi bir konuda anlaşamaması ve ihtiyaçlarının uyuşmaması durumunda ortaya çıkar (Türnüklü, 2005: 202). Özellikle son yıllarda hızla değişen ortamda, çatışmaların daha yoğun ve daha sık olması muhtemeldir.

Çatışma, "iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak" tanımlanabilmektedir. Sözlük anlamı uyarınca çatışma anlaşmazlık, bağdaşmazlık, fikir ayrılığı, uyumsuzluk, tartışma, kavga ve mücadele gibi açılımlara sahiptir. Çatışma olgusunun bu denli farklı durumlarla ilişkilendirilmesinin kökeninde her bireyin farklı dünya görüşüne, bakış açısına,

ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olması yatmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 377).

Çatışma, “bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması veya bir kurumda çatışma, bireyler ve gurupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak” adlandırılmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28).

Günümüzde çatışma her örgütte sosyal bir gerçektir. Zira sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan örgütlerde yönetenler ve çalışanlar arasında zaman zaman anlaşmazlıklar ve çatışmalar olması doğaldır. Çünkü insan olan her yerde, insan sorunları ve çatışma vardır. Özellikle örgütlerde, yakın ilişki içinde her gün sekiz saat birlikte çalışan insanlar arasında zaman zaman çatışma olması kaçınılmazdır. Ancak, bu çatışma yüzünden insanların, birbirine küsmesi, sarılması, hasım olması, kavgaya etmesi ve ilişkilerinin bozulması doğal değildir (Aytürk, 2010: 313).

Eğitim kurumları gibi insanın bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Dolayısıyla örgütte ortaya çıkan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetimi örgüt üyelerinin zamanını ve enerjisini gerektirmektedir. Bu çatışmalar iyi yönetildiğinde faydalı, kötü yönetildiğinde ise zararlı olabilir. (Akgün ve diğerleri, 2009: 90).

Okullarda yaşanan çatışmalar doğru yönetildiğinde öğretmen motivasyonu yükselir, ilişkiler güçlenir, akademik başarı artar, güven ve saygı ortamını besleyen ve akademik başarıyı artıran sağlıklı bir okul iklimi oluşur. Çatışma sürecinde en önemli görevler okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticileri çatışmaların yıkıcı hale gelmemesi için bu süreci yönetirken uygun stratejiler kullanmalıdır (Fırat, 2010: 3-4). Liderler olarak okul yöneticileri, çatışmaları nasıl yöneteceklerini ve mevcut çatışmaları okulun çıkarlarına nasıl yönlendireceklerini bilmelidirler. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik özelliklerini ve çatışma yönetimini incelemek gerekmektedir (Doğan, 2012: 227).

Liderlik hem bir süreç hem de bir nitelik olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak liderlik, hedeflerine ulaşmak için ekip üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücün (etki) kullanılmasıdır. Bu yön, yönetim teorisinde önemlidir. Bireysel ve grup davranışı üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu için, liderliği güçlendirmek için gereklidir. Liderlik zorlayıcı veya zorlayıcı bir süreç değildir (Efil, 2013: 174). Liderlik “insanların hareket ve davranışlarını

etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde “Liyakat” vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir” (Şimşek ve Çelik, 2009: 53).

Bir lider, örgütsel hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşmak için dış ve iç çalışma koşullarını iyileştirir. Bu hedeflerin işletmenin sosyal yapısına uymasını sağlarken aynı zamanda kuruluşun gelişmesi ve üyeler arasındaki işbirliğinin yaratıcı ve işbirlikçi niteliklerini geliştirmesi için elverişli bir ortam sağlarlar. Etkili bir şekilde liderlik etmek için, bir kişinin hem yaratıcı hem de gerçekçi olması gerekir. Yanıltıcı hedeflere odaklanan aldatıcı sunumlar, halkın bir kuruluşa olan güvenini baltalar. Örgüt içindeki çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak kadar örgüt içindeki çatışmaları önlemek de liderin görev tanımının bir parçasıdır. Bir organizasyon büyüdükçe, insanlar doğal olarak kendi çıkarlarını kolektif çıkarlardan üstün tutarlar. Organizasyon eksikliğinden kaynaklanan verimsizlikler nedeniyle, kariyerlerini ilerletmek için planlar yaparlar. Bunu yapmak için, kötü niyetleri olmayan liderlere ihtiyaçları var. Adil liderler, astlar tarafından güven duyulan ve insancıl tutuma sahip kişilerdir (Budak ve Budak, 2004: 380).

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimi üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik literatürde farklı araştırmaların yapıldığı gözlenmiştir.

Şirin (2008) “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin ilk önce dönüşümcü ve sonra etkileşimci liderlik stili sergiledikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Özmen ve Aküzüm (2010) “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” adlı çalışmasında okullarda çatışmaların genellikle iyi karşılanmadığı; bununla birlikte okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle ““Tümleştirme”” ve “Uzlaşma” yolunu tercih ettiklerini gösterdiği belirlenmiştir.

Doğan (2012) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Odabaşoğlu (2013) “İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları” araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin en fazla yapıyı kurma liderlik davranışını sergiledikleri ve çatışma çözümünde sırasıyla; ““Tümleştirme””, “Uzlaşma”, “Kaçınma”, “Ödün Verme” ve “Hükmetme” stillerini kullandıkları saptanmıştır.

Okullarda yaşanan çatışmalar, etkin bir yönetimle, olumsuz bir durumdan olumlu bir duruma yönlendirilebilir. Yaşanan çatışmalar sayesinde eğitimde yaşanan olumsuzluklar giderilebileceği gibi, eğitimin kalitesi artırılabilir. Önemli olan çatışmaların çıkmasını engellemekten ziyade, çatışmaların etkin bir şekilde yönetilerek okulun çıkarlarına ve amaçlarına hizmet edecek sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve çatışmayı yönetme stratejiler öğretmen görüşlerine göre incelenmekte, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir.

2. MATERYAL VE METOD

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır” (Karasar, 2009: 79).

Tablo 1: Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları

	Cronbach's Alpha
““Tümleştirme””	0,801
“Ödün Verme”	0,759
“Hükmetme”	0,854
“Kaçınma”	0,728
“Uzlaşma”	0,808

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Uşak ili Banaz ilçede bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 90 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çok faktörlü liderlik ölçeği ve son bölümünde çatışma yönetim ölçeği yer almıştır.

2.3.1. Çatışma Yönetim Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin çatışma yönetim düzeylerini ölçmek amacıyla Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II)” kullanılmıştır. Ölçek 28, 5'li likert tipi önermeden oluşmaktadır (1: Hiç katılmıyorum - 5:Tamamen katılıyorum) Ölçek, ““Tümleştirme””, “Ödün Verme”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” olarak üzere beş boyutu içermektedir. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa ilgili tarafın çatışmada kullandığı stratejiyi ifade etmektedir.

Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrarlanmış çıkan sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Bu durumda Tablo 1'deki sonuçlara göre ölçek oldukça güvenilir düzeydedir.

2.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırma katılan öğretmenlerin liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ)” kullanılmıştır. MLQ ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir (Sağlam,

2008:202). Bu çalışmada MLQ 5X3 kullanılmıştır. Bu anket dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve "Liberal Liderlik" olmak üzere 3 ölçekten ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır (Özmen, 2015: 51);

Ölçek "kesinlikle katılmıyorum(1)", "katılmıyorum (2)", "kararsızım (3)", "katılıyorum (4)", "kesinlikle

katılıyorum (5)" biçiminde beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir (Sağlam, 2008:216).

Çok Faktörlü Liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi tekrar edilmiş, çıkan sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.

	Cronbach's Alpha
"Bireyselleştirilmiş İlgisi"	0,712
"İdealleştirilmiş Tutum"	0,786
"İdealleştirilmiş Davranış"	0,707
"Teşvik Edici Güdüleme"	0,723
"Entelektüel Uyarım"	0,747
Genel Dönüştürücü Liderlik	0,841
"İstisnalarla Yönetim (aktif)"	0,718
"İstisnalarla Yönetim (pasif)"	0,891
"Koşullu Ödüllendirme"	0,715
Genel Etkileşimci Liderlik	0,852
Liberal Liderlik	0,707

Tablo 2'deki verilere göre ölçek oldukça güvenilir düzeydedir.

2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Anketlerden ulaşılan verilerin değerlendirilmesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde, liderlik ve çatışma yönetim stratejileri algılarının belirlenmesinde ortalama standart

sapma istatistiklerinden faydalanılırken, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Tablo 3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	51	56,7
	Kadın	39	43,3
	Toplam	90	100,0
Medeni Durumu	Bekar	26	28,9
	Evli	64	71,1
	Toplam	90	100,0
Yaş Grubu	22-30	24	26,7
	31-40	42	46,7
	41-50	24	26,7
	Toplam	90	100,0
	Öğrenim Durumu	Lisans	75
Öğretmen Olarak Görev Yapma Süresi	Yüksek Lisans/doktora	15	16,7
	1 Yıldan Az	10	11,1
	1-5 Yıl	20	22,2
	6-10 Yıl	17	18,9
	11-15 Yıl	22	24,4
	16 Yıl ve üzeri	21	23,3
Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	26	28,9
	1-5 Yıl	43	47,8
	6-10 Yıl	21	23,3
Branş	Sosyal Bilimler	19	21,1
	Fen Bilimleri	21	23,3
	Meslek Dersleri	18	20,0

	Diğer	32	35,6
	Toplam	90	100,0
Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 51'i (%56,7) erkek, 39'u (%43,3) kadın olarak dağılmaktadır.			
Öğretmenler medeni durumu değişkenine göre 26'sı (%28,9) bekar, 64'ü (%71,1) evli olarak dağılmaktadır.			
Öğretmenler yaş grubu değişkenine göre 24'ü (%26,7) 22-30, 42'si (%46,7) 31-40, 24'ü (%26,7) 41-50 olarak dağılmaktadır.			
Öğretmenler öğrenim durumu değişkenine göre 75'i (%83,3) lisans, 15'i (%16,7) yüksek lisans/doktora olarak dağılmaktadır.			
			Öğretmenler öğretmen olarak görev yapma süresi değişkenine göre 10'u (%11,1) 1 yıldan az, 20'si (%22,2) 1-5 yıl, 17'si (%18,9) 6-10 yıl, 22'si (%24,4) 11-15 yıl, 21'i (%23,3) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
			Öğretmenler bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre 26'sı (%28,9) 1 yıldan az, 43'ü (%47,8) 1-5 yıl, 21'i (%23,3) 6-10 yıl olarak dağılmaktadır.
			Öğretmenler branş değişkenine göre 19'u (%21,1) sosyal bilimler, 21'i (%23,3) fen bilimleri, 18'i (%20,0) meslek dersleri, 32'si (%35,6) diğer olarak dağılmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
"Bireyselleştirilmiş İlgi"	90	3,350	0,558	2,250	4,750
"İdealize Edilmiş Tutum"	90	3,439	0,875	1,750	5,000
"İdealize Edilmiş Davranış"	90	3,658	0,764	1,250	5,000
"Teşvik Edici Güdüleme"	90	3,364	0,588	2,000	4,750
"Entelektüel Uyarım"	90	3,589	0,559	1,000	4,750
Genel Dönüşümcü Liderlik	90	3,480	0,531	1,800	4,400
"İstisnalarla Yönetim (aktif)"	90	3,728	0,785	1,500	5,000
"İstisnalarla Yönetim (pasif)"	90	3,667	0,953	1,250	5,000
"Koşullu Ödüllendirme"	90	3,397	0,519	2,500	4,750
Genel Etkileşimci Liderlik	90	3,597	0,675	1,830	4,670
Liberal Liderlik	90	3,117	0,528	1,750	4,250

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "Bireyselleştirilmiş İlgi" düzeyi ortalamasının orta (3,350 ± 0,558); "İdealize Edilmiş Tutum" düzeyi ortalamasının yüksek (3,439 ± 0,875); "İdealize Edilmiş Davranış" düzeyi ortalamasının yüksek (3,658 ± 0,764); "Teşvik Edici Güdüleme" düzeyi ortalamasının orta (3,364 ± 0,588); "Entelektüel Uyarım" düzeyi ortalamasının yüksek (3,589 ± 0,559); "genel dönüşümcü liderlik"

düzeyi ortalamasının yüksek (3,480 ± 0,531); "İstisnalarla Yönetim (aktif)" düzeyi ortalamasının yüksek (3,728 ± 0,785); "İstisnalarla Yönetim (pasif)" düzeyi ortalamasının yüksek (3,667 ± 0,953); "Koşullu Ödüllendirme" düzeyi ortalamasının (3,397 ± 0,519); "genel etkileşimci liderlik" düzeyi ortalamasının yüksek (3,597 ± 0,675); "liberal liderlik" düzeyi ortalamasının orta (3,117 ± 0,528); düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı çatışma yönetimi stratejileri düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
"Tümleştirme"	90	3,592	0,873	1,000	5,000
"Ödün Verme"	90	3,006	0,550	1,830	4,000
"Hükmetme"	90	2,869	0,770	1,000	4,200
"Kaçınma"	90	2,748	0,752	1,000	4,500
"Uzlaşma"	90	3,428	0,627	2,000	5,000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı çatışma yönetimi stratejileri düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "Tümleştirme" düzeyi ortalamasının yüksek (3,592 ± 0,873);

"Ödün Verme" düzeyi ortalamasının orta (3,006 ± 0,550); "Hükmetme" düzeyi ortalamasının orta (2,869 ± 0,770); "Kaçınma" düzeyi ortalamasının orta (2,748 ± 0,752); "Uzlaşma" düzeyi

ortalamasının yüksek (3,428 ± 0,627) düzeyde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile

incelenmiştir. Analizden elde edilen veriler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı çatışma yönetimi stratejileri ve liderlik düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi

		"Tümleştirme"	"Ödün Verme"	"Hükmetme"	"Kaçınma"	"Uzlaşma"
"Bireyselleştirilmiş İlgisi"	r	0,424**	0,474**	0,271**	0,285**	0,360**
	p	0,000	0,000	0,010	0,007	0,000
"İdealize Edilmiş Tutum"	r	0,795**	0,456**	-0,187	-0,190	0,557**
	p	0,000	0,000	0,077	0,073	0,000
"İdealize Edilmiş Davranış"	r	0,787**	0,401**	-0,303**	-0,369**	0,538**
	p	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000
"Teşvik Edici Güdüleme"	r	0,600**	0,454**	0,035	0,178	0,525**
	p	0,000	0,000	0,746	0,094	0,000
"Entelektüel Uyarım"	r	0,355**	0,281**	0,047	0,095	0,373**
	p	0,001	0,007	0,660	0,373	0,000
Genel Dönüşümcü Liderlik	r	0,785**	0,525**	-0,074	-0,050	0,609**
	p	0,000	0,000	0,487	0,643	0,000
"İstisnalarla Yönetim (aktif)"	r	0,804**	0,389**	-0,245*	-0,259*	0,559**
	p	0,000	0,000	0,020	0,014	0,000
"İstisnalarla Yönetim (pasif)"	r	0,808**	0,401**	-0,203	-0,239*	0,543**
	p	0,000	0,000	0,055	0,023	0,000
"Koşullu Ödüllendirme"	r	0,532**	0,305**	0,090	0,014	0,352**
	p	0,000	0,003	0,401	0,892	0,001
Genel Etkileşimci Liderlik	r	0,828**	0,417**	-0,167	-0,209*	0,562**
	p	0,000	0,000	0,115	0,048	0,000
Liberal Liderlik	r	-0,104	0,074	0,427**	0,436**	-0,089
	p	0,331	0,491	0,000	0,000	0,405

*p0,5 düzeyinde anlamlı

** p0,1 düzeyinde anlamlı

"Bireyselleştirilmiş İlgisi" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme", "Hükmetme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"İdealize Edilmiş Tutum" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme" ve "Uzlaşma" çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"İdealize Edilmiş Davranış" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme", "Hükmetme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"Teşvik Edici Güdüleme" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme" ve "Uzlaşma" çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"Entelektüel Uyarım" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

Genel dönüşümcü liderlik ile "Tümleştirme", "Ödün Verme" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"İstisnalarla Yönetim (aktif)" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme", "Hükmetme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"İstisnalarla Yönetim (pasif)" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

"Koşullu Ödüllendirme" ile "Tümleştirme", "Ödün Verme" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

Genel etkileşimci liderlik ile "Tümleştirme", "Ödün Verme", "Kaçınma" ve "Uzlaşma" çatışma çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak

anlamli ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

“Liberal Liderlik”ile “Hükmetme” ve “Kaçınma” çatışma yönetimi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamli ilişkinin olduğu saptanmıştır (p=0,000<0.05).

Diğer değişkenler ile çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki saptanmamıştır (p=0,000>0.05).

Okul yöneticilerinin liderlik düzeylerinin çatışma yönetim stratejisi üzerine etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin ““Tümleştirme”” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
““Tümleştirme””	Sabit	0,323	0,763	0,448	29,415	0,000	0,742
	“Bireyselleştirilmiş İlgı”	-0,044	-0,369	0,713			
	“İdealize Edilmiş Tutum”	0,267	2,129	0,036			
	“İdealize Edilmiş Davranış”	0,332	2,999	0,004			
	“Teşvik Edici Güdöleme”	0,025	0,183	0,855			
	“Entelektöel Uyarım”	-0,021	-0,179	0,858			
	“İstisnalarla Yönetim (aktif)”	0,304	2,265	0,026			
	“İstisnalarla Yönetim (pasif)”	0,108	0,843	0,402			
	“Koşullu Ödüllandirme”	0,035	0,236	0,814			
	Liberal Liderlik	-0,119	-0,962	0,339			

“Bireyselleştirilmiş İlgı”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdöleme”, “Entelektöel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllandirme”, “Liberal Liderlik”ile ““Tümleştirme”” üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamli etkiler belirlenmiştir (F=29,415; p=0,000<0.05). ““Tümleştirme”” düzeyinin belirleyicisi olarak “Bireyselleştirilmiş İlgı”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdöleme”, “Entelektöel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllandirme”, “Liberal Liderlik”değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görölmüştür (R²=0,742). Öğretmenlerin “Bireyselleştirilmiş İlgı” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir

(p=0.713>0.05). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Tutum” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini arttırmaktadır (β=0,267). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Davranış” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini arttırmaktadır (β=0,332). Öğretmenlerin “Teşvik Edici Güdöleme” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir (p=0.855>0.05). Öğretmenlerin “Entelektöel Uyarım” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir (p=0.858>0.05). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (aktif)” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini arttırmaktadır (β=0,304). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (pasif)” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir (p=0.402>0.05). Öğretmenlerin “Koşullu Ödüllandirme” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir (p=0.814>0.05). Öğretmenlerin “Liberal Liderlik” düzeyi ““Tümleştirme”” düzeyini etkilememektedir (p=0.339>0.05).

Tablo 8: Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin “Ödün Verme” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
“Ödün Verme”	Sabit	1,331	2,912	0,005	4,145	0,000	0,241
	“Bireyselleştirilmiş İlgı”	0,329	2,561	0,012			
	“İdealize Edilmiş Tutum”	0,137	1,008	0,316			
	“İdealize Edilmiş Davranış”	0,062	0,518	0,606			
	“Teşvik Edici Güdöleme”	0,190	1,303	0,196			
	“Entelektöel Uyarım”	0,089	0,693	0,490			
	“İstisnalarla Yönetim (aktif)”	-0,090	-0,623	0,535			
	“İstisnalarla Yönetim (pasif)”	0,009	0,065	0,949			
	“Koşullu Ödüllandirme”	-0,141	-0,887	0,378			
	Liberal Liderlik	-0,096	-0,719	0,474			

“Bireyselleştirilmiş İlgı”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdöleme”, “Entelektöel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllandirme”, “Liberal Liderlik”ile “Ödün

Verme” üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamli etkiler belirlenmiştir (F=4,145; p=0,000<0.05). “Ödün Verme” düzeyinin belirleyicisi olarak “Bireyselleştirilmiş İlgı”, “İdealize

Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,241$). Öğretmenlerin “Bireyselleştirilmiş İlgi” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,329$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Tutum” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,316>0,05$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Davranış” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,606>0,05$). Öğretmenlerin

“Teşvik Edici Güdüleme” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,196>0,05$). Öğretmenlerin “Entelektüel Uyarım” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,490>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (aktif)” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,535>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (pasif)” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,949>0,05$). Öğretmenlerin “Koşullu Ödüllendirme” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,378>0,05$). Öğretmenlerin “Liberal Liderlik” düzeyi “Ödün Verme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,474>0,05$).

Tablo 9: Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin “Hükmetme” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
“Hükmetme”	Sabit	1,264	2,145	0,035	6,440	0,000	0,355
	“Bireyselleştirilmiş İlgi”	0,601	3,630	0,000			
	“İdealize Edilmiş Tutum”	-0,311	-1,779	0,079			
	“İdealize Edilmiş Davranış”	-0,322	-2,086	0,040			
	“Teşvik Edici Güdüleme”	0,111	0,588	0,558			
	“Entelektüel Uyarım”	0,007	0,045	0,964			
	“İstisnalarla Yönetim (aktif)”	-0,367	-1,963	0,053			
	“İstisnalarla Yönetim (pasif)”	0,308	1,729	0,088			
	“Koşullu Ödüllendirme”	0,140	0,682	0,497			
	Liberal Liderlik	0,386	2,233	0,028			

“Bireyselleştirilmiş İlgi”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” ile “Hükmetme” üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı etkiler belirlenmiştir ($F=6,440$; $p=0,000<0,05$). “Hükmetme” düzeyinin belirleyicisi olarak “Bireyselleştirilmiş İlgi”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,355$). Öğretmenlerin “Bireyselleştirilmiş İlgi” düzeyi “Hükmetme” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,601$).

Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Tutum” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir.

($p=0,079>0,05$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Davranış” düzeyi “Hükmetme” düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,322$). Öğretmenlerin “Teşvik Edici Güdüleme” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,558>0,05$). Öğretmenlerin “Entelektüel Uyarım” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,964>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (aktif)” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,053>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (pasif)” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,088>0,05$). Öğretmenlerin “Koşullu Ödüllendirme” düzeyi “Hükmetme” düzeyini etkilememektedir ($p=0,497>0,05$). Öğretmenlerin “Liberal Liderlik” düzeyi “Hükmetme” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,386$).

Tablo 10: Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin “Kaçınma” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
“Kaçınma”	Sabit	1,328	2,669	0,009	11,635	0,000	0,518
	“Bireyselleştirilmiş İlgi”	0,585	4,185	0,000			
	“İdealize Edilmiş Tutum”	-0,158	-1,070	0,288			
	“İdealize Edilmiş Davranış”	-0,495	-3,798	0,000			
	“Teşvik Edici Güdüleme”	0,599	3,765	0,000			
	“Entelektüel Uyarım”	0,137	0,983	0,329			
	“İstisnalarla Yönetim (aktif)”	-0,367	-2,326	0,023			
	“İstisnalarla Yönetim (pasif)”	0,104	0,694	0,490			
	“Koşullu Ödüllendirme”	-0,102	-0,591	0,556			
	Liberal Liderlik	0,206	1,409	0,163			

“Bireyselleştirilmiş İlgî”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” ile “Kaçınma” üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı etkiler belirlenmiştir ($F=11,635$; $p=0,000<0,05$). “Kaçınma” düzeyinin belirleyicisi olarak “Bireyselleştirilmiş İlgî”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,518$). Öğretmenlerin “Bireyselleştirilmiş İlgî” düzeyi “Kaçınma” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,585$).

Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Tutum” düzeyi “Kaçınma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,288>0,05$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Davranış” düzeyi “Kaçınma” düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,495$). Öğretmenlerin “Teşvik Edici Güdüleme” düzeyi “Kaçınma” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,599$). Öğretmenlerin “Entelektüel Uyarım” düzeyi “Kaçınma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,329>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (aktif)” düzeyi “Kaçınma” düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,367$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (pasif)” düzeyi “Kaçınma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,490>0,05$). Öğretmenlerin “Koşullu Ödüllendirme” düzeyi “Kaçınma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,556>0,05$). Öğretmenlerin “Liberal Liderlik” düzeyi “Kaçınma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,163>0,05$).

Tablo 11: Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı liderlik düzeylerinin “Uzlaşma” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
“Uzlaşma”	Sabit	1,559	3,302	0,001	6,969	0,000	0,376
	“Bireyselleştirilmiş İlgî”	0,069	0,522	0,603			
	“İdealize Edilmiş Tutum”	0,140	1,002	0,320			
	“İdealize Edilmiş Davranış”	0,121	0,979	0,330			
	“Teşvik Edici Güdüleme”	0,313	2,071	0,042			
	“Entelektüel Uyarım”	0,262	1,977	0,052			
	“İstisnalarla Yönetim (aktif)”	0,019	0,125	0,901			
	“İstisnalarla Yönetim (pasif)”	-0,052	-0,365	0,716			
	“Koşullu Ödüllendirme”	-0,027	-0,162	0,872			
	Liberal Liderlik	-0,343	-2,475	0,015			

“Bireyselleştirilmiş İlgî”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” ile “Uzlaşma” üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı etkiler belirlenmiştir ($F=6,969$; $p=0,000<0,05$). “Uzlaşma” düzeyinin belirleyicisi olarak “Bireyselleştirilmiş İlgî”, “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, “Koşullu Ödüllendirme”, “Liberal Liderlik” değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,376$). Öğretmenlerin “Bireyselleştirilmiş İlgî” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,603>0,05$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Tutum” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,320>0,05$). Öğretmenlerin “İdealize Edilmiş Davranış” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,330>0,05$). Öğretmenlerin “Teşvik Edici Güdüleme” düzeyi

“Uzlaşma” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,313$). Öğretmenlerin “Entelektüel Uyarım” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,052>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (aktif)” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,901>0,05$). Öğretmenlerin “İstisnalarla Yönetim (pasif)” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,716>0,05$). Öğretmenlerin “Koşullu Ödüllendirme” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini etkilememektedir ($p=0,872>0,05$). Öğretmenlerin “Liberal Liderlik” düzeyi “Uzlaşma” düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,343$).

SONUÇ

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve çatışmayı yönetme stratejilerini öğretmen görüşlerine göre incelemek, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada öncelikle okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin

liderlik özellikleri, dönüştürücü, etkileşimci, liberal ve genel liderlik olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Dönüştürücü liderlik özellikleri “Bireyselleştirilmiş İlgili” “İdealize Edilmiş Tutum” “İdealize Edilmiş Davranış” “Teşvik Edici Güdüleme” “Entelektüel Uyarım” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 3,480 ortalama ile yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Alt boyutlar bazında incelendiğinde ise yöneticilerin “Bireyselleştirilmiş İlgili” boyutuna 3,350 ortalama, “İdealize Edilmiş Tutum” boyutuna 3,439, “İdealize Edilmiş Davranış” boyutuna 3,658, “Teşvik Edici Güdüleme” boyutuna 3,364 ve “Entelektüel Uyarım” boyutuna 3,589 düzeyinde sahip oldukları görülmüştür.

Öğretmenlere göre okul yöneticileri yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye 3,597 ortalama değerinde etkileşimci liderlik özelliklerine sahiptirler. Etkileşimci liderlik “İstisnalarla Yönetim (aktif)” “İstisnalarla Yönetim (pasif)” ve “Koşullu Ödüllendirme” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerin etkileşimci liderlik özellikleri alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde “İstisnalarla Yönetim (aktif)” 3,728 ortalama, “İstisnalarla Yönetim (pasif)” 3,667 ortalama ve “Koşullu Ödüllendirme” 3,397 ortalama değer almıştır. Bu değerlere göre okul yöneticileri yüksek düzeyde etkileşimci liderlik özellikleri göstermektedirler.

Okul yöneticilerinin “Liberal Liderlik” özellikleri gösterme düzeylerinin ortalaması ise 3,117’dir. Buradan orta düzeyde yöneticilerin “Liberal Liderlik” özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. 479) yöneticilerin yüksek düzeyde liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin çatışmaları ne şekilde yönettikleri ““Tümleştirme””, “Ödün Verme”, “Hükmetme”, “Kaçınma”, “Uzlaşma” Çatışma Yönetimi Stratejileri boyutlarında incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en fazla tercih ettikleri stratejilerin 3,592 ortalama ile ““Tümleştirme”” ve 3,428 ortalama ile “Uzlaşma” stratejisi olduğu belirlenmiştir. En az tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin ise 2,748 ortalama ile “Kaçınma”, 3,006 ortalama ile “Ödün Verme” stratejileri olduğu saptanmıştır. Çıkan sonuçlardan okul yöneticilerinin çatışmaları ““Tümleştirme”” ve “Uzlaşma” yoluyla çözüme kavuşturmaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmada; okul yöneticilerin liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler

korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul yöneticilerinin “İdealize Edilmiş Tutum”, “İdealize Edilmiş Davranış”, genel dönüştürücü liderlik, “İstisnalarla Yönetim (aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (pasif)”, genel etkileşimci liderlik düzeyleri ile “Hükmetme” ve “Kaçınma” çatışma yönetim stratejileri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu,
- Okul yöneticilerinin “Teşvik Edici Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım”, “Koşullu Ödüllendirme” liderlik özellikleri ile “Hükmetme” ve “Kaçınma” çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı,
- “Liberal Liderlik” ile “Hükmetme” ve “Kaçınma” çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, ““Tümleştirme””, “Ödün Verme” ve “Uzlaşma” arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı,
- Diğer tüm liderlik boyutları ve çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Daha ayrıntılı verilere ulaşmak için regresyon analizi yapılmıştır, analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul yöneticilerinin ““Tümleştirme”” stratejisini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalışmalarında “Liberal Liderlik” özelliklerinin bağımsız olduğu, dönüştürücü liderlik boyutlarından “İdealize Edilmiş Tutum” ve “İdealize Edilmiş Davranış” ile etkileşimci liderlik boyutlarından “İstisnalarla Yönetim (aktif)” özelliğine sahip olan yöneticilerin çatışmaları ““Tümleştirme”” stratejisini kullanarak çözüme kavuşturdukları, diğer dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarından ““Tümleştirme”” stratejisini kullanma düzeylerinin bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul yöneticilerinin “Ödün Verme” stratejisini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalışmalarında dönüştürücü liderliğin “Bireyselleştirilmiş İlgili” boyutu dışında kalan tüm liderlik özelliklerinin bağımsız olduğu, “Bireyselleştirilmiş İlgili” özelliğine sahip olma düzeyi artan yöneticilerin çatışmaları daha fazla ödün vererek çözüme kavuşturmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.
- Okul yöneticilerinin “Hükmetme” stratejisini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalışmalarında “Liberal Liderlik” ve etkileşimci liderlik özelliklerinin bağımsız olduğu,

- dönüşümcü liderliğin “Bireyselleştirilmiş İlgisi” özelliğine sahip olma düzeyi artan ve “İdealize Edilmiş Davranış” özelliğine sahip olma düzeyi azalan yöneticilerin çatışmaları daha fazla “Hükmetme” stratejisini kullanarak çözüme kavuşturmaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır.
- Okul yöneticilerinin “Kaçınma” stratejisini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalışmalarında “Liberal Liderlik” özelliklerinin bağımsız olduğu, dönüşümcü liderlik boyutlarından “Bireyselleştirilmiş İlgisi” özelliğine sahip olma düzeyi artan ve “İdealize Edilmiş Davranış” ile etkileşimci liderlik boyutlarından “İstisnalarla Yönetim (aktif)” özelliği azalan yöneticilerin çatışmaları daha fazla “Kaçınma” stratejisini kullanarak çözüme kavuşturmaya çalıştıkları diğer dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarından “Kaçınma” stratejisini kullanma düzeylerinin bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul yöneticilerinin “Uzlaşma” stratejisini kullanarak çatışmayı yönetmeye çalışmalarında etkileşimci liderlik özelliklerinin bağımsız olduğu, dönüşümcü liderlik boyutlarından “Bireyselleştirilmiş İlgisi” özelliğine sahip olma düzeyi artan ve “Liberal Liderlik” özelliğine sahip olma düzeyi azalan yöneticilerin çatışmaları daha fazla “Uzlaşma” stratejisini kullanarak çözüme kavuşturmaya çalıştıkları diğer dönüşümcü liderlik boyutlarından “Uzlaşma” stratejisini kullanma düzeylerinin bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, çatışma yönetim stratejileri üzerinde etkili olduğu, okullarda etkili liderlik özelliğine sahip yöneticilerle çatışmaların daha etkin yönetilebileceği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Okullarda yaşanan çatışmaların daha fazla uzlaşarak ve tümleştirerek çözüme kavuşturmak için okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları, liberal liderlikten ise uzak durmaları gerektiği söylenebilir.

Kaynakça

- Akgün, N., Yıldız, K., Çelik, D. (2009). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, (1): 1-7.
- Aytürk, N. (2010). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1 (4): 226- 233.
- Efil, İ. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları.
- Sağlam, E. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. Eğitim ve Bilim, 35(156).
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Odabaşoğlu, F. (2013). İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillere İlişkin Öğretmen Algıları. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Rahim, A. ve Clement, P. (2002). A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries. The International Journal Of Organizational Analysis, 10, (4): 302-326.
- Özmen, M. (2015). Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminine etkisi ve Kocaeli sanayi bölgesinde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi: SPSS-MINITAB. Kaan Kitabevi.
- Özmen, F., & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 78-83.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şirin, F. E. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türnüklü, A. (2005). Sınıf Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.