

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE KULLANDIKLARI ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yrd. Doç. Dr. Soner Doğan
Cumhuriyet Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
snr312@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkileri, okul yöneticilerinin görüşlerine dayanarak açıklığa kavuşturmak. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde, araştırmacı Nevin Bayrak tarafından geliştirilen “Liderlik Anketi”; ikinci bölümde araştırmacı Yıldırım Demirci tarafından geliştirilen “Çatışma Çözüm Stratejileri Anketi” kullanılmıştır. Anket, araştırmacının evreni olan Ankara ili, merkez ilçelerinden Sincan, Etimesgut ve Ayaş ilçelerinden örneklem olarak alınan 56 okulda uygulanmıştır. Bu okullarda 204 yöneticiye uygulanan anketler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada liderlik stilleri ve kullanılan çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiler belirlenirken Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik stilleri, çatışma çözüm stratejileri, okul yöneticisi.

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND USED THE CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES

Abstract

The aim of this study is to explain the relationships between the leadership styles of the primary school principals, in what degrees they achieve to use the conflict resolution strategies, by depending on the thoughts of school principals. Two tools are used to gather the data; in the first section, “The Leadership Questionnaire” developed by Nevin Bayrak; in the second section “The conflict resolution Strategies Questionnaire” introduced by Yıldırım Demirci has been used. The questionnaire has been applied in 56 schools to 204 principals that were taken as sample within Sincan, Etimesgut and Ayaş. While explaining the relationships Pearson Correlation Coefficient has been applied. It is found that there are significant relationships between the principals’ leadership styles and their conflict resolution strategies. According to this finding it is expressed that as long as the performing levels of school principals’ leadership styles increase, using the levels of their conflict resolution strategies increases.

Key Words: Leadership styles, conflict resolution strategies, school principal.

GİRİŞ

Eğitim, insan davranışlarını olumlu yönde değiştiren ve onu geleceğe hazırlayan bir eylemdir. Eğitim içerisinde var olan değerlerin özümsemesi ve sağlıklı bir şekilde kullanılabilmesi için eğitim alanında yetişmiş liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderler, merkez örgütünde tüm eğitim sistemini yönlendirirken, taşra örgütlerinde okul yöneticiliğine kadar uzanmaktadır. Okul yöneticileri, eğitim sisteminin özünü oluşturan okul kurumlarının doğal liderleri olarak okulda meydana gelen tüm olayların yöneticileri ve takipçileridir. Bu yüzden liderlik vasıfları olan okul yöneticileri, eğitim ve toplumun gelişimi açısından önemli bir misyon üstlenmektedir.

Okul yöneticilerinin, okul ortamında liderlik vasıflarını kullandıkları en önemli olaylardan birisi de okul personeli ile yaşadıkları çatışmalardır. Bu çatışmalar, okulda yapılan tüm çalışmalarını doğrudan etkilemekte, okul kültürünün ve ikliminin oluşmasında etkili olmaktadır. Okul yöneticisi bir lider olarak, çatışmaları nasıl yöneteceğini ve var olan çatışmaları okulun menfaatleri doğrultusunda nasıl yönlendireceğini bilmelidir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik özellikleri ve çatışmaya bakış açılarının araştırılması gerekmektedir.

Her işbirliği sisteminde olduğu gibi çatışma ve liderlik olguları, yönetenler ve yönetilenler dünyası içerisinde de yer almaktadır (Sinanoğlu, 1997). Yöneticiler, örgütlerinde yönetim görevlerinin yanı sıra her fırsatta liderlik fonksiyonlarını da yerine getirebilmelidirler (Çalık, 2003). Liderin başlıca görevi, organizasyonun amaçlarını saptamak, bu amaçları gerçekleştirmek için yapı ve havayı oluşturmak, organizasyonun amaçlarına göre yaşamasını sağlamak ve organizasyon içindeki çatışmaları çözmektir. Bunlar liderde bulunması gereken yaratıcı, bütüncü özelliklerdir (Türer, Özdemir ve Kümüş, 2001). Bu özelliklere sahip eğitim liderleri okulda yaşanan çatışmaları okulun gelişimine katkı sağlayacak fırsatlara dönüştürebilmektedir.

Çatışmayı olumlu kullanabilen örgütler yapılandırmak, liderlerin kendilerini açık sözlü, dürüst, destekleyici ve ortaya çıkan sorunları takımlarını daha ileriye götürmede bir araç olarak kullanabilen kişiler olarak hissettirebilmelerinin güvenilir bir yoludur (Tjosvold, 1992). Bu bağlamda liderin ortaya çıkması, genellikle örgütlerin kuruluş ve yeniden yapılanma aşamaları ile çeşitli nedenlerle oluşan çatışma ve gerginlik gibi bunalım dönemlerinde görülmektedir. Söz konusu dönemlerde örgütün amaç, değer, teknoloji, ideoloji, kültür. vb. unsurları açısından iç ve dış çevrede oluşan değişimlere yeniden uyum sağlaması zorunlu hale gelmektedir. Bu tür ortamsal koşullar belli bir vizyon ve misyona sahip liderlerle aşılabılır. Liderliğin oluşması, öncelikle mevcut koşullarda çözülemeyen herhangi bir sorunun varlığına ve bu sorunların çözülebileceğine inanılan bir yönetsel yaklaşımın grupça benimsenmesine bağlıdır (Aydın, 1997). Ancak yöneticiler sorunları tanımlamada ve çözümler üretmede alternatif yollar geliştiremezlerse liderlik yeteneklerini sınırlamış ve köreltmış olacaklardır (Wallace & Ridgeway, 1996). Bunun aksine çatışmaların çözüm yollarını arayan ve bu süreçte farklılıklara duyarlı yönetsel yaklaşımlar kullanan liderler her zaman başarılı organizasyonlar oluşturmuşlardır.

Günümüzde farklı kültür, etnik ve eğitim altyapılarına sahip insanlar aynı örgütler içerisinde birlikte çalışmakta, ortak değerleri ve beklentileri sürekli değişmektedir (Peyton, 1991). Bu nedenle liderler çatışma konusunda olumlu örgütler oluşturma ihtiyacı duymaktadırlar (Tjosvold, 1992). Liderler daha iyi toplumlar, örgütler ve insan ilişkileri için çatışma yönetimini öğrenmek zorundadırlar. Çatışma yönetimini çözüm odaklı olarak kullanma yolları öğrenildiği zaman çatışmanın yıkıcı etkilerinden kurtulmak mümkün olabilecektir (Fritz, Lunde, Brown & Banset, 1999). Çatışma yönetiminin öğrenilmesi, etkili bir örgüt oluşturmak kadar bireylerde de olumlu değişikliklerin meydana gelmesini sağlar. İşbirliği içinde yürütülen çatışma sayesinde yöneticiler, kullandıkları stratejilerdeki eksiklikleri fark ederler, yeni anlayışları tecrübe ederler ve aldıkları dönütler ile liderlik yeteneklerini yeniden yapılandırır (Tjosvold, 1993). Liderlik yeteneklerini ortaya koyan yöneticiler, çatışmaları çözmede daha etkili olmaktadır.

Çatışma, liderlerin ve onların takımlarının modası geçmiş fikirlere ve yaklaşımlara meydan okumalarını ve yeni çalışma yöntemleri bulmalarını sağlar. Bireyler kırgınlık, hayal kırıklığı gibi duygularını geride bırakarak ve işbirliği içinde çalışarak geleceğin daha verimli olacağı konusunda kendilerini enerjik ve güvende hissederler (Tjosvold, 1992). Etkili çatışma yönetimi ise kişiler arası ilişkiler üzerinde önemli roller oynamasının yanında, örgütsel etkililik anlayışının geliştirilmesinde de önemli bir etkidir. Liderlik, yaratıcılık, etkili yönetim, amaçların belirlenmesi, planlama, problem çözme, takım çalışması ve örgütsel yenilenme tüm bunlar çatışma yönetiminin etkili olmasını sağlayan faktörlerdir (Mayer, 1990). Bu noktada etkili liderlik, insani nedenlerden dolayı oluşan sorunlarla baş edebilme durumu ile eşanlamlı hale gelmektedir (Sayles, 1993). Etkili lider, çatışmayı örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak görür ve ona karşı olumlu bir bakış açısı geliştirir.

Çatışmalara olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmak modern liderliğin doğasına daha anlaşılır hale getirir. Bu, güçlü liderlerin tek taraflı kararlar alması fikrine meydan okur. Güçlü lider, ilişkilerde yaşanan sorunların dürüstçe ortaya konulduğu ve farklılıkların keşfedildiği bir iklim oluşturur. Olumlu çatışma, uyum ve anlaşma kadar bağlılık düşüncesinin yokluğunu da gösterebilir. Sadık çalışanlar, yöneticilerin kendi isteklerini engelleme durumuna geldiklerinde, bu durum hakkındaki düşüncelerini söyleme konusunda kendilerini sorumlu hissederler. Olumsuz çatışma alışkanlıkları, yerini takım olarak birlikte çalışma gibi yeni yöntemlere bırakmalıdır

(Tjosvold, 1992). Okul liderleri de çatışma hakkındaki olumsuz düşüncelerini bir tarafa bırakmalı ve personel ile işbirliği içinde hareket ederek okulların yeniden yapılandırılmasını sağlamalıdır.

Okulların başarılı dönüşümlerinde, liderliğin önemi birçok araştırma sonucuna yansımıştır. Bu durum, yenilik kültürünün geliştirilmesinde ve büyütülmesinde liderin önemini bir kez daha göstermektedir. Liderlik, bu sayede okulu ve onun toplumunu da içine alan geniş bir alana yayılmaktadır (Caldwell, 2004). Bu nedenle liderlik rolü oynamak durumunda olan yönetici, öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgüt içerisindeki alt grupların farklılıkları ve benzerlikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Kaya, 1991). Yetkin okul yöneticileri, okullarında birden çok grubun veya kliğin varlığını, bunlar arasında çok yönlü, değişik şiddette çatışmaların olduğunu bilir; bu durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabullenir. Kabullenmek sözcüğü, "ne yapalım bu örgütün doğasında olan bir durumdur" denilerek soruna teslim olmak biçiminde anlaşılmalıdır. Var olan problem bir durumun kabullenilmesi, o problemin çözümü için ön koşuldur. Bilmek, haberdar olmak yöneticinin karar almasını kolaylaştırır. Bu nedenle, yöneticilerin okullarındaki grupların, kliklerin ve çatışmaların içeriği, işleyişi, türleri ve liderlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmaları gerekir (Açıkalın, 1998). Birçok okul lideri çatışmayı anlama çalışmalarında, özellikle küçük çaplı çatışmalarda, farkındalıklarını arttırma, önceliklerini yeniden değerlendirme ve çatışma nedenlerinin kökenlerine inmede strateji geliştirme fırsatları yakalamaktadır. Küçük çaplı çatışmaların nedenlerini tanımlama ve onları yönlendirme, ilerde çatışmaların büyümesini engellemede büyük bir önem taşımaktadır (Henze, Katz & Norte, 2000). Bu bağlamda, çatışmalara zamanında müdahale etmede ve okul içerisinde yaşanan çatışmaları çözmede, okul yöneticisinin iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır.

Okul içerisinde insan boyutunun baskın olması, okul liderlerinin insan ilişkileri açısından uzman olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul lideri zaman zaman meslektaşlarıyla anlaşmazlığa düşebilir. Lider, meslektaşları ile olan anlaşmazlıklarında hem dostça davranmalı, hem de bunu meslekten olmayanlar ile tartışmaktan kaçınmalıdır. Marphet (1959), anlaşmazlıkların dostça çözümlenebilmesi için, yöneticiyle astları ve üstleri arasındaki iletişimin olanaklar ölçüsünde dolaysız olması sağlanmalıdır (Akt: Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticisinin, kendisini bir eğitim lideri olarak tanımlayabilmesi için çatışma konusunda gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir. Çünkü okul yöneticisi, personeli ile arasındaki çatışmaları ortadan kaldıramadıkça sağlıklı bir okul iklimi oluşturamaz. Sağlıklı bir okul iklimi oluşturamayan okul yöneticisinin liderlik yeterlilikleri ise her zaman sorgulanmaya açık olacaktır.

Okul yöneticisi bir lider olarak, örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesini sağlamak için örgüt içerisinde oluşan çatışmaları çözmek zorundadır. Çatışmanın çözüm yollarını aramak ve doğru olan yöntemi belirleyerek uygulamaya koymak durumunda olan okul yöneticisi, liderlik vasıflarını da ön plana çıkararak bu süreçte kurumunu en iyi şekilde yapılandırmalıdır. Bu dönüşüm süreci içerisinde, çatışma kültürü oluşturularak bu kültürün okulun tüm birimlerinde doğru olarak algılanması ve çatışmalara karşı olumlu bir iklim oluşturulması sağlanmalıdır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve kullandıkları çatışma çözüm stratejileri önem kazanmaktadır. Ancak hangi tip liderlerin hangi çatışma çözüm stratejilerini kullandıkları bilinmemektedir. Ülkemizde, konuyla ilgili daha önce bir araştırma yapılmamış olması, bu araştırmanın sonuçlarını daha önemli hale getirmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar ile liderlik ve çatışma alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandırılacaktır.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel, vizyoner, etik ve dönüşümcü liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkilerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre belirlenmesi ve elde edilen sonuçlara dayanarak öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Tezde tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları

içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili, merkez ilçelerinden Sincan, Etimesgut ve Ayaş ilçeleri oluşturmaktadır. Bu üç ilçede, ilköğretim okulu sayısı 81, bu okullarda görev yapan toplam yönetici sayısı ise 345'dir. Anketler, random örnekleme yöntemi ile belirlenen, Sincan'da 28; Etimesgut'da 22 ve Ayaş'ta 6 olmak üzere toplam 56 okulda uygulanmıştır. Uygulamalar sonucunda yöneticilerden 224 adet anket elde edilmiştir. Ancak uygulama kriterlerine uymayan yönetici anketlerinden 20 tanesi değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 204 yönetici anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Bayrak (2001), tarafından geliştirilen Liderlik Anketi'nin 4 boyutu ve 34 maddesi; ikinci bölümde Demirci (2002), tarafından geliştirilen çatışma çözüm stratejileri anketi 21 madde ve 21 boyut olarak kullanılmıştır. Anketin kapsam geçerliliği alan uzmanlarının ve okul yöneticilerinin görüşleri alınarak yapılmıştır. Ayrıca anketler güvenilirlik kapsamında 40 kişilik yönetici grubuna uygulanmıştır. Yöneticilerden elde edilen verilere göre liderlik anketinin cronbach alpha katsayısı $\alpha = .9138$; çatışma çözüm stratejileri anketinin cronbach alpha katsayısı $\alpha = .7237$ 'dir.

Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama araçlarına verilen cevaplar kodlanmıştır. Veriler "SPSS for Windows paket programına yüklenerek analiz edilmiştir. Araştırmada liderlik stilleri ve kullanılan çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiler belirlenirken Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır.

BULGULAR

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini oluşturan tüm boyutlar ile kullanılan çatışma çözüm stratejileri arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bulgular ayrıntılı olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

	Öğretimsel Liderlik	Etik Liderlik	Vizyoner Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Kaçınma	,146*	,114	,206*	,075
Uzlaşma	,414*	,265*	,362*	,265*
Kaynakların Arttırılması	,374*	,198*	,300*	,350*
Politik Araçlar	,133	,086	,115	,048
Üçüncü Tarafın Müdahalesi	,259*	,107	,217*	,104
İletişimin Arttırılması	,253*	,036	,296*	,262*
Meşgul Etme	,118	,060	,159*	,068
Kayıtsız Kalma	,157*	,069	,294*	,105
Müzakere	,066	,049	,123	,047
Problem Çözme	,109	,010	,115	,034
Hükmetme	,179*	,167*	,110	,052
Ortak Düşman Belirleme	,175*	,158*	,187*	,030
Bireylerin Değiştirilmesi	,159*	,010	,206*	,136
Yatıştırma	,179*	,031	,228*	,015
Üstün Amaçlar Belirleme	,430*	,154*	,335*	,015
Oylama	,236*	,135	,264*	,137

Davranış Değiştirme	,493*	,093	,535*	,463*
Çekilme	,118	,197*	,151*	,065
Yapısal Değişkenleri Değiştirme	,331*	,035	,471*	,112
Üst'ün Kararına Bırakma	,259*	,100	,253*	,164*
Taviz Verme	,162*	,125	,203*	,041

* p < .01

Tablo 1'e göre, okul yöneticilerinin "öğretimsel liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri ile kullandıkları kaçınma, uzlaşma, kaynakların arttırılması, üçüncü tarafın müdahalesi, iletişimin arttırılması, kayıtsız kalma, hükmetme, ortak düşman belirleme, bireylerin değiştirilmesi, yatıştırma, üstün amaçlar belirleme, oylama, davranış değiştirme, yapısal değişkenleri değiştirme, üstün kararına bırakma ve taviz verme çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin "öğretimsel liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça anlamlı ilişkiler ortaya çıkan ilgili çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,02$) ile ($r^2=0,14$) aralığında değiştiği dikkate alındığında ilgili çözüm stratejilerindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 2 ile % 14 aralığında "öğretimsel liderlik" stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre en az ilişki düzeyi %2 ile öğretimsel liderlik stili ile kaçınma stratejisi arasında; en çok ilişki düzeyi %14 ile öğretimsel liderlik stili ile kaynakların arttırılması stratejisi arasında gerçekleşmiştir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişkenler içinde yorumlanabilir.

Tabloya göre, okul yöneticilerinin "etik liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri ile kullandıkları uzlaşma, kaynakların arttırılması, hükmetme, ortak düşman belirleme, üstün amaçlar belirleme ve çekilme çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin "etik liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça anlamlı ilişkiler ortaya çıkan ilgili çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,02$) ile ($r^2=0,07$) aralığında değiştiği dikkate alındığında ilgili çözüm stratejilerindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 2 ile % 7 aralığında "etik liderlik" stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre en az ilişki düzeyi % 2 ile etik liderlik stili ile üstün amaçlar belirleme stratejisi arasında; en çok ilişki düzeyi % 7 ile etik liderlik stili ile uzlaşma stratejisi arasında gerçekleşmiştir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişkenler içinde yorumlanabilir.

Tabloya göre, okul yöneticilerinin "vizyoner liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri ile kullandıkları kaçınma, uzlaşma, kaynakların arttırılması, üçüncü tarafın müdahalesi, iletişimin arttırılması, kayıtsız kalma, ortak düşman belirleme, bireylerin değiştirilmesi, yatıştırma, üstün amaçlar belirleme, oylama, davranış değiştirme, çekilme, yapısal değişkenleri değiştirme, üstün kararına bırakma ve taviz verme çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin "vizyoner liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça anlamlı ilişkiler ortaya çıkan ilgili çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,02$) ile ($r^2=0,29$) aralığında değiştiği dikkate alındığında ilgili çözüm stratejilerindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 2 ile % 29 aralığında "vizyoner liderlik" stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre en az ilişki düzeyi % 2 ile vizyoner liderlik stili ile çekilme stratejisi arasında; en çok ilişki düzeyi % 29 ile vizyoner liderlik stili ile davranış değiştirme stratejisi arasında gerçekleşmiştir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişkenler içinde yorumlanabilir.

Tabloya göre, okul yöneticilerinin "dönüşümcü liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri ile kullandıkları uzlaşma, kaynakların arttırılması, iletişimin arttırılması, davranış değiştirme ve üstün kararına bırakma, çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin "dönüşümcü liderlik" stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça anlamlı ilişkiler ortaya çıkan ilgili çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,03$) ile ($r^2=0,21$) aralığında değiştiği dikkate alındığında ilgili çözüm stratejilerindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 3 ile % 21 aralığında dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre en az ilişki düzeyi % 3 ile dönüşümcü liderlik stili ile üst'ün kararına bırakma stratejisi arasında; en çok ilişki düzeyi %

21 ile dönüşümcü liderlik stili ile davranış değiştirme stratejisi arasında gerçekleşmiştir. Ancak teorik olarak açıklanan varyans diğer değişkenler içinde yorumlanabilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma sonucunda, ortaya çıkan tüm ilişkilerin gerçekleşme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, anlamlı ilişkiler ortaya çıkan ilgili çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeylerinin arttığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik düzeylerinin artmasının okul yöneticileri tarafından kullanılan çatışma çözüm stratejilerinin çeşitliliğini ve düzeyini arttırdığı söylenebilir. Bu ilişkilerden yola çıkılarak okul liderinin yönetim tarzının “öğretmen-öğretmen”, “öğretmen-öğrenci”, “öğretmen-veli” arasında çatışmalarının yaşanmasına neden olduğu (Özmen ve Aküzüm, 2010); okul liderliğinin, çatışmaların çözülmesinde ve çatışmayı pozitif yöne kanalize edilmesinde en önemli etken olduğu söylenebilir (Mintzberg, 1998, Akt: Özdemir, 2006; Altuntaş, 2010; Luthans, 1992, Akt: Ülker, 2008; Özmutaf, 2007; Gorton & Schneider, 1991, Akt: Karakuş ve Törem, 2006).

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkinin dağılımına göre, öğretimsel liderlik stili ile 17 çatışma çözüm stratejisi arasında % 2 ile % 14 aralığında; etik liderlik stili ile 6 çatışma çözüm stratejisi arasında % 2 ile % 7 aralığında; vizyoner liderlik stili ile 17 çatışma çözüm stratejisi arasında % 2 ile % 29 aralığında; dönüşümcü liderlik stili ile 5 çatışma çözüm stratejisi arasında % 3 ile % 21 aralığında değişen oranlarda ilişki olduğu görülmüştür. Özmen ve Aküzüm (2010), 30 okul yöneticisi ile görüşme yöntemi kullanarak yaptıkları araştırmalarında okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde sergiledikleri liderlik tarzlarında öğretimsel ve kültürel liderlik özelliklerinin ağır bastığı sonucuna ulaşmışlardır. Özmen ve Aküzüm tarafından elde edilen bulgular bu araştırma sonuçlarını liderlik ve çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiler noktasında desteklerken etik liderlik stilinde farklılaşmaktadır. Çünkü Özmen ve Aküzüm etik liderlik stili çatışma yönetiminde önemli bir etkisi olduğunu belirtirken, bu araştırma sonucunda ise etik liderlik stili çatışma çözüm stratejileri üzerinde en az etkiye sahiptir.

Öğretimsel ve vizyoner liderlik stilleri ile çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki düzeyi etik ve dönüşümcü liderlik stillerine göre daha fazladır. Ancak öğretimsel liderlik stilinde ilişki düzeyinin % 2 ile % 14 aralığında ve vizyoner liderlik stilinde ilişki düzeyinin % 2 ile % 29 aralığında değişmesi vizyoner liderliğin çatışma çözüm stratejileri üzerinde öğretimsel liderliğe göre daha açıklayıcı olduğu söylenebilir. Etik ve dönüşümcü liderlik stillerinin çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki düzeyi birbirine yakındır. Ancak etik liderlik stilinde ilişki düzeyinin % 2 ile % 7 aralığında ve dönüşümcü liderlik stilinde ilişki düzeyinin % 3 ile % 21 aralığında olması dönüşümcü liderliğin çatışma çözüm stratejileri üzerinde etik liderliğe göre daha açıklayıcı olduğu söylenebilir.

En düşük ilişki düzeyleri % 2 ile etik liderlik stili ile üstün amaçlar belirleme stratejisi ve % 2 ile vizyoner liderlik stili ve çekilme stratejisi arasında ortaya çıkmıştır. Buna göre “üstün amaçlar belirleme çatışma çözüm stratejisindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %2’sinin etik liderlik stilinden kaynaklandığı; çekilme çatışma çözüm stratejisindeki toplam varyansın (değişkenliğin) %2’sinin vizyoner liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. En yüksek ilişki düzeyi ise % 29 ile vizyoner liderlik stili ve davranış değiştirme stratejisi; % 21 ile dönüşümcü liderlik stili ve davranış değiştirme stratejisi arasında ortaya çıkmıştır. Buna göre davranış değiştirme çatışma çözüm stratejisindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 29’unun vizyoner liderlik stilinden kaynaklandığı; davranış değiştirme çatışma çözüm stratejisindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 21’inin dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. En yüksek iki ilişki düzeyinde de davranış değiştirme çatışma çözüm stratejisinin yer alması dikkat çekicidir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak:

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında var olan ilişkiler göz önüne alınarak, okul yöneticilerinin bu ilişkilerden haberdar edilmesi ve var olan ilişkilerin okul yöneticileri tarafından bilinmesi sayesinde okul yöneticilerinin, çatışmalar karşısında daha sağlıklı tepkiler vermeleri sağlanabilir.

Liderlik stilleri ve kullanılan çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki düzeyinin “düşük” çıkmasından dolayı, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve çatışma çözüm stratejilerine ilişkin yeterlilik düzeylerinin artırılmasına yönelik M.E.B tarafından hizmet içi eğitim kursları açılması önerilebilir.

Liderlik stilleri ve kullanılan çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiler farklı okul türlerinde ve farklı denek gruplarında araştırılabilir ve çıkan sonuçlar karşılaştırılarak ülkemizde bu konuda bir literatür oluşturulabilir.

Not: Bu çalışma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından kabul edilen ve Soner Doğan'a ait yüksek lisans tezinden faydalanılarak derlenmiştir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Altuntaş, C. (2010) Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2995-3015. 11.05.2011 tarihinde <http://yasar.mitosweb.com/browse/13852/> adresinden alınmıştır.

Aydın, A. (1997). Liderliğin temel nitelikleri nelerdir? *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran). Bildiriler Kitabı. 1*, 82-87.

Bayrak, N. (2001). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Caldwell, J. B. (2004). A strategic view of effort to lead the transformation of school. *School Leadership, Management*, 24 (1), 82-89.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Demirci, Y. (2002). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm stratejiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Fritz, S. M., Lunde, J.P., Brown, W. & Banset, E.A. (1999). *Interpersonal skills for leadership*. Prentice Hall Upper Saddle River, Nj 07456.

Henze, R., Katz, A. & Notre, E. (2000). Rethinking the concept of racial or ethnic conflict in schools: a leadership perspective. *Race Ethnicity And Education*, 3 (2), 196-207.

Karakuş, M. ve Törem, F.(2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi (13)*, 175-189. 28.04.2011 tarihinde <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/kkefd/article/view/4090> adresinden alınmıştır.

Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Mayer, R. J. (1990). *Conflict management. the course to confront*. Columbus.Richland: Battelse Press.

Özdemir, A.(2006).Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.

Özmen, F. ve Aküzüm, C.(2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 2(2)*, 65-75. 28.04.2011 tarihinde http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_sbd/arsiv/2010_2/08fatma_ozmen3.pdf adresinden alınmıştır.

Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.

Peyton, J. D. (1991). *The leadership way. management for the nineties*. Indiana: Davidson Manors, Inc. Publishers Valparaise.

Sayles, L. R. (1993). *The working leader. the triumph of high performance over conventional management principles*. New York: The Free Pres. A Division Of Macmillan, Inc.

Sinanoğlu, R. (1997). Dünyada liderlik ve güç ilişkisi. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran). Bildiriler Kitabı. 1*, 88-94.

Türer, C., Özdemir, Ş.A. ve Kümüş, A. (2001). Öğrenen okul organizasyonu. *2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*, 364-375.

Tjosvold, D. (1992). *The Conflict-positive organization. stimulate diversity and create unity*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Tjosvold, D. (1993). *Learning to manage conflict. getting people to work together productively*. New York: An Imprint Of Macmillan, In

Ülker, H.İ. (2008). Kurumsal liderlikte duygusal yeterlik. *AİBÜ - İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 74-84. 28.04.2011 tarihinde **Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.** adresinden alınmıştır.

Wallace, B. & Ridgeway, C. (1996). *Leadership for strategic change*. Great Britian: Short Run Press.