

İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi¹

Arş. Gör. Beyza HİMMETOĞLU²

Prof. Dr. Coşkun BAYRAK³

Öz: Araştırmanın temel amacı, ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stili ile okul kültürü arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın örneklemini, 2013-2014 eğitim öğretim yılı güz döneminde Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ilkökullarda görev yapan 831 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Kültürü Ölçeği” ve “İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon çözümleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ilkökul öğretmenleri, yöneticilerinin demokratik/uzlaşmacı stili, otoriter/ilgisiz stilden daha fazla kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri güçlü fakat geliştirilmesi gereken bir kültüre işaret etmektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri ile otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde, düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler; demokratik/uzlaşmacı stil arasında ise olumlu yönde, orta düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak okullardaki kültürün güçlendirilmesi için okul yöneticilerinin çatışma durumlarında demokratik ve uzlaşmacı davranışlar sergilemeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Çatışma yönetimi stilleri, okul kültürü, ilkökul öğretmenleri.*

Evaluating the Relationships between School Culture and Conflict Management Styles of Primary School Administrators According to Opinions of Primary School Teachers

Abstract: The main aim of this study is to examine the relationship between the preferred conflict management style of school administrators and school culture according to the opinions of primary school teachers. The sample group of the study consisted of 831 primary school teachers who work at general primary schools affiliated to the directorate of national education of Tepebaşı and Odunpazarı central counties in Eskişehir. To collect data, a data collection tool which was developed by the researcher, consisting of 3 sections which are “Personal Information Form”, “School Culture Scale” and “School Administrators’ Conflict Management Styles Scale” respectively was used. The data were analyzed by using descriptive statistics and Pearson product-moment correlation analysis. According to the results of the study, primary school teachers indicated that school administrators prefer to use democratic/compromising style rather than authoritarian/indifferent style. With respect to results related to school culture, it was found that primary school teachers evaluated organizational culture of their school high. Lastly, it was determined that there is a negative, weak and statistically meaningful relationship between organizational culture and authoritarian/indifferent style while there is a positive, moderate and statistically meaningful relationship between organizational culture and democratic/compromising style. Based on the results of the study, it is suggested that school administrators should have democratic attitudes and behaviors to make the school culture stronger.

Keywords: *Conflict management styles, school culture, primary school teachers.*

¹ Bu çalışma, “İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” isimli yayımlanmamış yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr

³ Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, cbayrak@anadolu.edu.tr

GİRİŞ

Yönetim kavramının ortaya çıkmasında, insanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere güç birliğine gitmeleri etkili olmuştur (Ağaoğlu, 2011, s.3). Toplumdaki birçok örgütün varlığını sürdürmesine katkıda bulunan ve bu örgütlerin ihtiyaç duyduğu nitelikteki bireyleri yetiştirmekten sorumlu olan örgütsel yapının, eğitim örgütleri olduğu söylenebilir. Eğitim örgütleri, amaçlarının büyük bir bölümünü, alt bir eğitim örgütü olan okullar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Okullar, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak ve ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmekten sorumlu olan eğitim örgütleri olarak nitelendirilmektedir (Taymaz, 2011, s.21-22). Bu anlamda okullar bir takım eğitsel amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütler olarak nitelendirilebilir. Okul yönetiminin amacı ise önceden belirlenmiş olan eğitsel amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve eğitim örgütlerinin bu amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde işlemesini sağlamaktır (Başaran, 2000, s.11).

Okulların örgütsel ve yönetsel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktan ve denetlemekten sorumlu olan kişi okul yöneticisidir (Başaran, 2000, s.84; Bursalıoğlu, 2010, s.40). Okulların amaçlarını en iyi şekilde yerine getirebilmesinin, etkili bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Etkili bir yönetimin temel unsurlarını ise okul içinde çalışan bireylerin işbirliği, eşgüdüm ve iletişim olanaklarını sağlayacak yapıların kurulması ve bunları olumsuz yönde etkileyecek uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması şeklinde nitelemek olanaklıdır.

Örgütün amaçlarına ulaşması için girişilen iş ve eylemlerin olumsuz çatışmalarla engellenmesi olasıdır. Bu nedenle yöneticilere; örgütte yaşanan veya yaşanacak çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmek, olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayabilecek çatışmaları desteklemek ve doğru bir şekilde yönetmek gibi sorumluluklar düştüğüne değinilmektedir (Rahim, 2001, s.14). Yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çatışmaların doğası, kaynakları, olası sonuçları ve çözümlenmesine ilişkin stratejiler hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği söylenebilir.

Örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve yöneticiler ile çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar, yöneticilere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluğunu yerine getirmek isteyen yöneticilere çatışmanın türüne, boyutuna, yoğunluğuna ve olası sonuçlarına uygun bir çatışma yönetimi tarzı benimsemeleri önerilmektedir. Böylece bu çatışmalar örgüt için olumsuz çıktılara yol açan yıkıcı öğeler olarak değil; olumlu çıktılara öncülük eden öğeler olarak kullanılabilir (Özdemir, 2012a, s.4). İyi yönetilmediklerinde örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve bu amaçlara ulaşması için gerçekleştirmesi gereken faaliyetleri sekteye uğratan çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiği önemli bir örgütsel ve yönetsel sorun olarak anılmaktadır (Vickers, 1968, Akt. Rahim, 2001, s.13). Özellikle içinde bulunduğu toplumun kültürünü etkileyen, o toplumun politik ve ekonomik insan gücünü yetiştiren okullarda yaşanan çatışmaların incelenmesinin ve bu çatışmaların çözümlenmesine yönelik öneriler getirilmesinin, toplumsal düzeyde daha olumlu çıktılar elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çatışma kavramı; iki veya daha fazla sayıdaki birey veya grup arasında herhangi bir konuda yaşanan anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk durumlarını içeren etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005, s.664; Rahim, 2002, s.207). Bireylerin kendilerini, durumlarını, eylemlerini ve davranışlarını diğerleriyle kıyaslamaları sonucu ortaya çıkan uyuşmazlık hali, çatışmayı tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Vasilopoulos, 2000, s.12). Çatışma, genel olarak bir arada çalışan bireyler veya gruplar arasında yaşanan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar çalışma ortamında veya içinde bulunulan ortamda normal işleyişin aksamasına veya tamamen durmasına yol açabilmektedir (Eren, 2008, s.553).

Çatışmanın çözümlenmesi için tercih edilen yol ve yöntemler, çatışmanın nasıl yönetildiğini gösteren işaretler olarak anılmaktadır. Bireysel veya örgütsel düzeydeki çatışmaların çözümlenmesinde tercih edilen yöntemler veya çatışmaya verilen tepkiler bireyden bireye, yönetimden yönetime veya

örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Bireylerin çatışmaları çözümlmek için kullandığı yöntem ve stratejileri açıklamak üzere çok sayıda çalışma yapıldığı ve teoriler geliştirildiği görülmektedir. (Vasilopoulos, 2000, s.4). Örneğin; Thomas (1992, s.266) çatışmaların yönetilmesinde işbirliği, uzlaşma, rekabet, uyma ve kaçınma olmak üzere beş farklı stilden söz etmektedir. Bu stiller genel düzeyde, bireylerin çatışmaları çözmek için diğerleriyle işbirliği yapmaları veya yalnızca kendi çıkarlarına yönelik hareket etmeleri şeklinde iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar ve bu boyutlarda yer alan çatışma yönetimi stilleri Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Çatışma Yönetimi Stillerinin İki Boyutlu Modeli

Kaynak: Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), s.266.

Şekil 1’de Thomas’ın çatışma yönetimi stillerinin hangi boyutta ne düzeyde yer aldığı gösterilmiştir. Rekabet stilinde kendi çıkarlarına odaklanma yüksekken, işbirliği düşüktür. Kaçınma stilinde hem kendi çıkarlarına odaklanma hem de işbirliği en alt düzeydedir. Uyma stilinde işbirliği yüksekken, kendi çıkarlarına odaklanma düşüktür. Uzlaşma stilinde kendi çıkarlarına odaklanma ve işbirliği orta düzeydedir. İşbirliği stilinde ise hem işbirliği hem de kendi çıkarlarına odaklanma en yüksek düzeydedir (Thomas, 1992, s.266). Şekil 1’de ayrıca çatışma yönetimi stillerinin temel olarak iki boyutta yer aldığı görülmektedir. Bu boyutlara paralel olarak bu çalışmada incelenen çatışma yönetimi stilleri; bireyin çatışma durumunda karşı tarafın ilgi ve beklentilerini yok saydığı otoriter/ilgisiz stil ve karşı tarafın ilgi ve beklentilerine duyarlı davrandığı demokratik/uzlaşmacı stil diye ikiye ayrılmıştır.

Çatışmayı ortaya çıkaran etmenleri ve bunlarla uyumlu olarak çatışmaya gösterilen tepkileri etkileyen etmenleri üç başlık altında incelemek olanaklıdır. Bunlar; bireylerden, iletişimden ve örgütsel yapıdan kaynaklanan etmenler olarak ele alınmaktadır (Özdemir, 2012b, s.23). Çatışmaya neden olan etmenler incelendiğinde kültürel farklılıkların, her bir etmen içinde önemli bir yeri olduğunu söylemek olanaklıdır. Bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan çatışmalarda; farklı kültürel yapılardan gelmeleri, duygu ve değerlerinin farklı olması ve bu nedenle olaylara farklı açılardan bakıp farklı tepkiler vermeleri üzerinde durulabilir (Kozan, 1997, s.356). İletişim engellerine bakıldığında mesajı alıp yorumlayan bireyin algısından ve yorumundan kaynaklanan anlaşmazlıkların, yine bireyin sahip olduğu kültürel özelliklerden etkilendiği söylenebilir (Börü, 2007, s.430; Özdemir, 2012b, s.32; Şahan, 2006, s.23; Tutar, 2003, s.95-96;). Örgütsel düzeyde yaşanan çatışmalarda ise örgüt kültürünün kendine özgü özellikleri, diğer örgütlerle çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında örgütteki

baskın kültürel özelliklerin çatışmanın nasıl ele alındığı ve çatışmaya nasıl yaklaşılacağı konusunda önemli bir belirleyici konumunda olduğunu da söylemek olanaklıdır.

Örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklini ve etkinliklerinin sonucunu etkileyen, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Okay, 2000, s.224). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran normları, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan davranış kalıplarını, değerleri, temel varsayımları, öyküleri, tören ve seremonileri ve ortak anlamları barındıran karmaşık bir olgudur (Santoro ve Gopalakrishnan, 2000, s.304). Çok sayıda araştırmacı örgüt kültürünün, örgütlerin uzun dönemli etkililiği ve performansı üzerinde güçlü etkileri olduğunu gözlemlemiştir (Cameron ve Quinn, 2006, s.5). Bu bilgiye dayalı olarak örgütün etkililiğini belirleyen en önemli dinamiklerden biri, örgüt kültürü olarak nitelendirilebilir. Örgüt kültürüyle birlikte örgütteki bireylerin kişilik özellikleri, örgütün yapısı, büyüklüğü, işleyişi ve örgütteki iletişimin niteliği gibi değişkenlerden etkilenerek ortaya çıkan çatışmaların da örgütsel etkililik üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüte özgün bir kimlik ve kişilik kazandıran öğelerin bir birleşimi olarak nitelendirilebilecek örgüt kültürü, örgütteki tepki ve davranış kalıplarını da şekillendirebilmektedir. Benzer şekilde örgütte çatışma kavramına nasıl bakıldığı ve en önemlisi çatışmaları yönetmek için nasıl bir yol izlendiği de, örgüt kültürünü etkileyen ve şekillendiren etmenlerden biri olarak nitelendirilebilir. Bu çalışma, yöneticinin örgütte yaşanan çatışmaları yönetirken izlediği yolun, örgütte paylaşılan değer, inanç, düşünce ve davranış kalıplarını etkileyebileceği ve bunlardan etkilenebileceği düşüncesine odaklanmaktadır. Ancak alanyazında yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stiller ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Yurt dışındaki çalışmalarda çatışma yönetimi stilleri ile yöneticilerin liderlik stilleri (Stanley, 2004), çalışanların iş doyumu (Williams, 2011), örgüt iklimi (Boucher, 2013) gibi değişkenler incelenmiştir. Bununla birlikte Holt ve DeVore (2012) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetimi stilleri ile cinsiyet, örgütsel rol ve kültür gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada kültür, içinde bulunulan toplumun kültürünün bireyci veya toplulukçu olup olmaması bağlamında ele alınmış ve bu özelliklerin bireylerin kendi çatışma yönetimi stilleri ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Türkiye'deki araştırmalarda ise yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri (Şahin, 2007), okul iklimi (Tanrıverdi, 2008), yöneticilerin liderlik stili (Şirin, 2008) gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Türkiye'deki alanyazında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürünü inceleyen çalışmalardan biri olan Değirmenci (2008)'nin çalışması, tekstil atölyelerinde örgüt kültürünü ve yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Bu anlamda bu araştırmanın okullara yönelik bir çalışma olması yönüyle Değirmenci'nin çalışmasında ele alınmayan bir alana yönelik olduğu düşünülmektedir. Abacıoğlu (2005) ise okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi yalnızca okul müdürlerinden elde edilen verilerle incelemiştir. Bu anlamda ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak okul kültürü ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamasının, böyle bir araştırmanın gerekliliğine işaret ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak okul kültürü ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

AMAÇ

Bu araştırmanın genel amacı; öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ilkökullardaki okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine (demokratik/uzlaşmacı, otoriter/ilgisiz) ilişkin görüşleri nasıldır?

2. İlkokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okulların kültürüne ilişkin görüşleri nasıldır?
3. İlkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırma, ilkokullardaki yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile okulların kültürü arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olduğundan, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin var olup olmadığını, böyle bir ilişki varsa derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Huck, 2012, s.45; Karasar, 1999, s.81; Pallant, 2011, s.121). Araştırmada, Eskişehir merkez ilçeleri olan Tepebaşı ve Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile aynı okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne yönelik görüşleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul kültürü ile okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stili arasında bir ilişki olup olmadığını, ilişki varsa ne yönde bir ilişki olduğunu incelemek amaçlanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Eskişehir'in merkez ilçeleri olan Tepebaşı ve Odunpazarı'ndaki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda 878 öğretmen, Tepebaşı Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda 741 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın tarama modelinde yapılması, evrenin ulaşılabilir olması ve fazla büyük olmaması nedenleriyle araştırmanın, evrenin tümü üzerinde yapılması planlanmıştır. Bu nedenle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada, çalışma evreni olan Eskişehir il merkezindeki Tepebaşı ve Odunpazarı ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı toplam 86 ilkokuldan veri toplanması amaçlanmıştır. Ancak çalışmanın ön uygulaması için görüşlerine başvurulmuş 5 okuldaki toplam 100 öğretmen çalışma evreninin dışında bırakılmıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının genelleneceği 1519 kişilik çalışma evreninin tamamına veri toplama aracı gönderilmesi kararlaştırılmıştır. Çalışma evrenini oluşturan 1519 öğretmenden 874'ü (% 57.54) veri toplama aracını yanıtlamış, 645 (% 42.46) öğretmen ise veri toplama aracını yanıtlamamıştır. Ancak yanıtlanan veri toplama araçlarının içinden tüm maddelere aynı seçeneğin işaretlendiği ve en az 1/3'ü boş bırakılan 43 veri toplama aracı analize dahil edilmemiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemine oluşturan veri sayısı 831 (% 54.70) olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Likert tipi veri toplama araçları ve kişisel bilgi formu aracılığı ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak; öğretmen görüşlerine göre ilkokullardaki okul kültürünü ve ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracının ön uygulama öncesi taslak formunda, ilkokullarda okul kültürünü belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 89 maddeye ve ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemek üzere hazırlanmış 64 maddeye yer verilmiştir. Likert tipinde hazırlanan veri toplama araçlarında yer alan maddeler, “Hiç Katılmıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 4 seçenekten oluşmaktadır. Veri toplama araçlarından elde edilen aritmetik ortalamalar 3,25-4,00 arasında yer almışsa “tamamen katılıyorum”, 2,50-3,24 arasında yer almışsa “katılıyorum”, 2,49-1,75 arasında yer almışsa “biraz katılıyorum” 1,74-1,00 arasında yer almışsa “hiç katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için veri toplama aracı formu öncelikle öğretmen üyelerinden ve ilkökul öğretmenlerinden oluşan bir gruba uzman görüşü için sunulmuştur. Dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve veri toplama aracının ön uygulamaya gönderilen taslak formunda okul kültürüne ilişkin veri toplama aracı 37 maddeye, ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin veri toplama aracı 23 maddeye düşürülmüştür.

Okul Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi: Bu çalışmada okul kültürünü belirlemede yerli ve yabancı alanyazında kullanılan ölçeklerde yer alan maddeler ve boyutlar dikkate alınarak bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Veri toplama aracı öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul kültürünün özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. İlk aşamada alanyazın ve benzer nitelikteki ölçekler (Ayık, 2007; Cameron ve Quinn, 2006; Fırat, 2007; Hofstede, Bond, ve Luk, 1993; İra, 2004; İpek, 1999; Şimşek, 2003; Şişman, 1994;) incelenmiş ve veri toplama aracının maddeleri özde bunlardan yararlanarak oluşturulmuştur.

37 maddelik taslak veri toplama aracı ön uygulama için seçilen 5 ilkökuldaki 92 öğretmene uygulanmış ve uygulanan veri toplama araçları üzerinden güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri ile veri toplama aracının güvenilirliğini düşüren maddeler çıkarılmış ve ana uygulama için 26 maddeden oluşan ve güvenilirliği (α) .93 olan bir veri toplama aracı elde edilmiştir. Nunnaly (1998)'a göre güvenilirlik düzeyi .70 ve üzerinde olan bir ölçme aracı güvenilir bir ölçme aracıdır (Akt. Pallant, 2011, s.6).

Veri toplama aracının geçerliğini belirlemek üzere araştırmanın örneklemini oluşturan 831 öğretmenden elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi için katılımcı sayısının 300'ü geçmesi önerilmektedir. (Field, 2009, s.647; Tabachnick ve Fidell, 2012, s.618). Bu nedenle 831 katılımcının, açımlayıcı faktör analizi için uygun bir sayı olduğu düşünülmektedir. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi" analizleri yapılmıştır. Field (2009, s.647) .90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; .80-.89 arasındaki KMO değerinin çok iyi; .70-.79 arasındaki KMO değerinin iyi ve .50-.69 arasındaki KMO değerinin orta olduğunu ifade etmektedir. "KMO ve Bartlett Küresellik Testi" analizleri sonucunda; KMO değeri .959 ve Bartlett Küresellik Testi değeri 12447.56, sd= 253 ve anlamlılık düzeyi (sig.) ise .000 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Açımlayıcı faktör analizinde .40 ve altında faktör yüküne sahip maddelerin faktör analizi sonuçlarına dahil edilmemesi uygun bulunmuştur (Field, 2009, s.647). Ayrıca maddelerin binişikliğini önlemek ve birbiriyle ilişkili yapıların bir bütünlük oluşturmasını sağlamak için, bir maddenin birbirinden farklı faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın en az .10 düzeyinde olması önerisi (Büyüköztürk, 2010, s.125) dikkate alınmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, binişik madde kalmayınca kadar ve maddelerin faktör yüklerinin belirlenen sınırın (.40) üzerinde olması sağlanana kadar 3 kez tekrarlanmıştır. Üçüncü döndürme sonucunda 23 madde ve 3 boyuttan (aidiyet, işbirliği-iletişim, amaç birliği) oluşan bir veri toplama aracı elde edilmiştir. Elde edilen 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %62.25'dir. Dunteman (1989; Akt. Akbulut, 2010, s.103) sosyal bilimlerde gerçekleştirilen faktör analizlerinde açıklanan varyansın % 40-60 arasında olabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, veri toplama aracının açıkladığı % 62.25'lik varyans oranının yeterli olduğunu söylemek olanaklıdır. Üç boyuttan oluşan yapının birinci boyutu 10 maddeden; ikinci boyutu 9 maddeden; üçüncü boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Aidiyet boyutunda yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin .493 ile .794, İşbirliği-iletişim boyutunda yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin .518 ile .793 ve Amaç birliği boyutunda yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin .613 ile .805 olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik çalışmasında veri toplama araçlarının boyutlarına ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı Aidiyet boyutu için .912, işbirliği-

iletişim boyutu için .914 ve amaç birliği boyutu için .864 olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının tümü için Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı .950 olarak belirlenmiştir.

İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Çalışmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde çatışma yönetimi stillerine yönelik yurt içindeki alanyazında kullanılan ölçekler ve yurt dışından uyarlanan ölçekler incelenmiştir. Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracının maddeleri, ilgili alanyazının incelenmesiyle (Demirkaya, 2012; Gümüşeli, 1993; Özgan, 1996; Rahim, 1983; Şahin, 2007; Tekkanat, 2009) oluşturulmuştur. Veri toplama aracı öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir.

23 maddelik taslak veri toplama aracı ön uygulama için seçilen 5 ilkokuldaki 92 öğretmene uygulanmış ve uygulanan veri toplama araçları üzerinden güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri ile veri toplama aracının güvenilirliğini düşüren maddeler çıkarılmış, 17 maddeden oluşan ve güvenilirliği (α) .73 olan bir veri toplama aracı elde edilmiştir. Veri toplama aracının geçerliğini belirlemek üzere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde, örneklemden elde edilen 831 geçerli veri toplama aracı kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere KMO analizleri yapılmış ve sonuç olarak KMO değeri .929 ve Bartlett Küresellik Testi değeri 9204.86, $sd=120$ ve anlamlılık düzeyi (sig.) ise ,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde madde yük değerinin alt sınırı .40 olarak kabul edilmiş (Field, 2009, s.647) ve bir maddenin birbirinden farklı faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın .10 düzeyinde olması önerisi (Büyüköztürk, 2010, s.125) dikkate alınmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, binişik madde kalmayınca kadar ve maddelerin faktör yüklerinin belirlenen sınırın (.40) üzerinde olması sağlanana kadar 2 kez tekrarlanmıştır. İkinci döndürmenin sonunda 2 boyuttan (demokratik/uzlaşmacı ve otoriter/ilgisiz) ve 16 maddeden oluşan bir veri toplama aracı elde edilmiştir. Elde edilen 2 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %62.51'dir. Veri toplama aracının toplam varyans oranının, alanyazında önerilen (Akbulut, 2010; Henson ve Roberts, 2006) alt sınırın üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. İki boyuttan oluşan ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin veri toplama aracının birinci boyutu 7 maddeden; ikinci boyutu 9 maddeden oluşmaktadır. Demokratik/uzlaşmacı stil boyutunda yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin .426 ile .871 ve Otoriter/ilgisiz stil boyutunda yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin .653 ile .777 olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik çalışmasında veri toplama araçlarının boyutlarına ait Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı demokratik/uzlaşmacı stil boyutu için .933, otoriter/ilgisiz stil boyutu için .861 olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının tümü için Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı .724 olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin dağılımını incelemek için çarpıklık, basıklık katsayıları, dal yaprak ve histogram grafiklerinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılması nedeniyle yapılan analizlerde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, en düşük puan ve en yüksek puan değerleri ile Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümlene tekniğinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın 1. alt amacı, ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesidir. İlkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin her iki

boyutunu da oluşturan maddelere verilen yanıtlardan elde edilen betimleyici istatistikler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. *İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

Boyut	n	Madde sayısı	En düşük puan	En yüksek puan	\bar{X}	\bar{X} /madde sayısı	ss	ss/madde sayısı
Otoriter/İlgisiz	831	7	7	28	13.36	1.91	4.56	.65
Demokratik/Uzlaşmacı	831	9	10	36	24.06	2.67	5.90	.66

Tablo 1’de yer alan veriler incelendiğinde, ilkökul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşlerinin; otoriter/ilgisiz stil (\bar{X} /madde sayısı= 1.91) için “Biraz Katılıyorum” düzeyinde olumsuz, demokratik/uzlaşmacı stil (\bar{X} /madde sayısı = 2.67) içinse “Katılıyorum” düzeyinde olumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmanın 2. alt amacı ilkökul öğretmenlerinin görev yaptıkları okulların kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeye yöneliktir. İlkokul öğretmenlerinin okul kültürünün boyutlarını oluşturan maddelere verdikleri yanıtlardan elde edilen betimleyici istatistikler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. *Okul Kültürü Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri*

Boyut	n	Madde sayısı	En düşük puan	En yüksek puan	\bar{X}	\bar{X} /madde sayısı	ss	ss/madde sayısı
Amaç Birliği	831	4	4	16	12.38	3.10	2.17	.54
İşbirliği-İletişim	831	9	10	36	26.75	2.97	5.26	.58
Aidiyet	831	10	10	40	28.68	2.86	5.92	.59
Okul Kültürü	831	23	36	96	71.01	3.09	12.39	.54

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinden aldıkları toplam puanların ortalamasının (\bar{X} /madde sayısı) 3.09 olduğu ve yanıtların genel olarak 3 puanlı seçenek olan “Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtların “Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşması, okul kültürüne yönelik görüşlerinin olumlu olduğuna işaret etmekte ve araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının güçlü fakat geliştirilmesi gereken bir kültüre sahip olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Okul kültürünün alt boyutlarındaki madde sayıları farklılık gösterdiğinden, ölçeğin boyutları arasında karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla öncelikle tüm alt boyutlara ilişkin ortalama puanlar, o boyutta yer alan madde sayısına bölünerek 1–4 arası ortalamaya dönüştürülmüş ve böylece birbirleri ile karşılaştırılabilir duruma getirilmiştir. Her bir boyutu oluşturan maddelere verilen yanıtların bir araya getirilmesi ile oluşan ortalama değerlere bakıldığında (Amaç Birliği \bar{X} /madde sayısı = 3.10; İşbirliği-İletişim \bar{X} /madde sayısı = 2.97 Aidiyet \bar{X} /madde sayısı = 2.86) bütün boyutların ortalamasının 3 (Katılıyorum; $\bar{X} \sim 3$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu ortalamalara göre; öğretmenlerin okullarında okul

kültürünün alt boyutları olarak belirlenen amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyet boyutlarına yönelik güçlü kültürel özellikler olduğu yönünde görüş belirttikleri söylenebilir.

Araştırmanın son alt amacı olan ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre belirlenen okul kültürünün boyutları ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümleme tekniği kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. *İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlkokullardaki Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	1	2	3	4
1- Amaç Birliği	-			
2- İşbirliği-İletişim	.66**	-		
3- Aidiyet	.64**	.71*	-	
4- Okul Kültürü	.79**	.91**	-.92	-
5- Otoriter/İlgisiz Stil	-.16**	-.20**	-.37**	-.29**
6- Demokratik/Uzlaşmacı Stil	.42**	.50**	.70**	.64**

*p<.05, **p<.01

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ilkökul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri ile otoriter/ilgisiz çatışma yönetimi stili arasında ($r=-.29$, $p<.01$) olumsuz yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkokul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri ile demokratik/uzlaşmacı çatışma yönetimi stili arasında ise ($r=.64$, $p<.01$) olumlu yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Okul kültürünün boyutlarından amaç birliği boyutu ile otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-.16$, $p<.01$) ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=.42$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün işbirliği-iletişim boyutu ile otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-.20$, $p<.01$) ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=.50$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün aidiyet boyutu ile otoriter/ilgisiz stil arasında orta düzeyde, olumsuz yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-.37$, $p<.01$) ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında ise yüksek düzeyde, olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=.70$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ilkökul öğretmenlerinin, görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin çatışma yönetimi stilini daha çok demokratik/uzlaşmacı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Demokratik/uzlaşmacı stile yönelik maddelerin alanyazındaki uzlaşma, problem çözme (bütünleştirme, işbirliği) ve uyma stilleri ile benzerlik gösterdiği; otoriter/ilgisiz stile yönelik maddelerin ise alanyazındaki hükmetme ve kaçınma stilleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırmada, okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stillerine yönelik elde edilen sonuçlar alanyazındaki bazı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Tanrıverdi (2008) ve Ghaffar, Zaman ve Naz (2012) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenler, okul yöneticilerinin, çatışma yönetimi stillerinden uyma ve uzlaşmayı, kaçınma ve hükmetmeye göre daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde; Ikoya ve Akinseinde (2010)'nin çalışmasında da öğretmenler, okul

yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden uzlaşmayı, hükmetme ve kaçınmaya göre daha fazla kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Ancak Fırat (2010) ve Kırçan (2009) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenler, okul yöneticilerinin hükmetme ve kaçınma stillerini uzlaşma stilinden daha fazla kullandıklarını ve okul yöneticilerinin en fazla kullandığı çatışma yönetimi stiline bütünleştirme stili olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir farklılığın, araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının boyut ve maddelerindeki farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, okul yöneticilerinin çatışma süreçlerinde işbirliği ve uzlaşmaya yönelik stilleri daha sık tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında; okul yöneticilerinin öğretmen kökenli olmaları, okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinin informal yanının ağır basması, bunların sonucu olarak da yönetici öğretmen ilişkilerinin sıcak, samimi ve içten olması gibi etmenlerin yer aldığı söylenebilir (Şahin, 2007, s.148). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, yönetici-öğretmen ilişkilerinde olumlu bir havanın varlığına işaret etmekle birlikte yöneticilerin çatışma sürecinde etkili bir çözüm üretebilmek için taraflar arası işbirliğine hazır olduğu anlamına da gelebilmektedir. Dolayısıyla böyle bir yaklaşım çerçevesinde çatışmadan elde edilen sonucun işlevsel olma olasılığı da yüksektir.

İlkokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okulun kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik analizlerden elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin görüşlerinin hem veri toplama aracının tamamı hem de amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyet boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulguların, öğretmenlerin, okul kültürüne yönelik görüşlerinin olumlu olduğuna ve okullarının güçlü fakat geliştirilmesi gereken bir kültüre sahip olduğunu düşündüklerine işaret ettiğini söylemek olanaklıdır. Bunun yanında öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında en yüksek ortalamaya sahip okul kültürü boyutu amaç birliği iken en düşük ortalamaya sahip boyut, aidiyettir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular, DuPont (2009), Miles (2002) ve Noe (2012) tarafından okul kültürüne ilişkin yapılan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda da öğretmenlerin okul kültürünün boyutlarına ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu ancak amaç birliği boyutundaki görüşlerin ortalamalarının öğretmen işbirliği boyutundaki ortalamalardan yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul kültürünün boyutlarını oluşturan amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyet düzeyleri, bir okuldaki veya bir örgütteki kültürün ne kadar güçlü olduğunun önemli göstergeleri olarak ele alınabilir. Alanyazında yapılan çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık veya örgütsel bağlılığın bir göstergesi olan örgütsel aidiyet arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilere rastlandığı görülmektedir (Dajani, 2000, s.72; Deal ve Kennedy, 2000; Lok ve Crawford, 1999, s.369; Silverthorne, 2004, s.592). Bu duruma dayalı olarak güçlü bir örgüt kültürünün önemli bir göstergesi, öğretmenlerin okullarını sahiplenme ve kendilerini okullarına ait hissetme düzeyleri olarak kabul edilebilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin aidiyet boyutuna verdikleri yanıtların “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okulun başarısında pay sahibi olduklarını düşündükleri, okulun başarısıyla gurur duydukları, okullarını dışarıya karşı savundukları, kendilerini okulun önemli bir üyesi gibi gördükleri, okulun misyonunu destekledikleri ve başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşabildikleri çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Güçlü bir okul kültürünün diğer bir göstergesi ise işbirliği ve etkili iletişim olarak anılmaktadır. İşbirliği ve etkili iletişimin ve olumlu insan ilişkilerinin olduğu okullarda, okul üyelerinin güdülenme düzeyleri ve verimliliklerinin yüksek olacağına değinilmektedir (Şimşek, 2003, s.88-89). Özellikle alanyazında kültür ile iletişim arasındaki olumlu ilişkiyi destekleyen çok sayıda çalışma (Brown ve Starkey, 1994, s.824; Hall, 1959; Cushman, 1977; Fine, 1979 Akt. Schall, 1983, s.559; Kowalski, 2000, s.5; Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo, 1982, s.123) olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları bağlamında, öğretmenlerin okullarındaki işbirliği-iletişim seviyesine yönelik görüşlerinin “katılıyorum”

düzeyinde olmasının; kullandıkları yöntem ve teknikleri birbirleriyle paylaşmaları, “ben” bilincinden çok “biz” bilincinin gelişmiş olması, birlik ve beraberlik içinde hareket etmeleri gibi durumları ifade ettiği söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında güçlü bir kültürün göstergesi olarak kabul edilen ve üyeler tarafından ortak amaçların benimsenmesini ifade eden amaç birliği de, alanyazında kullanılan örgüt kültürü ölçeklerinin önemli bir boyutunu (Gruenert ve Valentine, 1998; Ayık, 2007) oluşturmaktadır. Amaç birliği, öğretmenlerin plan ve programlarını oluştururken okulun vizyonunu göz önünde bulundurması, okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve etkililik düzeyinin artması için sorumluluk üstlenmeleri ve bu sorumlulukları yerine getirme düzeylerini ifade etmektedir (Gruenert, 1998, Akt. Dupont, 2009, s.47; Miles, 2002, s.82). Bu çalışma sonucunda amaç birliği boyutuna yönelik görüşlerin olumlu olması, okulun amaçlarının paylaşılma ve benimsenme ve kültürün önemli öğelerinden olan misyon ve vizyonun paylaşılma düzeyinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda okul kültürünün önemli boyutları arasında yer aldığı görülen amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyet boyutlarına yönelik öğretmenlerden elde edilen görüşlerin, okullarda güçlü bir kültürün varlığına işaret ettiği söylenebilir. Ancak görüşlerin üç boyut için de “katılıyorum” düzeyinde yoğunlaşması, mevcut kültür düzeyinin geliştirilmesine olan gereksinimin de bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul kültürü ile ilkokullardaki yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik analizler, bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. İlkokul öğretmenlerinin okul kültürüne yönelik görüşleri ile yöneticilerin otoriter/ilgisiz çatışma yönetimi stili arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki, demokratik/uzlaşmacı stil arasında ise olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün amaç birliği boyutu ile ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün işbirliği-iletişim boyutu ile ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde zayıf bir ilişki ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul kültürünün aidiyet boyutu ile ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden otoriter/ilgisiz stil arasında orta düzeyde olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki ve demokratik/uzlaşmacı stil arasında yüksek düzeyde, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde ilkokul yöneticilerinin otoriter/ilgisiz çatışma yönetimi stilini kullandıkları okullarda; güçlü bir okul kültürünün göstergeleri olarak kabul edilen amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyetin zayıf olduğunu söylemek olanaklıdır. İlkokul yöneticilerinin demokratik/uzlaşmacı çatışma yönetimi stilini kullandıkları okullarda ise güçlü bir okul kültürünün göstergesi olarak kabul edilen amaç birliği, işbirliği-iletişim ve aidiyetin yüksek düzeyde olduğunu söylemek olanaklıdır. Bu sonuçlar Değirmenci (2008), Blackburn (2002) ve Abacıoğlu (2005)'nin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarının sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Değirmenci (2008)'nin çalışmasında; çalışanların sorumluluk almalarını, iletişim içinde olmalarını destekleyen ve onlara yeni fikirler üzerinde çalışarak rekabet edebilme olanağı veren kültürün, uzlaşma stili ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Blackburn (2002)'ün çalışmasında hükmetme stili ile okul kültürünün öğretmen işbirliği boyutu arasında düşük düzeyde olumsuz bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum okul yöneticisinin, çatışmaları, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını gidermek yönünde, diğerleri üzerinde baskı kurarak çözmeye çalıştığı bir okulda öğretmenler arasında işbirliği düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Abacıoğlu (2005)'nin çalışmasında ise uzlaşma stili ile işbirlikçi okul kültürünün olumlu yönde ilişkili olduğu; hükmetme stili ile işbirlikçi kültürün ise olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Demirel (2009, s.120) tarafından yapılan çalışmada da demokratik ve paylaşımcı tutum ve davranışların egemen olduğu bir örgütte, örgütsel aidiyet düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okullar çok sayıda paydaşın birlikte, işbirliği ve uyum içinde hareket etmesini gerektiren kurumlar olduğu için, çatışmaların ortaya çıkma sıklığının oldukça yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu çatışmaların yok sayılması, etkili ve yapıcı bir şekilde ele alınıp yönetilmemesi beraberinde okuldaki paylaşımların, ortak duygu, düşünce ve davranışların azalmasına yol açabilmektedir. Araştırmada okul kültürü ile özellikle demokratik/uzlaşmacı çatışma yönetimi stili arasında belirlenen olumlu ilişkiler dikkate alındığında okul yöneticilerinin, yöneticilik görevine hazırlanma süreçlerinde veya hizmet içi eğitimlerinde çatışma yönetimi stillerine yönelik eğitimlerin de yer alması gerektiği önerisinde bulunmak olanaklıdır. Ayrıca okullarında güçlü bir kültür oluşmasını isteyen okul yöneticilerinin; çatışmaları yönetirken işbirliği ve uzlaşmaya yer veren demokratik tutum ve davranışları daha fazla tercih ederken, hükmetme ve ilgisizliğe yer veren otoriter tutum ve davranışları daha az tercih etmeleri önerilebilir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri, öğretmenlerin görüşlerine göre ve nicel yöntem kullanılarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin derinlemesine bilgi elde edilebilmesi için okullardan gözlem, görüşme vb. nitel yöntem ve tekniklerle de veri toplanması önerilebilir. Okulların kültürünü belirlemek amacıyla yapılacak çalışmalarda da çeşitli veri kaynaklarının ve yöntemlerin kullanılmasının, okulların kültürüne yönelik derinlemesine bilgi elde edilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerle, öğrencilerle, yöneticilerle ve okulun diğer personeliyle görüşmeler yapılması, okula ait dokümanların incelenmesi, okulun kültürünü yansıtan sembollerin incelenmesi, gözlemler yapılması ve okulun fotoğraflarının çekilerek incelenmesi okul kültürüne ilişkin verilerin toplanmasında başvurulabilecek yollar olarak sıralanabilir.

KAYNAKLAR

- Abacıoğlu, M. (2005). Okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netim stilleri ile okul k¼lt¼r¼ arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ağaoğlu, E. (2011). Sınıf y¼netimi ile ilgili genel olgular. Zeki Kaya. (Ed.). *Sınıf y¼netimi* (12. Baskı) içinde (s.1-42), Ankara: Pegem Akademi.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı SPSS ¼z¼mleri*. İstanbul: İdeal K¼lt¼r & Yayıncılık.
- Ayık, A. (2007). İlkretim okullarında oluşturulan okul k¼lt¼r¼ ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Erzurum İli rneği). Yayınlanmış Y¼ksek Lisans Tezi, Atat¼rk niversitesi, Erzurum.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim y¼netimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Blackburn, H. C. (2002). Administrator gender differences in conflict management style and the relationship to school culture. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Missouri, Columbia.
- Boucher, M. M. (2013). The relationship of principal conflict management style and school climate. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Carolina, South Carolina.
- Br¼, D. (2007). İletişim ve k¼lt¼r. Ramazan Erdem ve Cem şafak ukur. (Ed.), *K¼lt¼rel bağlamda y¼netsel-rg¼tsel davranış* içinde (s.387-426), Ankara: T¼rk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Brown, A. D. ve Starkey K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul y¼netiminde yeni yapı ve davranış*. (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing valued framework*. Boston: Addison-Wesley Reading.
- Dajani, R. E. (2000). The relationship of critical dimensions of organizational culture to employee commitment. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Luisville, Luisville.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Books.
- Değirmenci, H. A. (2008). rg¼t k¼lt¼r¼ ve çatışma y¼netimi arasındaki ilişkiler ve bir uygulama. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Demirel, Y. (2009). rg¼tsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar (15), 115-132.
- Demirkaya, Y. (2012). Okul m¼d¼rlerinin çatışma y¼netim stratejileri ve iletişim tarzlarına y¼nelik ğretmen algıları. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- DuPont, J. P. (2009). The teacher perceptions of the influence of principals instructional leadership on school culture: A case study of the American embassy school in New Delphi, India. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota, Minneapolis.
- Eren, E. (2008). *rg¼tsel davranış ve y¼netim psikolojisi*. (10.Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fırat, N. (2007). Okul k¼lt¼r¼ ve öğretmenlerin değer sistemleri. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Dokuz Eyl¼l niversitesi, İzmir.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul m¼d¼rlerinin kullandıkları çatışma y¼netimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. (Third Edition). London: SAGE.
- Ghaffar, A., Zaman, A. ve Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public & private secondary schools' principals. *Bulletin of Education and Research*, 34, (2), 59-70.
- Gruenert, S. (1998). Development of a school culture survey. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Missouri, Columbia.

- Gümüşeli, A. İ. (1993). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Henson, R. K. ve Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 393-416.
- Hofstede, G., Bond, M. H. ve Luk, C-L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.
- Holt, J. L. ve DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research*. (6th Edition). Boston: Pearson Education Inc.
- Ikoya, P. O. ve Akinseinde, S: I. (2009). Variability pattern in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 20(03), 223-230.
- Kara, Y. (2006). Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (1999) *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırçan, E. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Basım). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kowalski, T. J. (2000). Culture change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, (2), 1-5.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*. 20(7), 365-373.
- Miles, M. T. (2002). The relative impact of principal instructional and transformational leadership on school culture. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Missouri, Columbia.
- Noe, J. (2012). The relationship between principals' emotional intelligence quotient, school culture and student achievement. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Liberty University, Lynchburg, VA.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. (2. Basım). Ankara: MediaCat Kitapları Kapital Medya Hizmetleri.
- Olaleye, F.O. ve Arogundade, B.B. (2013). Conflict management strategies of university administrators in South-West Nigeria. *Kuwait Chapter of Journal of Business and Management Review*, 2(6), 96-104.
- Özdemir, A. A. (2012a). Çatışmanın doğası: Tanımı, türleri ve süreci. Esra Ceyhan. (Ed.). *Çatışma ve stres yönetimi I* içinde (s. 2-22), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Özdemir, A. A. (2012b). Çatışmanın nedenleri ve sonuçları. Esra Ceyhan. (Ed.). *Çatışma ve stres yönetimi I* içinde (s.22-46) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Pacanowsky, M. E. ve O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*, (46), 115-130.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. (4th Edition). Australia: Allen & Unwin.
- Rahim, A. M. (2001). *Managing conflict in organizations*. (Third Edition). London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235.

- Santoro, M. D. ve Gopalakrishnan, S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 299-319.
- Schall, M. S. (1983). A communication–rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Journal*, 25(7), 592-599.
- Stanley, A. D. (2004). Leadership styles and conflict management styles: An exploratory study. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University, Virginia.
- Şahan, İ. (2006). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şirin, E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. (6th Edition). Boston: Pearson Education Inc.
- Tanrıverdi, M. (2008). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tekkanat, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları (Edirne ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), s.256-274.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Vasilopoulos, G. (2000). Culture and conflict management: Domestic violence in Asia communities. *Proquest Dissertations and Thesis*, 1-17.
- Williams, I. E. (2011). Conflict management styles and job satisfaction by organizational level and status in a private university. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northcentral University, Arizona.

Extended Abstract

Introduction

Achieving their goals for schools, like other organizations, depends heavily on effective management practices. The main elements of effective management can be described as cooperation of school members, a structure which facilitates coordination and communication and prevents conflicts which effect negatively good communication, cooperation and coordination around the school. It is possible that efforts and activities of school members are blocked by negative conflicts. Therefore, it is stated that school administrators have important responsibilities such as reducing the negative impacts of conflicts, supporting functional conflicts and managing these conflicts effectively (Rahim, 2001, p.14). To fulfill these responsibilities, suggestions such as getting knowledge about the possible outcomes of conflicts and conflict management strategies can be useful for school administrators.

The school culture, which can be defined as a combination of elements differentiating an organization from others and providing it a unique identity, can also shape the reaction or behavior patterns around the organization. Likewise, how the conflicts are dealt with or how the conflicts are seen around the school can be accepted as factors which affect or shape school culture. This study focuses on the thought that the ways a manager uses while managing conflict can affect the shared value, belief, thought, and behavior patterns and can be affected from these patterns. However, there are limited studies examining the relationships between conflict management styles of managers and organizational culture. On the other hand, there are studies examining the relationships between conflict management styles of managers and leadership styles (Stanley, 2004; Şirin, 2008), job satisfaction (Williams, 2011), organizational climate (Boucher, 2013; Tanrıverdi, 2008) or communication skills of managers (Şahin, 2007). When the foreign literature is reviewed it is seen that in a study conducted by Holt and DeVore (2012), the relationships between conflict management styles and other variables such as gender, organizational role and culture are examined. However, in their study, culture is taken as individualistic and collectivistic cultures, not as organizational culture. When the studies in Turkey is reviewed, two studies which examine the relationship between conflict management styles of managers and organizational culture takes attention. The study conducted by Değirmenci (2008) examines this relationships at a textile mill, not a school or any kind of educational organization. The study of Abacıoğlu (2005) examines this relationship with data collected from only school administrators unlike this study which takes the opinions of teachers. In this regard, it is accepted as a need for literature to examine the relationship between conflict management styles of managers and organizational culture by taking the opinions of primary school teachers. Therefore, the main aim of this study is to examine whether a relationship between the preferred conflict management style of school administrators and school culture exists and if so, defining the direction and level of this relationship.

Method

This study is a correlational study. Target population of the study consists of 1519 primary school teachers who work at general primary schools affiliated to the directorate of national education of Tepebaşı and Odunpazarı central counties in Eskişehir. To increase generalizability of results of the study, any sampling method wasn't used. The sample group of the study consisted of 831 primary school teachers. To collect data, a data collection tool which was developed by the researcher, consisting of 3 sections was used which are "Personal Information Form" "School Culture Scale" and "School Administrators' Conflict Management Styles Scale" respectively was used. SPSS 22.0 packet program was used to analyze the data. The data were analyzed by using descriptive statistics and Pearson product-moment correlation analysis. Before applying statistical techniques, the assumptions of these techniques were investigated.

Results and Discussion

The results of the study are as the followings: According to the primary school teachers, school administrators prefer to use democratic/compromising style rather than authoritarian/indifferent style. With respect to results related to school culture, it was found that primary school teachers evaluated organizational culture of their school high. Lastly, it was determined that there is a negative, weak and statistically meaningful relationship between organizational culture and authoritarian/indifferent style while there is a positive, moderate and statistically meaningful relationship between organizational culture and democratic/compromising style. When the relationships between sub-dimensions of school culture and conflict management styles of school administrators were examined, it was found that there are negative, weak or moderate and statistically significant relationships between the opinions of the teachers on sub-dimensions of the school culture scale and authoritarian/indifferent style. Also, it is seen that there are positive, moderate or strong and statistically significant relationships between the opinions of the teachers on sub-dimensions of the school culture scale and democratic/compromising style. Based on the results of the study, it is suggested that school administrators should have democratic attitudes and behaviors to create unity of purpose, high level of collaboration and communication atmosphere to increase teachers' sharing with each other and increase their commitment to the school. The results of this study released the positive relationships between the school culture level and democratic/compromising conflict management style of the school administrators. Based on this result it is advised for school administrators' in-service training programs to have courses, both theoretical and practical, on conflict management styles. Also, since this study is a quantitative study and is based on the opinions of primary school teachers, it can be suggested for researchers to conduct studies with qualitative or mixed method by collecting data from variable sources.

Keywords: *Conflict management styles, school culture, primary school teachers*