

ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜ ALGILARININ OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (ŞIRNAK İLİ ÖRNEĞİ)*

Veysel OKÇU^a Emine DOĞAN^b İdil DAYANAN^c

Bu araştırma ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul kültürünün okul yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca algılanan okul kültürünün yöneticilerin kullandığı çatışma yönetimi stillerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili merkezinde bulunan 37 ilkokul ve 41 ortaokullarda görev yapan 757 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul kültürünü belirlemek amacıyla Şimşek (2003) tarafından geliştirilen "Okul Kültürü Ölçeği" ve yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların "güçlü fakat geliştirilmesi gereken" bir okul kültürüne sahip oldukları, okul yöneticilerinin çatışma yönetiminin "tümleştirme" alt boyutundaki stili kullandıkları bunu sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerinin takip ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada genel olarak okul kültürü ile çatışma yönetiminin tümleştirme alt boyutundaki stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, uzlaşma, ödün verme, kaçınma stilleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, ancak okul kültürü ile çatışma yönetiminin hükmetme alt boyutundaki stili arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul kültürünün yöneticilerin kullandığı çatışma yönetimi stillerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, çatışma yönetimi stilleri, okul, öğretmenler

THE EFFECT OF TEACHERS' PERCEPTIONS RELATED TO SCHOOL CULTURE ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS (ŞIRNAK PROVINCE SAMPLE)

In this study, it is investigated whether there is a relationship between perceptions of teachers working at primary and secondary schools about school culture and conflict management styles of school directors; and whether school culture can predict conflict management styles of school directors significantly. This study is in the model of relational survey. The population of the study consists of a total of 757 teachers 37 of whom are primary 41 of who are secondary school teachers working in the province of Şırnak in 2014-2015 education year. In the study conducted, in order to determine school culture with regard to teachers' perceptions, "School Culture Scale" developed by Şimşek (2003) and in order to determine directors' conflict management styles, "ROCI II" often named in literature as "Rahim Organizational Conflicting Inventory II" are used. This scale developed by Rahim (1983) was translated into Turkish by Gümüşeli (1994). Data collected were analysed in SPSS software program. According to the primary and secondary school teachers' perceptions, it is found out that in general, there is a relation between conflict management style of directors' integration sub-division of school culture and in positive direction and at high levels; on the other hand; between conflict management styles of sub-division of appeasement, avoidance and reconciliation, and organizational culture in positive direction and in mid levels; and between conflict management styles of sub-division of dominating and organizational culture in negative direction and mid levels. However, in the end of the regression analysis carried out, it is found out that school culture can significantly predict all school directors' conflict management styles.

*Bu çalışma 13-15 Mayıs 2015 tarihlerinde Ankara Üniversitesi'nde düzenlenen "Gelecek İçin Eğitim" başlıklı Uluslararası Eğitim Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

^a Doç.Dr. Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt-Türkiye a-mail: veysel.okcu56@gmail.com

^bSiirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ABD Yüksek Lisans öğrencisi.

^cSiirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ABD Yüksek Lisans öğrencisi.

Key Words: School culture, conflict management styles, school, teachers

GİRİŞ

Toplumlar, birbirinden birçok açıdan farklı özelliklere sahip işgörenlerden meydana gelir. Bireylerin yer aldığı toplum veya örgütte hemen her konuda davranışlarına yön veren kültür faktörü aynı zamanda örgütlerin biçim ve niteliğini de belirler (Çakır, 2007). Dolayısıyla, yaşanan veya karşılaşılan olaylarda söz konusu olayın taşıdığı anlam örgütler için, olayın konusundan daha çok önem taşır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2004). Örgüt kültürü, işgörelere bir kimlik hissi verir, örgütte devam edebilmek için yazılı olmayan ve konuşulmayan ilkeler sunar ve deneyimledikleri sistemi dengede tutmak için yardım eder (Cameron ve Quinn, 2017). Kısaca örgüt kültürü, örgütteki işgörelere davranışlarına rehberlik eder. Birçok araştırmacı örgüt kültürünün, örgütlerin uzun dönemli etkililiği ve performansı üzerinde güçlü etkileri olduğunu belirtmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Bu bağlamda örgütlerin etkililiğini belirleyen en önemli dinamiklerden biri de, örgüt kültürü olarak belirtilebilir. Örgüt kültürüyle birlikte örgütteki işgörelere farklı kişilik özellikleri, görev yapılan örgütün yapısı, büyüklüğü, işleyişi ve örgütteki iletişimin niteliği gibi birçok değişkenden etkilenecek ortaya çıkan çatışmaların da örgütsel verimlilik ve etkililik üzerinde çok önemli etkileri olabilmektedir. Schein'e (1984) göre örgüt kültürünün üç temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla: (1) Kuruluşun dış çevreye uyumunu sağlama, (2) Kurum içi bütünleşmeyi sağlama ve (3) İşgörelere aidiyet duygusunu güçlendirerek, güveni sağlamak suretiyle endişeyi azaltmadır.

Örgütler, işgörelere davranışlarından oluşmuş yapılar olduğundan, gerek yapıdan gerekse örgütün işleyiş sürecinden kaynaklı çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Bayrak, 1996). Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve isteklere sahip olma mücadelesi (Champoux, 2003; Rahim, 2001) olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Sosyal ilişkilerin oldukça önem kazandığı, farklı sosyo-ekonomik düzey, değer ve inanç, yaş, zekâ, yetenek ve kültüre sahip bireylerin bir arada bulunduğu ortamlarda çeşitli tür ve düzeylerde çatışmaların ortaya çıkması doğaldır. Yaşanması muhtemel olan bu çatışmaların sonuçlarını olumlu ya da olumsuz yapmak örgütteki işgörelere tepkilerine bağlıdır (Özgan, 2011). Okulun etkililiğini sağlamada önemli unsurlardan birisi de örgütsel çatışmalar ve çatışmaların yönetilme tarzıdır (Mirzeoğlu, 2005). Çatışmanın varlığından örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve nedenlerinin doğru saptanıp yönetilmesi gerekmektedir (Özgan, 2006). Bu ve benzeri birçok açıdan okul yöneticileri okulun etkililiğinde anahtar bir rol oynar (Balci, 2002). Bu bağlamda okul yöneticilerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğinde belirleyici temel bir niteliğe sahip olduklarını göstermektedir (Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016). Karip'e göre (2010) çatışma durumlarını da bir fırsat bilip durumu örgüt lehine çevirmede yöneticiler aktif olmalıdır. Bu durum pek çok açıdan etki ve öneme sahip okul yöneticisinin etkili bir

çatışma yönetimi becerisine sahip olması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı okul yöneticileri, çatışmaları uygun stratejiler kullanarak okulun yararına olacak şekilde yönetmelidirler.

Günümüz eğitim ortamlarındaki işgörenlerin heterojen bir yapıda olması diğer bir ifade ile iş görenlerin yetişme tarzı, eğitimi, etnik kökeni ve kültürel özellikleri vb. olmak üzere birçok farklılıklarının bulunması nedeniyle örgütlerde çatışma durumlarının yaşanması doğal bir süreç olarak nitelendirilebilir. Ancak burada vurgulanması önem arz eden temel öğe kültürdür. Kültür ögesi, hem çatışma durumlarının temel nedenlerinden birini teşkil etmekte hem de çatışma durumunda işgörenlerin sergileyeceği davranışları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yurt içi ve yurt dışındaki literatür incelendiğinde örgüt kültürünün, örgütteki işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisini veya aralarındaki ilişkiyi konu alan (Arpaguş, 2011; Demirtaş ve Ersözlü, 2007; Hoy ve Forsyth, 1986; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Karaman, 2011; Peterson ve Deal, 2002) araştırmalar ile çatışma yönetimi stillerini değişik perspektiflerde ele alan (Arslantaş ve Özkan, 2011; Arslantaş ve Özkan, 2012; Atay, 2014; Erol, 2009; Fırat, 2010; Gümüşeli, 1994; Horata, 2013; Kırçan, 2009; Kotlyar ve Karakowsky, 2006; Niederauer, 2006; Nural, Ada ve Çolak, 2012; Odabaşoğlu, 2013; Oğuz, 2007; Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016; Özgan, 2011; Öztay, 2008; Rahim, 1983; Şahin, 2007; Tanrıverdi, 2008; Tekkanat, 2009; Türnüklü, 2005; Yavuzylmaz, 2008; Yıldırım, 2003; Yıldızoğlu, 2013; Yılmaz, 2009; Yıldız ve Burgaz, 2014) araştırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye'deki alan yazında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürünü inceleyen çalışmaların (Abacıoğlu, 2005; Değirmenci, 2008; Himmetoğlu, 2014) çok fazla olmaması dikkat çekmektedir.

Okul liderleri okul kültürünü etkiler aynı zamanda okul kültüründen etkilenirler (Dimmock and Walker, 2002). Başarılı ve etkili okul liderleri, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de çalışanların şekillenmesine yardımcı olur. Bu durum örgüt kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı olduğuna işaret eder (Atay, 2001). Çatışma yönetimi sürecinde okul yöneticilerine düşen temel görev, okulda adil bir çalışma ortamı tesis etmek, açık bir iletişim ortamı sağlamak ve ortak değerlere dayalı bir okul yaşamı ve kültürü hazırlamaktır (Turan, 2014). Dolayısıyla bir örgütte çatışma kavramının nasıl algılandığı bundan da daha önemli olanı ise çatışmaları yönetmek için ne gibi yol veya yöntemlerin izlendiği, örgüt kültürünü etkileyen ve şekillendiren temel faktörlerden biri olarak belirtilebilir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul kültürü ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler incelenmekte ve bu bağlamda literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Okul Kültürü

Kültür kavramının, literatürde çeşitli alanlarda kullanılması ve dolayısıyla tam bir karşılığının olmaması "örgüt kültürü" kavramıyla da ilgili çeşitli tanımlamaları beraberinde getirmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Stoll'e (1998) göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan, örgütün durum ve geçmişinin oluşturduğu bir unsurdur. Örgüt kültürü konusundaki çalışmalar 1930 ve 1950'lere dayanmasına rağmen, alan ile ilgili çalışmalar 1980'li yılların başından itibaren yoğunluk kazanmaya başlamış ve yapılan çoğu araştırma sonucunda (Hoy ve

Miskel, 2012; Hofstede,1980; Ouchi ve Wilkins, 1985; Schein, 1990) örgütlerdeki etkililik ve başarının, örgütlerin kültürel yapıları ile ilgili olduğu görülmüştür. Rickwood (2013) fiziksel aktiviteler açısından okul kültürünü araştırdığı çalışmasında alanda yapılan çalışmaların çoğunun okul kültürünün bireysel bileşenlerinden ziyade genel anlamda kültürün oluşumuna odaklandığını ifade etmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar örgüt kültürü kavramının, bir örgütün sadece maddi boyutunu değil gözle görülemeyen soyut kavramlardan oluşan manevi boyutu da içeren bir yapı olduğunu göstermektedir (Arpaguş, 2011). Bu bağlamda örgütlerin hedef ve stratejilerini gerçekleştirme anlamında önem kazanan örgüt kültürü (Çakır, 2007), örgütün çalışma şeklini, etkinliklerini ve bu etkinliklerin sonuçlarını etkileyen, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan değer, inanç, tutum ve normlar ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerinden doğan sonucun tamamı (Hoy ve Miskel, 2012; Şahin, 2004) şeklinde ifade edilebilir.

Örgütler, kültür üreten kurumlar olarak kendi kültürlerini oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır (Arpaguş, 2011). Kendine özgü ve eşsiz olan örgüt kültürleri, içinde bulunan üyeler, toplum ve bunların kapsadığı diğer faktörler tarafından oluşturulur (Aydınlı, 2003; Demirtaş ve Ersözlü, 2007; Hongboontri ve Keawkhong, 2014). Örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgütteki bütün paydaşların yanı sıra liderin yadsınamaz bir rolü vardır. Liderleri birer kültür yaratıcısı olarak nitelendiren Schein (1995), liderin bu süreçte paydaşlara kültür varlığını hissettirme, benimsetme ve davranışlarıyla rol model olarak örgütsel kimliğe sahip olmaları konusunda onları cesaretlendirme görevi üstlendiğini ifade eder. Peterson ve Deal'de (2002) yönetici ve diğer okul liderlerinin kültürün biçimlenmesinde rol üstlendiğini ve bu sürecin üç aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bunlar; 1) kültürün tarihi sürecini, günlük norm ve değerleri analiz edecek kadar anlama 2) okulun esas amaç ve misyonunu destekleyen kültürel elementleri belirleme 3) kültürün olumsuz görüntülerini dönüştürmeye çalışarak olumlu taraflarını kuvvetlendirerek kültürü şekillendirme ve gerektiğinde değiştirme şeklindedir. Bütün bunların yanı sıra örgüt çalışanları da lidere kültürün oluşumu bazında yardımcı olurken, kendi benimsedikleri inançlarla yeni inançlarını harmanlamakta ve değerlerini doğrudan veya dolaylı kabule güdülenmektedirler. Bu süreç yeni bir kültürün şekillendiği, bireylerin ve örgütün yavaş yavaş farklılaştığı bir süreçtir. Sonuçta örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına olumlu veya olumsuz katkıda bulunmaktadır (Güçlü, 2003). Benzer şekilde okullarda örgütsel kültür, belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş farklı bireylerin paylaşılan düşünce, değer, inanç ve tutumlarının tamamını içeren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mumby ve Sthol, 1996). Şimşek (2003) okul kültürünün, yöneticilerin iletişim becerileri ile ilişkisini incelediği çalışmasında okul içi iletişimin, okul müdürünün ve okul içi yönetsel süreçlerin okul kültürünün oluşumunda etkili olduğunu ve okul müdürünün kültürü etkileyebilecek en önemli öğelerden biri olduğunu ifade etmektedir. Bununla beraber öğrenme kültürünün baskın olduğu bu ortamlarda kültürel normlar işbirlikçi çalışmayı, bilginin paylaşımını ve açık iletişimi destekler nitelikte olmakla beraber dil, iletişim ve koordinasyon için önemli bir araç olarak kullanılır. Böylece açık iletişimin sağladığı avantajla bireyler kurdukları iletişim sonucu yeni gerçekler meydana getirir ve bunları gerçekleştirirler (Kofman ve Senge, 1993).

Örgütlerin bu özellikleri sahip oldukları kültürün güçlü ve zayıf olduklarına yönelik çıktılar sunmaktadır. Buna göre güçlü kültürle sahip örgütlerde çalışanlar, örgütteki kaynaşma ve bütünleşmeden kaynaklı ortak kimlik ve aidiyet duygusuna sahiptirler. Bu durum örgüt misyonunu gerçekleştirmeyi ve örgütte karşılaşılan problemlerle başa çıkmayı kolaylaştırır, örgütün etkililik ve verimliliğin artmasına katkı sağlar (Çakır, 2007). Zayıf kültüre sahip örgütler ise bu profilin tersi bir profil sergiler. Şimşek'e (2003) göre örgütsel kültüre ait bu iki özelliği birbirinden ayırabilecek bazı unsurlar alanda yapılmış araştırmalar dayanak alınarak aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

Örgütsel bağlılık: Örgüt çalışanları arasındaki bağın gücünü ve çalışanların kurumlarına olan aidiyet hissini kapsayan örgütsel bağlılık, güçlü kültüre sahip örgütlerde temel taşlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kolaylaştırıcı değerler: Yöneticinin benimsediği değerler çalışanlar tarafından daha rahat benimsenirken, yöneticinin benimsemediği değerler örgüte kolayca giremez (Aydınlı, 2003). Güçlü kültüre sahip örgütlerde yönetici okulun işlevini etkili bir biçimde yerine getirme noktasında bu özelliği kullanarak çalışanları olumlu yönde etkileyebilmeli, onların güvenini kazanarak örgüte işlerlik kazandırabilmelidir (Şimşek, 2003).

İnsan kaynakları geliştirme: Güçlü kültür değişkenlerinden biri de insan kaynakları geliştirmedir. Bu anlamda okulun, amaçları gerçekleştirmede hem yöneticiyi hem de çalışanları kendilerini geliştirmeye motive edecek ortamı sunması ve bunu yaparken örgüt değer ve normlarını bu yönde yerleştirilmesi gerekir (Şimşek, 2003). Olumlu insan ilişkileri: Güçlü kültüre sahip okulların değişkenlerinden bir diğeri olan olumlu insan ilişkileri, çalışanlar için pozitif bir ortamla eş değerdir. Bu durum çalışanların okula bağlılıklarını arttırma noktasında önem taşır (Başar, 1994).

Etkili iletişim: Güçlü kültüre sahip okulların bir diğer özelliği de çalışanlar ve yönetici arasında etkili ve açık bir iletişimin olmasıdır. Okul amaçlarının verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi hem yöneticilerin çalışanlara karşı hem de çalışanların yöneticilere karşı sürekli ve olumlu görüş alış-verişinde bulunması ile mümkün olabilir (Şimşek, 2003).

Yüksek motivasyon ve verimlilik: Bazı öğretmenlerin, okul başarısı adına okul içinde çaba sarf etmelerinin yanı sıra okul dışında da bu eğilimi sürdürmeleri motivasyon ile ilişkilendirilmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları, okul etkililiğini ve dolayısıyla yüksek verimi de beraberinde getirmektedir. Uzun süreli istihdam: Okul müdürlerinin sağladığı güven ortamı uzun istihdamı olumlu yönde etkilemektedir. Uzun istihdamın öğrenci boyutunda ise, güçlü kültürün öğrenci devamsızlıklarındaki azalmaya etkisi yer almaktadır (Şimşek, 2003).

İşbirliği ve güven: Okul üyeleri arasında paylaşılan ortak değerler, aralarındaki işbirliğini pekiştirir ve okula yönelik bütünleşmeyi sağlar. Çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine olan güvenleri ise başarılı bir okul profili sunar (Şimşek, 2003). Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı: Kuşkusuz güçlü kültüre sahip okullar her zaman öğrenme, bağlılık ve istekliliği pekiştirir, bu durum okul üyelerini örgüt vizyonuna odaklar. Ayrıca güçlü okul kültürleri, öğrenci başarısı ve çalışanların başarıyı elde etmede üstünlük sağlaması için sağlam bir platform sunar (Khalil, Kalim ve Abiodullah, 2013).

Rol açıklığı ve davranış rehberliği: Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli işlevi nedeniyle kurumsal kültürün güçlü olduğu örgütlerin daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Çolak, 2013). Güçlü kültüre sahip okullarda, kişilerin davranışları uyum içindedir ve tutarlılık gösterir. Bu durum okula yeni katılanlar için gerekliken, kıdemliler için de yararlıdır (Şimşek, 2003).

Kontrol ve disiplin: Güçlü kültüre sahip okullarda, kültür çalışanların davranışına yön verdiğinden dışsal kontrol ve disiplinin minimum düzeyde olması umulmaktadır. Bu durum kültürün davranışlarda tutarlılık ve denge oluşturması ile ilgilidir (Şimşek, 2003). Okul müdürlerinin özellikleri: Güçlü okul kültürünün önemli değişkenlerinden biridir. Yöneticiler, kültürün biçimlenmesinde rol üstlenir ve bunu yaparken kültürü yorumlama, misyon belirleme ve kültürü geliştirme veya yeri geldiğinde kültürü değiştirmeye yönelik kabiliyetlerini kullanırlar (Peterson ve Deal, 2002).

Demokratik yönetim ve katılım: Sosyal kurumlar olan okullarda iletişim ve etkileşimin yoğun olması, örgüt yapısında etkin katılımı gerekli kılar. Okul yöneticileri okul üyelerini etkinliklerde yer almaları hususunda teşvik etmeli, özendirmelidir. Bu anlamda demokratik yönetim ve katılım güçlü kültürün değişkenleri arasında yer almaktadır (Dönmez, 2002).

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri

Yönetsel süreçler, her zaman durgun bir seyir izlemez. Farklı inanç ve düşüncelere sahip bireylerin sürekli iletişim ve etkileşim içinde buldukları örgütler, çatışmalarında doğal olarak meydana geldiği ortamlardır (Rahim, 2001). Çatışma kavramı klasik yönetim anlayışlarınınca olumsuz algılanmakta ve olabildiğince ortaya çıkmaması gerektiği düşünülmektedir (Gümüşeli, 1994). Örgütlerde çatışmaları her zaman olumsuz bir kavram olarak algılamak, ortadan kaldırmaya çalışmak ve çatışmasız bir ortam yaratmak adına çaba ve enerji sarf etmek sürekli değişen dünyada, örgütü durağanlaştırır ve dolayısıyla yaşama şansını azaltır (Gümüşeli, 1994; Kılıç, 2006). Çatışmalar bir örgütte dinamizm ve yeniliğin sağlanmasında önemli bir potansiyel olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde meydana gelen çatışmaları ortadan kaldırmaya çalışmak yerine çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesini ve kaynakların tam verimle kullanılmasını sağlamak, örgütlerde çağdaş yönetim stillerini hayata geçireceği gibi örgüt amaçlarına da gerektiği gibi hizmet edecektir (Karip, 2010). Yani örgüt içinde yaşanan çatışmaların örgüt lehine fırsata dönüştürülmesi sağlanabilir veya yaşanan çatışmalar örgüt aleyhine işleyişin aksatmasına neden olabilir. Vurgu yapılan bu husus çatışma yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

Çatışma yönetimi, var olan durumun tanımlanması ve sorunlara uygun yöntemlerle müdahale edilmesi ile açıklanabilir (Koçak, 2012). Bununla beraber yöneticilerin çatışmaları olumlu ve etkili bir biçimde yönetmesi örgüt açısından büyük önem taşır (Karip, 2010). Çatışma yönetiminde, her duruma uygun olan veya bazı durumlarda kullanılması uygun olmayan çatışma yönetim stilleri bulunmaktadır (Rahim, 2002). Birey çatışma esnasında kendini bu stilleri veya yöntemleri kullanarak ifade etmeye çalışır (Gümüşeli, 1994). Bu durum kullanılan stilin etkililiğini ifade eder. Soruna uygulanan yöntemin etkililiği de sorundan etkilenen veya dahil olanlardan alınan dönütler ile

ölçülebilir (Karip, 2010). Bu doğrultuda etkili yönetilen çatışmalar, örgüte yenilik ve verimlilik getirirken, etkili yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgunluğa itebilir, üretimin ve iş doyumunun azalmasına neden olabilir ve örgüt içerisinde moralin düşmesine neden olup gerilimlerin ve stresin artmasına neden olabileceği (Başer ve Kaya, 2010) gibi bireyler ya da gruplar arasında anlaşmazlıklara, zıtlamalara ve uyumsuzluklara neden olabilir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

Çatışma yönetiminin önem kazanması, çatışmanın nasıl yönetileceği ile ilgili çalışmaların doğmasına da ön ayak olmuştur. Bu yönde çok çeşitli yöntemler geliştirilmekle birlikte genel olarak bilinen Blake ve Mouton'un 'Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği' ve Thomas tarafından geliştirilen 'Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli' birçok araştırmacı tarafından esas alınmıştır (Şentürk, 2006). Bu araştırmacılardan Rahim ve Bonoma tarafından 1979 yılında, çatışan tarafların tutumlarına yönelik tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma şeklinde yeniden yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilen çalışma yaygın şekilde kabul görmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011). Bu beş strateji kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gümüşeli, 1994; Niederauer, 2006; Rahim, 2001): Tümleştirme: Tümleştirme stratejisinde, taraflar problemin nedenlerini ve sahip oldukları farklılıkları olumlu bir tutumla ortaya sererler. Böylece sorun daha geniş bir perspektiften ele alınmış olur. Her iki tarafında olumlu yönde etkilendiği (kazan-kazan) çatışma yönetimi stildir. Uzlaşma: Bu strateji, sorunun ortak bir yol bulunarak çözülmesini ifade eder. Tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına olan yönelmeleri orta düzeydedir. Kazananın ve kaybedenin olmadığı çatışma yönetimi stildir. Ödün verme: Taraflardan birinin bir diğerinin isteklerine boyun eğmesini ifade eder, problemin çözümünde karşı tarafın kararlarına isteklerine öncelik verilmesini konu alır. Bu stratejide bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir ve ödün veren tarafın kaybettiği çatışma yönetimi stildir. Kaçınma: Tarafların kendi ilgilerine ve karşı tarafın ilgilerine yönelme düzeylerinin düşük olduğu ve iki tarafında kaybettiği çatışma yönetimi stratejisidir. Hükmetme: Kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına olan yönelme derecesi yüksek, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşüktür. Taraflardan birinin kazandığı diğerinin ise kaybettiği çatışma yönetimi stildir.

Yapılan bu çalışmada, güçlü kültüre sahip okulda yöneticiler modern yönetim anlayışının bir gereği olarak çatışma çözme stillerinde tümleştirme ve uzlaşma stillerini daha sıklıkla kullanabileceği belirtilebilir. Bu bağlamda yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturmada ve işgörenleri etkilemede üstlendikleri rolün farkında olmaları önem arz etmektedir. Böylece görev yapılan okulun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması öğretmenlerin bu yapıdan pozitif yönde etkilenmelerine ve böylelikle de örgütü daha etkili ve verimli hale getirmeleri kolaylaşabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu okul kültürünün okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı incelenmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algı düzeyleri nedir?

2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetimi stilleri hangisi ve bunları ne düzeyde kullanmaktadırlar?
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları ile okul yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi inceleme konusu olduğu için ilişki tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, değişken sayısı iki veya daha fazla sayıda olan araştırmalarda değişkenler arasındaki değişimin varlık ve/veya derecesini belirlemek amacıyla kullanılan araştırma modelidir (Huck, 2012, 45; Karasar, 2009). Araştırmada yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri bağımlı değişken, okul kültürü ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili merkezinde bulunan 41 ilkokul ve 37 ortaokulda görev yapmakta olan 757 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende görev yapan öğretmen sayısının çok fazla olmaması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %44,8'i erkek ve %55,2'si kadındır. Öğretmenlerin %57,4'ü ilkokul, %42,6'sı ortaokulda görev yapmaktadır. Katılımcıların %45,1'i evli, %54,9'u ise bekârdır. Örneklem grubunun görev yaptığı sosyo-ekonomik çevrenin (SEÇ) %49,2'sini alt SEÇ, %46,1'ini orta SEÇ, %4,7'sini ise üst SEÇ oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Öğretmen algılarına göre okul kültürünün, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmada kullanılan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri, ikinci bölümünde örgüt kültürü ölçeği ve son bölümünde ise örgütsel çatışma yönetimi ölçeği yer almaktadır. Ölçekler hakkında bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Okul Kültürü Ölçeği: Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek Şimşek (2003) tarafından doktora tez çalışmasında geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan okul kültürü ölçeği 1'i kontrol sorusu olmak üzere 36 madde ve 13 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar "örgütsel bağlılık, kolaylaştırıcı değerler, insan kaynakları geliştirme, olumlu insan ilişkileri, etkili iletişim, uzun süreli istihdam, motivasyon ve verimlilik, kontrol ve disiplin, rol açıklığı ve davranış rehberliği, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı, demokratik yönetim ve katılım, müdür özellikleri" dir. Beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak oluşturulmuştur. Verilerin

çözümlemesi aşamasında ise alınan aritmetik ortalamalar sonucunda elde edilen değerler 4.20-5.00 arasında ise okul kültürü "üst düzeyde güçlü", 3.40-4.19 arasında ise "güçlü fakat geliştirilmesi gereken", 2.60-3.39 arasında "vasat (orta)", 1.80-2.59 "zayıf", 1.79-1.00 arasında ise "çok zayıf" şeklinde değerlendirilip yorumlanmıştır (Şimşek, 2003).

Araştırmada kullanılan "Okul Kültürü Ölçeği"nin güvenilirlik analizi için Croanbach alfa (α) katsayısı kullanılmış ve analiz sonucu $\alpha=.93$ bulunmuştur. Elde edilen değer bakımından veri toplama aracı $.80 < \alpha < 1$ arası olduğundan oldukça yüksek bir güvenilirliğe (Balcı, 2018) sahip olmakla beraber Şimşek'in (2003) elde ettiği değer ($\alpha=.96$) ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel Çatışma Ölçeği: İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır. Literatürde kısa adı "ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory II)" olarak da bilinen bu ölçek 28 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Çatışma yönetimi ölçeğinde elde edilen değerlerin ağırlıklı ortalamalarının derecelendirilmesi ve yorumlanmasında 4.20 -5.00 "Her zaman", 3.40 - 4.19 "Çoğunlukla", 2.60- 3.39 "Ara sıra", 1.80- 2.59 "Az", 1.00- 1.79 "Çok az" puan aralıkları kullanılmıştır (Gümüşeli, 1994). Ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Croanbach Alfa Güvenilirlik Değerleri

	Toplam	Tümleştirme	Ödün verme	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
α değerleri	.85	.90	.66	.71	.77	.68

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinde, uygulanan Croanbach alfa (α) katsayısı öncelikle ölçeğin tümüne ve daha sonra her bir alt boyuta uygulanmıştır. Ölçeğin tümüne ilişkin Croanbach alfa değeri .85 olup güçlü bir güvenilirliği ifade etmektedir. Bununla beraber aynı ölçek için elde edilen verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Croanbach alpha iç tutarlılık katsayısı "tümleştirme stili" için .90, "ödün verme stili" için .66, "kaçınma stili" için .71, "uzlaşma stili" için .77, "hükmetme stili" için .68, ölçeğin tamamı için ise .85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayılarının $\alpha > .70$ olarak bulunması yapılan araştırmanın güvenilir olması açısından istenilen bir değerdir. Yapılan araştırmada, tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarına ait değerler .70'in üstü, hükmetme ve ödün verme boyutlarına ait değerler .60'ın üstü olarak bulunmuştur. Benzer biçimde α değerinin .60 ile .70 arasında olması orta dereceli güvenilirlik göstergesi (Balcı, 2018) olarak kabul edilmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Ölçeklerin uygulanmasında gönüllülük ilkesi esas alınmıştır. Ölçme aracını hiç doldurmamış veya eksik doldurmuş 440 öğretmenden elde edilen veriler, değerlendirme dışı bırakılmış, 317 öğretmenden elde edilen veriler ise analiz edilmeye uygun görülmüştür. Buna göre çalışma evreninin yaklaşık %42'sinden kullanılabilir veri analiz edilmek üzere toplanmıştır. Ölçekler aracılığıyla öğretmenlerden toplanan verilerin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri SPSS 21 programından yararlanılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma

yönetimi stilleri arasındaki ilişki, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı aracılığı ile hesaplanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul kültürünün yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini ne düzeyde yordadığını saptamak amacıyla çoklu regresyon tekniğine başvurulmuştur. Analizlerde $p \leq .05$ ve $p \leq .01$ düzeyi esas alınmıştır.

BULGULAR

Birinci ve İkinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, elde edilen veriler doğrultusunda araştırmanın yanıt aradığı sorulara ilişkin bulgular ve bu bulgularla ilgili yorumlar yer almaktadır. Değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Kültürü ve Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Okul Kültürü Alt Boyutları	N	\bar{x}	Ss
Örgütsel bağlılık	317	3.69	.79
Kolaylaştırıcı değerler	317	3.66	.79
İnsan kaynakları geliştirme	317	3.51	.90
Olumlu insan ilişkileri	317	3.70	.93
Etkili iletişim	317	3.43	1.17
Uzun süreli istihdam	317	3.36	.96
İşbirliği ve güven	317	3.74	.81
Motivasyon ve verimlilik	317	3.50	1.33
Kontrol ve disiplin	317	3.48	.89
Rol açıklığı ve davranış rehberliği	317	3.88	.88
Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı	317	3.45	.85
Demokratik yönetim ve katılım	317	3.61	.93
Okul müdür özellikleri	317	3.77	.87
Okul Kültürü (Toplam)	317	3.62	.67
Çatışma Yönetimi Stilleri Alt Boyutları			
Tümleştirme	317	3.68	.83
Ödün verme	317	3.09	.68
Hükmetme	317	2.68	.80
Kaçınma	317	3.19	.75
Uzlaşma	317	3.49	.70

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların "güçlü fakat geliştirilmesi gereken ($=3,62$)" bir kültüre sahip olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul kültürü alt boyutlarından rol açıklığı ve davranış rehberliği ($=3,88$) yüksek düzeyde gerçekleştirilmekte olup bunları sırayla okul müdürü özellikleri ($=3,77$), işbirliği ve güven ($=3,74$), olumlu insan ilişkileri ($=3,70$), örgütsel bağlılık ($=3,69$), kolaylaştırıcı değerler ($=3,66$), demokratik yönetim ve katılım ($=3,61$), insan kaynaklarını geliştirme ($=3,51$), motivasyon ve verimlilik ($=3,50$), kontrol ve disiplin ($=3,48$), öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($=3,45$), etkili iletişim ($=3,43$) ve uzun süreli istihdam ($=3,36$), boyutları takip ettiği tespit edilmiştir.

Örgütsel çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarından yöneticilerin tümleştirme ($\bar{x}=3,68$) ve uzlaşma ($\bar{x}=3,49$) alt boyutunu “çoğunlukla”, kaçınma ($\bar{x}=3,19$) ve ödün verme ($\bar{x}=3,09$) ve hükmetme ($\bar{x}=2,68$) alt boyutunu ise “ara sıra” kullandıkları tespit edilmiştir.

Üçüncü Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan okul kültürü ile çatışma yönetme stilleri alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3. Okul kültürü alt boyutları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki korelasyona ait bulgular

Değişkenler	Çatışma Yönetimi Stilleri				
	Tümleştirme	Uzlaşma	Ödün Verme	Kaçınma	Hükmetme
Okul Kültürünün Alt Boyutları					
Örgütsel Bağlılık	.53**	.48**	.44**	.22**	-.19**
Kolaylaştırıcı Değerler	.53**	.55**	.39**	.21**	-.22**
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	.51**	.48**	.39**	.23**	-.17**
Olumlu İnsan İlişkileri	.47**	.41**	.28**	.22**	-.27**
Etkili İletişim	.44**	.43**	.41**	.26**	-.18**
Uzun Süreli İstihdam	.37**	.41**	.30**	.19**	-.16**
İşbirliği ve Güven	.55**	.52**	.44**	.26**	-.27**
Motivasyon ve Verimlilik	.32**	.32**	.31**	.14**	-.05**
Kontrol ve Disiplin	.50**	.44**	.37**	.25**	-.20**
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	.31**	.28**	.18**	.02**	-.17**
Öğretmen Çabası ve Öğrenci Başarısı	.36**	.30**	.26**	.12**	-.14**
Demokratik Yönetim ve Katılım	.65**	.57**	.46**	.33**	-.34**
Okul Müdürü Özellikleri	.71**	.62**	.50**	.35**	-.40**
Örgüt Kültürü (Toplam)	.71**	.66**	.54**	.33**	-.32**

** $p \leq .01$

Tablo 3’de görüldüğü gibi, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul kültürü ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ($r=.71$, $p<.01$) stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, ödün verme ($r=.54$, $p<.01$), kaçınma ($r=.33$, $p<.01$) ve uzlaşma ($r=.66$, $p<.01$) stilleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, hükmetme ($r=-.32$, $p<.01$) stili ile negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Elde edilen verilere göre okul kültürü alt boyutları ile çatışma yönetimi alt boyutları arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde, çatışma yönetme stilleri alt boyutlarından *tümleştirme* stili ile okul kültürü alt boyutlarından örgütsel bağlılık ($r=.53$; $p<.01$), kolaylaştırıcı değerler ($r=.53$; $p<.01$), insan kaynaklarını geliştirme ($r=.51$; $p<.01$), olumlu insan ilişkileri ($r=.47$; $p<.01$), etkili iletişim ($r=.44$; $p<.01$), uzun süreli istihdam ($r=.37$; $p<.01$), işbirliği ve güven ($r=.55$; $p<.01$), motivasyon ve verimlilik ($r=.32$; $p<.01$), kontrol ve disiplin ($r=.50$; $p<.01$), rol açıklığı ve davranış rehberliği ($r=.31$; $p<.01$), öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($r=.36$; $p<.01$), demokratik yönetim ve katılım ($r=.65$; $p<.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde, okul müdürü özellikleri ($r=.71$; $p<.01$) boyutu ve ölçeğin toplam değeri ($r=.71$; $p<.01$) ile arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma yönetimi stillerinden *uzlaşma* stili ile okul kültürü alt boyutlarından örgütsel bağlılık ($r=.48$; $p<.01$), kolaylaştırıcı değerler ($r=.55$; $p<.01$), insan kaynaklarını geliştirme ($r=.48$; $p<.01$), olumlu insan ilişkileri ($r=.41$; $p<.01$), etkili iletişim ($r=.43$; $p<.01$), uzun süreli istihdam ($r=.41$; $p<.01$), işbirliği ve güven ($r=.52$; $p<.01$), motivasyon ve verimlilik ($r=.32$; $p<.05$), kontrol ve disiplin ($r=.44$; $p<.01$), öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($r=.30$; $p<.05$), demokratik yönetim ve katılım ($r=.57$; $p<.01$), okul müdürü özellikleri ($r=.62$; $p<.01$) ve ölçeğin bütünü ($r=.65$; $p<.01$) arasında orta düzeyde

ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, rol açlığı ve davranış rehberliği ($r=.28$; $p<.01$) alt boyutu arasında ise pozitif yönde ve orta düzeye yakın anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma yönetme stillerinden *ödün verme* stili ile okul kültürü alt boyutları arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde örgütsel bağlılık ($r=.44$; $p<.01$), kolaylaştırıcı değerler ($r=.39$; $p<.01$), insan kaynaklarını geliştirme ($r=.39$; $p<.01$), etkili iletişim ($r=.41$; $p<.01$), uzun süreli istihdam ($r=.30$; $p<.01$), işbirliği ve güven ($r=.44$; $p<.01$), motivasyon ve verimlik ($r=.31$; $p<.01$), kontrol ve disiplin ($r=.36$; $p<.01$), demokratik yönetim ve katılım ($r=.46$; $p<.01$) ve okul müdürü özellikleri ($r=.50$; $p<.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($r=.26$; $p<.01$), olumlu insan ilişkileri ($r=.28$; $p<.01$), rol açlığı ve davranış rehberliği ($r=.18$; $p<.01$) boyutu arasında ise zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve ölçeğin toplamı ($r=.54$; $p<.01$) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çatışma yönetimi stillerinden *kaçınma* stili ile okul kültürü alt boyutlarından örgütsel bağlılık ($r=.22$; $p<.01$), kolaylaştırıcı değerler ($r=.21$; $p<.01$), insan kaynaklarını geliştirme ($r=.23$; $p<.01$), olumlu insan ilişkileri ($r=.22$; $p<.01$), etkili iletişim ($r=.26$; $p<.01$), uzun süreli istihdam ($r=.20$; $p<.01$), işbirliği ve güven ($r=.26$; $p<.01$), motivasyon ve verimlik ($r=.14$; $p<.05$), kontrol ve disiplin ($r=.25$; $p<.01$), öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($r=.12$; $p<.05$) arasında genel olarak düşük düzeyde ve pozitif yönde, demokratik yönetim ve katılım ($r=.33$; $p<.01$), okul müdürü özellikleri ($r=.35$; $p<.01$) ve ölçeğin tüm boyutu arasında ($r=.33$; $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak rol açıklığı ve davranış rehberliği ($r=.02$; $p>.05$) boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Çatışma yönetimi stillerinden *hükmetme* stili ile okul kültürü alt boyutlarından örgütsel bağlılık ($r=-.19$; $p<.01$), kolaylaştırıcı değerler ($r=-.22$; $p<.01$), insan kaynaklarını geliştirme ($r=-.17$; $p<.01$), olumlu insan ilişkileri ($r=-.27$; $p<.01$), etkili iletişim ($r=-.18$; $p<.01$), uzun süreli istihdam ($r=-.16$; $p<.01$), işbirliği ve güven ($r=-.27$; $p<.01$), kontrol ve disiplin ($r=-.20$; $p<.01$), rol açlığı ve davranış rehberliği ($r=-.17$; $p<.01$), öğretmen çabası ve öğrenci başarısı ($r=-.14$; $p<.05$), motivasyon ve verimlik ($r=-.05$; $p<.01$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, demokratik yönetim ve katılım ($r=-.34$; $p<.01$) ve okul müdürü özellikleri ($r=-.40$; $p<.01$) arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu ve ölçeğin bütünü arasında ($r=-.32$; $p<.01$) ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul kültürünün çatışma yönetme stillerini yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Algılanan Okul Kültürünün, Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

		Yordayıcı Değişken (Okul Kültürü)		
		β	t	p
Çatışma Yönetimi Stilleri	Tümleştirme	.71	17.70	.00*

R=.71. R ² =.50; F= 313.275			
Ödün verme	.54	11.55	.00*
R=.54. R ² =.30; F= 133.428			
Hükmetme	-.32	-5.93	.00*
R=.32. R ² =.10; F= 35.115			
Kaçınma	.33	6.31	.00*
R=.33. R ² =.11; F=39.762			
Uzlaşma	.66	15.53	.00*
R=.66. R ² =.43; F= 241.208			

* $p \leq .01$

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre çatışma yönetimi stillerinin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, okulların sahip olduğu kültürlerin, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ($R = .71$, $R^2 = .50$, $p \leq .01$), ödün verme ($R=.54$, $R^2=.30$, $p \leq .01$), hükmetme ($R=.32$, $R^2=.10$; $p \leq .01$), kaçınma ($R=.33$, $R^2=.11$; $p \leq .01$) ve uzlaşma ($R=.66$, $R^2=.43$; $p \leq .01$) stillerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları tümleştirme yönetimi stili toplam varyansın %50'sini, uzlaşma stili toplam varyansın ise %43'ünü, ödün verme stili toplam varyansın %30'unu, kaçınma stili toplam varyansın %11'ini, hükmetme stili toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. Tabloda verilen değerler incelendiğinde standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişken olan okul kültürünün çatışma yönetme stilleri üzerindeki önem sırasının; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme şeklinde olduğu görülmektedir. Etki değerleri içinde β ve t puanlarına bakıldığında en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla tümleştirme β (Beta) =.71, $t = 17.70$; uzlaşma β (Beta) = .66, $t = 15.53$; ödün verme β (Beta) = .54, $t = 11.55$; kaçınma β (Beta) =.33, $t = 6.31$ ve hükmetme β (Beta) =-.32, $t = -5.93$ değerleri olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları güçlü ve olumlu hale geldikçe okul yöneticilerinin de çatışma çözme stillerinden daha demokratik ve uzlaşmacı yöntemleri (tümleştirme ve uzlaşma stilini) kullanabilecekleri söylenebilir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada algılanan okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları genel olarak öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili algıları ile okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten, okul kültürünün okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerinin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları okul yöneticilerinin işgörenler arasında yaşanması muhtemel çatışma durumu karşısında güçlü bir okul kültürüne sahip olmakla ancak çözüme

kavuşturabileceğini ortaya koymaktadır. Özelde ise araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul kültürü alt boyutlarının ve bu alt boyutların oluşturduğu toplam puanın ortalama değeri göz önüne alındığında ölçeğin genel ortalaması öğretmen algılarına göre sahip oldukları okulların kültür düzeyini yansıtmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin genel anlamda "güçlü fakat geliştirilmesi gereken" bir kültüre sahip oldukları söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar Şimşek (2003) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çolak (2013)'ın yaptığı araştırmada, okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarının büyük oranda olumlu olduğu tespit edilmiştir. Abacıoğlu (2005)'nin yaptığı araştırmada ise okul kültürünün alt boyutlarından olan işbirlikçi liderliği "her zaman", amaç birliği, öğrenme, mesleki yardımlaşma, mesleki gelişim ve öğretmen işbirliği boyutlarını ise "çoğunlukla" gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre, çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından yöneticilerin tümleştirme ve uzlaşma alt boyutunu "çoğunlukla", kaçınma ve ödün verme ve hükmetme alt boyutunu ise "ara sıra" kullandıkları tespit edilmiştir. Bu verilerden anlaşılmaktadır ki ilkökul ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin çatışmaları çözmede genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem kullanmaktadırlar. Diğer bir deyişle öncelikle çatışma çözme stillerinde tümleştirme ve uzlaşma alt boyutunun kullanması okullardaki problemlerin karşılıklı saygı içinde tartışılarak çözüldüğü anlamına gelmektedir. Elde edilen bu sonuçlar Arslantaş ve Özkan (2011), Arslantaş ve Özkan (2012), Başer ve Kaya (2010), Baykal ve Kovancı (2008), Gümüşeli (1994), Kılıç (2006), Konak ve Erdem (2015), Tan Kılıç (2017), Niederauer (2006), Okçu, Doğan ve Dayanan (2016) ve Yıldırım (2003), Uğurlu (2001) araştırmasında, müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme daha sonra uzlaşma ve en az kullandıkları çatışma yönetimi stiline ise hükmetme olduğu sonucuna varmıştır. Şahan (2006) tarafından yapılan diğer araştırmada ise öğretmenler okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Abacıoğlu (2005)'nin yaptığı araştırmada ise okul müdürleri çatışma yönetiminde tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma stilini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini arasına, hükmetme stillerini ise az kullandıklarını tespit etmiştir. Şendur' (2006) da yaptığı araştırmasında öğretmenlere göre, yöneticilerin yaşadıkları çatışmalarda en fazla "tümleştirme" stilini kullandıkları, bu stilin başarısız olduğu çatışma durumlarında "uzlaşma" stilini tercih ettikleri, daha sonra sırasıyla "ödün verme" ve "kaçınma" stillerini, en az ise "hükmetme" stilini kullanmaya eğilimli oldukları görülmektedir. Desivilya ve Yagil (2005) araştırmalarında çatışma yönetiminde hükmetme yönteminin kullanılmasının olumsuz duygulara yol açtığını, Seval (2006), çatışma durumlarının iyi yönetilememesinin örgüt üyelerinin motivasyonunu azalttığını ve verimliliği düşürdüğünü ifade etmiştir. Akkırman (1998)'a göre yüksek düzeydeki çatışmaların yıkıcı sonuçlara yol açabileceğini, çatışmaların optimal düzeyde tutulması gerektiğini vurgulamıştır. Özmen, Aküzüm ve Aküzüm (2011)'ün yönetici görüşlerine dayalı olarak yaptıkları nitel bir araştırmada ise örgüt iç çatışmaların genellikle olumlu sonuçlandığı ve bu sonuçların okul mensupları tarafından iyi karşılandığını; okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini, ancak çatışma yönetiminde yöneticilerin genellikle baskılara maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde Özmen ve Aküzüm (2010)'ün yaptığı araştırmada ise okullarda çatışmaların genellikle iyi karşılanmadığı ancak okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettikleri saptanmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarından olan tümleştirme stili ile okul kültürü genel toplam puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber okul kültürü alt boyutlarından okul müdürü özellikleri ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, diğer alt boyutların tamamı ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma stili ile okul kültürü toplam puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, okul kültürü alt boyutlarından okul müdürü özellikleri, demokratik yönetim ve katılım, kolaylaştırıcı değerler, işbirliği ve güven, insan kaynaklarını geliştirme, örgütsel bağlılık, etkili iletişim, kontrol ve disiplin, olumlu insan ilişkileri, uzun süreli istihdam, motivasyon ve verimlik, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı arasında yine pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, rol açıklığı ve davranış rehberliği ile arasında ise düşük düzeyde fakat anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle okulda güçlü bir okul kültürüne ilişkin algılar olumlu hale geldikçe yöneticilerinin çatışma durumlarında genellikle çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve uzlaşmayı kullanabileceği söylenebilir. Abacıoğlu (2005)'nin yaptığı araştırmada çatışma yönetimi stillerinde tümleştirme ve uzlaşma stilleri ile işbirlikçi okul kültürü arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Himmetoğlu (2014)'nin yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden demokratik/uzlaşmacı stili arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Değirmenci'nin (2008) tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada ise, esnek (statik olmayan) kültüre sahip örgüt kültürü ile örgütteki işgörenlerin problem çözme stratejileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir ifade ile hatalara tolerans gösteren, işgörenlerin sorumluluk almalarını, diyaloga girmelerini destekleyen ve onlara yeni fikirler üzerinde çalışarak rekabet edebilme imkanı veren esnek (statik olmayan) bir örgüt kültürünün, problemleri çözme ve uzlaşma gibi çatışmalarda her iki tarafında memnuniyetini sağlayan dolayısıyla çatışmaya nihai bir çözüm getirmede daha etkin olan stratejilerin uygulanmasında büyük bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Çatışma yönetme stillerinden ödün verme stili ile okul kültürü genel toplamı ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, alt boyutları arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde ise okul müdürü özellikleri, demokratik yönetim ve katılım, örgütsel bağlılık, işbirliği ve güven, etkili iletişim, kontrol ve disiplin, insan kaynaklarını geliştirme, kolaylaştırıcı değerler, motivasyon ve verimlik, uzun süreli istihdam arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı, olumlu insan ilişkileri, rol açıklığı ve davranış rehberliği alt boyutları arasında ise pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Abacıoğlu (2005)'nin yaptığı araştırmada ise çatışma yönetimi stillerinde ödün verme stili ile okul kültürünün alt boyutlarından olan işbirlikçi

liderlik, amaç birliği, mesleki yardımlaşma, mesleki gelişim ve öğretmen işbirliği boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir.

Çatışma yönetimi stillerinden kaçınma stili ile okul kültürü genel toplamı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, okul kültürü alt boyutlarından etkili iletişim, işbirliği ve güven, kontrol ve disiplin, insan kaynaklarını geliştirme, örgütsel bağlılık, olumlu insan ilişkileri, kolaylaştırıcı değerler, uzun süreli istihdam, motivasyon ve verimlik, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı arasında genel olarak düşük düzeyde fakat pozitif yönde, okul müdürü özellikleri, demokratik yönetim ve katılım arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak rol açlığı ve davranış rehberliği boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak yaptığı araştırmada ise çatışma yönetimi stillerinde kaçınma stili ile okul kültürü alt boyutlarından hiçbirisi ile anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çatışma yönetimi stillerinden hükmetme stili ile okul kültürü toplamı arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gibi alt boyutların tamamı ile de orta düzeyde negatif yönde bir ilişkinin olması, öğretmen algılarına göre orta düzeyde de olsa güçlü kültüre sahip okullarda, yöneticilerin karşılaşılan problemler karşısında baskı ve zorlamayla hareket etmedikleri yani olabildiğince tümleştirme ve uzlaşma gibi yapıcı ve olumlu çatışma yönetme stillerine başvurdukları söylenebilir. Himmetoğlu (2014)'nin yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin tamamından ve alt boyutlarından aldıkları puanlar ile ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden otoriter/ilgisiz stil arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Abacıoğlu (2005)'nin yaptığı araştırmada çatışma yönetimi stillerinde hükmetme stili ile işbirlikçi okul kültürü arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte Var (2016)'ın yaptığı araştırmada, örgüt kültürü ile işgörenlerin mobbing yaşama düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda mobbing davranışlarının daha az yaşanabileceğini tespit etmiştir.

Araştırmanın bir diğer boyutu olan okul kültürünün, çatışma yönetimi stillerini yordama düzeyinde ise okulların sahip olduğu kültürlerin, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin tamamını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Yine araştırma sonucuna göre okul kültürü değişkenin çatışma yönetme stilleri üzerindeki önem sırası; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme şeklinde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile ilk ve ortaokul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algılarının "güçlü fakat geliştirilmesi gereken" nitelikte olması yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini de olumlu biçimde etkilemektedir. Bu durum öğretmen algılarına göre güçlü kültüre sahip okulların, yöneticileri ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilleri yerine modern yönetim anlayışları tarafından da benimsenen tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma ile ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda özetle öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin var olan örgüt kültüründen etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu durumda yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturmada ve etkilemede üstlendikleri rolün farkına varmaları gerektiği ifade edilebilir. Böylece görev yapılan okulun güçlü bir örgüt kültürüne

sahip olması öğretmenlerin bu yapıdan pozitif yönde etkilenmelerine ve böylelikle de örgütü daha ileriye taşıma adına çaba sarf etmeleri kolaylaşabilir. Sonuç olarak, yapılan bu araştırmada algılanan okul kültürünün okul yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

Öneriler

- 1- Okul müdürleri öğretmenlere bireysel destek sağlamalı, onlara esin kaynağı olmalı ve güvene dayalı ve güçlü bir okul kültürü oluşturma adına uygun adımlar atmalı ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.
2. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin önemi hakkında gerekli farkındalık çalışmaları yapılabilir.
3. Güçlü okul kültürü oluşturmaya ve çatışma yönetimi becerisi kazandırmaya yönelik, yöneticilere ve yönetici adaylarına teorik bilgilerle birlikte mümkün olduğu kadar deneyimlerle zenginleştirilerek, uygulamalı etkinlikler yapılarak kazandırılmalıdır.
4. Örgüt kültürü ile birlikte örgüt yapısı ya da liderlik tarzları gibi yeni değişkenlerle ilişkili araştırmalar yapılabilir.
5. Benzer araştırmalar değişik il ve bölgelerde farklı yöntemler kullanılarak (nitel, gözlem, görüşme, örnek olay vb.) gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, M. (2005). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(13), 1-11.
- Atay, A. (2014). Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslantaş, İ. ve Özkan, M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(20), 555-570.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı-yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 231-240.
- Arpaş, A. U. (2011). Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26, 179-194.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. bilgidergi.com alanından [PDF] [Erişim Tarihi: 22.02.2015]
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, A. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başar, H. (1994). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başer, M. U. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *E-International Journal of Educational Research*, 1(2), 79-94.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3).
- Bayrak, C. (1996). Örgütlerde çatışma üzerine düşünceler. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 17-27.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behaviour: essential tenets*. Canada: South-Western

- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing valued framework*. Boston: Addison-Wesley Reading.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü* (Çeviri Edit. M. G. Gülcan. ve N. Cemaloğlu). Ankara: PegemAkademi Yayınları.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, A. (2013). Kurum kültürünün öğretmenler tarafından algılanma düzeyi (Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Değirmenci, H. A. (2008). Örgüt kültürü ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler ve bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2.
- Desivilya, S. D., and Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- Dimmock, C. and Walker, A. (2002). School leadership in context – societal and organisational cultures. *The Principles And Practice Of Educational Management*. (in Eds. Tony Bush and Les Bell). London: Paul Chapman Publishing.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(1).
- Erol, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Himmetoğlu, B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Horata, C. S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.
- Hongboontri, C. and Keawkhong, N. (2014). School culture: Teachers' beliefs, behaviors, and instructional practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(5).
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. (1986). *Effective supervision: Theory into practice*. Retrieved from http://www.waynehoy.com/open_schools.html [Erişim Tarihi: 15.12.2014].
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. and Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*. Corwin Press. http://www.waynehoy.com/open_schools.html [Erişim Tarihi: 15.12.2014].
- Huck, S. W. (2012). Reading statistics and research. (6th Edition). Boston: Pearson Education Inc.
- Karaman, Ö. (2011). *İlköğretim okullarında şiddetin yaygınlığı: okul iklimi, okul kültürü ve fiziksel özellikler*. (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2).
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Khalil, U., Kalim, A. and Abiodullah, M. (2013). Creating professional school culture through professional development of educational leadership. *Far East Journal of Psychology and Business*, 12(5).
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kofman, F. and Senge, P.M. (1993). *Communities of commitment: The heart of learning organizations. Organizational Dynamics*. 22 (2). Retrieved from <http://www.axialent.com>. [Erişim Tarihi: 24.03.2015].

- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Kırçan, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stratejileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kotlyar, I. and Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviour and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377-403.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (2), 51-56.
- Mumby, D. K. and Stohl, C. (1996). Dicipining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11, 457-483.
- Odabaşoğlu, F. (2013). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerine ilişkin öğretmen algıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, Y. (2007). Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244. doi: 10.14527/kuey.2016.009
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1).
- Öztay, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri (Bağcılar ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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), 65-75.
- Özmen, F., Aküzüm, C. ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. The Jossey-Bass Education Series. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479930.pdf> [Erişim Tarihi: 24.03.2015].
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2).
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Wesport. Connecticut. Retrieved from <http://www.imsciences.net/wp-content/uploads/2011/05/Managing-Conflicts-in-Organizations.pdf> [Erişim Tarihi: 18.07.2014].
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rickwood, G. (2013). School culture and physical activity: A systematic review. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 143(3).
- Schein, H. E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloa Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1995). The leadership of the future (No:3832-95). Retrieved from <http://dspace.mit.edu> [Erişim Tarihi: 24.03.2015].
- Seval, H. (2006). Çatışmaların etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Stoll, L. (1998). School Culture. Department of Education. University of Bath. Retrieved from *Network's Bulletin*. 9. strongersmarter.com.au [PDF] [Erişim Tarihi: 30.03.2015]
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim berileri ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 39, 458-474.
- Şentürk, N. (2006). İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri.

- (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tan Kılıç, N. (2017). Okul örgütü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Tanrıverdi, M. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekkanat, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Turan, S. (2014). Çatışma yönetimi. İçinde S. Turan (Çev. Ed.), Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturmacılık kuramı perspektifinden incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (42), 255-278.
- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2).
- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Var, M. (2016). Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir kamu kurumu örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yavuzylmaz, C. (2008). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimi yönetme düzeylerinin belirlenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara İli örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2).
- Yılmaz, M. (2009). Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, M. (2009). Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizational culture is defined as unification of beliefs, values, policies, expectations, traditions, perceptions and sensation arranging by influencing thoughts and behaviours patterns (Şahin, 2004). While successful and influential school leaders assist cultural formation, they also have contribution to the formation of cultural staff. This case shows that there is a crucial connection between cultural leaders of organization (Atay, 2001). In the environments where social relations have gained great importance, and where the individuals have different socio-economic levels, values and beliefs, ages, intelligences, abilities and cultures, it is natural that various kinds of conflicts appear at different levels. Changing the results of these conflicts that are possible to be experienced into either positive or negative depends of the reactions of the members of the organization (Özgan, 2011). In order to utilize the existence of conflicts in the direction of realization of the organizational objectives, it is necessary that the sources and the reasons of conflicts be known and determined accurately (Özgan, 2006). Due to this and many other respects, school directors play the key roles in school efficiency (Balcı, 2002). To Karip (2010), the directors should be active in converting the situations into the benefit of organization making use of the conflicting cases. This case, from many aspects, reveals that a school director should possess an efficient conflict management. Therefore, school directors should manage the conflicts utilizing convenient strategies for the benefit of schools. In this study, in this respect, it is investigated whether there is a relation between perceptions of teachers working at primary and secondary schools about school culture and conflict management styles of school directors; and whether school culture can predict conflict management styles of school directors significantly.

Method

This study is in the model of relational scanning. The population of the study consists of a total of 757 teachers 37 of whom are primary 41 of who are secondary school teachers working in the province of Şırnak in 2014-2015 education year. Since the number of the teachers in the population is not many, sampling method is employed. Data from 440 teachers responding to the survey are obtained; however, the data received from 123 teachers who either have not filled in the forms or filled incompletely are not evaluated; therefore, data from the rest 317 teachers are accepted as suitable for analysing. In the study conducted, in order to determine school culture with regard to teachers' perceptions, "School Culture Scale" developed by Şimşek (2003) and in order to determine directors' conflict management styles, "ROCI II" often named in literature as "Rahim Organizantional Conflicting Inventory II" are used. This scale developed by Rahim (1983) was translated into Turkish by Gümüşeli (1994). The frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, correlation and regression analyses values of data collected by means of scales were analysed in SPSS 16 software program. In analyses, $p \leq .05$ and $p \leq .01$ were taken as the bases.

Findings, Results and Suggestions

In the analyses carried out, it is seen that the schools where the teachers taking part in the survey are working have a powerful but essential to be improved culture ($\bar{x}=3,62$). According to the teachers' perceptions, it is found out that role clearance in school culture sub-divisions and behavioural guidance is being highly developed to be ($\bar{x}=3,88$), school directors to be ($\bar{x}=3,77$), collaboration and confidence to be ($\bar{x}=3,74$),

positive human relations to be ($\bar{x}=3.70$), organizational dependence to be ($\bar{x}=3.69$), facilitating values to be ($\bar{x}=3.66$), democratic management and participation to be ($\bar{x}=3.61$), enhancing human resources to be ($\bar{x}=3.51$), motivation and efficiency to be ($\bar{x}=3.50$), control and discipline to be ($\bar{x}=3.48$), teachers' effort and students' success to be ($\bar{x}=3.45$), effective communication to be ($\bar{x}=3.43$), long term employment to be ($\bar{x}=3.36$) respectively.

According to the primary and secondary school teachers' perceptions, it is found out that in general, there is a relation between conflict management style of directors' integration sub-division of school culture and ($r=.71$, $p<.01$) in positive direction and at high levels; on the other hand; between conflict management styles of sub-division of appeasement ($r=.54$, $p<.01$), avoidance ($r=.33$, $p<.01$) and reconciliation ($r=.66$, $p<.01$), and organizational culture in positive direction and in mid levels; and between conflict management styles of sub-division of dominating ($r=-.32$, $p<.001$) and organizational culture in negative direction and mid levels. However, in the end of the regression analysis carried out, it is found out that school culture can significantly predict all school directors' conflict management styles, appeasement, dominating, avoidance and reconciliation. According to these results, it can be said that the fact that the schools own powerful cultures will positively affect the conflict management styles the directors use. Within this context, it is advised that a powerful school culture should be encouraged. In order that the school directors can create powerful school cultures and that they can utilize conflict management styles effectively, awareness can be generated.