

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Hatice ÖRS¹ ve M. Zeki ILGAR²

ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda İstanbul ili, Avrupa yakası, Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeyleri ile çatışma yönetim stratejilerine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiş ve aralarında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu ilişkiyi belirlemede “Spearman Korelasyonu” kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilik, Liderlik, Otantiklik, Çatışma

Relationship Between The Authentic Leadership and Conflict Management Strategies for School Principals

ABSTRACT

This study aims at elaborating the relation between the authentic leadership and conflict management strategies in the school managers. In this context, it was targeted to determine the levels of authentic leadership perception of the managers and teachers in the state schools in Küçükçekmece, Anatolian Site, Istanbul, and the levels of their perception towards the conflict management strategies, and to search if there is an interrelation between these levels. The Spearman Correlation was used to determine the said interrelation. The study revealed a high level of positive interrelation between the levels of authentic leadership in school managers and the conflict management strategies.

Keywords: Management, leadership, authenticity, conflict.

¹ Okul Öncesi Öğretmeni, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi, Ziya Gökalp Anaokulu, hatice_orss@hotmail.com

² Dr. Öğretim Üyesi, Biruni Üniversitesi, zilgar@biruni.edu.tr.

* Bu makale Hatice Örs (2015) tarafından İZÜ Sosyal Bilimler Entitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında tamamlanmış olan “Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki” isimli yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

GİRİŞ

İnsanlar belirli bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir topluluk oluştururlar. Bu topluluğun örgütlenecek planlı bir şekilde hareket etmesini sağlayacak, oluşabilecek karmaşayı önleyecek birine gereksinim duyulur. Gruptaki bütün üyeleri ortak bir paydada toplayabilecek bir lider aranır (Akşit, 2010). Örgütlü bir yapıdan söz edildiğinde liderlik öne çıkar. Liderlik aslında yeni bir kavram değildir. Ancak son zamanlarda sanki yeniden keşfedilmiş benzemektedir (Koçel, 2007). Liderlik, sosyal bilimlerin birçok alanında çeşitli araştırmalara konu olmuştur, ancak hakkında ortak bir tanım yapılmamıştır. İçinde insan denilen psikolojik varlığı barındıran liderliğin çözümlenmesi, anlaşılması kolay olmamaktadır (Sığırı, 2012).

Liderlik konusunda yıllar içinde meydana gelen gelişmeler, sosyal yaşamda, iş yaşamında ve bilimsel alanda meydana gelen değişimlerle paralellik göstermektedir. İlk ve orta çağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı olarak değerlendirilirken, aydınlanma çağıyla başlayıp günümüze kadar uzanan bir değişim süreci ile birlikte ise izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma, çalışanların örgüte olan katkılarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gibi kavramlarla ilişkilendirilerek farklı bir boyut kazandığı izlenmektedir (Eren 2009; Tabak 2012).

İyi bir lider, yüksek etik sahibi, hedefleri bilen, güçlü iletişim yönü olan, saygı duyulan, fikirlerini ve iş süreçlerini net bir şekilde ifade edebilen, işbirlikçi, motive edebilir, zamanı etkin kullanabilen, yeniliğe açık, öğrenmeyi seven, kendisini geliştiren bir kişiliktir (Carnegie, 2002). Örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi kanıksayan çalışanlar sağlarlar (Fındıkçı, 1999).

Değişen ve gelişen dünyada insanların da hayat felsefeleri, beklentileri, ihtiyaçları, amaçları değişmekte ve karşılaşılan sorunlarda artmaktadır. İnsanlar bu beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, hedeflerine ulaşmada kendisine yol gösterecek, problemlerini çözmesine yardımcı olabilecek, güvenebilecekleri, kendi çıkarlarından çok toplum çıkarlarını ön planda tutan, ahlaklı, kendini bilen yeni liderlere, yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Otantik liderlik bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, okul yöneticilerine yeni bir bakış açısı sunan otantik liderlik anlayışı ve bunun çatışma yönetim stratejileriyle olan ilişkisine dair yeni gelişmeleri ortaya koyarak, yeni

verilere ulaşma imkânı sağlaması ve bu konuda sıkıntı yaşayan, göreve yeni başlayan okul yöneticilerine yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Otantik Liderlik

Otantiklik kavramının kökeninin eski Yunanlıların “kendine karşı doğru ol” öğüdü ile Yunan felsefesine dayandığı bilinmektedir. Otantiklik bireyin kişisel tecrübeleri, duyguları, düşünceleri, kararları, inançları ile tutarlı bir şekilde kendisinin ve çevresinin bilincine varması yani “kendini bilmesi” olarak tanımlanabilir (Harter, 2002).

Pozitif psikologlara göre bir kişinin otantik olması demek, onun kendi iç dünyasında hissettiği duygularla dış dünyaya yansıttığı duyguların tutarlı olması ve bunun davranışlarında da görülmesidir. Yani kişinin kendini gerçekte olduğu gibi yansıtmasıdır (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Otantik liderlik 1990’lı yıllarda eğitim bilimleri ve sosyal bilimler alanlarında gelişmeye başlamıştır. Bu kavram liderlik literatürü için henüz yeni olan bir kavramdır (Chan vd. 2005’ten akt. Coşar, 2011). Otantik liderler kendinden emin olan, hayata umutla bakan, olaylara hep iyi tarafından yaklaşan, esnek, net, etik, gelecek odaklı, liderlik gelişimine önem ve öncelik veren liderlerdir. Otantik liderler gösterdikleri güvenilir ve doğru liderlik davranışlarıyla çevresindeki insanların da gelişimine katkıda bulunurlar (Luthans ve Avolio, 2003).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson’a (2008) göre otantik liderlik, kişinin özelliklerini, duygularını, çelişkilerini bilerek kendini tanıyarak, nasıl hareket edeceğini, neyi yapıp neyi yapmayacağını çok iyi bilen, iç disiplini yakalamış, çevresindekilerin tercihlerine saygı gösteren, davranışlarında ve kararlarında dengeli ve tarafsız karar veren, üstün ahlaki standartları kendi iç aleminde yakalamış ve çevresindekilerle kurmuş oldukları ilişkilerde içten, samimi ve açık bir üslup takınan liderlik tipidir.

Walumbwa vd.(2008) otantik liderliğin dört bileşeninden söz etmişlerdir. Bunları öz farkındalık, bilgiyi tarafsız işleme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı (öz düzenleme) ve ilişkisel şeffaflık olarak sıralayabiliriz.

1. Öz Farkındalık: Öz farkındalık, bireyin başkalarını memnun etmek için ya da çevre baskısından etkilenerek değil tamamen kendi istediği için, bağlı olduğu değerler, inançlar, fikirler ve duygular doğrultusunda eylemde bulunmasıdır. İzleyenlerin sahip olduğu temel

değerler, pozitif duygular, güdüler ve amaçlar da izleyen öz farkındalığı için gerekli unsurlardır. Otantik liderler sözleri ve tavırlarıyla izleyenlerine örnek olurlar. Öz farkındalığın artırılması otantik liderliğin gelişiminde temel bir öğedir (Gardner vd., 2005). Yüksek öz farkındalığa sahip liderler kendilerini bilirler ve bir lider olarak etkinliklerini artırır (Walumbwa vd., 2010). Otantik lider artan öz farkındalıkları ve olumlu modelleme aracılığı ile izleyicilerinin otantiklik gelişimine katkıda bulunurlar. Böylece izleyicilerinin en iyisini yapmasına ve yaşamlarını refah içinde sürdürmelerine katkı sağlarlar (Avolio ve Gardner, 2005).

2. *Bilgiyi Tarafsız İşleme*: Bilgiyi tarafsız işleme, bir konu ile ilgili bir yargıya varmadan önce diğerlerinin görüşlerini almak ve eldeki verileri doğru bir şekilde değerlendirebilme kabiliyetidir (Banks, 2012; Asarkaya Memiş vd., 2009). Kişisel bilgilerin toplanmasında olumlu ya da olumsuz bütün özelliklerin yalanlanmadan, değiştirilmeden objektif bir biçimde dikkate alınarak karar verilmesi gerekir (Gardner vd., 2005; Kernis, 2003). Kendini objektif bir biçimde değerlendirebilen liderler bunun sonucunda kendileri ilgili doğru yorum yapabilmekte ve neyi başarıp neyi başaramayacağı konusunda gerçekçi değerlendirme yapabilmektedir. Böylece yeterliliklerini bu doğrultuda geliştirmek için çaba göstermektedirler (Csikszentmihalyi, 2003'den akt. Ilies vd., 2005).

3. *İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı*: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlerin niyetleri ve davranışlarıyla kendi değerlerini dengeledikleri bir süreçtir. Bunun için iki teorik bakış açısını temel almışlardır:

- Deci ve Ryan (1995) tarafından önerilen kendi kaderini çizmek,
- Kernis (2003)'in geliştirdiği dengeli işleme, ilişkisel şeffaflık, otantiklik ve otantik davranıştır (Avolio ve Gardner, 2005). Öz denetim, liderin belirli zaman aralıklarında çeşitli süreçlerle kendi kendini kontrol etmesidir. Lider kendi içinde bir takım kurallar oluşturmalı, bu kurallara ne derece uyması gerektiğini belirlemeli ve kuralları ihlal ettiği zamanlarda bunun nasıl üstesinden geleceği konusunda ikinci bir planı olmalıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

4. *İlişkisel Şeffaflık*: Şeffaflık, bir insanın kendisini başkalarıyla ilişkilerinde, bir nesnenin aynadaki yansıması kadar net ve olduğu gibi, sansürsüz bir biçimde ifade edebilme becerileridir (Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2011). Lider ile izleyen arasındaki ilişkide zamanla gelişen güven duygusu ilişkisel şeffaflığın bir sonucudur.

İzleyenler liderin hareketlerini daha şeffaf bir şekilde gözlemleyebilirler. Zamanla izleyenlerin liderde gözlemledikleri değerler ve isteklerle kendi değer ve istekleri uyumlu hale gelir. Lider bütün izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alır ve aldığı kararlarda adil davranır. Bunun sonucunda da izleyende lidere karşı güven duygusu gelişir (Gardner vd., 2005).

Otantik liderlik, eğitim yönetiminde, profesyonel bir etki, etik bir ses, bilince dayalı pratikler olarak düşünülen bir metafordur. Otantik liderlik, bilgiye dayalı, değerlerle beslenen ve ustalıkla yapılan bir liderlik türüdür. Otantik liderlik, kendini tanımaya dayalı olan, başkalarının yönelimlerine duyarlı olmayı içeren, teknik bakımdan çok yönlü olmayı gerektiren ve bu bağlamda liderlik eylemlerinde sinerji yaratan fonksiyonel bir süreçtir (Begley, 2003).

Alanyazın incelendiğinde ülkemizde Otantik Liderliğin birçok değişkenle ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Koçak (2019) tarafından yapılan çalışmada; okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki; örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ise pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde; okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyonları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Keser ve Kocabaş (2014) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Yaşbay (2011) tarafından yapılan “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı çalışmada otantik liderlerin öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkişel şeffaflık boyutlarından bazılarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi bulgularına ulaşılmıştır.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi otantik liderlik örgütsel vatandaşlık, çalışan motivasyonu, psikolojik sermaye düzeyi örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilişkilidir. Örgütsel süreçlerde etkili olan değişkenlerden biri de çatışma yönetimidir.

Çatışma

Çatışma, hedeflerin farklılaşması, algıdaki değişiklikler, beklentilerin umulduğu gibi sonuçlanmaması gibi nedenlerle, kişiler arasında süren bir ilişkide kişilerin karşılıklı etkileşiminin farklılaşarak aralarında olumsuz bir durumun ortaya çıkmasıdır (Robbins ve Judge, 2012). Çatışma, “aşamalarını biriyle sınırlandırmak yerine, hazırlayıcı koşullar, tutum, biliş ve davranış evrelerinden meydana gelen bir süreçtir” (Gümüseli, 1994).

Stephen P. Robbins, çatışma yaklaşımlarını geleneksel, davranışçı ve etkileşimci görüşler olarak sınıflandırmıştır. Geleneksel görüşe göre örgütlerdeki her türlü çatışmayı işe yaramaz ve zararlıdır. Örgütlerdeki bütün çatışmalar yıkıcıdır. Çatışmadan mümkün olduğu kadar uzak durmak gerektiğine inanmışlardır (Şimşek, 1996). Davranışçı yaklaşımı savunanlar örgütün; ihtiyaçları, hedefleri, menfaatleri ve istekleri her zaman çatışabilecek kişilerden ve bunların oluşturduğu gruplardan doğan bir süreç olduğunu ileri sürmekte ve çatışmanın olmasını oldukça tabi karşılamaktadırlar. Çatışmayı ortadan tamamen kaldırmak mümkün değildir. Ancak azaltmak kişilerin elindedir (Güney, 2007). Etkileşimci görüşe göre ise çatışma olumlu bir güçtür ve bir grupta etkinliği sağlamak için bir ihtiyaçtır. Bu görüşle birlikte az miktarda çatışmanın kişilerin hayatlarını sürdürmelerine, kendilerini eleştirmelerine ve yaratıcılıklarını artırmalarına katkı sağlayabileceği fark edilmiştir (Robbins ve Judge, 2012).

Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetiminde kişi ya da gruplar çeşitli çatışma yönetim stratejilerini kullanabilirler. Çatışma yönetim stratejileri bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme, kaçınma olarak sıralanabilir. (Rahim, 2002).

Hükmetme: Çatışma yaşayan kişi ya da gruplardan birinin, çatışmanın aslından dışarı çıkararak, diğer tarafa karşı kuvvet kullanmasıdır. Bir örgütteki yöneticinin yönetim gücünü, personeline karşı kullanması bunun bir örneği olabilir (Özdemir, 2012). Bu yöntemi katı bir şekilde uygulayan kişiler, karşı tarafın gereksinimlerini yok sayarlar. Gerekirse baskı yoluna

giderler. Kazanmak uğruna karşı tarafın kaybetmesinden zevk alırlar (Gümüseli, 2009). Bu yöntemin oldukça eski, etkisiz ve kabul edilemez bir strateji olduğunu söyleyebiliriz.

Kaçınma: Kişi ya da gruplar gerek kendi gerekse diğer tarafın ilgi ve gereksinimlerine yeterince önem vermedikleri durumlarda bu stratejiyi kullanırlar. Genellikle bireyler bir köşeye çekilme, ilgisiz kalma ya da negatif şeyleri kesinlikle duymak istememe gibi tavırlar sergilerler. Bu strateji zaman kazanmak ya da uygun zamanı beklemek amacıyla kullanılabilir.

Uzlaşma: Uzlaşma aslında bir veriş- alış durumudur. Kişi ya da gruptakilerin hiçbiri istediklerinin tümüne erişemez. Karşılıklı tavizler vererek orta bir noktada buluşurlar. Bu strateji ile daha uzun süreli ilişkiler kurulabilir. Taraflar görüşlerini karşılıklı olarak paylaşacakları için bu zaman alır (Geçmez, 2009).

Uyma: Kişi ya da gruplardan birinin, diğer tarafın çıkarlarının önemsenmesi karşılığında kendi çıkarlarından vazgeçmesi yani karşı tarafa itaat etmesi olarak tanımlanabilir.

Bütünleştirme: Kişi empati kurarak hem kendinin hem de diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarf eder. Bu stratejide demokratik bir anlayış hâkimdir (Özdemir, 2000). Bu stratejiyi diğerlerinden ayıran en önemli özellik karşılıklıdır. Karşılıklı ile taraflar birbirlerini doğru bir şekilde ifade ederler ve yanlış anlaşılmalardan kaçınılır (Karip, 1999).

Örgütler açısından otantik liderliğin ve çatışmayı yönetmenin önemine inanıyoruz. Bu bağlamda otantik liderlik ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki durumunun tespiti önem arz etmektedir. Çalışma özellikle eğitim kurumlarının yöneticilerinin çatışmaları çözme konusunda ve otantik liderlik konusunda kendilerini geliştirmeye yönelmeleri açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin düzeyini istatistiksel yöntem ve bilimsel metotlarla incelemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Katılımcıların otantik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyi nedir?

2. Katılımcıların, çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanma derecelerine yönelik algı düzeyi nedir?

3. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle çatışma yönetimi stratejileri arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında beraber değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 1995).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014/2015 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası, Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubu rastlantısal olarak seçilen öğretmenler ve okul yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma gönüllülük esasına bağlı kalınarak 378 kişi üzerinde yapılmıştır. 11 adet anket düzenli doldurulmadığından çalışmaya dâhil edilmemiş ve 367 katılımcının anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların %66.8’i kadın, %33.2’si ise erkektir. Çoğunluğu (%54.5) 25-34 yaş aralığındadır. Mesleki kıdemlerine bakıldığında büyük kısmının (%60.5) 0-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine baktığımızda ise katılımcıların çoğunluğunun (%71.4) evli olduğu ve büyük bir kısmının da (%83.9) lisans mezunu olduğu görülmüştür. Örneklem dağılımının %52.9’unu sınıf öğretmenleri, %47.1’ini ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi formu

Verileri toplamada kullanılan sekiz soruluk kişisel bilgi formu, demografik değişkenlerle ilgili olarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire)

Çalışmada yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını tespit etmek için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire)'nden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğinin orijinali 16 adet ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tarzında (1-Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3-Ara sıra, 4-Sık sık, 5-Her zaman) hazırlanmıştır. 1, 2, 3, 4, 5 numaralı ifadelerde “ilişkilerde şeffaflık” boyutu, 6, 7, 8, 9 numaralı ifadelerde “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu, 10, 11, 12 numaralı ifadelerde “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu, 13, 14, 15 ve 16 numaralı ifadelerde ise “öz farkındalık” boyutu ölçülmektedir.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,895 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Çatışma Ölçeği

Çatışma yönetimi için de Rahim tarafından 1992 yılında geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek uluslararası yazında ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory) olarak bilinmektedir. Ölçeğin çevirisi Gümüşeli (1994: 304) tarafından yapılmıştır. Ölçek, “Bütünleştirme”, “Uyma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 28 adet soru bulunmaktadır. 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı sorular “Bütünleştirme” boyutuna, 2, 10,11,13, 19, 24 numaralı sorular “Uyma” boyutuna, 8, 9, 18, 21, 25 numaralı sorular “Hükmetme” boyutuna, 3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı sorular “Kaçınma” boyutuna, 7, 14, 15, 20 numaralı sorular “Uzlaşma” boyutuna yöneliktir. Bu da yine 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada, kullanılan test bataryası, katılımcıların demografik özellikleri belirlemeye yönelik 8 adet soru, otantik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 16 adet sorulu “Otantik Liderlik Ölçeği” ve çatışma yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik 28 adet sorulu “Çatışma Yönetimi Ölçeği”nden oluşmaktadır.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi aşamasında, SPSS 18 istatistik paket programı kullanılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov Z testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermedikleri görülmüş ve non-parametrik testler uygulanmıştır. Veriler değerlendirilirken yüzde, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Spearman Korelasyonu gibi istatistiksel metodlar kullanılmıştır. Anketin iç tutarlılığı Cronbach Alpha kat sayısı hesaplanarak tespit edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde yapılan çalışmanın araştırma kısmı için elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Araştırmaya Katılanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Katılımcıların otantik liderliğe yönelik algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları

	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	ss	Madde Ort.
İlişkide Şeffaflık	367	6,00	25,00	18,48	3,79	3,69
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	367	4,00	20,00	14,69	3,19	3,67
Bilgiyi dengeli değerlendirme	367	3,00	15,00	11,04	2,64	3,68
Öz Farkındalık	367	4,00	20,00	14,49	3,57	3,62
Toplam	367	20,00	80,00	58,71	11,49	3,67

Tekin (1996) tarafından geliştirilen formüle göre aritmetik ortalama aralıkları; “1,00-1,80=Hiçbir Zaman”, “1,81-2,60=Çok Seyrek”, “2,61-3,40=Ara Sıra”, “3,41- 4,20=Sık Sık” ve “4,21-5,00=Her Zaman” şeklindedir. Tabloda toplanan veriler incelendiğinde Otantik Liderlik Ölçeği ve alt faktörlerinin puan aralığının “3,41- 4,20=Sık Sık” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu durumda katılımcıların otantik liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir diyebiliriz.

Keser ve Kocabaş (2014) tarafından yapılan araştırmada; ilkökul yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının, öz-farkındalık alt boyutuna yüksek ($4.12 \pm .60$); önyargısız değerlendirme alt boyutuna çok yüksek ($4.36 \pm .52$); ilişkisel şeffaflık alt boyutuna çok yüksek ($4.24 \pm .55$); etik alt boyutuna yüksek ($4.01 \pm .63$); otantik liderlik genel puanı alt boyutuna yüksek ($4.17 \pm .44$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu bulgu bizim araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir.

Araştırmaya Katılanların Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanmaya yönelik algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin bulgular aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları

Boyutlar	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	Ss	Madde Başı Ort.
Bütünleştirme	367	7,00	35,00	26,68	6,27	3,81
Uyma	367	6,00	30,00	20,22	4,89	3,37
Hükmetme	367	5,00	25,00	12,93	4,23	2,61
Kaçınma	367	7,00	29,00	18,13	3,56	3,02
Uzlaşma	367	4,00	20,00	13,95	3,07	3,48
Toplam	367	47,00	130,00	91,89	14,13	3,28

Tabloda toplanan veriler incelendiğinde çatışma ölçeği alt faktörlerinden “Uyma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” puanlarının aralığının “2,61-3,40=Ara Sıra” arasında (Tekin, 1996) olduğu görülmüştür. Ayrıca “Bütünleştirme” ve “Uzlaşma” alt faktörü ile genel çatışma düzeyinin puanlarının “3,41- 4,20=Sık Sık” arasında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, katılımcıların çatışma yönetiminde en çok bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri, uyma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise arada sırada kullanılmasını öngördükleri söylenebilir. “Bütünleştirme” ve “Uzlaşma” stratejilerinin kullanılıyor olması örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde başarılı oldukları anlamında değerlendirilebilir.

Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ile çatışma yönetim stratejilerini kullanma algıları arasındaki ilişkinin seviyesini belirlemeye yönelik bulgular aşağıda Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ve Örgütsel Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

Model	Korelasyon Değeri	N	P
O. Lider* Çatışma Yönetimi	,662	365	0.000

Yukarıdaki tabloda otantik liderlik ile çatışma yönetimi ölçek puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ayrıca korelasyon değeri incelendiğinde bu ilişkinin pozitif yönde yüksek olduğu ($r = 0,50- 1,00$ pozitif yönlü yüksek, (Cohen, 1988) anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik, kendini bilen, tanıyan, ahlaki ve değer yargılarıyla hakeket eden, ilişkilerde şeffaflık ve dürüstlüğü odağa alan, işgörenlerin mutluluk ve gelişimini önemseyen bir liderlik stildir (Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Klenke, 2007). Bu özelliğe sahip olan okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme konusunda başarılı olmaları da doğal bir sonuçtur.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın genel amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmada, toplanan verileri analizi ile elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada yeni liderlik paradigmalarından biri olan otantik liderlik, okul yöneticileri açısından ele alınmış ve çatışma yönetim stratejileriyle aralarındaki ilişkiye dair verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeyleri ortalamaları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörlerinin tümünde yüksek ortalamalara ulaşıldığı görülmüştür. Ayrıca katılımcıların çatışma yönetim stratejilerinin kullanımına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, çatışma yönetiminde en çok bütünleştirme ve

uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri, uyma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise arada sırada kullanılmasını öngördükleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi incelemesi sonucunda elde edilen bulgular okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının çatışma yönetim stratejileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri arttıkça çatışma yönetim stratejilerini kullanma becerileri de artabilir. Araştırma bulguları, otantik liderlik ile çatışma yönetim stratejilerinin etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Konunun farklı boyutlarını ele alma konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sıralanmıştır:

1. Bu çalışma yalnızca devlet okullarındaki öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlı kalmıştır. Çalışmaya özel sektördeki okul yöneticisi ve öğretmenlerde dâhil edilerek daha geniş çaplı bir araştırma yapılabilir.

2. Araştırma, okul yöneticisi ve öğretmenlerin yanı sıra, öğrenci ve velileri de kapsayacak şekilde genişletilebilir.

3. Yöneticilerin otantik liderliği ve çatışma yönetim stratejilerini kullanmaları ile ilgili çalışmalar okullarda yaygınlaştırılabilir.

4. Yapılan bu araştırma, otantik liderlik tarzının çatışma yönetim stratejilerine olumlu ve pozitif katkı sağladığını göstermiştir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenler için, bu liderlik tarzının gereklerini okullarda yansıtabilmeleri açısından, çeşitli hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.

KAYNAKÇA

Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.

Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. Ve Ertenü Saraçer, B. (2009). Türkiye’ de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir. 294-302.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338.

- Banks, J., & Mhunpiew, N. (2012). Authentic leadership, social cognitive theory, and character education: the transforming of theories into practices. *US-China Education Review B*. 12, 1548-6613.
- Begley, P.T. (2003). İn pursuit of authentic school leadership practices. P.T. Begley and O. Johansson (Eds). *The Ethical Dimensions Of School Leadership*, 1-12. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers
- Carnegie, D. (2002). *Doğru ve etkin liderlik. İstanbul: Nemesis Kitap.*
- Coşar, S., (2011), Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Eren, E (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları*
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.*
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16, 343- 372.
- Geçmez, T. (2009)., Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Gümüşeli, A. İ., (1994)., İzmir ili ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme biçimleri, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.*
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Basım).Ankara: Nobel Yayın.
- Harter, S. (2002). Authenticity. İn C. R. Synder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. London, Uk: Oxford Univeersty Press, 382-394.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16, 373-394.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (7. Basım). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1),1-26.
- Keser Ve Kocabaş (2014) İlköğretimokulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 20, Sayı 1, ss: 1-22
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A., Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler:pozitif ve otantik liderlik. (2008). *Ege Akademik Bakış*. 8 (2), 729-754.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership:a self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Koçak, O. (2019) Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. İn K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Okçu, V. ve Anık, K. (2017) Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85
- Özdemir, S. (Ed.) (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Rahim, M. A., (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206 – 235.
- Robbins, S. P. Ve Judge T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. Edt. İ. Erdem). 14. Basımdan Çeviri, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sığırı, Ü. (2012). Metaforik liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler*, 93-110. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı). Konya: Damla Matbaacılık.
- Tabak, A. vd. (2012). “Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 14 (4): 89-106.

- Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme Ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Walumbwa, F., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 34, 89-124.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21 (5), 901 -914.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 4-24.
- Yaşbay, H. (2011) Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir*.

Extended Summary

Purpose

The general purpose of this study was to investigate the relationship between school administrators' authentic leadership and conflict management strategies. It was aimed to determine whether there were differences in perceptions of participants in terms of their demographic characteristics.

Method

In this study, relational screening model was used because of investigating the relationship between school administrators' authentic leadership and conflict management strategies.

Population of the study is composed of school administrators and teachers of public schools in Küçükçekmece district, during the 2014-2015 school year. The sample of this research is included randomly selected 367 teachers and administrators who represents population of the study.

In this study, in order for describing demographic characteristics of the participants, "Demographic Information Form"; identifying authentic leadership behaviors of the

participants, “Authentic Leadership Questionnaire” developed by Walumbwa and his colleagues (2008) and determining conflict management, “The Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)” developed by Rahim (1992) were used.

For the statistical analysis, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18 program was used in this study. Collected data was evaluated with “Frequency”, “Mann Witney”, “Kruskal Wallis” and “Spearman Correlation” analysis techniques.

Results

According to the findings in this study, it was found that there is a statistically strong and positive correlation between school administrators’ authentic leadership and conflict management strategies. This finding means that as the the level of authentic leadership of administrators increases, the ability to use conflict managment strategies may also increase.

Discussion and Conclusion

The general purpose of this study was to investigate the relationship between school administrators’ authentic leadership and conflict management strategies by means of statistical and scientific methods.

In accordance with this purpose, it was aimed to investigate the perceptions regarding authentic leadership behaviors of the participants, the perceptions of authentic leadership in terms of demographic variables, the perceptions related with integration, compromise, domination, avoidance and consensus strategies of conflict managment strategies, to determine the perceptions of whether or not they are different from each other in terms of using management strategies of the participants in terms of demographic variables.

The findings indicated that participants had higher levels of authentic leadership perception. In terms of gender variable, women were found to have higher perceptions on authentic leadership than men, and women were more successful in being transparent and balanced evaluation of relationships. It has also been understood that branch teachers have a higher level of authentic leadership perception than class teachers.

When other demographic variables were examined, there was no significant difference between the variables of age, occupational seniority, position, marital status and education status. In this respect, it can be said that the variables of age, occupational seniority, position, marital status and education status are not determinants of leadership and sub-factors.

According to the findings, participants preferred the most integration and reconciliation strategies in conflict management and they would use adaptation, domination and avoidance strategies occasionally. It was also found that women's perceptions of the use of domination and avoidance strategies were lower than that of men and that the level of perception related to administration strategies was higher for branch teachers than for class teachers.

In the lights of findings in this study, It can be said that authentic leadership behaviors of school administrators have a positive effect on conflict management strategies.

An understanding of authentic leadership which offers a new perspective to school administrations and the emergence of new perspectives in relation to conflict management strategies should be emphasized in order to provide access to new data, monitor the new school administrators who suffer from this issue. This research has shown that authentic leadership style contributes positively to conflict management strategies. It is thought that by uncovering this positive effect of authentic leadership style to conflict management strategies, it will be easier to solve the problems in schools, naturally productivity will increase and transition from negative organizational environment to positive organizational environment can be achieved.