



## Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi<sup>1</sup>

| MAKALE TÜRÜ        | Başvuru Tarihi | Kabul Tarihi | Yayın Tarihi |
|--------------------|----------------|--------------|--------------|
| Araştırma Makalesi | 21.02.2020     | 17.10.2020   | 19.10.2020   |

**Ersay Özkara** <sup>2</sup>  
Milli Eğitim Bakanlığı

**Binali Tunç** <sup>3</sup>  
Mersin Üniversitesi

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Mersin ilinde bulunan kamu okullarındaki öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerince kullanılan çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu, Mersin ilinin merkez ilçelerindeki (Yenişehir, Akdeniz, Toroslar ve Mezitli) ilkökul ve ortaokullarındaki 622 öğretmen oluşturmaktadır (274 erkek, 348 kadın). Araştırma verileri, Neiderauer (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim Organizational Conflict Inventory-II- ROCI-II)” ve Kuyumcu (2007) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz testleri, ANOVA ve t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasında pozitif ve yüksek düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ortaokullarda görevli öğretmenlere göre daha olumludur. Araştırma sonuçları içinde dikkati çeken nokta yöneticilerin çatışmaları “hükmetme” stratejisini uygulayarak yönetmelerinin okulların örgüt kültürüyle ters yönlü bir ilişki göstermesidir. Hükmedici, otoriter davranışlar arttıkça, örgüt kültürü olumsuz etkilenmektedir. Çatışma yönetimi stratejilerinin “bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma” boyutları ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki yüksek düzeyli, bu stratejilerin okullarda daha çok tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın okullarda örgüt kültürünün inşası ve sürekliliği açısından hükmetme ve kaçınma stratejilerine başvurulmaması önerilebilir.

*Anahtar sözcükler:* Çatışma yönetimi, çatışma yönetim stratejileri, örgüt kültürü, okul kültürü.

*Etik kurul Kararı:* Bu araştırma, 01.01.2020 tarihinden önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

<sup>1</sup>Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yaptığı, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde 2019 yılında tamamlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup>*Sorumlu Yazar:* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, E-posta: ersayozkara@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3526-1580>

<sup>3</sup>Prof. Dr., Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: tunc@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3636-209X>

Toplumlar, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çeşitli maddi ve soyut yapılar ve işleyişler geliştirirler. Toplumsal yapılar toplumdaki maddi gereksinimleri karşılamaya odaklanırken, işleyişler ise soyut düzeyde ilişkileri düzenleyen ahlak, norm ve değerler sistemi ise insanların anlamsal (soyut) gereksinimlerini karşılamaya odaklıdır. Bu maddi yapılar ve işleyiş sistemlerinin meydana getirdiği kavram “kültür”dür. Kültür örgütlerin içinden çıktığı toplumsal koşulların en önemli öğelerinden biridir; bu nedenle örgütlerin varlığının temel kaynaklarından biridir (Güçlü, 2003). Buna bağlı olarak, örgüt kültürü örgütsel süreçlerin merkezinde yer alır. Güçlü örgüt kültürü, yoğun bir ait olma duygusu yaratarak, bileşenlerin örgütle özdeşleşmesini sağlamaktadır (Janićjević, 1998). Bu bakımdan örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel bir harç işlevi görür.

Araştırmanın diğer bir kavramı olan çatışma, örgütsel yapının doğal bir niteliği olarak kabul edilmektedir. Örgütsel iç ve dış değişkenlerin çeşitliliği, değişkenliği ve dinamikliği bileşenler arasında çeşitli sorunlar yaratabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel kültür ve örgütsel çatışma olguları doğrudan karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Çatışma bireylerin çevreleriyle etkileşim halinde iken, bireyin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesine engel olan her çeşit sıkıntıdır (Karip, 2013). Bireylerin ilişkilerinde birbirleriyle yaşadıkları uyumsuzluk, anlaşamama durumları çatışmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla çatışma davranışı öngörüsü ve çatışmayı yönetmede kültürel değişkenlerin önemi büyüktür.

Örgütsel çatışmalar toplumdaki genel kabulün bir yansıması olarak, örgütsel süreçleri bozucu, engelleyici, yıkıcı vb. özellikleri nedeniyle kaçınılması gereken bir sosyal olgu olarak görülür. Ancak bu algı giderek dönüşmektedir. Güncel yönetim anlayışları örgütsel çatışmaları, örgütsel dinamizmin bir göstergesi olarak kabul etmektedir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Güncel yaklaşımlarda örgütlerde çatışmaların ortadan kaldırılması veya kaçınılması gereken bir olgu olmak yerine yönetilmesini esas alarak çatışmadan kaynaklanan dinamizmi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönlendirme sözkonusudur.

Bu çalışmada okulların örgüt kültürü ve okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejiler ilişkilendirilmektedir. Okulların örgüt kültürü eğitim bileşenlerinin davranışlarının referansı olması bakımından aynı zamanda örgütteki çatışmalı durumların nasıl yönetileceğini belirler. Örgüt kültürünün bir başka ifadeyle okul bileşenlerinin davranışlarındaki eğilimin örgütsel sorun durumlarında örgüt bütünlüğüne ve dayanışmaya mı yoksa bileşenler arasında güç mücadelesi şeklinde ayrışmaya mı yol açtığı belirlenmesi önemlidir.

### **Çatışma**

Alanyazın incelendiğinde, çatışma kavramına ilişkin görüşbirliğine varılmış bir tanımdan söz etmek mümkün görünmemektedir. Bunun nedeni kavramın ortaya çıktığından günümüze kadar geçirdiği dönüşümdür. Çatışmanın ne olduğuna ilişkin

tartışmalar büyük ölçüde çatışmanın kaynakları üzerinden yürütülmektedir (Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013).

Eren (1998) bir örgütteki birey ve grupların birarada olmalarından kaynaklanan, örgütsel işleyişin durmasına veya aksamasına neden olan olaylar ve bireyin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının engellenmesine veya tatminine engel olan sıkıntı ve gerginlik durumlarını çatışma olarak tanımlamıştır. Rahim (2000) ise çatışmanın birey ve gruplarda uyumsuzluk veya anlaşmazlık durumunda ortaya çıktığını belirtir. Çatışma birey, grup ve örgüt benzeri sosyal yapıların içsel veya dışsal ilişkilerinden kaynaklı uyum, anlaşmazlık ve rekabet koşullarından kaynaklı etkileşimli bir süreçtir.

Alanyazında çatışmanın nedenlerine ilişkin birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Aydın (2007) örgütlerde meydana gelen çatışmaların nedenlerini, iş bölümü, alt birimlerin birbirleriyle ilişkisi, karar alma süreçleri, kaynak sınırlığı, güncel teknik gelişmeler ve iletişim engelleri olarak ifade etmiştir. Ayrıca, örgütün büyüklüğü, ilişkide olduğu toplumsal dinamikler, çalışanların özellikleri, örgütsel işlem şemaları, örgütsel yapı, örgütün görev ve rol yapıları, yönetsel süreçlerin öngörülememesi, yönetim anlayışlarından kaynaklı durumlar, ödül ve ceza uygulamaları gibi örgütsel yapıdan kaynaklı etkenler çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütsel yapıdan kaynaklı etkenler kadar örgütsel süreçlere katılan bireylerden kaynaklı durumlar da çatışmalara yol açabilmektedir. Bireylerden kaynaklanan etkenler, etkileşim engelleri, olay ve olguları anlamlandırma farklılıkları, ortak yaşantının sınırlığı, güncel koşulların öngördüğü yeni beceriler ve bireysel farklılıklar sayılabilir (Ada ve Küçükali, 2009; Ertürk, 2009; Gülşen ve Gökyer, 2012; Şimşek ve Çelik, 2008; Turan, 2014). Çatışmanın nedenlerine ilişkin farklı bir sınıflandırma yapan Karip (2013) ise bireyler ve gruplar arasında amaçlarda, değerlerde ve çıkarlarda farklılıklar olması durumunun örgütlerde bireyler ve gruplar arasında çatışmanın oluşmasına olanak sağladığını belirtmektedir. Bu çerçevede çatışmanın nedenlerini ise kişiler arası farklılıklar kaynaklı çatışmalar, örgütsel yapı kaynaklı çatışmalar ve iletişim kaynaklı çatışmalar olarak üçe ayırmaktadır.

Yönetim alanyazında çatışmanın olağan bir durum olarak algılanmasına karşın, “çatışmaların yönetilmesi” veya “çatışmaların çözümü” konusunda görüş birliğinden söz edilememektedir. Geleneksel yaklaşımda çatışmaların önlenmesi, mümkün değilse çözülmesi veya görmezden gelinmesi eğilimi baskın iken, güncel örgüt yönetimi yaklaşımları ise çatışmanın örgüt ve birey için iyi yönetildiğinde olumlu yönlerinin olduğunu kabul etmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışma yönetimi ile ilgili kuramsal altyapı “İkili İlgi Teorisi”ne (Dual Concern Theory) dayanır. Kuramın temellerini Blake ve Mouton’un (1964) çalışmaları oluşturmaktadır. Sonraları Rahim’in (2000) çalışmaları çatışma yönetimi konusuna önemli katkılar getirmiştir. İkili İlgi Teorisi’nin temel vurgusu çatışmalarda karar verenlerin kendine ve diğerlerine yönelimi üzerinden şekillenmektedir (Dreu, Ewers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001). Türkçe alanyazında ise Gümüşeli’nin (1993) çalışması önemli öncülerden biridir. Özellikle son dönemde örgütsel çatışma konusundaki kaynaklarda, çatışma durumları doğru tanımlanıp, dinamikleri dikkatlice

çözümlelenerek hareket edildiğinde, olumsuz yönlerinin kontrol altına alınarak örgütlere yeni değer ve davranışlar kazandırdığı vurgulanmaktadır.

### Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetme stratejisi yöneticilerin örgütlerinde yaşanan çatışma durumlarında tekrarlı olarak gerçekleştirme eğiliminde olduğu anlama ve tepkide bulunma şemalarıdır (Gümüşeli, 2001). Çatışma yönetimi konusundaki alanyazında çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Hanson'a (2003) göre çatışma yönetimi stratejileri örgütün formal ve informal yapısına göre farklılaşırken, Thomas (1992) çatışma yönetimi stratejilerini işbirliği ve çıkarıcılık kavramları üzerinden değerlendirmiştir. Kişiler arası çatışmalarda benimsenen yaklaşımlar konusunda yapılan bir diğer sınıflandırmada iki temel kategori belirlenmiştir: Çatışmaları yönetenlerin kendi beklentilerine odaklılığı ile çatışan diğer tarafın beklenti ve gereksinimlerine odaklanma derecesi (Psenicka ve Rahim, 2002).

Çatışma yönetimi stratejilerinde en sık kullanılan sınıflandırma Blake ve Mouton'un öncülük ettiği, Thomas ve Rahim gibi çok sayıda araştırmacının başvurduğu beşli sınıflandırmadır. Bu stratejiler: ödün verme, hükmetme, tümleştirme (bütünleştirme), kaçınma ve uzlaşma (Gümüşeli, 1993). Bu nedenle bu araştırmada da yaygın olan ve aşağıda açıklanan çatışma yönetimi stratejilerinde beşli gruplandırma tercih edilmiştir.

- *Tümleştirme*: Bu çatışma stratejisinde kendine ilgi ve başkalarına ilgi boyutlarının her ikisi de yüksektir. Problem çözme, işbirliği, çözüm odaklılık ifade ederken; kazan-kazan mantığı vardır. Bilgiye ve işbirliğine açıklık çözüm üretmeyi kolaylaştırmaktadır.

- *Ödün Verme*: Bu çatışma stratejinde kendine ilgi düzeyi düşük, başkalarına ilgi düzeyi ise yüksektir. Konformist, zıtlaşmanın olmadığı, kaybet-kazan stratejisinin olduğu ifade edilebilir. Fedakârlık ve başkalarının koyduğu kurallara uyma hakimdir.

- *Hükmetme*: Bu stratejide kendine ilgi düzeyi yüksek, başkalarına ilgi düzeyi ise düşüktür. Rekabetçilik, kontrol odaklılık ve kazan-kaybet mantığından söz edilebilir. Hükmeden insan örgütte başkalarının ilgi ve beklentilerini reddederek kendi amaçlarını gerçekleştirme yolunu tercih eder.

- *Kaçınma*: Kendine ilgi ve başkalarına ilgi düzeyinin düşük olduğu stratejidir. Geri çekilme olumsuz durumun ertelenmesi, görmezden gelinmesini içermektedir. Bu stratejide çatışmaya neden olacak herhangi bir konuya karşı ilgisizliği ifade etmektedir.

- *Uzlaşma*: Bu stratejide ise hem kendine ilgi hem de başkalarına ilgi düzeyinin orta düzeydedir. Bu stratejide paylaşım ve karşılıklı onaylanan kararlardan söz edilebilir. Uzlaşmacı insan kaçınmacı insana kıyasla örgüt içi konulara daha fazla dikkat göstermektedir (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000).

Eğitim örgütlerinin temel girdisi insandır. Bu nedenle okullarda zaman zaman çatışmaların çıkması olağandır. Çatışma insani bir olgu olduğu için, çatışmasız bir yaşam düşünülemez. İnandı, Tunç ve Gündüz'e (2013) göre okulların amaçları ve

öğrenci-öğretmen-aile üçlüsünün özgün koşulları örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca, örgütte meydana gelen çatışmalar, etkili yönetildiğinde okul ve eğitimciler için gelişme ve değişme fırsatları yaratacaktır.

Yöneticilerin etkili bir çatışma yönetimi sürecini organize etmesi ve doğru çatışma yönetimi stratejilerini kullanması eğitimcilerin pozitif tutumlar geliştirmelerine, daha iyi bir çalışma ortamının sağlanmasına ve çalışanların güven düzeyinin yükselmesine ve sonuç olarak sorunların çözümünde kazan-kazan durumunun ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Chan, Huan ve Ng, 2007). Yöneticilerin önceliği bütünleştirme stratejisine, sonra uzlaşma stratejisi gibi tarafların birlikte kazanabilecekleri stratejileri benimsemeleri okul bileşenleri açısından daha yararlı olacaktır (Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013). Örgüt yöneticileri için çatışma yönetimi çatışmanın kaynağına yönelmesi gereken bir süreç olarak tanımlanabilir. Çatışmaya ilişkin çözümlerin çatışmanın kaynağında aranması gerekir. Çatışma yönetiminde çalışma ortamından, bireylerden veya dış etkilere kaynaklanan sorunlarda demokratik bir anlayışla yaklaşarak çalışanların yönetimle veya birbirleriyle olan ilişkilerinde olası bir çatışma ihtimalini ortadan kaldıracak biçimde bir yönetimin uygun olacağı ifade edilebilir.

Genel ifadeyle bu çalışmada eğitim örgütleri olarak okullardaki kültür ile yöneticilerin çatışma yönetimi arasındaki ilişki incelenmektedir. Çatışmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde yaşamın her alanında yaşanıyor olması, çatışmaya ilişkin çözümlerin belirlenmesini ve buna ilişkin stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Okulların toplumla kurduğu bağ düşünüldüğünde okullar arasındaki örgüt kültürü farklılıklarının da o okulda meydana gelen çatışmaya yönelim, yönetim ve çözüm biçimini değiştireceği düşünülmektedir. Bu açıdan okul kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir.

### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü birçok araştırma alanının ortak ilgisini çekmekle birlikte, bir o kadar da farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır. Bu bakımdan alanyazında örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür (Işık, 2006). Kültür, örgütsel değerleri vurgulayan birtakım semboller yolu ile günlük yaşamın bir parçası haline gelir (Sadri ve Lees, 2001). Kültür bir topluluk tarafından yaşamın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğine ilişkin topluluk üyelerinin algılarını, düşüncelerini, duygularını, davranışlarını şekillendiren inanç ve değerler bütünü (Keskin, Gürsel ve Eren, 2004) olarak tanımlanabilir. Kısa bir ifadeyle örgütsel kültür, örgütsel davranışa etki eden baskın faktörlerden oluşur (Mehr, 2012).

Toplumsal yapıda kültürün konumlanışının toplulukların yaşam biçimlerine etki etmesi bir topluluğu diğer topluluklardan ayıran ayırt edici özelliklerin görünür olmasını sağlar. Böylece her topluluk farklı kültürlere sahip olmakta ve farklı alışkanlıklar, değerler, normlar ve gelenekler sistemini sürdürür. Bu çerçevede belirlenen bazı amaçlar için bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütlerde de (iş örgütü, eğitim örgütü sağlık örgütü gibi) örgütsel amaçlar veya bireysel gereksinimler

için oluşturulan alışkanlıklar, değerler, normlar ve gelenekler sisteminin, örgüt kültürünü belirlediği ifade edilebilir.

Bireyin örgüt içi bireysel davranışları ve grup içi davranışları incelenirken, örgütsel kültürün temel unsurları ritüeller, törenler, hikayeler ve örgüt içinde kullanılan ortak dildir. Bu durum genel olarak kişi-kültür uyumu olarak değerlendirilmektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Liderler örgütün günlük pratikleri için semboller, kahramanlar ve ritüeller oluştururlar. Örgüt içerisindeki sosyalleşme ise, örgütsel pratiklerin, sembollerin, kahramanların ve ritüellerin öğrenilmesi olabilir (Hofstede, 1998; Lunenburg ve Ornstein, 2004). Bu çerçevede örgütsel pratiklerin, sembollerin, kahramanların ve ritüellerin öğrenilmesi örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlar. Örgüt içinde gözlenebilen düzenli davranışlar (kullanılan ortak iş dili, farklı olan törenler), iş gruplarının oluşturduğu normlar, baskın olan değerler (bir okul için düşük devamsızlık oranları ve yüksek etkinlik gibi) kurallar ve inanışlar o örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2004). Okul kültürü okul sembolleri, gelenekler, törenler, gösteriler, kahramanlar, efsaneler ve anlatılardan oluşur. Etkin ve güvene dayalı okul kültürü öğrenci başarısını artırırken, insani kontrole dayalı okul kültürü de sosyal ve duygusal gelişimi sağlamaktadır. Genel ifadeyle yönetsel liderliğin temel işlevi örgüt kültürünü oluşturmaktır. Bir örgütü diğerinden ayıran anlamlar sistemi, gelenekler ve inançlar olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgüt kültürünün oluşturulmasında iletişim ağları ne kadar önemliyse, benzer şekilde örgütlerde ortaya çıkan sorunların veya çatışmaların çözümünde de oldukça önemlidir. Bu çerçevede oluşturulan örgüt kültürü ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgüt içi iletişim ağlarının işlevi gruplar arası uyumlu çalışma ortamının varlığı, oluşturulan grup içi normların etkinlik ve verimlilik açısından pozitif bir etkiye sahip olması açısından önemli görülebilir (Eren, 1998).

### **Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi İlişkisi**

İnsanların kişilik, algılama ve hayata bakışlarındaki farklılıklar bireylerarası ve kitleler arası çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Bu nedenle çatışmayı yönetmede okulların kültürel değişkenlerinin önemi büyüktür. Kültürel olmayan çatışmaların da iletişim, dünya görüşü ve bireysel özellikler gibi kültür temelli kaynakları bulunur. Örgüt etkinliği örgütsel kültürün niteliği, örgütsel çatışmaların niteliği, düzeyi ve yönetim anlayışı kritik önemdedir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Okul yöneticilerinin, okul bileşenleri arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları yönetirken, okul bileşenlerini yakından tanımalı ve anlamalıdır (Karcıoğlu, Kahya ve Buzkan, 2012). Okul yöneticisinin, bileşenlerin bireysel ve kültürel özelliklerini bilmesi ve örgütün kültürel dokusunu kavramış olması olası çatışmaları öngörmesini sağlayabilir (Yalçın ve Erçen, 2004). Tüm bu çabalar aynı zamanda örgütsel çatışmaların etkili biçimde yönetilebileceği destekleyici bir okul ikliminin oluşumunu sağlayacaktır.

Örgütsel çatışmalar okul kültürünün doğal bir özelliğidir. Çatışmaların okul yaşantısının doğal bir parçası olması, aynı zamanda örgüt içi etkileşim ve iletişim kanallarının da sürekli açık olmasını gerektirir. İdeolojik katılıklar, dedikodu, disiplinsiz davranışlar gibi kasıtlı bozucu davranışlardan kaynaklı çatışmalar etkin yönetilip kontrol altına alınmadığında okulda daha derin çatışmaların yaşanabileceği bir “çatışma kültürü”ne zemin hazırlayabilecektir. Bir başka ifadeyle, çatışma, okul kültürünün baskın bir özelliği haline gelir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Çatışmaları azaltan bir okul kültürü yerine çatışmaları besleyen bir okul kültürü, eğitimin toplumsal işlevlerinin içini boşaltan bir kangren gibi tüm eğitim sistemini saracaktır. Bu açıdan etkili bir çatışma yönetimi için yöneticiler, okul kültürünün çatışmayı özendirici yönlerini anlamalıdır (Okul, 2011).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında çatışma yönetimi ve örgüt kültürünün kavramsal temellendirilmesi yapılmıştır. Bu kavramsal temellendirmeden hareketle araştırmada kamu okullarında görevli yöneticilerin okullarındaki çatışmaları yönetme davranışları ile okul kültürünün ilişkisi öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın problem cümlesi şöyledir: Okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejiler ile okulların örgütsel kültürü arasında bir ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

Yöntem bölümünde araştırma modeli, çalışılan grup, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi konusunda bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte, bu araştırma 01.01.2020 tarihinden önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

### **Araştırma Modeli**

Okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejiler ile okul kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişki tarama modeline (Karasar, 2006) uygun desenlenmiştir. Bu bakımdan araştırmada, öğretmen görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin okullarındaki çatışma durumlarını yönetirken gösterdikleri tutum ve davranışlar ile okullardaki örgütsel kültür göstergeleri betimlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra çatışma yönetimine ilişkin veriler ile örgütsel kültüre ilişkin veriler birlikte ele alınarak, yöneticilerin çatışma yönetme davranışları ile okul kültürünün niteliği arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişki öğretmenlerin cinsiyet, kıdem yılı ve okul kademesi değişkenlerine göre belirlenmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Mersin ili merkez ilçelerindeki (Yenişehir, Akdeniz, Toroslar ve Mezitli) devlet ilkokulları ve ortaokullarında görevli 622 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyetine, kıdem yılına ve okul kademesine göre dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

*Katılımcıların Cinsiyete, Branşa, Okul Kademesine ve Kıdem Yılına Göre Dağılımı*

| <b>Bağımsız değişkenler</b> | <b>Cinsiyet</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|-----------------|----------|----------|
| Cinsiyet                    | Kadın           | 348      | 55.9     |
|                             | Erkek           | 274      | 44.1     |
|                             | Toplam          | 622      | 100      |
| Okul Kademesi               | İlkokul         | 412      | 66.2     |
|                             | Ortaokul        | 210      | 33.8     |
|                             | Toplam          | 622      | 100      |
| Kıdem Yılı                  | 1-10 Yıl        | 163      | 26.2     |
|                             | 11-20 Yıl       | 289      | 46.5     |
|                             | 21-40 Yıl       | 170      | 27.3     |
|                             | Toplam          | 622      | 100      |

Katılımcıların cinsiyetleri görece dengeli olmasına karşın, kadın öğretmenlerin sayısı (348 kişi), erkeklerden (274 kişi) fazladır. Diğer yandan katılımcıların üçte ikisi ilkokullarda (412 kişi), üçte biri ise ortaokullarda (210 kişi) görev yapmaktadır. Yine görece en düşük kıdemi olanlar (163 kişi) ile en kıdemli olanların (289 kişi) oranı, orta düzeyde kıdemli olanlara (289 kişi) göre daha azdır. Katılımcıların önemli bir kısmı öğretmenliklerinin olgunluk döneminde bulunmaktadır.

**Veri Toplama Araçları**

Yöneticilerin örgütsel çatışmaları yönetme davranışlarını betimlemek amacıyla Rahim (1983, akt. Neiderauer, 2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği” (ÖÇYÖ) “(Rahim Organizational Conflict Inventory-II’dir [ROCI-II])” kullanılmıştır. Ölçek Neiderauer (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış, beş boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Maddeler beşli Likert tipine uygun cevaplandırılmıştır. Bu boyutlar; “bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma”. Alt boyutlara ilişkin puanlar yükseldikçe yöneticilerin o boyuttaki çatışma yönetimi stratejisini daha fazla benimsediği kabul edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen verilerden hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .875 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgüt kültürüne ilişkin görüşleri Kuyumcu (2007) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” ile elde edilmiştir. Ölçek beş boyut, 42 maddeden oluşmakta ve maddeler beşli Likert tipindedir. Ölçek boyutları: Okul tarihi, okulun değer ve inançları, okulu açıklayan hikayeler, gelenek tören ve adetler, kahramanlar. Bu çalışmada elde edilen verilerden hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .956 olarak tespit edilmiştir.

**Verilerin Analizi**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okullarında kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile örgüt kültürünün ilişkisi öğretmenlerin kıdem, branş, okul türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği t-testi ve



ANOVA ile incelenmiştir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır.

### Bulgular

Bu kısımda öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve görev yaptıkları okulların örgüt kültürü konusundaki görüşlerine ilişkin puanların cinsiyet, kıdem yılı ve okul kademesi değişkenlerine göre dağılımlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Daha sonra, öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve okulların örgüt kültürü konusundaki görüşlerinin ilişkisine dair bulgular yer almaktadır.

#### Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerine ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

*Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarına İlişkin t-testi Sonuçları*

| Çatışma Yönetimi Stratejisi | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | p    |
|-----------------------------|----------|-----|-----------|------|-------|------|
| Bütünleştirme               | Erkek    | 274 | 3.03      | 1.07 | -1.89 | .614 |
|                             | Kadın    | 348 | 3.18      | 1.09 |       |      |
| Ödün Verme                  | Erkek    | 274 | 2.67      | 0.89 | -     | .363 |
|                             | Kadın    | 348 | 2.79      | 0.92 |       |      |
| Hükmetme                    | Erkek    | 274 | 2.91      | 1.04 | 0.8   | .749 |
|                             | Kadın    | 348 | 2.84      | 1.06 |       |      |
| Uzlaşma                     | Erkek    | 274 | 2.96      | 0.8  | -     | .616 |
|                             | Kadın    | 348 | 3.01      | 0.81 |       |      |
| Kaçınma                     | Erkek    | 274 | 3.34      | 0.77 | -     | .251 |
|                             | Kadın    | 348 | 3.36      | 0.81 |       |      |

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarına ilişkin puanları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(620)} = -1.89$ ,  $t_{(620)} = -1.63$ ,  $t_{(620)} = 0.85$ ,  $t_{(620)} = -0.69$ ,  $t_{(620)} = -0.28$ ,  $p < .05$ ). Genel ifadeyle beş boyutta da kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken başvurdukları yönetim strateji konusundaki öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin puanlarının okul kademesine göre t-testi sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3

*Okul Kademesine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Boyutlarına İlişkin T-testi Sonuçları*

| Çatışma Yönetimi Strateji |          | N   | $\bar{X}$ | SS   | t      | P    |
|---------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|------|
| Bütünleştirme             | İlkokul  | 412 | 3.39      | 1.03 | 9.20   | .000 |
|                           | Ortaokul | 210 | 2.6       | 0.99 |        |      |
| Ödün Verme                | İlkokul  | 412 | 2.95      | 0.87 | 8.92   | .000 |
|                           | Ortaokul | 210 | 2.31      | 0.84 |        |      |
| Hükmetme                  | İlkokul  | 412 | 2.57      | 0.88 | -10.86 | .000 |
|                           | Ortaokul | 210 | 3.46      | 1.12 |        |      |
| Uzlaşma                   | İlkokul  | 412 | 3.17      | 0.76 | 8.31   | .000 |
|                           | Ortaokul | 210 | 2.63      | 0.73 |        |      |
| Kaçınma                   | İlkokul  | 412 | 3.41      | 0.79 | 2.98   | .010 |
|                           | Ortaokul | 210 | 3.23      | 0.73 |        |      |

Tablo 3'e göre öğretmenlerin "bütünleştirme" alt boyutundaki puanları okul kademesine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= 9.20$ ,  $p < .05$ ). İlkokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=3.39$ ) ile ortaokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=2.60$ ) arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu sonuçlara göre ilkokullarda görevli öğretmenler, ortaokullarda görevli öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çatışmayı çözme stratejilerinden "bütünleştirme" stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin "ödün verme" alt boyutu puanları okul kademesine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= 8.92$ ,  $p < .05$ ). İlkokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=2.95$ ), ortaokul öğretmenlerinin puanlarından ( $\bar{X}=2.31$ ) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre ilkokullarda görevli öğretmenler ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin "ödün verme" stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin "hükmetme" boyutu puanları okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= -10.86$ ,  $p < .05$ ). İlkokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=2.57$ ), ortaokul öğretmenlerinin puanlarından ( $\bar{X}=3.46$ ) daha düşüktür. Buna göre ortaokul öğretmenleri, ilkokul öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin "hükmetme" stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin, "uzlaşma" boyutu puanları okul kademesi göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= 8.32$ ,  $p < .05$ ). İlkokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=3.17$ ), ortaokul öğretmenlerinin puanlarından ( $\bar{X}=2.63$ ) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre ilkokullarda görevli öğretmenler, ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin "uzlaşma" stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin "kaçınma" boyutu puanları okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= 2.98$ ,  $p < .05$ ). İlkokul öğretmenlerinin puanları ( $\bar{X}=3.41$ ), ortaokul öğretmenlerinin puanlarından ( $\bar{X}=3.23$ ) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre ilkokul öğretmenleri, ortaokul öğretmenlerine göre okul

yöneticilerinin “kaçınma” stratejisini fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin kıdemine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin puanlarının ANOVA sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Puanlarının ANOVA Sonuçları*

| Çatışma Yönetim Stratejileri | Gruplar   | $\bar{X}$ | ss  | Varyansın kaynağı | KT     | KO    | F     | p   | Fark   |
|------------------------------|-----------|-----------|-----|-------------------|--------|-------|-------|-----|--------|
| Bütünleştirme                | 1-10 Yıl  | 3.2       | 1.0 | Gruplararası      | 14.87  | 7.43  | 6.49  | .00 | 2>3    |
|                              | 11-20 yıl | 3.2       | 1.0 | Grupiçi           | 709.01 | 1.14  |       |     |        |
|                              | 21-40 yıl | 2.8       | 1.1 | Toplam            | 723.88 |       |       |     |        |
| Ödün Verme                   | 1-10 Yıl  | 2.3       | .88 | Gruplararası      | 11.62  | 5.81  | 7.14  | .00 | 2>3    |
|                              | 11-20 yıl | 2.8       | .89 | Grupiçi           | 503.78 | .81   |       |     |        |
|                              | 21-40 yıl | 2.5       | .93 | Toplam            | 515.40 |       |       |     |        |
| Hükmetme                     | 1-10 Yıl  | 2.7       | .03 | Gruplararası      | 31.86  | 15.93 | 15.08 | .00 | 1. 2<3 |
|                              | 11-20 yıl | 2.7       | .98 | Grupiçi           | 653.81 | 1.056 |       |     |        |
|                              | 21-40 yıl | 3.2       | .09 | Toplam            | 685.68 |       |       |     |        |
| Uzlaşma                      | 1-10 Yıl  | 3.1       | .76 | Gruplararası      | 11.01  | 5.50  | 8.94  | .00 | 2<3    |
|                              | 11-20 yıl | 3.0       | .78 | Grupiçi           | 379.37 | .613  |       |     |        |
|                              | 21-40 yıl | 2.7       | .79 | Toplam            | 390.38 |       |       |     |        |
| Kaçınma                      | 1-10 Yıl  | 3.3       | .83 | Gruplararası      | 1.61   | .806  | 1.28  | .27 | -      |
|                              | 11-20 yıl | 3.3       | .77 | Grupiçi           | 388.43 | .628  |       |     |        |
|                              | 21-40 yıl |           | .77 | Toplam            | 390.05 |       |       |     |        |

Tablo 4’e göre bütünleştirme ( $F_{(2, 619)}=6.49, p>.05$ ), ödün verme ( $F_{(2, 619)}=7.14, p>.05$ ) ve uzlaşma ( $F_{(2, 619)}=8.98, p>.05$ ) boyutlarında, 11-20 yıl ile 21-40 yıl kıdemli öğretmenlerin puanları, hükmetme ( $F_{(2, 619)}=15.08, p>.05$ ) boyutunda 1-10 yıl, 11-20 yıl ile 21-40 yıl kıdemli öğretmenlerin puanları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Kaçınma boyutunda öğretmen puanları arasında anlamlı fark görülmemektedir ( $F_{(2, 619)}= 1.28, p>.05$ ). Buna göre öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri konusundaki görüşleri, kaçınma boyutu haricindeki puanları farklılaşmaktadır.

**Öğretmenlerin, görev yaptıkları okullardaki örgüt kültürüne ilişkin görüşleri**

Öğretmenlerin örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5

*Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Puanlarının t-testi Sonuçları*

| Örgüt Kültürü Boyutları | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | p    |
|-------------------------|----------|-----|-----------|------|-------|------|
| İnanç ve Değerler       | Erkek    | 274 | 2.78      | 0.84 | -1.22 | .221 |
|                         | Kadın    | 348 | 2.86      | 0.8  |       |      |

(devam ediyor)

Tablo 5 (devam)

| Örgüt Kültürü Boyutları  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | p    |
|--------------------------|----------|-----|-----------|------|-------|------|
| Okul Tarihi              | Erkek    | 274 | 2.52      | 1.03 | 0.13  | .889 |
|                          | Kadın    | 348 | 2.51      | 0.98 |       |      |
| Hikayeler                | Erkek    | 274 | 2.45      | 0.94 | -2.38 | .018 |
|                          | Kadın    | 348 | 2.64      | 0.97 |       |      |
| Gelenek Tören ve Adetler | Erkek    | 274 | 2.91      | 0.92 | -0.57 | .564 |
|                          | Kadın    | 348 | 2.96      | 0.91 |       |      |
| Kahramanlar              | Erkek    | 274 | 2.53      | 0.79 | -1.90 | .057 |
|                          | Kadın    | 348 | 2.66      | 0.77 |       |      |

Tablo 5'e göre öğretmenlerin örgüt kültürünün "inanç ve değerler" ( $t_{(620)} = -1,22$ ,  $p < .05$ ), "okul tarihi" ( $t_{(620)} = .13$ ,  $p < .05$ ), "gelenek, tören ve adetler" ( $t_{(620)} = -.57$ ,  $p < .05$ ) ve "kahramanlar" ( $t_{(620)} = -1,90$ ,  $p < .05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Her dört boyutta da kadın öğretmenlerin puanları ile erkek öğretmenlerin puanları arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre örgüt kültürünün "inanç ve değerler, okul tarihi, gelenek, tören ve adetler ve kahramanlar" alt boyutlarına ilişkin puanlar cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin örgüt kültürünün "hikayeler" boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ( $t_{(620)} = 2.38$ ,  $p < .05$ ). Kadın öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{X} = 2.64$ ), erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2.45$ ) puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, hikayeler boyutu puanları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin puanlarının okul kademesine göre t-testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6

*Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Puanlarının t-testi Sonuçları*

| Örgüt Kültürü Boyutları  | Okul kademesi | N   | $\bar{X}$ | SS   | t     | p    |
|--------------------------|---------------|-----|-----------|------|-------|------|
| İnanç ve Değerler        | İlkokul       | 412 | 2.96      | 0.77 | 5.80  | .000 |
|                          | Ortaokul      | 210 | 2.57      | 0.84 |       |      |
| Okul Tarihi              | İlkokul       | 412 | 2.70      | 0.93 | 7.02  | .000 |
|                          | Ortaokul      | 210 | 2.13      | 1.04 |       |      |
| Hikayeler                | İlkokul       | 412 | 2.77      | 0.91 | 8.36  | .000 |
|                          | Ortaokul      | 210 | 2.13      | 0.91 |       |      |
| Gelenek Tören ve Adetler | İlkokul       | 412 | 2.80      | 0.82 | -5.78 | .000 |
|                          | Ortaokul      | 210 | 2.23      | 1.02 |       |      |
| Kahramanlar              | İlkokul       | 412 | 2.76      | 0.74 | 7.01  | .000 |
|                          | Ortaokul      | 210 | 2.31      | 0.79 |       |      |

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin örgüt kültürünün tüm alt boyutlarına ilişkin görüşleri okul kademesine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $t_{(620)}= 5.80$ ,  $t_{(620)}= 7.02$ ,  $t_{(620)}= 8.36$ ,  $t_{(620)}= -5.78$ ,  $t_{(620)}= 7.01$ ,  $p<.05$ ). Tüm alt boyutlarda ilkökul öğretmenlerinin puanları, ortaokul öğretmenlerinin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Bu bulgulara göre ilkökul öğretmenleri görev yaptıkları okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre daha olumludur. Öğretmenlerin örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin puanlarının kідeme göre ANOVA sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

*Kідeme Göre Öğretmenlerin, Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Puanlarının ANOVA Sonuçları*

| Örgüt Kültürü            | Gruplar   | $\bar{X}$ | ss  | Varyansın kaynağı | KT     | KO    | F     | p   | Anlamlı Fark |
|--------------------------|-----------|-----------|-----|-------------------|--------|-------|-------|-----|--------------|
| İnanç ve Değerler        | 1-10 Yıl  | 2.8       | .80 | Gruplararası      | 0.50   | .25   |       |     |              |
|                          | 11-20 Yıl | 2.8       | .77 | Grupiçi           | 411.80 | .66   | .38   | .68 | -            |
|                          | 21-40 Yıl | 2.7       | .89 | Toplam            | 412.31 |       |       |     |              |
| Okul Tarihi              | 1-10 Yıl  | 2.4       | .93 | Gruplararası      | 4.37   | 2.18  |       |     |              |
|                          | 11-20 Yıl | 2.5       | .97 | Grupiçi           | 622.57 | 1.00  | 2.17  | .11 | -            |
|                          | 21-40 Yıl | 2.6       | 1.1 | Toplam            | 626.95 |       |       |     |              |
| Hikayeler                | 1-10 Yıl  | 2.5       | .96 | Gruplararası      | 0.292  | .14   | .15   | .85 |              |
|                          | 11-20 Yıl | 2.5       | .93 | Grupiçi           | 568.87 | .91   |       |     | -            |
|                          | 21-40 Yıl | 2.5       | 1.0 | Toplam            | 569.16 |       |       |     |              |
| Gelenek Tören ve Adetler | 1-10 Yıl  | 2.8       | .83 | Gruplararası      | 29.65  | 14.83 |       |     |              |
|                          | 11-20 Yıl | 2.8       | .89 | Grupiçi           | 485.90 | .78   | 18.89 | .00 | 2<3          |
|                          | 21-40 Yıl | 3.3       | .92 | Toplam            | 515.56 |       |       |     |              |
| Kahramanlar              | 1-10 Yıl  | 2.5       | .79 | Gruplararası      | 0.10   | .05   |       |     |              |
|                          | 11-20 Yıl | 2.6       | .71 | Grupiçi           | 381.50 | .61   | .08   | .91 | -            |
|                          | 21-40 Yıl | 2.6       | .88 | Toplam            | 381.61 |       |       |     |              |

Tablo 7'ye göre, örgüt kültürü alt boyutlarından yalnızca “gelenek, tören ve adetler” alt boyutunda, grup ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $F_{(2, 619)}=18.89$ ,  $p<.05$ ). Buna göre farkın kaynağı, 11-20 yıl kıdemli öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 2.80$ ) ile 21-40 ( $\bar{X} = 3.30$ ) yıl kıdemli öğretmenlerin puanları arasındaki farklılıktır. Bu bulgulara göre 21-40 yıl kıdemli öğretmenlerin okullarının örgüt kültürüne ilişkin görüşleri, 11-20 yıl kıdemli öğretmenlere göre daha olumludur.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile okullarının örgüt kültürüne ilişkin görüşleri arasındaki korelasyon sonuçlarına göre, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile okulların örgüt kültürü değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .672$ ,  $p<.01$ ). Öğretmenlerin, çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları*

| Değişkenler               | Örgüt Kültürü | İnanç ve Değerler | Okul Tarihi | Hikayeler | Gelenek ve Görenekler | Kahramanlar |
|---------------------------|---------------|-------------------|-------------|-----------|-----------------------|-------------|
| Çatışma Yön. Stratejileri | .669**        | .666**            | .398**      | .462**    | .023                  | .703**      |
| Bütünleştirme             | .694**        | .717**            | .456**      | .518**    | -.169**               | .743**      |
| Hükmetme                  | -.425**       | -.474**           | -.385**     | -.394**   | .424**                | -.466**     |
| Ödün Verme                | .713**        | .703**            | .500**      | .549**    | -.092*                | .747**      |
| Uzlaşma                   | .627**        | .645**            | .430**      | .473**    | -.137**               | .651**      |
| Kaçınma                   | .435**        | .441**            | .201**      | .252**    | .089*                 | .465**      |

\* $p<.01$ , \*\* $p<.05$

Tablo 8'e göre, “çatışma yönetimi stratejileri” ile “örgüt kültürü” arasında orta düzeyin üzerinde pozitif yönlü bir ilişki ( $r=.669$ ,  $p<.01$ ), “inanç ve değerler” boyutu arasında pozitif ve yüksek bir ilişki ( $r=.666$ ,  $p<.01$ ), “okul tarihi” ( $r=.398$ ,  $p<.01$ ) ve “hikayeler” boyutları arasında pozitif ve düşük bir ilişki ( $r=.462$ ,  $p<.01$ ), “gelenek ve görenekler” boyutu arasında pozitif ve çok düşük bir ilişki ( $r=.023$ ,  $p<.01$ ) ve “kahramanlar” boyutu arasında pozitif ve yüksek bir ilişki ( $r=.703$ ,  $p<.01$ ) bulunmaktadır.

Bütünleştirme boyutu ile “kültür” boyutu arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki ( $r=.694$ ,  $p<.01$ ), “inanç ve değerler” boyutu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki ( $r=.717$ ,  $p<.01$ ), “okul tarihi” boyutu arasında pozitif ve düşük bir ilişki ( $r=.456$ ,  $p<.01$ ), “hikayeler” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyli bir ilişki ( $r=.518$ ,  $p<.01$ ), “gelenek ve görenekler” boyutu arasında negatif yönde düşük bir ilişki ( $r=-.169$ ,  $p<.01$ ) ve “kahramanlar” boyutu arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki ( $r=.743$ ,  $p<.01$ ) bulunmaktadır.

Hükmetme boyutu ile “kültür” boyutu arasında negatif yönlü düşük bir ilişki ( $r=-.425$ ,  $p<.01$ ), “değerler” boyutu arasında negatif ve düşük bir ilişki ( $r=-.474$ ,  $p<.01$ ),

“okul tarihi” boyutu arasında negatif ve düşük bir ilişki ( $r=-.385$ ,  $p<.01$ ), “hikayeler” boyutu arasında negatif yönlü ve düşük bir ilişki ( $r=-.394$ ,  $p<.01$ ), “gelenek ve görenekler” boyutu arasında pozitif yönde düşük bir ilişki ( $r=.424$ ,  $p<.01$ ) ve “kahramanlar” boyutu arasında negatif ve düşük bir ilişki ( $r=-.466$ ,  $p<.01$ ) bulunmaktadır. Çatışma yönetimi stratejileri içinde hükmetme boyutu puanları ile örgüt kültürünün “değerler, okul tarihi, hikayeler ve kahramanlar” boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması dikkati çekicidir. Buna göre okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini kullanmalarının örgütsel kültüre olumsuz yansımalarının olabileceği söylenebilir.

Ödün verme boyutu ile “kültür” ( $r=.713$ ,  $p<.01$ .) ve “değerler” boyutları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki ( $r=.703$ ,  $p<.01$ ), “okul tarihi” ( $r=.500$ ,  $p<.01$ ) ve “hikayeler” boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki ( $r=.549$ ,  $p<.01$ ), “gelenek ve görenekler” boyutu arasında negatif ve çok düşük bir ilişki ( $r=-.092$ ,  $p<.05$ ) ve “kahramanlar” boyutu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki ( $r=.747$ ,  $p<.01$ ) bulunmaktadır.

Uzlaşma boyutu ile “kültür” ( $r=.627$ ,  $p<.01$ .) ve “değerler” boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=.645$ ,  $p<.01$ ); “okul tarihi” ( $r=.430$ ,  $p<.01$ ) ve “hikayeler” boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyli ilişki ( $r=.473$ ,  $p<.01$ ), “gelenek” boyutu arasında negatif yönlü düşük bir ilişki ( $r=-.137$ ,  $p<.01$ ) ve “kahramanlar” boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyli ilişki ( $r=.651$ ,  $p<.01$ ) bulunmaktadır.

Kaçınma boyutu ile “kültür” ( $r=.435$ ,  $p<.01$ .), “değerler” ( $r=.411$ ,  $p<.01$ ), “okul tarihi” ( $r=.201$ ,  $p<.01$ ), “hikayeler” ( $r=.252$ ,  $p<.01$ ), “gelenek ve görenekler” ( $r=.089$ ,  $p<.05$ ) ve “kahramanlar” ( $r=.465$ ,  $p<.01$ ) boyutları arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Bu bulgulara göre çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisinin örgüt kültürü ve alt boyutları ile ilişkisi ve örgüt kültürü alt boyutlarından gelenek, tören ve adetler boyutunun çatışma yönetimi stratejileri ile ilişkisi oldukça önemlidir. Bu iki sonuç dışında diğer sonuçlarda genellikle alt boyutlar arasında pozitif yönde ilişkiler gözlenmektedir. Ancak çatışma yönetimi stratejilerinden “hükmetme” boyutuna ilişkin puanların yükselmesi, örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin puanların düşmesine neden olmaktadır. Bu ters orantı (negatif ilişki), okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede “hükmetme” stratejisini kullanmasının, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yerleşik hale getirilmesi ve okul etkinlikleri açısından olumlu yönde korunmasına zarar vereceği söylenebilir. Yöneticilerin hükmetme stratejisinin kullanılmasını gerektirecek koşulların gelişimine izin vermemesi gerekir. Bu konuda okul içinde gerekli toplantı ve bilgilendirmelerle gerek öğretmenlere gerek ise diğer çalışanlara belirtilebilir.

### **Tartışma**

Genel olarak araştırma bulguları dikkate alındığında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışmaları çözmeye ağırlıklı olarak bir stratejiye başvurmadıkları

biçiminde yorumlanabilir. Bu bulgu okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejilerin zamana ve duruma göre değişebildiği biçiminde yorumlanabilir. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticileri beş çatışma yönetme stratejisi içinde görece, “kaçınma” stratejisine daha fazla başvurdukları, en az ise “hükmetme” stratejisine başvurdukları söylenebilir. Hükmetme stratejisine daha az başvurmaları, okul yöneticilerinin kendi görüşlerini kabul ettirmek ve kendi istediği kararı çıkarmak için öğretmenlere baskı uygulamadığı biçiminde yorumlanabilir. “Uzlaşma” alt boyutuna yönelik öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla okul yöneticilerinin öğretmenlerle uzlaşma sağlamak için orta yol önerdiği söylenebilir. Farklı araştırmalarda da (İbicioğlu, 1999; Şahin-Fırat, 2010) benzer olarak yöneticilerin öğretmenleri bir karar için zorlamadıkları, çoğu zaman ikna etme ve uzlaşma yolunu denedikleri belirtilmiştir. Bu çalışmada bütünleştirme stratejisinin en yaygın kullanılan strateji olmaması, birçok araştırma sonucundan farklılık göstermektedir. Birçok araştırmada bütünleştirme (tümleştirme) stratejisinin en çok tercih edilen çatışma yönetimi stratejisi olduğu belirtilmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012; Günbayı ve Karahan, 2006; İnandı, Tunç ve Gündüz, 2013; Karip, 2013; Konak ve Erdem, 2015).

Örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında (tablo 5, 6 ve 7) öğretmenlerin, görev yaptıkları okullarının örgüt kültürünü orta düzeyde yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle okul kültürü konusundaki öğretmen görüşlerinin büyük ölçüde “az katılıyorum” (2) ve “orta düzeyde katılıyorum” (3) yönünde görüş belirttiği söylenebilir. Bu da veri toplanan okullarda örgüt kültürünün, “değer ve inançlar”, “okul tarihi” “hikayeler”, “gelenek ve görenekler” ve “kahramanlar” boyutlarında yeterliğinin düşük olduğu biçiminde yorumlanabilir. Örgüt kültürünün önemine işaret eden başka araştırma bulgularına göre okulun bileşenleri arasında etkileşime ve iletişime olanak sağlayan (Özdemir, 2006), örgütsel amaçların içselleştirilmesi için örgüt bileşenleriyle ortak hareket eden ve tüm bileşenlerine değerli olduğu duygusu yaşatan (Aslanargun ve Bozkurt, 2012) okullarda örgüt kültürünün geliştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Buna göre cinsiyet faktörünün çatışma çözme stratejileri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Aynı şekilde Arslantaş ve Özkan’ın (2012) araştırmalarında da öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma çözme stratejilerini kullanmaları hakkındaki görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlkokul öğretmenleri, ortaokul öğretmenlerine kıyasla, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede “bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma” stratejilerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Ortaokul öğretmenleri ise ilkokul öğretmenlerine kıyasla, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede hükmetme stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bu bakımdan ilkokul yöneticilerinin, ortaokul



yöneticilerine kıyasla “kazan-kaybet” türü davranışlara daha az başvurduğu, diğer yandan “kaybet-kazan” türü ödün verme davranışlarını ise daha fazla gösterdikleri söylenebilir. Bundan hareketle daha küçük yaştaki öğrencilerin bulunduğu okullarda yöneticilerin çatışmaların çözümünde daha fedakâr davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Diğer yandan okul yöneticilerinin hükmetme yönündeki davranışlarının üst kademelere doğru çıktıkça artış göstermesi, öğrenci yaş grubunun büyümesine bağlı olarak daha fazla otorite kurma ve öğrencileri kontrol etme çabasından kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerin örgüt kültürünün yalnızca “hikayeler” alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu durum, okulda geçmişte yaşanmış olayları, kadın ve erkek öğretmenlerin farklı değerlendirdiklerini gösterir. Örgüt kültürünün diğer boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin farklılaşmaması, Eroğlu ve Özkan’ın (2009) araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Belirtilen araştırmada da cinsiyet ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgüt kültürünün “gelenek, tören ve adetler” boyutu haricindeki diğer boyutlara ilişkin görüşleri öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmenlerin “gelenek, tören ve adetler” boyutuna ilişkin görüşleri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 21-40 yıl kıdemli öğretmenler, 11-20 yıl kıdemli öğretmenlere göre okullarını gelenekler, tören ve adetler konusunda daha olumlu değerlendirmektedirler. Sezgin’in (2010) araştırmasında da okulda kıdemli olmanın, ayrıcalıklı olmak anlamına geldiği tespitinden hareketle, bu çalışmadaki kıdemi yüksek öğretmenlerin, okulun gelenek, tören ve adetlerini daha uzun yıllar yaşamaları ve bu deneyimi kendileri için bir ayrıcalığa dönüştürdükleri biçiminde yorumlanabilir. Diğer yandan kıdemi düşük öğretmenlerin, okullarda eski kültür kalıplarının değişmesini istemelerinden kaynaklanmış olabilir.

Yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile okulların örgüt kültürü pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Alt boyutlar açısından ise ödün verme stratejisi ile yüksek düzeyli; bütünleştirme ve uzlaşma ile orta düzeyin üzerinde ve kaçınma stratejisi ile de düşük düzeyli pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre yöneticilerin çatışma durumlarında “kaybet-kazan” stratejisine sıkça başvurdukları, çatışma durumlarında geri adım atan taraf olarak çatışmaları büyütmekten kaçındıkları söylenebilir. Dikkati çeken nokta hükmetme stratejisi ile örgüt kültürü arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmasıdır. Buna göre okul yöneticileri okullarındaki çatışmaları çözerken yöneticinin lehine sonuçlanacak davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bu sonuç, yöneticilerin ödün verme stratejisini en fazla kullanmalarıyla da tutarlıdır. Bunlara göre okulların örgüt kültürünün yönetici odaklı, otoriter yaklaşımlara uygun olmadığı, büyük ölçüde tarafların beklentilerinin dengesini gözettiği söylenebilir. Öğretmenlerin okullardaki örgüt kültürüne ilişkin puanları arttıkça, çatışma yönetim stratejilerine ilişkin puanlarının da arttığı söylenebilir. Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) ile Özmen ve Aküzüm’ün (2010)

araştırmalarında da okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle bütünleştirme ve uzlaşma yolunu seçtikleri sonucuna varılmıştır. Gerek bu araştırma gerekse Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) ile Özmen ve Aküzüm'ün (2010) araştırma bulguları, örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi açısından bütünleştirme ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin okullarda daha çok tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın okullarda örgüt kültürünün inşası ve sürekliliği açısından ise hükmetme stratejisinin kullanılmasından kaçınılması gerektiği söylenebilir.

Örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi açısından bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin örgüt kültürü boyutları ile kurduğu yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler, bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin okullarda daha çok tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın okullarda örgüt kültürünün inşası ve sürekliliği açısından ise hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanılmasından uzak durulmalıdır.

### Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri öğretmenlere, düşüncelerini dikte etmemekte, kendi lehlerine karar çıkarmak için öğretmenlere baskı yapmamakta, aksine çatışmalarda kendileri geri atma eğilimindedirler. Okul yöneticileri genel olarak anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önermekte, kötü duruma düşmekten kaçınmak için öğretmenlerle yaşanabilecek anlaşmazlıkları açığa vurmamaya dikkat etmektedirler. Okul yöneticileri bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerine önem vererek örgütsel kültüre demokratik katkılarda bulunmaktadır.

Okul kültürü alt boyutlarından “değerler ve inançlar” ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinin olumlu olması, okullarda eğitimin ve öğrenmenin yerleşik bir kültür boyutu haline geldiğini göstermektedir. Ancak diğer yandan “okul tarihi” konusunda öğretmenler yeterli bilgilendirilmemektedir. Gelenek, tören ve adetler ile kahramanlar alt boyutlarında da benzer olarak yetersizlikler bulunmaktadır. Öğretmenlerin okullarda aidiyet geliştirmelerinde, okulun gelenek ve adetlerinin, önemli hikaye ve kahramanlarının olmaması veya bu konularda bilgi sahibi olmadıklarından bunu bir yetersizlik olarak görmektedirler.

Öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre “bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme” boyutlarında farklılık göstermektedir. Kıdemi fazla öğretmenler, kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin “bütünleştirme”, “ödün verme” ve “uzlaşma” stratejilerini daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Benzer olarak örgüt kültürünün inanç ve değerler alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri de okul kademesine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Bu durum, ilkökul ve ortaokulların her ne kadar birbirine yakın yaş gruplarına ve birbirlerini izleyen eğitim programlarına sahip olsalar da inanç ve değerler konusunda farklılaştığını göstermektedir.

Yöneticilerin çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejiler ile okulların örgüt kültürü arasında, pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Burada

dikkati çeken nokta yöneticilerin çatışmaları “hükmetme” stratejisini uygulayarak yönetmelerinin, okulların örgüt kültürüyle ters yönlü bir ilişki göstermesidir. Hükmedici, otoriter davranışlar arttıkça, örgüt kültürü bundan olumsuz etkilenmektedir. Bu durum (negatif ilişki) ilkökul ve ortaokullarda çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini kullanmanın örgüt kültürünün geliştirilmesi, yerleşik hale getirilmesi ve okul etkinlikleri açısından olumlu yönde korunmasına zarar verebileceğinden, okullarda öğretmen ve yöneticilerin hükmetme stratejisini kullanmaması, okul yöneticilerinin hükmetme stratejisinin kullanılmasını zorunlu kılacak koşulları ortadan kaldırması önerilir. Bu durum okul içinde gerekli toplantı ve bilgilendirmelerle öğretmenlere ve diğer çalışanlara belirtilebilir.

Örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi açısından bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin örgüt kültürü boyutları ile kurduğu yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler, bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin okullarda daha çok tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın okullarda örgüt kültürünün inşası ve sürekliliği açısından ise hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanılmasından uzak durulmalıdır.

#### **Kaynakça**

- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arslandaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/806963> adresinden erişilmiştir.
- Arslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223336> adresinden erişilmiştir.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Chan, K. W., Huan, X. ve Ng, P. M. (2007). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pasific Journal of Management*, 25, 277-295. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>.
- Dreu, C. K. W., Ewers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. ve Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 6(22), 645-688. <https://doi.org/10.1002/job.107>

- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 50-61. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177870> adresinden erişilmiştir.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (Genişletilmiş 4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*(2.Baskı).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1993). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 25945).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (28), 531- 548.
- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri. *Afyon Kocatepe Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 209-230. <https://sbd.aku.edu.tr/VIII1/igunbayi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Gündüz, B., Tunc, B. ve İnandı, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 641-660.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior, Fifth Edition*. USA: Pearsson Education.
- Hofstede, G. (1998). Think locally act globally: Cultural constraints in personel management. *Management Intenational Review*, (38), 7-26. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-90989-3\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-90989-3_2) adresinden ulaşılmıştır.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, S. A. N. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 241632).
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 87418).

- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin özyeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 275-294.
- Janićević, N. (1998). Cultural determinants of employees' needs and job satisfaction. *First International Conference: Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge, UK: Churchill College, Cambridge University.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, 16. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi*, 5. Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30378> adresinden erişilmiştir.
- Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S. (2004). Adokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile firma performansı arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2(18), 309.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91. <https://doi: 10.14527/kuey.2015.004>
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>nden erişilmiştir (Tez No. 204962).
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Bingöl, M.A. (2014). An investigation of conflict management styles of the high school administrator perceived by the teachers. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(2), 39-53. <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.46>
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration concepts and practices. Fourth Edition*. USA: ThomsonWadsworth.
- Okul, K. (2011). *Kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerine etkileri ve yazılım sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). <https://docplayer.biz.tr/4244693-Kurum-kulturunun-catisma-yonetimi-tarzlari-uzerindeki-etkileri-ve-yazilim-sektorunde-bir-uygulama.html>'den erişilmiştir.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>

- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde yöneticilerin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 72-83. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117243> adresinden erişilmiştir.
- Mehr, S. K. (2012). Relationship between organizational culture and conflict management styles of managers and experts. *Advances in Environmental Biology*, 6(3), 1056-1062. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/287241723\\_Relationship\\_between\\_organizational\\_culture\\_and\\_conflict\\_management\\_styles\\_of\\_managers\\_and\\_experts](https://www.researchgate.net/publication/287241723_Relationship_between_organizational_culture_and_conflict_management_styles_of_managers_and_experts)
- Neiderauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışmayı çözüme stratejileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 206022).
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256360> adresinden erişilmiştir.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-112. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30219> adresinden erişilmiştir.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde yöneticilerin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 72-83. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117243> adresinden erişilmiştir.
- Psenicka, C. ve Rahim, A. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(10), 302-326. <https://doi.org/10.1108/eb028955>
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8. <https://doi:10.1108/eb022832>
- Rahim, M. A., Magner, N. R. ve Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors, what justice perceptions precisely. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31. <https://doi:10.1108/eb022833>
- Sadri, G. ve Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *The Journal of Management Development*, 20(9-10), 853-859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>

- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, (35), 142-159. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/248/22> adresinden erişilmiştir.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ve tek strateji işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 3-22. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/842796> adresinden erişilmiştir.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156) 71-83. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/viewFile/84/13> adresinden erişilmiştir.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yalçın, A. ve Erçen, A. E. Y. (2004). Kültür ile şekillenen çatışma tepkileri üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 201-217. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50182> adresinden erişilmiştir.

#### **Etik Kurul Kararı**

Bu araştırma, 01.01.2020 tarihinden önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.



## Examining the Relationship between School Administrators' Conflict Management Strategies and School Culture According to Teachers' Views<sup>1</sup>

| ARTICLE TYPE     | Received Date | Accepted Date | Published Date |
|------------------|---------------|---------------|----------------|
| Research Article | 02.21.2020    | 10.17.2020    | 10.19.2020     |

Ersay Özkara <sup>2</sup>

Ministry of National Education

Binali Tunç <sup>3</sup>

Mersin University

### Abstract

The aim of this research is to examine the relationship between conflict management strategies and organizational culture used by school administrators according to the opinions of teachers working in public schools in Mersin. The study group of the research consists of 622 teachers (274 males, 348 females) working in official primary and secondary schools in the central districts of Mersin (Yenişehir, Akdeniz, Toroslara and Mezitli). The research data were obtained with "Rahim Organizational Conflict Scale (ROCI-II)" adapted to Turkish by Neiderauer (2006) and "School Culture Scale" developed by Kuyumcu (2007). Descriptive analysis tests, t-test and ANOVA were used. According to the results of the research, there is a positive and high level relationship between the conflict management strategies used by school administrators working in primary and secondary schools and school culture. The opinions of teachers, working in primary schools, about organizational culture are more positive than teachers working in secondary schools. The point that attracts the results of the research is that the administrators' managing the conflicts by applying the "dominating" strategy shows a reverse relationship with the organizational culture of the schools. As the dominant and authoritarian behaviors increase, organizational culture is negatively affected. Organizational culture reveals that integration, compromise and reconciliation strategies in terms of conflict management relation, dimensions of organizational culture and high level of positive relationships, integration, compromise and reconciliation strategies should be preferred more in schools. On the other hand, strategies of domination and avoidance should be avoided in terms of building and continuity of organizational culture in schools.

**Keywords:** Conflict management, conflict management strategies, organizational culture, school culture.

**The Ethical Committee Approval:** Since this research was conducted before 01.01.2020, it does not require an ethics committee decision.

<sup>1</sup>This study is derived from the master's thesis completed by the first author under the supervision of the second author at Mersin University Institute of Educational Sciences in 2019.

<sup>2</sup>*Corresponding Author:* Teacher, Ministry of National Education, Mersin Provincial Directorate of National Education, E-mail: ersayozkara@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3526-1580>

<sup>3</sup>Prof. Dr., Faculty of Education, Educational Sciences, Department of Educational Administration, E-mail: tunc@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3636-209X>



## **Purpose and Significance**

Societies develop a variety of structures and functions to solve problems and meet their needs. While social institutions focus on meeting the material needs in societies, the intellectual (abstract) needs of people are met with the system of morals, norms and values that regulate the relations. The concept created by these institutional structures and operating systems is “culture”. Culture is one of the most important elements of the social conditions in which organizations emerge; therefore, it is one of the main sources of the existence of organizations (Güçlü, 2003). Accordingly, organizational culture is at the center of organizational processes. The strong organizational culture creates an intense sense of belonging and ensures that the components are identified with the organization (Janićijević, 1998). In this respect, organizational culture also functions as an organizational grout.

Conflict, another concept of the research, is considered as a natural component of the organizational structure. The variety, variability and dynamism of organizational internal and external variables can create problems between organizational components. In this regard, organizational culture and organizational conflict directly interact. Conflict is all sorts of problems that prevent individuals from meeting their physiological, sociological and psychological needs while interacting with their environment (Karip, 2013). Individual differences lead to conflict. Cultural variables are important in predicting conflict behavior and managing conflict.

Organizational conflicts are seen as a social phenomenon to be avoided due to their disruptive, preventive and destructive features. However, this perception is gradually changing. In current management approaches, organizational conflicts are accepted as an indicator of organizational dynamism (Özmen and Aküzüm, 2010). In current approaches, it is aimed to use the dynamism resulting from conflict for organizational purposes instead of being a phenomenon that should be eliminated or avoided in organizations.

In this study, the strategies used by school administrators in managing conflicts are associated with school culture. Organizational culture of schools also determines how to manage conflict situations in the organization as a reference to the behavior of educational components. It is important to determine whether the organizational culture, that is, the tendency in the behavior of school components, leads to organizational integrity and solidarity in organizational problem situations, or to differentiate between components in the form of power struggle. The problem statement of the research is as follows: Is there a relationship between the strategies used by school administrators in managing conflicts and the organizational culture of schools?

## **Method**

This research, which aims to determine whether there is a relationship between the strategies used by school administrators in managing conflicts and school culture, has been designed in accordance with the relational screening model (Karasar, 2006).

In this regard, the data on conflict management and organizational culture have been handled together, and the relationship between the managers' conflict management behaviors and the quality of school culture has been tried to be determined. This relationship has been determined according to the variables of teachers' gender, year of seniority and school level.

### **Study Group**

The study group of the research consists of 622 teachers working in public primary and secondary schools in the central districts of Mersin (Yenişehir, Akdeniz, Toroslar and Mezitli). Since this research was conducted before 01.01.2020, it does not require an ethics committee decision.

### **Data Tools**

The “Organizational Conflict Management Scale” (ÖÇYÖ) (Rahim Organizational Conflict Inventory-II [ROCI-II]), which was developed by Rahim (1983, inc: Neiderauer, 2006), was used to describe the managers' behaviors of managing organizational conflicts. The dimensions of the scale; integration, compromise, domination, avoidance and compromise. As the scores on the sub-dimensions increase, it is accepted that the managers adopt the conflict management strategy in that dimension more.

Teachers' views on organizational culture were obtained with the “Organizational Culture Scale” developed by Kuyumcu (2007). The scale consists of five dimensions and 42 items. Scale dimensions: school history, school values and beliefs, stories explaining the school, tradition ceremonies and customs, heroes.

### **Data Analysis**

Whether teachers' opinions about conflict management strategies and organizational culture used by school administrators differ according to the variables of seniority, branch, school type were determined by t-test and ANOVA test. Correlation analysis was used to determine the relationship between school administrators' conflict management strategies and organizational culture.

### **Discussion and Conclusion**

The average scores on the sub-dimensions of organizational culture show that teachers find the organizational culture of their schools moderately sufficient. This can be interpreted as the moderate competence of organizational culture in the dimensions of “values and beliefs”, “school history”, “stories”, “traditions and customs” and “heroes”. According to other research findings that point to the importance of organizational culture, in schools that enable interaction and communication between the components of the school (Özdemir, 2006), act in partnership with the organizational components for the internalization of organizational goals and provide a sense that it is valuable to all its components (Arslanargun & Bozkurt, 2012). It is seen that the culture has improved.

Teachers' opinions on conflict management strategies differ according to school level. Primary school teachers think that school administrators use “integration, compromise, compromise and avoidance” strategies more in managing conflicts compared to secondary school teachers. Secondary school teachers think that, compared to primary school teachers, school administrators use the dominance strategy more in managing conflicts. It can be said that primary school administrators use less “win-lose” type behaviors compared to middle school administrators, while on the other hand they show more “lose-win” type compromising behaviors.

Teachers' opinions about the “stories” dimension of organizational culture show a significant difference according to gender. This shows that past events at school, male and female teachers evaluate differently. In other dimensions of organizational culture, the opinions of male and female teachers do not differ, consistent with the research results of Eroğlu and Özkan (2009).

The opinions of teachers about the dimension of “tradition, ceremony and customs” differ according to seniority. It is noteworthy that 21-40 years teachers evaluate their schools more positively about traditions, ceremonies and customs than 11-20 years teachers. It can be interpreted that being senior in school means being privileged, that teachers with high seniority in this study experience the traditions, ceremonies and customs of the school for many years and make this experience a privilege for them.

In terms of the relationship between organizational culture and conflict management, the high level of positive relations, integration, compromise and reconciliation strategies established by organizational culture dimensions of integration, compromise and reconciliation reveal that schools should be preferred more. On the other hand, the use of domination and avoidance strategies should be avoided in terms of building and continuity of organizational culture in schools.

There is a positive relationship between the strategies used by administrators in managing conflicts and the organizational culture of schools. The striking point here is that the administrators' managing the conflicts by applying the “dominate” strategy shows a reverse relationship with the organizational culture of the schools. As the dominant and authoritarian behaviors increase, organizational culture is negatively affected. Since this inverse proportion (negative relationship) may harm the positive protection of organizational culture in terms of organizational culture, using the strategy of dominating conflict management strategies in primary and secondary schools, teachers and administrators do not use the dominant strategy, and school administrators must use the dominant strategy. It is recommended to eliminate the conditions within the school. This situation can be stated to both teachers and other employees through necessary meetings and information within the school.

In terms of organizational culture conflict management relationship, the high level of positive relations, integration, compromise and reconciliation strategies

established by the organizational culture dimensions of integration, compromise and reconciliation strategies reveal that schools should be preferred more. On the other hand, the use of domination and avoidance strategies should be avoided in terms of building and continuity of organizational culture in schools.

**The Ethical Committee Approval**

Since this research was conducted before 01.01.2020, it does not require an ethics committee decision.