

Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki

The Relationship Between School Principals' Servant Leadership Behaviors and Conflict Management Styles

Orkun Osman BİLGİVAR¹, Mustafa Reşit TOPAL²*

ARTICLE INFORMATION:

Received: 08/11/2022
Accepted: 02/12/2022
Published: 07/12/2022
DOI: 10.33710/sduijes.1200956

AUTHOR(S) INFORMATION:

1: Istanbul Sabahattin Zaim
University
ORCID: 0000-0001-7002-6191

2: Ministry of Education
ORCID: 0000-0002-6854-1044

*CORRESPONDING AUTHOR:

Mustafa Reşit TOPAL
Ministry of Education
topalmustafaresit@gmail.com

TO CITE THIS ARTICLE:

Bilgivar, O.O. & Topal, M.R. (2022). The relationship between school principals' servant leadership behaviors and conflict management styles. *SDU International Journal of Educational Studies*, 9(2), 105-136

ÖZET

Bu araştırmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2021-2022 öğretim yılında İstanbul ilinde resmî ve özel okullarda çalışan; kolayda örneklem ile ulaşılan 1628 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında “Kişisel Bilgi Formu”, Kılıç & Aydın (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bulgular için “t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi” uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde ise en fazla “Tümleştirme” stilini ve sırasıyla “Uzlaşma, Ödün Verme, Kaçınma Ve Hükmetme” stillerini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile “tümleştirme” stili arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, “uzlaşma ve ödün verme” stilleriyle pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ve “kaçınma” stiliyle pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Hükmetme” stiliyle negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çatışma yönetiminde “tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma” stillerini pozitif yönde anlamlı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. “Hükmetme” stilini ise negatif yönde anlamlı yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, Okul müdürü, Çatışma, Öğretmen

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between school principals' servant leadership behaviors and conflict management styles in line with teachers' opinions. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The study population of the research consists of those who work in public and private schools in Istanbul in the 2021-2022 academic year; the sample consists of 1628 teachers reached by convenience sampling method. “Servant Leadership Scale” adapted to Turkish by Kılıç & Aydın (2016) and “Conflict Management Styles Scale” developed by Rahim (1983) and adapted into Turkish by Gümüşeli (1994) were used as data collection tools in the research. “T-test, ANOVA, correlation and regression analysis” were performed for the findings. As a result of the research, the servant leadership levels of school principals were found as “very high”. It was concluded that the School Principals mostly preferred the “Integration” style and respectively “Negotiation, Compromise, Avoidance and Domination” styles in conflict management. It was concluded that there was a high level of positive relationship between the servant leadership style and the integration style of the school principals, a mid-level relationship between the compromise and compromise styles, and a low level of positive relationship with the avoidance style. It was found that there was a low negative correlation with the domination style. It was found that the school principals' servant leadership style positively affected the integration, negotiation, compromise and avoidance styles in conflict management. It was found that the domination style had a negative effect.

Keywords: Servant leadership, School principal, Conflict, Teacher

JOURNAL INFORMATION:

SDU International Journal of Educational Studies (SDU IJES) is published biannual as an international scholarly, peer-reviewed online journal. In this journal, research articles which reflect the survey with the results and translations that can be considered as a high scientific quality, scientific observation and review

articles are published. Teachers, students and scientists who conduct research to the field (e.g. articles on pure sciences or social sciences, mathematics and technology) and in relevant sections of field education (e.g. articles on science education, social science education, mathematics education and technology education) in the education faculties are target group. In this journal, the target group can benefit from qualified scientific studies are published. The publication languages are English and Turkish. Articles submitted the journal should not have been published anywhere else or submitted for publication. Authors have undertaken full responsibility of article's content and consequences. SDU IJES has all of the copyrights of articles submitted to be published.

GİRİŞ

Liderik, süreç içerisinde etkiyi içeren ve gruplar halinde ortak hedefleri gerçekleştirme sürecidir (Nourhouse, 2018, s. 43). Liderlik, insanların bir arada yaşama gereksinimi neticesinde sosyal yapının tanzim, sevk ve idame ettirilmesi ihtiyacından ortaya çıkmış bir olgudur. Liderlerin, takipçilerinin ve yapının özellikleri, davranışları ve içinde bulunduğu durum bağlamında liderin farklı tanımları yapılmış ve buna göre liderlik kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Bilgivar, 2018, s. 1).

Liderlik, insanları etkileme, olaylar ve durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiği konusunda görüş birliği sağlanması, ortak hedeflere erişmede kişisel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2013, s: 7). Liderler takipçilerine karşı duyarlıdır ve takipçilerinin değişimlere ve değişimlerin getirdiği problemlere çözüm üretmede rehber olmak durumundadır. Kısaca günümüz dünyasında liderlik, “insanlara efendilik etmek değil, insanlara hizmetkârlık yapmaktır” (Şişman, 2014, s. 11).

Liderlik konusunda insani ilişkilere, değerlere ve etik ilkelere önem verilmesi yeni tanımların ve modellerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Hizmetkâr liderlik, bu yönden grup üyelerinin ihtiyaçlarına odaklanan, onların gelişimini destekleyen, etkili iletişim kuran, cesaretlendiren ve güçlendiren liderlik yaklaşımıdır (Akdöl, 2015, s. 7).

Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderlik, empati kurabilen, çalışanlarını etkin bir şekilde dinleyen, çalışanlara duygusal destek veren, çalışanların gelişimini destekleyen, yaptıkları işe adanmalarını sağlayan kişilerdir (Greenleaf, 1977, s. 5). Hizmetkâr liderliği, ortak iyilik sağlamak, çalışanların gelişimine önem veren ve amacı hizmet etmek olan liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Page & Wong, 2000, s. 3). Hizmetkâr liderlik başkalarına fazlaca hizmet etmeyi, bütünsel yaklaşımı, topluluk duygusunu teşvik etmeyi ve karar vermede gücün paylaşımını vurgular (Spears, 2005, s. 2).

Hizmetkâr liderlik çalışanların performansı, motivasyonu, verimliliği gibi durumları geliştirmesine odaklanmış liderlik anlayışı (Northouse, 2018, s. 348) olduğundan dolayı okullarda ihtiyaç duyulan liderlik tarzıdır (Tak Tak & Bilgivar, 2022, s. 6).

Eğitim insanın sanayisidir ve okullar bilgiyle yaşayan ve büyüyen açık sistem oluşumlardır (Celep, 2007, s. 15). Eğitim kurumlarındaki değişim ve yenilik beraberinde yeni problemler oluştururken çatışma kaçınılmazdır (Gümüseli, 1994, s. 15). Okullarda dönüşümün gerçekleşmesi, hedeflerine ulaşması, kalite ve verimliliğin artması, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin sunulması (Parlar, 2020, s. 50) çatışma durumlarının okul müdürü tarafından doğru strateji ile yönetilmesi sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2021, s. 157).

Çatışma, insanların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk, tutarsızlık, anlaşmazlık, amaç, değer ve farklı bakış açılarından kaynaklanan durumdur (Karip, 2013, s. 3; Şimşek vd., 2014, s. 285). Çatışma iyi yönetilmesi gereken dinamik bir süreçtir (Gümüseli, 1994, s. 28). Yönetilemeyen çatışma durumları motivasyon düşüklüğüne (Kolenova & Halakova, 2019, s. 536), uyumsuzluğa (Gümüseli, 1994, s. 28), durağanlığa ve yavaşlamaya (Turan, 2014: 25), duygusal tükenmişliğe (Gibson vd., 2012, s. 205), örgütsel adanmışlık ve bağlılığın azalmasına (Karip, 2013, s. 41), üretkenliğin azalmasına (Ghaffar, 2009, s. 4), örgütsel sinizme (Bozbayındır & Kayabaşı, 2014: 221) yol açar. Çatışma durumunun yönetimi;

örgütün yapısıyla, liderin özellikleriyle, bilgi ve birikimiyle yöneticinin tutumu ile ilgilidir (Başaran, 2000a, s. 101; Gümüşeli, 1994, s. 66; Haqe, 2019, s. 3; Karip, 2013, s. 4, Rahim, 2002, s. 227).

Okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışı; eğitim ortamına, çalışanların motivasyonuna, okul iklimine katkı sağlayabileceği, çalışanların aidiyet duygusunu artırabileceği, çatışma durumlarının daha iyi yönetebileceği ve yönetim ile çalışanlar arasında bağlılığı kuvvetlendireceği düşüncesinden hareketle “hizmetkâr liderlik davranışları” ve “çatışma yönetme stilleri” arasındaki ilişki araştırılması gereken bir problem olarak değerlendirilmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesi; “Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Hizmetkâr Liderlik

21. yy. bilgi toplumundaki değişimler ve gelişmeler, değerlere, maneviyata ve ahlaka verilen önemle, insan odaklı yönetimlerin öneminin artması ve bunun gibi birçok dinamik, organizasyonların ihtiyacı olan liderlik stillerini etkilemektedir (Duyan & Dierendonck, 2014, s. 2; Şişman, 2014, s. 8). Hizmetkâr liderlik, 1970 yılında Greenleaf’ın “Lider Olarak Hizmetkârlık” makalesi ile ortaya çıkmıştır (Akdöl, 2015, s. 42). İlk bakışta “liderlik” ve “hizmetçi” kavramları birbirine zıt kavramlar olarak algılanmıştır (Greenleaf, 1977, s. 5).

Hizmetkâr lider, takipçilerini önceler, ihtiyaç ve isteklerini önemser, onların güçlenmelerine ve kariyer gelişmelerine yardımcı olur (Kılıç & Aydın, 2016, s. 106). Hizmetkâr liderin birinci amacı, en iyi şekilde liderliğin ana motivasyonu olması gereken başkalarına hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamaktır (Russell ve Stone, 2002, s. 145). Hizmetkâr lider, ekip çalışanlarının güçlü yönlerini, kabiliyetlerini ve arzularını ortaya çıkartır (Jennings & Wert, 2016, s. 25).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar, ayrıca takipçilerinin kişisel olarak gelişmelerine ve her yönden güçlenmelerine vurgu yapar (Cerit, 2008, s. 551). Hizmetkâr lider organizasyonda kendine güven inşa eder, rol model olur, paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturur, takipçileri oluşan güvene dayalı sorumluluk alırlar (Yukl, 2013, s. 349). Hizmetkâr liderlik insanlar arası bütünlüğü sağladığı ve uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanması bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılır. Organizasyon dışına uzanması ve topluma hizmet etmeyi öncelemesi bakımından benzersizdir. Yardım etme kültürü oluşturması ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme bakımından önemli bir liderlik modelidir (Liden vd., 2008, s. 162).

Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Okullar girdisi ve çıktısı insan olan toplumsal ve açık sistem örgütlerdir (Aydın, 2005, s. 161). Okullar toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere kurulmuştur (Çelik, 2007, s. 40). Eğitim insana ait bir fabrikadır ve okullar bilgiyi üreten, topluma yayan ve bireye bilgiyi nasıl kullanacağını öğreten kurumlardır (Celep, 2007, s. 15).

Toplumsal gereksinimler ve değişimler karşısında okulu yapılandıracak, işlevsel hale getirecek ve etkililiğini artıracak kişi okul yöneticisidir. Bu sorumluluğu taşıyacak ve eğitim kurumunu etkin kılacak olan okul müdürü, yönetim alanında iyi yetişmiş olmasının yanında etkili lider de olmalıdır (Başaran, 2000a, s. 80). Lider, yüksek planlar yapar ve bu planları başlatır. Yönetici ise planların gerçekleşmesini sağlar (Bursalıoğlu, 2021, s. 204). Bu bakımdan okul yöneticileri için hem lider hem de yönetici

denilebilir. Leithwood ve diğeri eğitimsel liderliği, okul liderliği ve eğitim yönetimi ile eş anlamlı kullanmışlardır (Bilgivar, 2018, s. 37).

Okul liderleri, okulun tüm paydaşlarını ortak vizyon etrafında toplayan, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda okulu öğretmenlerle birlikte yöneten, okul paydaşlarını motive eden, olumlu iletişim sağlayan, sosyo ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında okulun yenilenmesini ve dönüşümünü sağlayan kişilerdir (Bilgivar, 2018, s. 20).

Okul müdürleri, değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirebilmeleri için bireylerin zihinlerine olduğu kadar kalplerine de dokunabilmelidirler. Hizmetkâr liderliğin insani değerlere ve manaya yoğunlaşması (Fındıkcı, 2013, s. 344), hizmet etmeyi öncelmesi (Greenleaf, 1977, s. 6), birliktelik ruhu oluşturması (Koçel, 2015, s. 585; Spears, 2005, s. 2), adaletli ve alçakgönüllü olması (Patterson, 2003, s. 4), destekleyen ve geliştiren olması (Wheeler, 2007: 3), etkililiği artırması ve güven inşa etmesi (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 305), takipçilerini dinlemeyi öncelmesi ve güçlü uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi (Nourhouse, 2018, s. 367), topluluk oluşturması (Laub, 2004, s. 9) bakımından esas amacı bireyleri ve toplumu geliştirmek olan okullarda etkin liderlik tarzı olarak kullanılabilir (Akyüz & Eren, 2013, s. 198). Hizmetkâr liderliğin kalp ile başlaması (Greenleaf, 1977, s. 5), kendini ve başkalarını iyileştirme potansiyelinin olması (Spears, 2005, s. 3) bakımından okullarda motivasyonun daima güçlü ve yüksek olmasını sağlayabilir.

Hizmetkâr liderler güçlü vizyonla yola çıkarlar ve süreci çok iyi yönetirler. Vizyonlarına uygun davranışları yüksek enerji ve odaklanmayla sürdürerek takipçilerine rol model olurlar ve ilham verirler (Barutçugil, 2014, s. 96). Hizmetkâr liderler ben-merkezci değildirler ve takipçilerini yüceltirler. Hizmetkâr liderin odağında takipçileri vardır. Takipçilerini önemserler, onları güçlendirirler, kolaylaştırıcıdır ve takipçilerinin başarılı olmalarını isterler (Friedman, 2016, s. 9).

Hizmetkâr liderlik, liderin davranışları, özellikleri ve hizmete dayalı etkililiği ile okulun vizyonu doğrultusunda hedeflere ulaşabilmesi için işlevsel rol oynayabilir. Okullarda iş gücü çeşitliliğinin artması, sosyal ve teknolojik değişimin hızlı olması ve çok kültürlü yapı gibi nedenlerden dolayı esnek liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik (Wong & Davey, 2007, s. 6) okul müdürlerinin liderlik stili olabilir.

Çatışma Yönetimi

Çatışma, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren süregelen bir durumdur. İnsanlar etkileşim içinde oldukları için çatışma doğal (Rahim, 2002, s. 207; Robbins & Coulter 2012, s. 354) ve dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüşeli, 1994, s. 28).

Rahim'e (1985) göre, bireyin veya grupların arasında ortaya çıkan uyuşmazlık, anlaşmazlık ve zıtlık biçimindeki etkileşim durumudur. Tutum, biliş ve davranış aşamalarındaki uyuşmazlık halidir (Pondy, 1967). Çatışma kavramı farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen bütünsel ifadesi, bireyin veya grubun ihtiyaçları, hedefleri ve değerlerinden kaynaklanan zıtlık durumu olarak ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde çatışma ile ilgili görüşler yönetim biliminin doğuşuyla (Bakkalbaşı, 2017, s. 430) birlikte ilgi odağı olmuştur. Geleneksel (Klasik) yaklaşımın temsilcileri Taylor (1911), Fayol (1916/1949), Weber (1929/1947) ve Gulick & Urwick (1937), çatışmanın örgütsel verimliliğe zarar verdiği, hedeflere ulaşmaya mani olduğu ve düzeni bozup kargaşaya neden olduğu için engellenmesini veya ortadan kaldırılmasını savunmuşlardır (Rahim, 2001, s. 8). Geleneksel (Klasik) yaklaşımı takip eden davranışsal (neo-klasik) yaklaşım çatışmayı yok saymayıp insan ilişkilerini ön plana çıkarıp örgütsel etkiyi artırmayı ve çatışmayı en aza indirmeyi savunmuştur (A.g.e., s. 10). Etkileşimci (Modern) Yaklaşım, çatışmanın organizasyon için yenileyici, geliştirici ve yararlı olabilmesi amacıyla doğru yönde

çözümlemesini, yönlendirilmesini ve yönetilmesini savunur (Koçel, 2015, s. 758; Robbins, 1974, s. 14; Yeniçeri, 2009, s. 85-89).

Örgütlerde meydana gelen çatışmanın nedenlerini bilmek, çözümü kolaylaştırması açısından önemlidir. Liderin çatışmayı etkili yönetebilmesi için çatışmanın nedenleri ile ilgili bilgiye sahip olması gerekir (Gümüseli, 1994, s. 36; Güney, 2015, s. 209; Tortop, 2007, s. 256). Çatışmanın kaynağı neredeyse, çözümü oradadır (Bursalıoğlu, 2021: 155).

Çatışma kaçınılmaz bir olgudur (Robbins & Coulter 2012, s. 354). Çatışmalar iyi ya da kötü şekilde nitelendirilmez (Sarpkaya, 2002, s. 419; Yeniçeri, 2009, s. 88). Örgütler, gruplar ve bireyler için tehlikenin başlangıcı olabileceği gibi (Karip, 2013, s. 33) yenilik ve değişim için fırsat olabilir (Gibson vd., 2012, s. 263).

Çatışma yok sayılacak veya ortadan kaldırılacak bir durum değil doğru yönetilmesi gereken bir olgudur (Yeniçeri, 2009: 89). Çatışma yönetimi, organizasyonun öğrenmesini ve etkinliğini artırmak amacıyla çatışmanın işlevsel bozukluklarını en aza indirmek ve yapıcı işlevleri geliştirmek için etkili stratejiler tasarlanmasıdır (Rahim, 2000, s. 76).

Tarihsel süreç içerisinde, çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili ilk çalışma M. Parker Follett (1940) tarafından yapılmıştır. Follett; hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme olmak üzere üç stilden bahsetmiştir. Follett, daha sonra çalışmasına kaçınma ve uyma stillerini dâhil etmiştir. Çatışma yönetimi stratejilerinin sınıflandırılması konusunda beş kategorili ilk kavramsal şemayı Blake ve Mouton oluşturmuştur. Blake ve Mouton sınıflandırmasını üretime ve insanlara yönelik ilgileri esas alarak bireyler arası çatışma stillerini; hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve problem çözme şeklinde oluşturmuştur. Lawrance ve Lorsh, Hall, Thomas, Rahim ve Bonama ise Blake ve Mouton'un modelini geliştirerek yeniden yorumlamışlardır (Gümüseli, 1994, s. 77-82; Rahim, 2001, s. 27; Rahim, 2002, s. 216).

Literatürde en sık kullanılan modellerden biri olan ve araştırmamızda esas alınan Rahim (1983a) ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen bireyler arası çatışmayı "kendine yönelik ilgi" ve "başkalarına yönelik ilgi" şeklinde ele alan iki boyutlu modeldir. İlk boyut, kişinin kendi endişesini tatmin etmeye çalıştığı dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. İkinci boyut, kişinin başkalarının endişelerini tatmin etmek istediği dereceyi (yüksek veya düşük) açıklar. Bu iki boyutun birleşimi kişiler arası çatışmayı işlemenin beş özel stilini "tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma" oluşturmuştur (Gümüseli, 1994, s. 84; Rahim, 2001, s. 28; Rahim, 2002, s. 217).

Bütünleştirme, çatışan taraflar yan yana gelip problemi açık ve ayrıntılı biçimde tartışarak yüzleşirler. Doğrudan yüzleşmek çatışmanın analizinin yapılmasını sağlar. Çatışmanın tarafları bir sonuca ulaşmıncaya kadar çözüm yollarını tartışır (Bumin, 1990, s. 30-131; Gümüseli, 1994, s. 86; Koçel, 2015, s. 772).

Uzlaşma, çatışmaya neden olan sorunları konuşmak, anlaşmak ve tavizler vererek tatmin edici veya kabul edilebilir çözüm bulma yoludur. Uzlaşma stratejisi pazarlık, hakem müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma şeklinde kullanılabilir (Silah, 2005, s. 246; Şimşek, 2014, s. 300; Yeniçeri, 2009, s. 208).

Uyma yani ödün verme stratejisi kendi beklentilerinin yerine karşı tarafın beklentilerini ön plana alınmasıdır. Uyma stili farklılıkların geri plana alınıp ortak noktaların vurgulanmasıdır (Karip, 2013, s. 65; Koçel, 2015, s. 774; Rahim, 2002, s. 218).

Kaçınma stratejisi çatışmayı görmezlikten gelme durumudur. Yönetici tarafından çatışmanın önemsizliği, çatışan tarafların çözüm üretebilecek bilgi ve beceride olması, zaman harcayarak grubun etkinliğini azaltacağından veya çatışma durumu hakkında daha detaylı bilgi toplamak için zaman kazanmak

amacıyla kullanılabilir (Daft, 2010, s. 520; Koçel, 2015, s. 772; Rahim, 2001, s. 83; Rahim, 2002, s. 220; Silah, 2005: 246, s. Şimşek, 2014, s. 299; Yeniçeri, 2009, s. 202).

Liderin veya yöneticinin otoritesini ve yasal gücünü kullanarak çatışma durumunun çözümü ulaştırılmasını ifade eder. Kararlar tarafların lehine ya da aleyhine olabilir fakat kararlara uymak durumundadırlar. Bu durum hükmedilen taraflar için motivasyonun ve performansın düşmesine, moral bozukluğuna neden olabilir (Karip, 2013, s. 67; Koçel, 2015, s. 773; Yeniçeri, 2009, s. 206).

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Okullar, insanı geliştiren eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinin beklentileri karşılayabilmeleri için etkili ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Okul müdürü eğitim kurumunun etkililiğini ve niteliğini artırır (Başaran, 2000b, s. 13). Okulun sağlıklı gelişmesi, büyümesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için okul müdürleri hizmet yönelimli olan, güvene dayalı, iletişim becerisi yüksek, uzun süreli ilişkiler oluşturabilen, yardım etme kültürünü geliştiren ve insani duyguları öne çıkaran hizmetkâr liderlik davranışları sergileyerek ulaşabilir (Kılıç & Aydın, 2016, s. 107).

Okullar sosyal etkileşimin yoğun olduğu örgütler olduğu için çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Çatışmayı işlevsel olarak yönetme sorumluluğu okul müdüründedir. Okul müdürü çatışmanın kaynağı, çözümleri ve sonuçları ile ilgili çatışma yönetme stilleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Gümüşeli,1994: 9). Okul yöneticileri; kişilerin farklılıklarına, değerlerine, inançlarına, davranışsal eğilimlerine ve çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı çatışma stilleri seçebilir. Bu durum okul müdürünün çatışma sürecini verimli ve etkili yönetmesini sağlayabilir.

Buna istinaden okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stillerinin eğitim örgütlerindeki etkisini incelemek eğitim örgütlerine katkı sağlaması ve okul müdürleri ile öğretmenlerin verimliliğini etkilemesi açısından önemlidir. Hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmanın olmaması, konuya olan farkındalığı artıracak, literatüre kaynaklık sağlayacağı ve literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirildiğinden önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu kapsamda;

1. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, kademe, okuldaki çalışma süresi, okul türüne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetme stillerini yordamakta mıdır? sorularına cevap aranmıştır.

YÖNTEM

Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri arasında ilişkiyi öğretmen algılarına göre tespit etmeye yönelik bir çalışmadır. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli

kullanılmıştır. Bu model, ilişkili olduklarını belirtmek için bağımsız ve bağımlı değişkenleri birbirine bağlayan iki veya daha fazla değişken arasındaki “ilişki” veya “karşılaştırma” durumunu belirleyen modeldir (Creswell & Creswell, 2018, s. 183, Karasar, 2011, s. 81).

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmî ilkököl, ortaokul ve lise kurumlarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin büyük olması, tamamına ulaşabilmenin mümkün olmaması, zaman ve maliyet açısından kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, evren içerisindeki veri sağlayıcılara hızlı, ekonomik ve kolay erişilebilir olması bakımından tercih edilen yöntemdir (Baltacı, 2018, s. 259). Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığı ve %5 hata payı düzeyinde (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 129; Karasar, 2011, s. 226) 160.483 evren büyüklüğünden en az 384 olarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Araştırma için yaklaşık 3000 öğretmene veri toplama aracı ulaştırılmış olup, 1628 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak geri alınan veri toplama aracının 82 tanesi eksik veriler nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma için 1546 veri değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin Tablo 1’de bilgi verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerinin dağılımı

Demografik Bilgiler	Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	1070	69,2
	Erkek	476	30,8
Yaş	20-30 yaş	543	35,1
	31-35 yaş	323	20,9
	36-40 yaş	231	14,9
	41 yaş	449	29,0
Medeni durum	Evli	854	55,2
	Bekâr	692	44,8
Öğrenim durumu	Lisans	1338	86,5
	Yüksek lisans	199	12,9
	Doktora	9	0,6
Kıdemi	“1-5 yıl	531	34,3
	“6-10 yıl”	367	23,7
	“11-15 yıl”	175	11,3
	“16-20 yıl”	182	11,8
	“21 yıl üstü”	291	18,8
Şu anki okuldaki çalışma süresi	1-3 yıl	784	50,7
	4-6 yıl	309	20,0
	7-10 yıl	283	18,3
	11 yıl üstü	170	11,0
Çalıştığınız okul türü	İlkokul	474	30,7
	Ortaokul	596	38,6
	Lise	476	30,8

Sonuçlara göre katılımcıların %69,2’si kadın, %30,8’i erkektir ve katılımcıların %35,1’i 20-30 yaş arasında, %20,9’u 31-35 yaş arasında, %14,9’u 36-40 yaş arasında, %29’u 41 yaş üstündedir. Medeni duruma ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise %55,2’sinin evli, %44,8’inin bekâr olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları incelendiğinde ise katılımcıların %86,5’i lisans, %12,9’u yüksek lisans, %0,6’sı doktora mezunudur. Kıdem yılları incelendiğinde ise %34,3’sinin 1-5 yıllık kıdemleri olduğu, %23,7’sinin 6-10 yıllık, %11,3’ünün 11-15 yıllık, %11,8’inin 16-20 yıllık, %18,8’inin 21 yıl üstü kıdeme sahip olduğu tespit edildi. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi incelendiğinde ise %50,7’sinin 1-3 yıl arasında; %20’sinin 4-6 yıl; %18,3’ünün 7-10 yıl ve %11’inin 11 yıl üstü olarak şu

anki okulunda çalıştığı görülmüştür. Görev yapılan okul kademsine göre dağılımlar incelendiğinde, ilkokul %30,7'sinin, ortaokul %38,6'sının ve lise %30,8'inin görev yaptıkları tespit edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II)” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçekler için gerekli izinler alınıp kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği (HLÖ) 2008 yılında Liden ve arkadaşları tarafından 28 madde ve 7 alt boyutlu biçimde geliştirilmiştir. Liden ve arkadaşları geliştirdikleri ölçeğin 2013 yılında 7 madde ve tek alt boyutlu kısa formu oluşturmuşlardır. (Liden, 2013) Liden ve arkadaşlarının 2013 yılında tekrardan derledikleri ölçeği Kılıç & Aydın (2016) Türkçeye uyarlamıştır.

Araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri Liden ve arkadaşları (2013) tarafından $\alpha = 0.84$ olarak, Kılıç & Aydın (2016) tarafından $\alpha = 0.87$ olarak bulunmuştur, bu çalışmada Cronbach Alfa değeri $\alpha = 0,86$ olarak bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda Okul Müdürlerinin çatışma yönetme stillerini belirlemek amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II) kullanılmıştır. ROCI II (The Rahim Organizational Conflict Inventory), çoğu zaman kısaltılmış biçimde kullanılmaktadır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II) M. Aflazur Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Gümüşeli (1994) tarafından yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa değeri Gümüşeli (1994) tarafından yönetici ölçeği $\alpha = 0.81$ öğretmen ölçeği $\alpha = 0.88$ bulunmuştur (Gümüşeli, 1994: 138). Bu çalışmada Cronbach Alfa değeri Tümüleştirme $\alpha = 0,89$, ödün verme $\alpha = 0,73$, hükmetme $\alpha = 0,67$, kaçınma $\alpha = 0,55$ ve uzlaşma $\alpha = 0,70$ olarak bulunmuş ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veri Analizi

Bulgular değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel veriler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin güvenilirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Normal dağılım uygunluk değerleri kontrol edilmiştir.

Araştırmanın basıklık-çarpıklık değerleri ± 1 aralığı içinde olduğundan George & Mallery'ye (2010) göre verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Veriler normal bir dağılım içinde olduğundan parametrik testler uygulanmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren veriler için iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemliliği bağımsız örneklem t testi ile ikiden fazla grup karşılaştırması ANOVA; farkı tespit edebilmek için ise Bonferroni testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ alınmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın temel amacı doğrultusunda öğretmenlerin görüşleri ile elde edilen verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Ölçeğinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	n	Min	Mak.	\bar{X}	SS	Değerlendirme
Örgütsel Çatışma Stilleri Ölçeği						
Tümleştirme	1546	1.50	5.00	4.20	.67	Çok Yüksek
Ödün Verme	1546	1.00	5.00	3.55	.71	Yüksek
Hükmetme	1546	1.00	4.80	2.21	.76	Düşük
Kaçınma	1546	1.50	5.00	3.32	.65	Orta
Uzlaşma	1546	2.17	5.00	3.95	.57	Yüksek
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1546	2.00	5.00	4.21	.93	Çok Yüksek

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ve çatışma yönetim stillerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek için yapılan betimsel analiz sonuçları neticesinde öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyinin \bar{X} : 4.21; SS: .93 olarak “yüksek - çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel çatışma düzeylerinde en yüksek ortalama değer Tümleştirme alt boyutunda \bar{X} : 4.20; SS: .67 olarak hesaplanmış ve “yüksek - çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Uzlaşma alt boyutunda \bar{X} : 3.95; SS: .57 olarak hesaplanmış ve “yüksek” düzeyde olduğu, ödün verme alt boyutunda \bar{X} : 3.55; SS: .71 olarak hesaplanmış ve “yüksek” düzeyde olduğu, kaçınma alt boyutunda \bar{X} : 3.32; SS: .65 olarak hesaplanmış ve “orta” düzeyde olduğu ve en düşük ortalama değer Hükmetme alt boyutunda \bar{X} : 2.21; SS: .76 olarak hesaplanmış ve “düşük” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, kıdeme, kademeye, okuldaki çalışma süresine ve okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Cinsiyete Göre

	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kadın	1070	4.22	.61	.850	.396
	Erkek	476	4.19	.66		
Tümleştirme	Kadın	1070	4.21	.68	1.395	.163
	Erkek	476	4.16	.67		
Ödün Verme	Kadın	1070	3.57	.72	2.015	.044
	Erkek	476	3.49	.70		
Hükmetme	Kadın	1070	2.16	.75	-3.832	.000
	Erkek	476	2.32	.76		
Kaçınma	Kadın	1070	3.33	.66	1.213	.225
	Erkek	476	3.29	.64		
Uzlaşma	Kadın	1070	3.96	.56	1.060	.289
	Erkek	476	3.93	.57		

*p<0.05

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t[1544]=.850$; $p>0,05$).

Tümleştirme “kadın \bar{X} : 4.21; SS: .68 ve erkek \bar{X} : 4.16; SS: .67 öğretmenler”, Kaçınma “kadın \bar{X} : 3.33; SS: .66 ve erkek \bar{X} : 3.29; SS: .64 öğretmenler” ve Uzlaşma “kadın \bar{X} : 3.96; SS: .56 ve erkek \bar{X} : 3.93; SS: .57 öğretmenler” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak Hükmetme ve Ödün Verme alt boyutunda öğretmenlerin algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Hükmetme alt boyutunda erkek öğretmenlerin algıları \bar{X} : 2.32; SS: .76 kadın öğretmenlerin algılarına \bar{X} : 2.16; SS: .75 göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ödün Verme alt boyutunda kadın öğretmenlerin algıları \bar{X} : 3.57; SS: .72 erkek öğretmenlerin algılarına \bar{X} : 3.49; SS: .70 göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Yaşa Göre

	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	20-30 yaş	543	4.20	.65	.233	.873	-
	31-35 yaş	323	4.21	.66			
	36-40 yaş	231	4.21	.61			
	41 yaş +	449	4.23	.59			
Tümleştirme	20-30 yaş	543	4.16	.73	1.358	.254	-
	31-35 yaş	323	4.20	.69			
	36-40 yaş	231	4.20	.64			
	41 yaş +	449	4.24	.60			
Ödün Verme	20-30 yaş	543	3.52	.75	1.385	.246	-
	31-35 yaş	323	3.51	.73			
	36-40 yaş	231	3.56	.68			
	41 yaş +	449	3.60	.68			
Hükmetme	20-30 yaş ¹	543	2.25	.80	3.124	.025	2<1,4
	31-35 yaş ²	323	2.12	.72			
	36-40 yaş ³	231	2.14	.74			
	41 yaş + ⁴	449	2.25	.74			
Kaçınma	20-30 yaş	543	3.28	.65	2.310	.075	-
	31-35 yaş	323	3.31	.67			
	36-40 yaş	231	3.28	.65			
	41 yaş +	449	3.38	0.64			
Uzlaşma	20-30 yaş	543	3.94	.61	.539	.656	-
	31-35 yaş	323	3.94	.55			
	36-40 yaş	231	3.99	.53			
	41 yaş +	449	3.96	.54			

* $p<0,05$

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F[1546]=.233$; $p>0,05$).

Tümleştirme $F[1546]= 1.358$; $p>0,05$, Ödün Verme $F[1546]= 1,385$; $p>0,05$, Kaçınma $F[1546]= 2.310$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $F[1546]= 0.539$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak Hükmetme alt boyutunda öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F[1546]= 3.124$; $p<0,05$). Hükmetme alt boyutunda farklılık gösteren grubu bulabilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 31-35 yaş arasındaki öğretmenlerin algıları 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin algılarına göre daha düşük bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Medeni Duruma Göre

	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Evli	854	4.20	.62	-.533	.594
	Bekâr	692	4.22	.64		
Tümleştirme	Evli	854	4.19	.67	-.782	.434
	Bekâr	692	4.21	.68		
Ödün Verme	Evli	854	3.55	.70	-.164	.869
	Bekâr	692	3.55	.73		
Hükmetme	Evli	854	2.21	.77	.081	.935
	Bekâr	692	2.21	.74		
Kaçınma	Evli	854	3.34	.65	1.599	.110
	Bekâr	692	3.29	.66		
Uzlaşma	Evli	854	3.93	.55	-2.056	.040
	Bekâr	692	3.99	.58		

* $p<0,05$

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t[1544]= -.533$; $p>0,05$).

Tümleştirme $t[1544]= -.782$; $p>0,05$, Ödün Verme $t[1544]= -.164$; $p>0,05$, Hükmetme $t[1544]= .081$; $p>0,05$ ve Kaçınma $t[1544]= 1.599$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Uzlaşma alt boyutunda öğretmenlerin medeni durumu istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($t[1544]= -2.056$; $p<0,05$). Evli öğretmenlerin algıları $\bar{X}= 3.93$; $SS= .55$ bekâr öğretmenlere $\bar{X}= 3.99$; $SS= .58$ göre daha düşük bulunmuştur ($p<0,05$).

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Eğitim Durumuna Göre

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Lisans	1338	4.21	.63	-.264	.792
	Yüksek lisans	208	4.22	.59		

Tümleştirme	Lisans	1338	4.20	.68	-.125	.901
	Yüksek lisans	208	4.20	.65		
Ödün Verme	Lisans	1338	3.55	.72	.189	.580
	Yüksek lisans	208	3.54	.70		
Hükmetme	Lisans	1338	2.20	.76	-	.052
	Yüksek lisans	208	2.30	.76		
Kaçınma	Lisans	1338	3.32	.65	-.458	.647
	Yüksek lisans	208	3.34	.64		
Uzlaşma	Lisans	1338	3.95	.57	-.124	.902
	Yüksek lisans	208	3.96	.56		

*p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t[1544] = -.264$; $p>0,05$).

Tümleştirme $t[1544] = -.125$; $p>0,05$, Ödün Verme $t[1544] = .189$; $p>0,05$, Hükmetme $t[1544] = -1.943$; $p>0,05$, Kaçınma $t[1544] = -.458$; $p>0,05$ ve Uzlaşma $t[1544] = -.124$; $p>0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Eğitim Durumuna Göre

	Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1-5 yıl	531	4.24	.65	.837	.501
	6-10 yıl	367	4.16	.65		
	11-15 yıl	175	4.21	.61		
	16-20 yıl	182	4.20	.59		
	21 yıl üstü	449	4.22	.59		
Tümleştirme	1-5 yıl	531	4.20	.70	1.415	.227
	6-10 yıl	367	4.14	.73		
	11-15 yıl	175	4.23	.60		
	16-20 yıl	182	4.17	.66		
	21 yıl ve üstü	291	4.26	.59		
Ödün Verme	1-5 yıl	531	3.57	.72	2.271	.060
	6-10 yıl	367	3.46	.76		
	11-15 yıl	175	3.57	.66		
	16-20 yıl	182	3.54	.71		
	21 yıl ve üstü	291	3.62	.66		
Hükmetme	1-5 yıl	531	2.25	.80	2.371	.051
	6-10 yıl	367	2.13	.72		
	11-15 yıl	175	2.16	.74		
	16-20 yıl	182	2.31	.77		
	21 yıl ve üstü	291	2.20	.71		
Kaçınma	1-5 yıl	531	3.31	.63	1.206	.307
	6-10 yıl	367	3.29	.69		

	11-15 yıl	175	3.30	.63		
	16-20 yıl	182	3.30	.68		
	21 yıl ve üstü	291	3.39	.64		
	1-5 yıl	531	3.98	.59		
	6-10 yıl	367	3.92	.58		
Uzlaşma	11-15 yıl	175	3.96	.54	.549	.700
	16-20 yıl	182	3.96	.55		
	21 yıl ve üstü	291	3.96	.52		

*p<0,05

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının kıdemine (çalışma yılı) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (F[1541]= .837; p>0,05).

Tümleştirme F[1541] = 1.415; p>0,05, Ödün Verme F[1541] = 2.271; p>0,05, Hükmetme F[1541] = 2.371; p>0,05, Kaçınma F[1541] = 1.206; p>0,05 ve Uzlaşma F[1541] = .549; p>0,05 alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri okul kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Okul Kademesine Göre

Okul Kademesi	n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	İlkokul	474	4.23	.63	2.598	.075
	Ortaokul	596	4.24	.61		
	Lise	476	4.16	.66		
Tümleştirme	İlkokul	474	4.24	.61	5.758	.003
	Ortaokul	596	4.23	.67		
	Lise	476	4.11	.73		
Ödün Verme	İlkokul	474	3.59	.69	4.183	.015
	Ortaokul	596	3.58	.72		
	Lise	476	3.47	.73		
Hükmetme	İlkokul	474	2.16	.74	3.326	.036
	Ortaokul	596	2.19	.77		
	Lise	476	2.28	.76		
Kaçınma	İlkokul	474	3.35	.66	.659	.518
	Ortaokul	596	3.31	.66		
	Lise	476	3.30	.64		
Uzlaşma	İlkokul	474	3.95	.54	2.156	.116
	Ortaokul	596	3.99	.56		
	Lise	476	3.92	.59		

*p<0,05

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının görev yaptıkları okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (F[1543]= 2.598; p>0,05).

Kaçınma F[1543] = .659; p>0,05 ve Uzlaşma F[1543] = 2.156; p>0,05 alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stillerinden Tümleştirme $F[1543] = 5.758$; $p < 0,05$, Ödün Verme $F[1543] = 4.183$; $p < 0,05$ ve Hükmetme $F[1543] = 3.326$; $p < 0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tümleştirme alt boyutunda lise kademesinde ($\bar{X} = 4,11$; $SS = .73$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul ($\bar{X} = 4,24$; $SS = .61$) ve ortaokul kademesinde ($\bar{X} = 4,23$; $SS = .67$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu, Ödün Verme alt boyutuna lise kademesinde ($\bar{X} = 3,47$; $SS = .73$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul ($\bar{X} = 3,59$; $SS = .69$) ve ortaokul kademesinde ($\bar{X} = 3,58$; $SS = .72$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu, Hükmetme alt boyutunda lise kademesinde ($\bar{X} = 2,28$; $SS = .76$) görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkokul kademesinde ($\bar{X} = 2,16$; $SS = .74$) görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre

		n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1-3 yıl	784	4.22	.63	1.386	.245	
	4-6 yıl	309	4.18	.63			
	7-10 yıl	283	4.24	.60			
	11 yıl üstü	170	4.13	.64			
Tümleştirme	1-3 yıl	784	4.22	.70	2.126	.095	
	4-6 yıl	309	4.13	.67			
	7-10 yıl	283	4.25	.61			
	11 yıl üstü	170	4.14	.66			
Ödün Verme	1-3 yıl	784	3.57	.74	1.605	.186	
	4-6 yıl	309	3.47	.70			
	7-10 yıl	283	3.59	.67			
	11 yıl üstü	170	3.53	.69			
Hükmetme	1-3 yıl	784	2.20	.77	1.361	.253	
	4-6 yıl	309	2.19	.72			
	7-10 yıl	283	2.20	.75			
	11 yıl üstü	170	2.32	.80			
Kaçınma	1-3 yıl ¹	784	3.30	.67	2.615	.050	4>1.2
	4-6 yıl ²	309	3.26	.63			
	7-10 yıl ³	283	3.35	.65			
	11 yıl üstü ⁴	170	3.42	.62			
Uzlaşma	1-3 yıl	784	3.98	.59	1.953	.119	
	4-6 yıl	309	3.93	.53			
	7-10 yıl	283	3.95	.53			
	11 yıl üstü	170	3.88	.59			

* $p < 0,05$

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F[1542] = 1.386$; $p > 0,05$).

Tümleştirme $F[1542] = 2.126$; $p > 0,05$, Ödün Verme $F[1542] = 1.605$; $p > 0,05$, Hükmetme $F[1542] = 1.361$;

$p > 0,05$ ve Uzlaşma $F[1542] = 1.953$; $p > 0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin aynı okulda görev yapma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kaçınma alt boyutunda öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F[1542] = 2.615$; $p < 0,05$). Kaçınma alt boyutunda 11 yıl üzeri ($\bar{X} = 3.42$; $SS = .62$) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algıları 1-3 yıl ($\bar{X} = 3.30$; $SS = .67$) ve 4-6 yıl ($\bar{X} = 3.26$; $SS = .63$) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve çatışma yönetme stilleri okul türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilleri Okul Türüne Göre

	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	t	p
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Devlet Okulu	1318	4.25	.61	5.232	.000
	Özel Okul	228	3.99	.70		
Tümleştirme	Devlet Okulu	1318	4.25	.63	6.176	.000
	Özel Okul	228	3.89	.84		
Ödün Verme	Devlet Okulu	1318	3.59	.68	5.235	.000
	Özel Okul	228	3.29	.84		
Hükmetme	Devlet Okulu	1318	2.17	.75	-5.358	.000
	Özel Okul	228	2.46	.78		
Kaçınma	Devlet Okulu	1318	3.34	.65	2.753	.000
	Özel Okul	228	3.21	.67		
Uzlaşma	Devlet Okulu	1318	3.98	.54	3.177	.000
	Özel Okul	228	3.82	.70		

* $p < 0,05$

Tablo 4.16 incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t[1544] = 5.232$; $p < 0,05$). Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları okul türüne göre; resmî okulda ($\bar{X} = 4.25$; $SS = .61$) görev yapan öğretmenlerin özel okulda ($\bar{X} = 3.99$; $SS = .70$) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tümleştirme $t[1544] = 6.176$; $p < 0,05$, Ödün Verme $t[1544] = 5.235$; $p < 0,05$, Hükmetme $t[1544] = -5.358$; $p < 0,05$, Kaçınma $t[1544] = 2.753$; $p < 0,05$ ve Uzlaşma $t[1544] = 3.177$; $p < 0,05$ alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tümleştirme, Ödün Verme, Uzlaşma ve Kaçınma alt boyutlarında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek iken Hükmetme alt boyutu için özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Korelasyon katsayısının 1.00 sonucu çok yüksek düzey pozitif yönlü ilişki; -1.00 sonucu çok yüksek düzey negatif yönlü ilişki; 0.00 ilişki olmadığı sonucunu vermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak

değeri 0.70-1.00 arasında yüksek düzeyde, 0.70- 0.30 arasında orta düzeyde, 0.30-0.00 arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2020: 32; Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Tablo 11: Hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim stilleri korelasyon analizi

	“Tümleştirme Ödün Verme Hükmetme Kaçınma Uzlaşma”				
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	.706**	.618**	-.268**	.257**	.640**

**p<0,05

Tablo 11’e göre hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen puanlar ile çatışma yönetim stilleri ölçeğinden elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Buna göre tümleştirme (r=.706) boyutuyla pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, uzlaşma (r=.640) ve ödün verme (r=.618) boyutlarıyla pozitif yönlü orta düzeyde, kaçınma (r=.257) boyutuyla pozitif yönlü zayıf düzeyde ve hükmetme (r=-.268) boyutuyla negatif yönlü zayıf düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür.

Tablo 12: Hizmetkâr liderlik davranışlarının tümleştirme üzerindeki etkisinin analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.013	.082		12.302	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Tümleştirme	.756	.019	.706	39.118	.00

F=1530.180; p=.00; R²=.497

Tablo 12 incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=1530.180). Tümleştirme puanlarında meydana gelen değişimin %49,7’si algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Tümleştirme puanları da artmaktadır.

Tablo 13: Hizmetkâr liderlik davranışlarının ödün verme üzerindeki etkisinin analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		.594	.097		6.136	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Ödün Verme	.100	.003	.618	30.880	.00

F=953.589; p=.00; R²=.381

Tablo 13 incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05: F=953.589). Ödün Verme puanlarında meydana gelen değişimin %38,1’i algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Ödün Verme puanları da artmaktadır.

Tablo 14: Hizmetkâr liderlik davranışlarının hükmetme üzerindeki etkisinin analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		3.569	.126		28.370	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Hükmetme	-.046	.004	-.268	-10.925	.00

F=119.365; p=.00; R²=.071

Tablo 14 incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$: $F=119.365$). Hükmetme puanlarında meydana gelen değişimin %7'si algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Hükmetme puanları azalmaktadır.

Tablo 15: Hizmetkâr liderlik davranışlarının kaçınma üzerindeki etkisinin analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		2.195	.109		20.204	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kaçınma	.038	.004	.257	10.449	.00
$F=109.184$; $p=.00$; $R^2=.065$						

Tablo 15 incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$: $F=109.184$). Kaçınma puanlarında meydana gelen değişimin %6,5'i algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Kaçınma puanları da artmaktadır.

Tablo 16: Hizmetkâr liderlik davranışlarının uzlaşma üzerindeki etkisinin analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.013	.082		12.302	.00
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Uzlaşma	.108	.003	.706	39.118	.00
$F=1068.404$; $p=.00$; $R^2=.409$						

Tablo 16 incelendiğinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$: $F=1068.404$). Uzlaşma puanlarında meydana gelen değişimin %40,9'u algılanan hizmetkâr liderlik puanları ile açıklanmaktadır. Algılanan hizmetkâr liderlik puanları arttıkça Uzlaşma puanları da artmaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre “çok yüksek” düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı, gücünü etik ve takipçilerine fayda sağlayacak biçimde kullanması, etkili iletişim sağlaması, destekleyici ve yararlı çalışma ortamı oluşturması bakımından okul müdürleri tarafından benimsendiğini göstermektedir. Literatür incelendiğinde hizmetkâr liderlik tarzının “yüksek” ve “orta” düzeyde algılandığını göstermektedir. Hizmetkar liderlik davranışları ile ilgili Özbezek (2022) kamu alanında ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini, Kınalı (2021) otel işletmeciliği alanında ve içsel motivasyon üzerindeki etkisini, Koç (2021) işletme alanında işyeri tutum ve davranışları üzerindeki etkisini, Beğenirbaş & Yalçın (2020) hizmet sektöründe iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini, Nal, Bektaş & Kaya (2020) sağlık sektöründe örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini, Ece (2019) işletme alanında özel sektör çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisini, Özer (2019) sağlık sektörü alanında çalışan performansına etkisini, Özkan (2019) eğitim alanında örgütsel adalet etkisini, Yeter (2019) sağlık sektöründe örgütsel güven ve lider üye etkileşimine etkisini, Sakal (2018) sağlık sektöründe örgütsel özdeşleşmeye etkisini, Uluhan (2018) bankacılık sektöründe iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zeka üzerindeki etkisini, Yılmaz (2017) kamu alanında kuşak farklılıklarının algısı üzerinde ve Kılıç & Aydın (2016) işletme alanında örgütsel vatandaşlığa etkisini inceledikleri çalışmalarında bu araştırmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Demircan (2021) kamu alanında hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Kaya Tekin (2021) işletme alanında hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi

ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisini, Yüksel vd. (2021) sağlık sektöründe hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü, Cinnioğlu & Saçlı (2019) birinci sınıf restoran işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık duygusu arasındaki ilişkiyi, Erarslan (2019) akademik personel ile yapılan hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişliğine etkisini, Gündoğdu (2018) Türkiye’de özel eğitim sektöründe dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini, Kandış (2016) pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etkilerinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü inceledikleri çalışmalarında hizmetkâr liderlik düzeyini “orta” bulmuşlardır. Bu bulgular araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Hizmetkâr liderliğin, takipçilerin ihtiyaçlarını öncelemesi, onların gelişimini ve güçlenmesini desteklemesi, liderliği paylaşması, takipçilerine odaklanması, güdülemesi, iş tatmini ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler oluşturması yönünden okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanmasının olumlu ve yüksek düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çok yüksek düzeyde olması çatışma yönetiminde tercih ettikleri stillerin öğretmenleri ve okul iklimini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Bulgular neticesinde öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışma yönetim stili olarak Tümleştirme stilini “çok yüksek”, uzlaşma ve uyma (ödün verme) stilini “yüksek”, kaçınma stilini “orta” ve hükmetme stilini “düşük” düzeyde tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde okul müdürleri sırasıyla en çok “tümleştirme, uzlaşma, uyma (ödün verme), kaçınma ve hükmetme” stilini kullanmaktadır. Bu sonuç eğitim örgütlerinde kalitenin ve üretkenliğin artmasına, pozitif bir okul atmosferinin oluşmasını sağlayacağı değerlendirilebilir. Alan yazında yapılan incelemeler neticesinde elde edilen veriler ile benzerlik gösteren çalışmalar bulunmuştur. Çalışmalarında tümleştirme stilini Tan (2016), Yiğit (2015), Koçak (2012), Man Chu (2011), Güney (2009), Oğuz (2007), Kılıç (2006) ve Abacıoğlu (2005) “çok yüksek” düzeyde tespit etmişlerdir. Bağdatlı (2015), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında tümleştirme stilini okul müdürlerinin algılarına göre “çok yüksek” düzeyde, öğretmen algılarına göre “yüksek” düzeyde tercih edildiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmamızdan farklı olarak Girgin (2020) araştırmasında en çok “uzlaşma” stilinin “yüksek” düzeyde, daha sonra tümleştirme stilinin “yüksek” düzeyde kullanıldığı sonucuna varmıştır. Koçak (2012) çalışmasında öğretmenler arası çatışmalarda okul yöneticilerinin “uzlaşma” stilini “yüksek” düzeyde en çok tercih ettiklerini sonrasında tümleştirme stilini “yüksek” düzeyde kullandıkları sonucunu bulmuştur. Ancak okul yöneticilerinin öğretmenler arası çatışma durumunda kullandıkları yöntemin çözüm getirme düzeyi bakımından en çok tümleştirme stilinin “yüksek” düzeyde ve sonrasında uzlaşma stilinin “yüksek” düzeyde çözüm getirdiği sonucunu bulmuştur. Acar (2006) araştırmasında en çok “hükmetme” stilinin “orta” düzeyde, daha sonra sırasıyla “uzlaşma, tümleştirme ve kaçınma” stilinin “orta” düzeyde, “ödün verme” stilinin “düşük” düzeyde kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır ve bu bulgular çalışmamızla benzerlik göstermemektedir. Tümleştirme stilini Karamuk (2021), Ören (2021), Öz (2021), Yüksel (2020), Çağlı (2019), Kılıç (2017), Yaylalı (2017), Maral (2016), Örs (2015), Konak (2014), Odabaşoğlu (2013) ve Tanrıverdi (2008) çalışmalarında “yüksek” düzeyde tercih edildiğini ve en çok tercih edilen çatışma yönetim stili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan incelemeler sonucunda çalışmamıza paralel “tümleştirme” stiline sonra sırasıyla “uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme” stillerinin Yaylalı (2017), Tan (2016), Maral (2016), Yiğit (2015), Man Chu (2011), Güney (2009), Oğuz (2007), Cebeci (2006), Kılıç (2006), Abacıoğlu (2005), Karip (2013, s: 212) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında tercih edildiğini tespit etmişlerdir.

Bulgular sonucunda okul müdürlerinin birinci sırada “tümleştirme” stilini tercih etmeleri, öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate aldığı, çatışmadan kaçmadığını ve sonuca ulaştırmak istediğini göstermektedir. Tümleştirme stili sorunların üzerine açık ve net biçimde gitme imkânı oluşturması bakımından adil ve çoğulcu çözümler sağlayabilir. İkinci sırada uzlaşma stilinin olması tümleştirmenin alternatifi olması bakımından önemli bir bulgudur. Uzlaşma stili sorunları konuşmak, anlaşmak ve tavizler vererek tatmin edici veya kabul edilebilir çözüm bulma yolu önermesi bakımından taraflara nefes

aldıran stildir. “Tümleştirme” ve “uzlaşma” stillerinden sonra tercih edilen “uyuma (ödün verme)” stili okul ikliminin devamı ve alternatif oluşturması yönünden önemli bir sonuçtur. Okul müdürlerinin en az hükmetme stilini tercih etmeleri yasal güçlerini ve yetkilerini az kullandıkları ortaya koymaktadır. Çatışma yönetiminde “kaçınma” stilini orta düzeyde ve “hükmetme” stilini düşük düzeyde kullanılması çatışmayı yok saymadığını ve kaçınmadığını göstermektedir. Okul müdürü tarafından tercih edilen stiller çözüm üretmediği zaman kullanılabilir olacak çatışma yönetme stilleridir. Çatışmanın çözüme kavuşturulması yerine halının altına süpürülmesi uzun vadede çözümsüzlüğe neden olacaktır. Bu durum tarafları ve okulu olumsuz etkileyecektir. Bu şekilde olumsuz bir durumun oluşmaması için okul müdürleri daha çok tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stillerini tercih ederek süreç içerisinde etkileşim içinde olmaya ve sağlıklı ortam oluşturmaya çalıştığının göstergesidir.

Eğitim öğretimin verimli ve yenilikçi sürdürülmesinde öğretmenler en büyük paya sahiptir. Öğretmenlerin bu süreçte okul müdürleriyle her an çatışma yaşaması mümkündür. Çatışma durumunda bilgisi, tecrübesi ve liderlik özelliğiyle okul müdürünün kullanacağı stil çatışmanın seyrini belirleyecektir. Çatışma yönetiminde okul müdürlerinin en çok tümleştirmeyi ve sonrasında uzlaşma stilini tercih etmeleri, öğretmenlerin moralini, performansını ve verimliliğini etkileyecektir. Okul müdürü hizmetkâr liderliği benimsemesi öğretmenlerle etkili iletişim ve iş birliği geliştirmesini sağlayacağından çatışmayı istenilen şekilde çözüme kavuşturabileceği ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Araştırmamızı destekler nitelikte, Begenirbaş & Yalçın (2020) hizmet sektöründe; Özer (2019) ve Yeter (2019) sağlık sektöründe; Gündoğdu (2018) eğitim-öğretim alanı özel okullar üzerinde; Uluhan (2018) bankacılık sektöründe ve Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanında yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar bulmuşlardır. Çoban (2019), Ekinci (2015), Doğan (2015) ve Kahveci (2012) araştırmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek sergilediklerini tespit etmişlerdir. Ancak Türkmen (2016) çalışmasında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin hizmetkâr lider davranışlarını daha yüksek sergilediklerini bulmuştur. Yavuz (2020) çalışmasında kadın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında erkek ve kadın öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışları algıları benzerlik gösterdiği ve cinsiyet faktörünün okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamada etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabılır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Araştırmamıza paralel biçimde Begenirbaş & Yalçın (2020), Özer (2019), Yeter (2019) ve Uluhan (2018) benzer sonuçlar elde etmişleridir. Gündoğdu (2018) çalışmasında 18-29 yaş arasındaki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre hizmetkâr liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Begenirbaş & Yalçın (2020), Özer (2019) ve Yılmaz (2017) çalışmamızla benzer sonuçlar bulmuşlardır. Uluhan (2018) bankacılık sektöründeki çalışmasında medeni durum değişkenine göre evli ve bekâr çalışanların hizmetkâr liderlik tarzını algılama ve etkilenme biçimi anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bulgularımızdan farklı olarak Bulgularımızdan farklı olarak Öter (2021) çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha yüksek algıladıklarını bulmuştur. Ünsal (2018), hizmetkâr liderliğin alçakgönüllülük boyutunda bekâr öğretmenlerin algılarının evli öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Çalışmamıza paralel olarak Özer (2019), Yılmaz (2017), Yeter (2019) ve Uluhan (2018) benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak Begenirbaş & Yalçın (2020) hizmet sektöründe

yaptığı çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre eğitim düzeyi yükseldikçe hizmetkâr liderlik algısının azaldığını tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Özer (2019) sağlık sektörü, Gündoğdu (2018) eğitim öğretim alanı özel okullar üzerinde ve Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanındaki çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır. İşler (2022), Öter (2021), Yavuz (2020), Türkmen (2016) ve Doğan (2015) kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuşlardır ve bu neticeler çalışmamızla benzerlik göstermemektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda Yavuz (2020) okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir ve çalışmamızla benzerlik göstermektedir. İşler (2022) ilkokulda görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarını daha yüksek düzeyde bulmuştur. Ünsal (2018) dürüstlük boyutunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lise öğretmenlerine göre hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğan (2015), Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algıları Özel Eğitim Uygulama Merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu bulmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Özer (2019) ve Yeter (2019) sağlık sektöründe yaptığı çalışmada bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olamadığı sonucuna ulaşmışlardır. Gündoğdu (2018) eğitim öğretim alanında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2017) kamu yönetimi alanında belediye çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili eğitim-öğretim alanında yapılan çalışmalarda İşler (2022) okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Çoban (2019) öğretmenlerin mevcut okulda çalışma süresine göre hizmetkâr liderlik algıları affetme boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi yükseldikçe okul müdürlerini affedici olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Ekinci (2015) öğretmenlerin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi arttıkça okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları olumlu yönde yükseldiğini bulmuştur. Okullar hizmet sunulan, iletişimin, etkileşimin ve duygu yoğunluğunun yüksek yaşandığı kurumlardır. Araştırmamızın neticesi hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlere eşit yaklaşım sergilediğini, adil ve şeffaf olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Bir başka ifadeyle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Özel okullar üzerinde Gündoğdu (2018) çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışını “orta” düzeyde ve Akyüz (2012) araştırmasında hizmetkâr liderlik tarzını “yüksek” düzeyde bulmuşlardır. Araştırmamızda hizmetkâr liderlik tarzını “çok yüksek” düzeyde bulduğumuz için okul türü değişkenine göre bulgularımız desteklenmektedir. Özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin görev odaklı çalışmaları, yönlendirme ve gücü elinde bulundurma eğilimi ile insani yönleri (duygu, istek, ihtiyaç gibi) ön planda tutmayan eğilim içinde oldukları biçiminde ifade edilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyinin resmi okullarda çalışan öğretmenlerin özel okullarda görev yapan öğretmenlerden yüksek olması resmi okullardaki okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini daha fazla sergilediği düşünülebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin cinsiyetine göre tümleştirme, uzlaşma ve kaçınma boyutlarında istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir. Ancak hükmetme ve ödün verme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler hükmetme stilini okul

müdürlerinin daha çok tercih ettiğini düşünmüşlerdir. Kadın öğretmenler ödün verme stilini okul müdürlerinin daha çok tercih ettiğini değerlendirmişlerdir. Literatür incelendiğinde elde edilen veriyi destekler nitelikte Karamuk (2021), Örs (2015), Konak (2014) erkek öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejisi olarak hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Tanrıverdi (2008) yaptığı çalışmada kadın öğretmenler ödün verme stilini, erkek öğretmenler hükmetme stilini okul müdürleri tarafından çatışma yönetiminde daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Ören (2021) okul müdürlerinin çatışma yönetimi hükmetme stilinde cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edememiştir. Ancak diğer boyutlarda kadın öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Tan Kılıç (2017) çalışmasında erkek öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme boyutunu daha çok kullandığını değerlendirmişlerdir. Karabulut (2015) kadın okul yöneticilerinin kaçınma stilini daha çok tercih ettiklerini, Abacıoğlu (2005) ise kadın yöneticilerin uzlaşma ve ödün verme stilini daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Kılıç (2006) özel okullardaki öğretmenlerin çatışma çözme stili olarak en fazla ödün verme stilini tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Girgin (2020), Yüksel (2020), Şimşek (2019), Yaylalı (2017), Tan (2016), Bağdatlı (2015), Odabaşoğlu (2013), Oğuz (2007), Acar (2006), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Bu bulgular ışığında çatışma yönetiminde tercihleri belirleyen birbirinden bağımsız birçok faktör olabilir. Okul müdürleri tercihleri ile çatışmanın seyrinin belirleyicisidirler. Gemi kaptanları fırtınaya yakalanmamak için hava raporunu takip ederler. Okullarda müdürler kalbe giren olmalı ve öğretmenlerin problemleriyle hemhal olabilmelidir. Kadın öğretmenlerin nahif ve nazik olmaları onların okul müdürlerine karşı yaklaşımları ödün verme stilinde anlamlı farklılığın oluşmasına neden olmuş olabilir. Okul müdürleri erkek öğretmenlere karşı yasal güçlerini kadın öğretmenlere nazaran daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin yaşına göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak hükmetme boyutunda, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler, 20-30 yaş aralığındaki ve 41 yaş üzerindeki öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu boyutu daha az tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Bir başka ifadeyle 20-30 yaş aralığındaki genç öğretmenler ve 41 yaş üzerindeki tecrübeli öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Ören (2021) çalışmasında 42-56 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak hükmetmeyi daha fazla tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Tanrıverdi (2008) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Ancak aritmetik ortalamaya göre yaş büyüdükçe hükmetme puanının yükseldiğini bulmuştur. Yüksel (2020) çalışmasına göre 21-25 yaş aralığındaki genç ve mesleğe yeni başlayan öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha yüksek kullandığını değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalar araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmadan farklı olarak Karamuk (2021), Girgin (2020), Tan (2016), Örs (2015), Bağdatlı (2015), Güney (2009), Acar (2006), Cebeci (2006), Abacıoğlu (2005) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Şimşek (2019) ve Odabaşoğlu (2013) çalışmalarında 41 yaş ve üzeri yani yüksek yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetiminde ödün verme stilini daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Karabulut (2015) 51 yaş ve üzeri okul yöneticilerinin ödün verme stilini daha fazla tercih ettiklerini bulmuştur. Okul müdürleri çatışma yönetme stili olarak hükmetmeyi en son tercih etmektedirler. Okul müdürü otoritesini ve yasal gücünün olduğunu genç ve göreve yeni başlayan öğretmenlere çatışma durumlarında hatırlattığını göstermektedir. Yaş olarak büyük öğretmenler derse zamanında girme, evrakları zamanında idareye teslim etme, nöbet yerinde zamanında bulunma gibi yapması gereken işleri geciktirdiği için okul müdürü hükmetme stilini kullanabilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin medeni durumuna göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak uzlaşma boyutunda evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu stili daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Literatür incelendiğinde çalışmamızdaki bulguyu destekleyen sonuç bulunamamıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak Ören (2021) evli öğretmenler hükmetme

stilini daha yüksek, Bağdatlı (2015) evli öğretmenler kaçınma stilini daha yüksek tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Acar (2006) evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre okul müdürünün ödün verme ve kaçınma stillerini daha yüksek düzeyde tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Girgin (2020), Yüksel (2020), Şimşek (2019), Yaylalı (2017), Karabulut (2015) ve Örs (2015) medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Evli öğretmenler okul müdürlerinin çatışma durumlarında tarafların beklentilerini karşılayacak çözümler ürettiklerini düşünmektedirler. Okul müdürleri özellikle evli öğretmenlerin performansını ve verimliliğini olumsuz etkilememek için onları memnun edecek biçimde etkili ve sağlıklı iletişim halinde olduğunu göstermektedir. Evli öğretmenlerin okul dışındaki rollerini dikkate aldığımızda okul müdürlerinin tercihi sağlıklı okul ikliminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Karamuk (2021), Girgin (2020), Yüksel (2020), Tan Kılıç (2017), Tan (2016), Örs (2015), Konak (2014) ve Cebeci (2006) çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaştıkları için araştırma bulgularıyla benzerdir. Gümüşeli (1994) öğretmenlerin değerlendirmesine göre okul müdürlerinin mezun olduğu okula türüne göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak Şimşek (2019) çalışmasında eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin diğer fakülte mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla ödün verme stilini tercih ettiklerini, kaçınma stilinde eğitim enstitüsü öğretmenler eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Yaylalı (2017) öğretmenlerin eğitim enstitüsü/ön lisans mezuniyetine göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha çok tercih ettiklerini, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hükmetme stilini daha az tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Odabaşoğlu (2013) çalışmasında diğer fakülte mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödün verme stilini daha fazla kullandıklarını düşündüklerine ulaşmıştır. Tanrıverdi (2008) çalışmasında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algıları ön lisans mezunu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin tümleştirme stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirdiklerini bulmuştur. Karabulut (2015) lisansüstü mezuniyeti olan okul müdürlerinin lisans mezunu okul müdürlerine göre ödün verme stilini daha çok kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Güney (2009) fakülte mezunu okul müdürlerinin eğitim enstitüsü ve lisansüstü okul müdürlerine oranla uzlaşma stili daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Oğuz (2007) eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu okul müdürlerinin lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerine göre tümleştirme stilini daha fazla tercih ettiklerini bulmuştur. Kılıç (2006) özel okul öğretmenlerinin diğer okul ve yükseköğretim mezunlarının eğitim fakültesi ve eğitim enstitüsü mezunlarına göre hükmetme stilini daha çok kullandıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumuna baktığımızda lisans mezunu öğretmenlerin çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda eğitim durumuna göre farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar olmasına rağmen çatışma durumlarında mesleki tecrübenin ön plana çıktığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Karamuk (2021), Şimşek (2019), Tan (2016), Örs (2015), Odabaşoğlu (2013), Tanrıverdi (2008), Cebeci (2006) ve Gümüşeli (1994) çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaştıkları için araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermiştir. Girgin (2020) tümleştirme ve uzlaşma stilinde anlamlı farklılık bulmuştur. 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin uzlaşma stilini daha çok tercih ettikleri algısına sahip olduklarını bulmuştur. Yüksel (2020), tümleştirme boyutunda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu stili daha çok tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Yaylalı (2017) uzlaşma stilinde 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okullarda kıdeme göre farklılığın oluşmaması paydaşların okulun gelişimi, daha sağlıklı okul iklimi oluşması için gayret gösterdikleri ifade edilebilir. Çatışma durumlarında tarafların birbirlerine saygı ile yaklaştıkları ve paylaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Farklı çalışmalarda ise belli bir tecrübeye

erişmiş öğretmenler okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini diğer kıdem gruplarına göre daha çok kullandıklarını değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinde ise kıdem yılı arttıkça hükmetme ve kaçınma stillerini kullanımın yükseldiği tespit edilmiştir. Okul müdürleri kıdemleri arttıkça ya çatışma durumundan uzaklaşıp olayı seyrine bırakmayı tercih etmekte ya da çatışma durumunu tecrübelerine göre önemsiz bulmaktalar. Hükmetme stilini diğer gruplara göre fazla kullanmalarının nedeni çatışma taraflarına okul müdürünün sorumluluk makamında olduğunu hatırlatmak ve çatışma durumunu kısa yoldan yasal gücüyle çözüme kavuşturmayı tercih etmek olabilir. Bu durum okul iklimi açısından ilerleyen zamanda olumsuzluk oluşturacaktır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yüksel (2020) ve Gümüşeli (1994) ortaöğretim kurumlarında okul kademesine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmış ve araştırmamızla tutarlılık göstermektedir. Tan (2016) ilkokul ve ortaokul müdürleri ile yürüttüğü çalışmada okul kademesine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucu yine çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak Tan Kılıç (2017) ödün verme boyutunda ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarının lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek tespit etmiştir. Bağdatlı (2015), ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise kademesindeki öğretmenlere göre tümleştirme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme algılarını daha yüksek bulmuştur. Koçak (2012) çalışmada okul kademesi olarak teknik ve mesleki lise ile genel liseyi incelemiştir. Bulguları neticesinde öğretmen algılarına göre kaçınma ve hükmetme stilinin teknik ve mesleki lise müdürleri tarafından daha fazla kullanıldığı; tümleştirme ve ödün verme stilinin genel lise müdürleri tarafından daha çok tercih edildiğini tespit etmiştir. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul kademesine göre çatışmaları yönetme farklılığının oluşmaması katılımcı, demokratik ve anlayışlı yönetim tarzlarının benimsenmesi olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin liderlik, okul yönetimi, etkili iletişim ve kapsayıcılık gibi hizmetiçi eğitimlere çokça katılmaları etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okulda çalışma süresine göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme stillerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ancak kaçınma stilinde 11 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 1-3 yıl ve 4-6 yıl görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kaçınma stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Girgin (2020) aynı okulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre bütün alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Kaçınma boyutunda aynı okulda 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip öğretmenlerin algıları 4-6 yıl arasındaki öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışmamızla benzerlik göstermekle birlikte gruplandırmaya göre farklılık göstermektedir. Karabulut (2015) okul yöneticisi olarak aynı okulda 6 yıl ve üzeri görev yapanların uzlaşma ve hükmetme stillerini kullanma oranları anlamlı olarak 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan okul yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Tanrıverdi (2008) aynı okulda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hükmetme stilini kullanma oranı anlamlı biçimde 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Yüksel (2020), Konak (2014) ve Gümüşeli (1994) aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını sonucunu bulmuşlardır. Araştırmalarda okuldaki görev süresine göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların nedenini okul müdürlerinin çatışma konularını önemsiz bulması veya daha bütünleştirici çözümler üretilebilmesi için zaman kazanması olarak ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri öğretmenlerin okul türüne göre tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma boyutlarında daha yüksek tespit edilmiştir. Özel okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla tercih ettiklerini değerlendirmişlerdir. Araştırma neticesinde elde ettiğimiz bulgudan farklı olarak Bağdatlı (2015) çalışmada özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları resmî okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Tan (2016) okul

yöneticilerinin çatışma yönetme stili resmi ve özel okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgular neticesinde resmî okullardaki okul müdürleri daha fazla problemle uğraştığı için mesleki tecrübesi daha yüksektir. Bu durum çatışmalara profesyonelce yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Özel okullarda okul müdürünün tecrübesi az ve daha az problemle karşılaşmaktadır. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin genç olması ve her yıl sözleşme yenileme kaygısı üzerlerindeki baskıyı arttırdığını göstermektedir. Çatışma durumunu hızlıca çözüme kavuşturmak için yasal gücünü kullandığını ifade edebiliriz. Çünkü özel okullarda çatışma durumu büyüdükçe kontrollerini kaybetme durumu daha kolay yaşanabilir.

Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerinden tümleştirme boyutu arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları yükseldikçe tümleştirme stilini tercih etmeleri anlamlı biçimde yükselmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerinden uzlaşma ve ödün verme boyutunda orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutu ile zayıf düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin kaçınma stilini tercih etmelerinde hizmetkâr liderliğin fazla etkilemediğini, hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin kaçınma stiline çok başvurmadıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim stillerinden hükmetme boyutu ile negatif yönlü ve zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları yükseldikçe hükmetme stilini tercih etmeleri anlamlı biçimde azalmaktadır. Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki en fazla pozitif yönlü tümleştirme stili, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve negatif yönlü hükmetme tercih edilmektedir.

Literatür araştırmasında Taktak & Bilgivar (2022) “Türkiye’de Hizmetkâr Liderlikle İlgili Eğitim Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Betimsel Analizi” araştırmalarında 19 çalışma olduğu ve bu çalışmaların çoğunun örgütsel değişkenlerle yapıldığını tespit etmişlerdir. Hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetim stilleri arasında Türkiye’de çalışma tespit edilememiştir. Fakat farklı liderlik stillerinin çatışma yönetim stillerinin yordayıcısı olarak yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Öz (2021), Çağlı (2019) ve Maral (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderlerin en çok tümleştirme stilini pozitif yönlü ve yüksek düzeyde tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin en az hükmetme stilini negatif yönlü ve orta düzeyde yöneldiklerini bulmuşlardır. Yaylalı (2017) çalışmasında dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ile çatışma yönetim stilleri arasında en fazla tümleştirme boyutu ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ve en az hükmetme boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki tespit etmiştir. Örs (2015) çalışmasında otantik liderlik ile çatışma yönetim stilleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir. Konak (2014) araştırmasında etik liderlik ile çatışma yönetim stilleri arasında en fazla tümleştirme ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur. Ayrıca etik liderlerin en az hükmetme stilini negatif yönlü ve düşük düzeyde yöneldiklerini tespit etmiştir. Odabaşoğlu (2013) “İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları” çalışmasında en yüksek tümleştirme boyutunda pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulmuştur. Yapıya göre boyutunda çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutu negatif yönlü ve düşük düzeyde, anlayış göstermede kaçınma boyutu pozitif yönlü ve düşük düzeyde, hükmetme boyutu ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bulmuştur. Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetme stilleri ile ilgili yurt dışında farkı alanlarda kısıtlı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Fields (2021) sosyal hizmetler kurumunda yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin duygusal iyileşme boyutu ile tümleştirme ve uzlaşma stili arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuştur. Astları ilk sıraya koyma boyutu ile uzlaşma stili arasında negatif yönlü anlamlı ilişki, astların gelişimine yardımcı olmak boyutu ile kaçınma stili arasında negatif yönlü

ilişki bulmuştur. Güçlendirme boyutu ile ödün verme stili arasında negatif yönlü ilişki, kavramsal beceriler boyutu ile ödün verme stili arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Güçlendirme boyutu ile hükmetme stili arasında pozitif yönlü ilişki ve kavramsal beceriler boyutu ile hükmetme stili arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Man Chu (2011) kilise papazlarının hizmetkâr liderlik davranışları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkide tümleştirme boyutunu pozitif ve düşük düzeyde en çok tercih edildiğini, uzlaşma ile pozitif ve zayıf düzeyde ve kaçınma ile negatif ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ödün verme ve hükmetme boyutlarında anlamlı ilişki olmadığı neticesini bulmuştur. Kiliselerin hizmetkâr odaklı olmaktan çok paternalist olduğu sonucuna ulaşmıştır. Papazların cemaatlerine yön, koruma ve vizyon sağlamak için ebeveyn gibi davrandığı ve hizmetkar liderler yerine bakımlı çocuklar gibi davranma eğiliminde olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir.

Yapılan çalışma ve literatür incelemesi sonucu elde edilen bulgularda düzeyleri farklı fakat en çok tümleştirme stiline pozitif yönlü ve en az hükmetme boyutunun negatif yönlü tercih edildiği görülmektedir. Bu durum yöneticilerin çatışma durumlarında yapıya faydalı olacak şekilde işlevsel biçimde çözüme ulaşmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetim stillerinden “tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme” boyutlarını anlamlı biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Algılanan hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stilleri artmaktadır. Fakat hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça hükmetme stili azalmaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları çatışma yönetim stillerinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ve çatışma yönetim stilleri arasında eğitim alanında yapılmış çalışma bulunmadığı için farklı liderlik tarzları ile çatışma yönetim stilleri incelenmiştir. Çatışma yönetim stillerini farklı liderlik tarzları ile inceleyen araştırmalarda liderlik tarzlarının çatışma yönetim stilleri üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Farklı liderlik stilleri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde Öz (2021), Çağlı (2019), Yaylalı (2017) ve Maral (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının çatışma yönetim stillerini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça en çok “tümleştirme” boyutunun arttığını ve en az tercih edilen “hükmetme” boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Yaylalı (2017) sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ile çatışma yönetim stillerinden en fazla tümleştirme boyutunun arttığını ve hükmetme boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Örs (2015) otantik liderlik tarzının çatışma yönetim stillerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Otantik liderlik tarzını kullanan okul yöneticilerinin çatışma yönetme stratejilerini daha etkili kullandığını ifade etmiştir. Konak (2014), etik liderlik tarzının çatışma yönetim stillerini olumlu etkilediğini bulmuştur. Etik liderlik davranışları arttıkça çatışma yönetim stillerinden en fazla tümleştirme boyutunun arttığını ve hükmetme boyutunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Odabaşoğlu (2013) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının çatışma yönetim stillerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında bulgumuzdan farklı olarak yapıyı kurma boyutunda en az kaçınma boyutunun negatif yönlü anlamlı etkilediğini bulmuştur.

Araştırmaların neticesinde tercih edilen liderlik tarzlarının çatışma sürecini, sonucunu ve çatışma yönetimini etkilediği değerlendirilebilir. Hizmetkâr liderlik tarzı çatışma yönetiminde tümleştirme ve uzlaşma stilini teşvik ettiği ifade edilebilir. Bu durum okul müdürlerinin çatışma yönetiminde sabırlı, şefkatli, alçakgönüllü, işbirlikçi, ikna edici ve çalışan merkezli olmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderlik ile çatışma yönetimi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi önemli olduğundan; değişim, yenilik ve problemleri çözme bakımından hizmetkâr liderlik tarzının devam ettirilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Abacıoğlu, M. (2005). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisi: bilişim sektöründe bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2): 191-205.
- Aydın, İ. (2005). *Okul çevre ilişkileri* Y. Özden (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı içinde (ss. 161-185). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bağdatlı, F. (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2): 430.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 231-274.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2013). *Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (4. baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- (2000b). *Örgütsel Davranış* (3. basım). Ankara: Nobel.
- Begenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2020). Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir mi? Hizmetkâr Liderlik Örneği, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1): 25-49.
- Bilgivar, O. O. (2018). *Arketipsel liderlik eğitim modeli: karma gömülü deneysel çalışma* (Doktora Tezi), Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversiteleri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı, İstanbul.
- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1): 221.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (21. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (27. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cebeci, S. (2006). *The Examination Of Guidance And Research Centers' Administrators' Conflict Management Strategies With The Perceptions Of Self And Teachers, (The Degree Of Master Of Science)*, Middle East Technical University, The Graduate School Of Social Sciences, Ankara.
- Celep, C. (2007). Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü, *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8): 15-21.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56): 547-570.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3): 1769-1778.
- Creswell, John W. ve Creswell, J. David. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). Los Angeles: SAGE.
- Çağlı, M. (2019). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2007). Okullarda Bilgi Yönetim Kültürü Geliştirmede Okul Yöneticilerinin Rolü, *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8): 40-42.

- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9. Ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Demircan, D. Y. (2021). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: bir kamu kurumunda uygulama* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Duyan, E. C. ve Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, 49(1): 2.
- Ece, S. (2019), Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği, *BMIJ*, 7(2): 795-813 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1105>
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 40(179): 341-360.
- Erarslan, A. A. (2019). *Hizmetkâr liderliğin çalışan tükenmişliği üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Fields, T. B. (2021). How Servant Leadership Relates to Conflict Management Styles at Work. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 10(5): 1-5. ISSN: 2169-026X
- Friedman, H. H. (2016). *Is Your Organization Run by the Right Kind of Leader? An Overview of the Different Leadership Styles*. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2844519
- Fındıkcı, İ. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Bir Gönül Yolculuğu*. İstanbul: ALFA.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14. ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Girgin, S. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğdu, G. (2018). *Liderlik tarzlarının özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonları üzerindeki etkileri: görgül bir araştırma* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. baskı). Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem- Analiz* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haqe, S. H. (2019). *Yöneticilerin örgütsel çatışma yönetiminde modern liderlik tarzlarının rolü: süleyman demirel üniversitesi ile bağdat üniversitesi'nde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İşler, M. (2022). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adalet düzeyinin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Jennings, K. R., & Wert, J. S. (2017). Hizmetkâr lider. (Çev. Şirin, F.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kandiş, A. (2016). *Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Karamuk, E. (2021). *Duygusal zekânın eğitim kurumlarındaki örgütsel çatışma yönetimini yordama gücü* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (22. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi* (5. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaya Tekin, E. (2021). *Hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisinde hofstede'in güç mesafesi kültür boyutunun etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kılıç, K. C. ve Aydın Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30): 106-113.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kınalı (2021). *Hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, S. (2021). *Hizmetkâr liderliğin işyeri tutum ve davranışları ile olan ilişkisinde çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü - öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: BETA Yayıncılık.
- Kolenova, Z., & Halakova, Z. (2019). The teaching profession according to communication styles while solving conflict situations. *International Journal enof Educational Methodology*, 5(4): 535-545.
- Konak, V. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (batman ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2014.12.002>
- Man Chu, R. I. (2011). Conflict Management Styles Of Pastors And Organizational Servant Leadership: A Descriptive Study (Doctor of Philosophy). The Southern Baptist Theological Seminary, USA.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6(3): 842-858.
- Northouse, P., G. (2018). *Leadership Theory & Practice* (8th ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Odabaşoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikler ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öter, Ö. M. (2021). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Öz, S. (2021). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2): 584 – 602.
- Özer Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi* 6(1): 105-112. DOI: 10.17681/hsp.410569

- Özkan, O. S. (2019). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 3157-3171.
- Page, D., Wong, P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*.
- Parlar, H. (2020). *Tüm Yönleriyle Okul Geliştirme Kuram, Yaklaşım Ve Uygulama*, Ankara: Nobel.
- Patterson, K. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- (2000). Empirical Studies On Managing Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 11(1): 5-8.
- (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3.ed.). London: Quorum Books.
- (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management* (11. ed.). United States of America: Pearson.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ombudsman Akademik*, 1: 259-293. ISSN: 2148-256X
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31: 414-429.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant-Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, N. (2019). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri hakkında öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taktak, M. ve Bilgivar, O. O. (2022). Türkiye’de Hizmetkâr Liderlikle İlgili Eğitim Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Betimsel Analizi, *İZÜ Eğitim Dergisi*, 4(7): 1-20. DOI: 10.46423/izujed.1056019
- Tan, G. (2016). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tan Kılıç, N. (2017). *Okul örgütü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi* (7. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uluhan, T. (2018). *Liderlik tarzlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş performansı ve duygusal zekâ üzerindeki etkileri: özel bir bankanın çukurova bölgesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Wheeler, D. W. (2007). Department Chairs and Servant Leadership. *Effective Practices for Academic Leaders*, 2(12): 1-16.
- Wong, P. T. P., Davey, D. M. A., (2007). Best Practices in Servant Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, July, http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.pdf, (Erişim Tarihi: 01.05.2022).

- Yaylalı, M. (2017). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin algılarına göre anadolu lisesi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeter, N. N. (2019). *Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2017). *Y kuşağının iki farklı döneminin tercih ettiği liderlik tarzı üzerine görgül bir araştırma: Seyhan belediyesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Yüksel, O., Deniz, S., Çimen, M. (2021). Hastane Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4): 921-7.

EXTENDED ABSTRACT

The Relationship Between School Principals' Servant Leadership Behaviors and Conflict Management Styles

Introduction: The aim of this study is to observe the relation between servant leadership behaviours of school principals and conflict management styles. Research Questions: In which level are the school principals' servant leadership behaviors? In which level are the school principals' conflict management styles? Do the school principals' servant leadership behaviors and their conflict management styles (gender, age, marital status, education, seniority, stage, working duration in the school) make a meaningful difference according to the school type? Is there any meaningful relation between the school principals' servant leadership behaviors and their conflict management styles? Do the servant leadership behaviors of the school principals have really predictive role for their styles of conflict management? Servant leadership; since it is a leadership style whose aim is to provide common good, to give importance to the development of employees and to serve, it is thought that it can contribute to the educational environment, motivation of employees, school climate, increase the sense of belonging of employees, better manage conflict situations and strengthen the commitment between management and employees, the relationship between the concepts of "conflict management styles" and "conflict management styles" is considered as a problem worth focusing on. When the national and international literature is examined, there are many studies dealing with servant leadership and conflict management styles in different fields with different variables. When the national and international literature is examined within the scope of the study; It is seen that there is no study on the relationship between servant leadership behaviors and conflict management styles in the national literature, there are studies examining the servant leadership model and conflict and conflict management in the international literature, but there are limited studies examining the relationship between servant leadership and conflict management styles. One of the most important of these researches is the study of Fields (2021) and Man Chu (2011). Fields (2021) analyzes the relationship of servant leadership with conflict management styles in the workplace with Survey Monkey to combine the Servant Leadership Scale and the Rahim Organizational Conflict Inventory-II in a web-based survey. As a result of the analysis, it was concluded that the servant leadership exhibited by the Superiors was positively correlated with the helpful and unhelpful conflict management styles preferred by the employees. Man Chu (2011) investigated the potential relationship between conflict management style and organizational servant leadership tendency. As a result of the research, she concluded that the priests' servant leadership styles allowed them to better understand the dynamics between the impact on their congregations and the way they manage church conflicts.

Method: The research is a study to determine the relationship between school principals' servant leadership behaviors and conflict management styles according to teacher perceptions. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in accordance with the purpose of the research. The study population of the research consists of those who work in public and private schools in Istanbul in the 2021-2022 academic year; the sample consists of 1628 teachers reached by convenience sampling method. In the research, Personal Information Form, Servant Leadership Scale, which was adjusted as the 7 titled form by Liden et al. (2013) and then adapted to Turkish by Kılıç & Aydın (2016), Scale of Conflict Management Styles developed by Rahim (1983) and adapted to Turkish by Gümüşeli (1994) were used as means to collect data. T-test, ANOVA, correlation and regression analysis were conducted for the findings.

Results: As a result of the research, the servant leadership levels of school principals were found as "very high". It was concluded that the School Principals mostly preferred the "Integration" style and respectively "Negotiation, Compromise, Avoidance and Domination" styles in conflict management. It was concluded that there was a high level of positive relationship between the servant leadership style and the integration style of the school principals, a mid-level relationship between the compromise and compromise styles, and a low level of positive relationship with the avoidance style. It was found that there was a low negative correlation with the domination style. It was found that the school principals' servant leadership style positively affected the integration, negotiation, compromise and avoidance styles in conflict management. It was found that the domination style had a negative effect.

Conclusion: As a result of the research, it can be inferred that the preferred leadership styles have an impact on the conflict process, outcome and conflict management. It can also be indicated that the servant leadership style encourages the integration and reconciliation style in conflict management. This demonstrates that the school principals prefer to be compassionate, humble, collaborative, and persuasive and employee-centered in conflict management. According to the findings driven from the result of the research, a significant relationship between the servant leadership and conflict management is obtained. As the conflict management is important in educational institutions; maintaining of the servant leadership style can be suggested in terms of change, innovation and problem solving.

Keywords: Servant leadership, School principal, Conflict, Teacher