

Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi

Araştırma Makalesi E- ISSN: 3023-4891

İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Modelleri ve Çatışma Yönetimi

Faruk Dal

frkdl@hotmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

Nurhayat Aksoy

aksoynurhayat@gmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

Dilek Toy

dylek_yildiz@hotmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

İbrahim Tıraş

tirasibrahim08@gmail.com Milli Eğitim Bakanlığı

Özet

Bu araştırmanın amacı Okul Yöneticilerinin Liderlik Modelleri Ve Çatışma Yönetimi sürecine ilişkin liderlik ve çatışma yönetimindeki kavramsal bilgileri ortaya koymaktır. Okul müdürleri tarafından liderlik stillerinin sergilenmesi ile eğitimin kurumlarında etkililiğinin ve verimliliğinin artıracığı anlayışı her geçen gün önemini daha da artırmaktadır. Son yıllarda yapılan yönetmelik değişiklikleri ile birlikte okul müdürlerinin ders denetim yetkisi ve rolü artırılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin, özellikle dönüşümcü liderlik stiline dayanan yönetsel bir anlayışla ders denetimi yapmaları, okullarda yapılan denetimin etkisini artıracaktır. Liderlik davranışı ile iletişim ve etkileşim yönetimi stratejileri, örgütleri doğrudan etkileyen başlıktır. Bu durum üyeler ve liderler arasındaki etkileşimin ve kurumlarda çatışma yönetimi davranışının önemini göstermektedir. Günümüzde sektördeki farklılıklar nedeniyle yönetim anlayışı ve kapsamı daha profesyonel yönetimi teşvik etmektedir. Bu önemin dışında kurumların karşılaştığı en büyük sorunlardan biri de çatışmadır. Başarılı çatışma yönetimi, liderlik kavramıyla ilişkilidir. Özellikle liderlik yaklaşımı, çatışmanın etkileri ve sonuçları bağlamında incelenen konulardan biridir. Etkili çatışma yönetimi sadece yöneticiler için değil tüm organizasyon için önemlidir

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yöneticilik, Örgüt, Çatışma

Leadership Models Of Primary School Administrators And Conflict Management

Abstract

The purpose of this research is to reveal conceptual knowledge in leadership and conflict management regarding the Leadership Models of School Administrators and the Conflict Management process. The understanding that the effectiveness and efficiency of educational institutions will increase by displaying leadership styles by school principals increases its importance day by day. With the regulation changes made in recent years, the course supervision authority and role of school principals has been increased. In this context, school principals' supervision of lessons with a managerial approach based on transformational leadership style will increase the effect of supervision in schools. Leadership behavior and communication and interaction management strategies are topics that directly affect organizations. This shows the importance of interaction between members and leaders and conflict management behavior in institutions. Today, due to differences in the sector, the management approach and scope encourages more professional management. Apart from this importance, one of the biggest problems faced by institutions is conflict. Successful conflict management is related to the concept of leadership. In particular, the leadership approach is one of the issues examined in the context of the effects and consequences of conflict. Effective conflict management is important not only for managers but for the entire organization.

Keywords: Leadership, Management, Organization, Conflict

Giriş

Hızla gelişen ve değişen dünya şartları beraberinde, eğitim kurumlarının da etkili ve verimli çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda okullarımızda görev yapan öğretmenlerin ve okul idarecilerinin, çağın beraberinde getirdiği bilimsel gelişmelere ve değişimlere ayak uydurması, eğitim-öğretim etkinliklerinde başarıyı artırarak eğitimin amaçlarına ulaşması dolayısıyla bir eğitim kurumu olan okulların etkililiğini ve verimliliğini artırması açısından önemlidir. Lider kelimesi, bir otorite, emirler veren, ödül ve ceza süreçlerini uygulayan, onu dinleyen ve onun yolundan giden bir teşkilata sahip olan bir güç gerektirir. Lider kelimesinin anlamına bakacak olursak; yön veren, ışık tutan, mesafe koyan, öğretme tutkusu olan, birlikte çalıştığı insanların istek ve ihtiyaçlarını doğru zamanda hisseden kişidir. Lider, ait olduğu örgütün amaçlarını belirlemede etkin biçimde hareket eden kişi olarak da tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 232). Yönetici; Çevresindekileri etkileyebilen, ilham verebilen, üstün niteliklere sahip kişilerdir. Bu tanımdan hareketle liderlik, herhangi bir kural veya baskı uygulamadan, bir işi veya görevi etkili bir şekilde veya istenen noktaya getirebilen kişilerdir. Bu ortak hedeflere bağlı bir çoğunluk olduğunda, bir lider olduğun söyleyebilirsiniz. Liderlik olgusu birçok bilim dalının üzerinde araştırma yaptığı bir kavramdır. Dolayısıyla ortak bir tanıma sığdırmak mümkün olmayacaktır. Farklı disiplinlerin konusu olduğu için farklı tanımların olması ve ortak bir tanımın olmaması oldukça doğaldır (Şişman, 2002).

Liderlik Modelleri

Liderlik modelleri arasında hangi tarzın en uygun olduğu konusunda devam eden bir tartışma var. Ancak birçok yönetim bilim adamının paylaştığı görüş, arzu edilen iklimin, yönetim yapısı ve görevlerinin, liderlik modelinin şartlara göre uyarlandığı yönündedir.

Başarılı lider, örgütün iklimine, beklentilerine ve koşullarına göre liderlik modelleri uygulayabilen kişidir (Tengelimoğlu, 2005).

Örgütlerde Çatışma

Canlıların yaşam mücadelesi vermeleri ve bunu özellikle çevreleriyle çatışarak ifade etmeleri önemlidir. Canlı organizmanın mücadelesi genellikle yaşamsal nitelikleri artıran yönleriyle görülür. Bir engel durumu göz önüne alındığında, çatışma temel olarak çözüm stratejilerinin geliştirilmesini gerektirir. Bu anlamda çatışmanın varlığı tüm insan yaşamında mevcuttur. Örgütler buna örnektir. Çatışmalar, normal karar verme ortamında veya iş süreçlerinde de önemli bir yer tutar. Bu anlamda çatışma, güç, kaynak ya da sosyal konum eksikliği ya da farklı değer yargıları üzerine kuruludur (Ceylan, Ergün ve Alphan, 2000, s. 40).

Örgütlerde çatışma nedenleri

Bir çatışmanın ortaya çıkmasının birçok nedeni olabilir. Organizasyon içindeki bireyler veya gruplar arasında paylaşılan güç, organizasyon içindeki bireylerin arzu ettiği sınırlı kaynaklar, gruplar arasındaki farklı hedefler, algı düzeyleri ve bireysel farklılıklar değişimin koşullarını oluşturur. Çatışma için uygun ortam (Altay, 2011, s.42). Örgütteki bireylerin ve birey gruplarının amaçlarının birbirine paralel olmaması, geçmişte yaşadıkları ve günümüze getirdikleri deneyim ve inançların çelişkili olması, örgütte her türlü kaynağın mevcudiyetinin sınırlı olması, Örgüt içi kuralların dengesiz olması ve kişiden kişiye farklılık göstermesi ya da hatalar gibi iletişim nedenlerinden kaynaklanan algılar çatışmaya neden olmak için yeterlidir. Tüm bu nedenlerden dolayı çatışma kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir ve şiddeti kendi kendine azalmaz veya artmaz. Çatışmanın birey üzerindeki yönlendirici etkisini düşünmek yerine, çatışmanın doğru yönetilmesi ile yapıcı bir adım atılabilir. Çatışma bireyseldir, aksi halde yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilir (Ceylan ve ark., 2000, s.43).

Çatışmaların Çözümünde Liderin Önemi

Yönetimin ihtiyacı ve amacı, mevcut tüm kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanmak için karar verme ve uygulama durumu ile ilgilidir. En önemli karar alma mekanizması yönetici olduğu için, en önemli kararlar ve uygulamalar eşit derecede yönetimin desteklenmesi ve daha da geliştirilmesi anlamına gelir. Yönetici gücünü otoriteden almasına rağmen etkili bir yönetim sergileyebilmek için bazı kişisel niteliklerin bulunması gerektiğini vurgular. Örgüt içinde belirlenen amaçlara ulaşıldığı ölçüde, bireylerin ve grupların davranışları da yönetime bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Burada lider önemli bir yer tutmaktadır (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014). Bu nedenle, bireyler ve gruplar arasındaki sorunlardan kaçınma stratejileri, başarılı yönetimin sonucudur. Yönetimde liderlik, yönetimdeki başarı ile tutarlı olarak çalışanlar arasında çatışmadan kaçınmaya odaklanır. Başka bir deyişle liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında harekete geçirmek ve bu hedeflere ulaşmak için bilgi ve becerilerin toplanmasıdır. Bu anlamda liderlik, örgüt üyeleri tarafından ilgili kişiler için kullanılmaktadır. Kişisel özelliklerden gelen bir görevdir ve her yönetici lider olamaz ya da her lider yönetici olamaz (Sarioğlu Uğur & Uğur, 2014).

Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, sosyal olguları bağlı buldukları ortam içinde anlama ve açıklama imkanı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 eğitim öğretim yılında görev yapan 11 ilkökul yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticiler amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, çeşitlilik gösteren durumlar arasındaki ortak temaların belirlenmesini sağlamaktadır (Patton, 2014).

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda okul yöneticilerinin liderlik modellerine ve çatışma yönetimi yaklaşımlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kaydına alınmış ve ardından yazıya aktarılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasına dayanmaktadır (Creswell, 2013).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Alt Değişkenler
Yaş	32, 34, 35, 36, 38, 41 (2), 42, 44 (2), 49
Cinsiyet	Erkek 9
	Kadın 2
Kıdem Yılı	7, 10 (2), 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 25
Proje Katılım	Evet E-twinning (2), Liderlik yaklaşımları, Erasmus+, Sempozyum
	Hayır 6

Tablo 1'e göre katılımcıların yaşları 32 ile 49 arasında değişmektedir. Bu durum katılımcıların orta yaşlarda oldukları söylenebilecektir. Genellikle idareci konumunda olan kişilerin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların kıdem yılları 7 ile 25 arasında değişiklik göstermektedir. Bu durum katılımcıların tamamının tecrübeli olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilecektir. Bununla birlikte araştırmaya dahil olan 11 katılımcının 5'i çeşitli projelere (E-twinning (2), Liderlik yaklaşımları, Erasmus+, Sempozyum) katılım sağlarken, 6'sı herhangi bir projeye katılım sağlamadığını belirtmiştir. Veri toplama aracı incelendiğinde ise yaşları küçük ve kıdem yılı az olan katılımcıların bu projelere katıldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni nesil idarecilerin bu tür projelere katılımında istekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bulgular

Katılımcılardan “**liderlik deneyimini tanımlama**” kavramına ilişkin elde edilen verilerin temalarına ve alt temalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Liderlik Deneyimini Tanımlamaya Yönelik Cevaplarına İlişkin Bilgiler

Tema	Alt Tema
Sorun çözme odaklı	Problemi fark etmede hızlılık, sorunun büyütmemeye çalışma.
Tecrübe	İyi ilişkiler kurma, mesleki tecrübeyi öne çıkarma.
Demokratik lider	Herkese söz hakkı verme, empati kurma, fikirlere açık olma, inisiyatif alabilme.
Öğrenci ve öğretmen odaklı	Eğitim ve öğretimin merkezine öğretmenleri ve öğrencileri alma, potansiyelleri ortaya çıkarma, etkili iletişim.

Tablo 2’ye göre katılımcıların liderlik deneyimini tanımlamalarında sorun çözme odaklı (problemi fark etmede hızlılık, sorunun büyütmemeye çalışma), tecrübe (İyi ilişkiler kurma, mesleki tecrübeyi öne çıkarma), demokratik lider (herkese söz hakkı verme, empati kurma, fikirlere açık olma, inisiyatif alabilme), öğrenci ve öğretmen odaklı olma (eğitim ve öğretimin merkezine öğretmenleri ve öğrencileri alma, potansiyelleri ortaya çıkarma, etkili iletişim) ön plana çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir: “Ö1: Çalışma arkadaşlarının görüşlerini analiz edip karar vermek ve onları yeteneklerine uygun görevler vermek. Ö2: Tüm okul paydaşlarının gereksinimlerini düşünerek hareket eden biri olarak kendimi görüyorum. Ö3: Tecrübe ile geliştirilmiş sonuçları pozitif. Ö6: Göreve ilk başladığımız yıllarda genel itibariyle liderlikten çok yönetici gibi davranıyorduk. Ö8: Öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı bir liderlik anlayışına sahibim. Öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle etkili iletişim kurarak ortak hedeflere ulaşmayı amaçlıyorum. Ö11: Açık fikirli, tüm görüşlere açık ve saygılı, demokratik.”

Katılımcılardan “**uygulamaya çalıştıkları liderlik türüne**” ilişkin elde edilen verilerin temalarına ve alt temalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Liderlik Deneyimini Tanımlamaya Yönelik Cevaplarına İlişkin Bilgiler

Tema	Alt Tema
Benimsenen liderlik	Otoriter, karizmatik, demokratik, etik, bürokratik, etkileşimci, vizyoner.
Uygulanmaya çalışılan liderlik	Karizmatik, demokratik, etkileşimci ve vizyoner.

Tablo 3'e göre katılımcıların benimsedikleri liderlik olarak (Otoriter, karizmatik, demokratik, etik, bürokratik, etkileşimci, vizyoner) ve uygulamaya yönelik liderlik olarak (Karizmatik, demokratik, etkileşimci ve vizyoner) ön plana çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir: “Ö1: Kişinin yeteneğini ortaya çıkarmak, motive etmek, sorumluluk bilinci oluşturmak. Ö3: Demokratik, otoriter. Ö5: Demokratik, katılımcı, otoriter ve bürokratik. Kurumun işleyişi ve düzenini ön planda tutarım. Uygun zamanda kurum düzeni için liderlik modellerini kullanırım. Ö8: Katılımcı liderlik modeli, Performans odaklı liderlik, Öğrenci merkezli liderlik, İşbirliğine dayalı liderlik, Değişime uyum sağlayan bir liderlik. Yenilikçi liderlik modelleri hakkında bilgi sahibiyim. Ö10: İyi bir örnek olmak. Liderler aynı zamanda bir rol modelidir; çünkü genellikle diğer çalışanlar tarafından gözlem altındadırlar. Kendilerinin kolayca yapabileceği bir şeyi çalışanlarından isteyen üstler kolayca itibar kaybedebilir. Ö11: Vizyoner, Etkileşimci, Demokratik”

Katılımcılardan “**benimsedikleri liderlik türü ve bu liderlik türünü benimseme gerekçesine**” ilişkin elde edilen verilerin temalarına ve alt temalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Benimsedikleri Liderlik Türü ve Bunun Gerekçesine Yönelik Cevaplarına İlişkin Bilgiler

Tema	Alt Tema
Dönüşümcü liderlik	Gelişime ve değişime açık olma.
Demokratik liderlik	Başkalarının fikirlerine açık olma, herkesin söz hakkını olması.
Katılımcı liderlik	Ortak paydada hareket etme, başkalarının düşüncesini sorma, çalışma arkadaşlarını sürece dahil etme.
Vizyoner liderlik	Eğitim ortamlarındaki yenileşmelere açık olma.
Birden fazla liderlik benimseme	Bir liderlik türünü benimseyerek hareket etmeme, gerektiğinde disiplin gerektiğinde fikir paylaşımı.

Tablo 4'e göre katılımcıların benimsedikleri liderlik türleri olarak dönüşümcü liderlik (Gelişime ve değişime açık olma), demokratik liderlik (başkalarının fikirlerine açık olma, herkesin söz hakkını olması), katılımcı liderlik (ortak paydada hareket etme, başkalarının düşüncesini sorma, çalışma arkadaşlarını sürece dahil etme), birden fazla liderlik benimseme (Bir liderlik türünü benimseyerek hareket etmeme, gerektiğinde disiplin gerektiğinde fikir paylaşımı) şeklinde ön plana çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir: “Ö2: Demokratik liderlik benimsiyorum. Paylaşan, başkalarından da görüş almayı önemseyen biri olduğum için Ö4: Katılımcı liderlik tercih ediyorum. Farklı fikirlere düşünceleri dinlemek ortak paydada hareket etmek. Ö6: Katılımcı liderliği çok fazla benimsiyorum. Kim olursa olsun kişinin düşüncesinin sorulması, tavsiyelerinin alınması ona kendini değerli hissettirir ve mutlu eder. Mutlu olan kişinin de motivasyonu artar. Ö7:

Vizyoner liderliği benimsiyorum. Çünkü eğitimde meydana gelen değişimleri örneğin teknolojinin eğitime yansımaları gibi durumları yakından takip ediyorum. Eğitimde ve eğitim kurumlarındaki yenileşme çabaları benim için merak uyandırıyor. Ö8: Katılımcı yönetim yaklaşımını benimserim. Ö9: Demokratik ve otoriter liderlik yaklaşımını uyguluyorum. Çünkü toplumda ve eğitimde, “Disiplinin olduğu yerde başarı vardır.” İlkesini önemsiyorum. Gerektiğinde otoriter gerektiğinde demokratik olduğumu düşünüyorum. Ö11: Olaya ve olayın gerçekleşme zamanına/yerine göre değişiklik gösterebilir. Genel olarak demokratik liderlik yaklaşımını tercih ederim. Herkesin söz hakkının olduğu ve görüşlerinin değerli olduğu, uygulandığı yerde sorumluluk sahibi olanların artacağına inancım tamdır.”

Katılımcılardan “okullarda yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların ana gerekçelerine” ilişkin elde edilen verilerin temalarına ve alt temalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcılara Göre Okullarda Yaşanan Çatışmalar ve Çatışmaların Ana Nedenlerine Yönelik Cevaplarına İlişkin Bilgiler

Tema	Alt Tema
Öğretmen-veli	Eğitim düzeylerinin farklı olması, öğretmenlerin itibarsızlaştırılması, velilerin şımarıklığı.
Öğretmen-öğrenci	Kuşak farklılıkları, aile eğitiminin az olması, akademik beklentiler, öğrencilerin istekleri, empati eksikliği, öğrenciyi tanıyamama.
Öğretmen-idare	Ders programları, nöbetler, evraklar.
İdare-veli	Disiplin sorunları, ailelerin çocuklarıyla ilgilenmemeleri, ailelerin okulu suçlamaları, velilerin kural tanımamaları.
Öğrenci-öğrenci	Öğrenciler arası problemler, okulda şiddet.

Tablo 5’e göre katılımcıların okullarda yaşanan çatışmaların türü bu çatışmaların ana nedenleri olarak öğretmen-veli (eğitim düzeylerinin farklı olması, öğretmenlerin itibarsızlaştırılması, velilerin şımarıklığı), öğretmen-öğrenci (kuşak farklılıkları, aile eğitiminin az olması, akademik beklentiler, öğrencilerin istekleri, empati eksikliği, öğrenciyi tanıyamama), öğretmen-idare (ders programları, nöbetler, evraklar), idare-veli (disiplin sorunları, ailelerin çocuklarıyla ilgilenmemeleri, ailelerin okulu suçlamaları, velilerin kural tanımamaları), öğrenci-öğrenci (öğrenciler arası problemler, okulda şiddet) ön plana çıkmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir: “. Ö3: Çok fazla olmamak kaydıyla öğretmen ile yönetim arasında oluyor. Ders programı, nöbet ve evrak teslimi konularında olabiliyor. Ö4: Öğretmen -öğrenci çatışmaları yaşanmakta bunun nedeni öğrencilerin hazır bulunmuşluğu ve aile kültüründen kaynaklanmaktadır. Ö5: Çünkü okullarda disiplin sorunu oluşmakta ve bazen disiplin sorunlarını çözmek zaman almaktadır. Ö8: Öğretmen ile öğrenciler arasında daha çok çatışmalar yaşanmaktadır. Bunun sebebi ise, öğretmenlerin öğrencilerin tamamından yüksek akademik performans beklemesi ve bunun gerçekleşmemesi durumunda oluşan hayal kırıklığı. Öğrenciler açısından baktığımda ise, öğrenciler öğretmenlerinden kendilerini anlamalarını ve biraz daha psikolojilerini

anlamalarını beklemekteler. Ö10: Okullarda genellikle öğretmen-öğrenci problemi yaşıyor. İletişimden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Empati eksikliği. Öğrenciyi tanıyamama. Aileden kaynaklı sorunlar. Ö11: En sık yaşanan sorunların başında öğrencilerin birbiri ile anlaşamaması ve velinin okula karşı saygısız tutumları gelmektedir. Bunun başında eğitime gereken önem ve desteğin gerekli merciiler tarafından verilmemesi gelmektedir.”

Katılımcılardan “okullarda yaşadıkları en zor çatışma durumları ve bu çatışmayı çözüme kavuşturma tecrübelerine” ilişkin elde edilen verilerin temalarına ve alt temalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Okullarda En Zor Yaşadıkları Çatışmaları ve Çatışmayı Çözüme Kavuşturma Tecrübelerine Yönelik Cevaplarına İlişkin Bilgiler

Tema	Alt Tema
Veli-öğretmen	Veli tarafından öğretmene hareket edilmişti, karşılıklı konuşmalar sonrasında problem çözüldü. Arabuluculuk yapılarak çözümlene.
Öğretmen-öğrenci	Okula yeni başlayan öğrencilerin okula uyum sürecinde yaşanan sıkıntılar. Öğrencilerin kural tanımaması, disiplinden bihaber olmaları.
Öğretmen-idareci	Okulun boyanması sebebiyle yaşanan sorun, MEB İlçe Müdürlüğü tarafından çözümlenmiştir.

Tablo 7’ye göre katılımcıların okullarda yaşadıkları çatışmalar ve çatışma çözüme süreçleri olarak veli-öğretmen (veli tarafından öğretmene hareket edilmişti, karşılıklı konuşmalar sonrasında problem çözüldü. Arabuluculuk yapılarak çözümlene), öğretmen-öğrenci (okula yeni başlayan öğrencilerin okula uyum sürecinde yaşanan sıkıntılar, öğrencilerin kural tanımaması, disiplinden bihaber olmaları), öğretmen-idareci (okulun boyanması sebebiyle yaşanan sorun, MEB İlçe Müdürlüğü tarafından çözümlenmiştir.) şeklinde ön plana çıkmıştır. Bir katılımcı ise herhangi bir çatışma yaşamadığını belirtmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir: “Ö1: Önce birebir görüşme yaparak durum analizi yapılır. Daha sonra bireylerarası uzlaşma yoluna gidilir. Ö6: Genellikle müzakere ediyoruz. Müzakere ederken muhataplarla ayrı ayrı görüşüyoruz. Çatışmanın sebebini öğrendikten sonra ilgili kişilere gerekli telkinlerde bulunarak bir nevi arabuluculuk boyutuna geçiyoruz. Ö7: Öncelikle müzakere ederek çatışmayı çözmeye çalışıyorum. Çatışmayı yaşadığımız kişilere sebepleri ile kendi bakış açımızı aktarmaya çalışıyorum. Ancak çözüm olmadığında otoriter tutum sergiliyorum. Ö11: Öncelikle olaya müdahil olan herkesi dinler gerekenleri ondan sonra yapmaya çalışırım. Mümkün olduğunca uzlaşmacı fakat olmadıgı yerde otoriter olmayı tercih ederim.”

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları, liderlik modellerinin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarını ve stratejilerini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Belirli bir amaç veya hedeflere ulaşmak için farklı kültürlerden insanların oluşturduğu örgütlerde çatışmalar

kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütü oluşturan kişilerin farklı değerlere, becerilere, hedeflere, beklentilere, kişiliklere ve algılara sahip olması doğaldır. Çatışmaların en önemli nedeni olan bu farklılıkların örgüte fayda sağlayıp sağlayamayacağı veya örgütün etkinliğine ve gelişimine katkı sağlayıp sağlayamayacağı, liderler tarafından örgüt içi çatışmanın etkin yönetilmesine bağlıdır. Liderlerin örgüt içindeki çatışmaları çözme biçimleri ve bunu yaparken karşılaştıkları sorunlar doğrudan liderlik kavramıyla ilgilidir ve çatışmaların çözümünde kilit rol oynar. Nihayetinde, çatışma yönetimi bir karar vermek anlamına gelir. Lider, karşılaştığı sorunları çözmek ve örgüt içindeki gruplar arasında ortaya çıkan olumsuzlukları gidermek için sunduğumuz alternatiflerden en uygununu seçmelidir. Ancak en önemli koşul, yöneticinin kişisel becerileridir. Bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik modelleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunmakta ve gelecekteki araştırmalar için temel oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin etkili liderlik becerileri geliştirmeleri, eğitim ortamlarının kalitesini ve öğrenci başarılarını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Başaran (2006) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri açısından sadece dönüşümcü liderlik stili boyutunda cinsiyet, eğitim durumları ve müdürlerinin kıdemleri değişkenlerinde anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. Konak ve Erdem'in (2015), öğretmenler yöneticilerin etik liderlik davranışlarının ve çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en sık kullandıkları stratejinin tümleştirme olduğu belirtilmiştir. Bu stratejiyi sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejileri izlemektedir. Korkmaz ve Çağlı'nın (2019), dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerini sergileyen yöneticilerin oranları arasında çok az bir fark olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin çoğunlukta olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin olası çatışma durumlarında en çok başvurdukları strateji uyum stratejisi olarak belirlenmiştir. En az başvurdukları stratejiler ise kaçınma ve baskı kurma stratejileri olmuştur.

Önk ve Cemaloğlu (2015) çalışmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin genellikle dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları arasında en çok idealleştirilmiş etki ve telkinle güdülemeyi, en az ise entelektüel uyarım ve bireysel desteği uyguladıkları belirtilmiştir. Ayrıca, işlemci liderlik davranışları arasında en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi tercih ettikleri, en az ise serbest bırakıcı liderliği benimsedikleri ifade edilmiştir. Çatışma yönetim stratejileri açısından bakıldığında, yöneticilerin en çok tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullandıkları, kaçınma ve hükmetme stratejilerini ise daha az tercih ettikleri bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderlik uygulamalarının arttıkça tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma gibi çatışma yönetim stratejilerinin kullanımında da artış meydana geldiği vurgulanmıştır. Son olarak ilkökul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin çalışmalarda, çatışmaların okullarda doğal bir olgu olarak kabul edildiği ve genellikle iletişim eksikliği ve görev dağılımındaki aksaklıklardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Ayrıca, ilkökul yöneticilerinin tercih ettikleri liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar, yenilikçi ve motive edici liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, geleneksel ve görev odaklı liderlik tarzını benimseyen yöneticilere kıyasla dönüşümcü liderliği daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir (Demirtaş, 2021).

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler: İlkokul yöneticilerine liderlik ve çatışma yönetimi konularında düzenli hizmet içi eğitimler verilmelidir. Okul yöneticileri, çatışma durumlarında uzlaşmacı ve işbirlikçi yaklaşımları daha fazla benimsemelidir. Okullarda demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler: Benzer bir çalışma farklı okul kademelerinde (ortaokul, lise) gerçekleştirilebilir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stratejileri karma yöntem araştırmalarıyla incelenebilir. Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul iklimi ve öğretmen motivasyonuna etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000), Çatışmanın Tanımı Ve Aşamaları, Doğuş Üniversitesi Dergisi.
- Altay, M. (2011). Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara
- Önk, M., Cemaloğlu, N. (2015) İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. Pegem Atıf İndeksi, 839- 872.
- Korkmaz, M., Çağlı M. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzların İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi, Kars, Vol. 11, Iss. 41.
- Konak, M., Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 21, Sayı :1, Iss.1300-4832 / 2148-2403
- Demirtaş, K. (2021). İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uyguladıkları Liderlik Stilleri İle İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi) Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Ankara
- Ceylan, A., E. Ergün Ve L. Alpkan. (2000). Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1(2), 39-51.
- Başaran, İ.E., (1998), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara.
- Sarioğlu Uğur, S. Ve U. Uğur. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 122-163.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

- Şişman, M. (1997). Geleceęin Liderlerinin Yetiřtirilmesi Ve Eğitimde Liderlik 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, İstanbul.
- Tengilimoęlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 1-16.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd Ed.). Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation (4th Ed.). Jossey-Bass.
- Patton, M. Q. (2014). Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory And Practice (4th Ed.). Sage Publications.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.