

DOI: 10.30520/tjsosci.983709

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STİLLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO SCHOOL DIRECTORS AND TEACHERS'  
PERCEPTIONS*

**Latife KABAKLI ÇİMEN<sup>2</sup>**

**Fatmanur BAĞDATLI SARİBOĞA<sup>3</sup>**

**ÖZET**

Bu araştırma, okul müdürleri ve öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelenmek amacıyla yapılmış olan betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni; 2014-2015 eğitim - öğretim yılında, İstanbul ili, Bahçelievler ilçesindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örneklem yolu ile belirlenen 41 okulda görev yapan, 103 yönetici ve 300 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Kişisel Bilgiler Formu ve yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda: okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede "tümleştirme" tutumlarının çok yüksek, "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının yüksek, "hükmetme" ve "kaçınma" tutumlarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ise; okul yöneticilerinin, "tümleştirme" tutumlarının yüksek, "hükmetme", "kaçınma", "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Hem okul yöneticilerinin algıların hem de öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasında farklı boyutlarda anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel çatışma algıları karşılaştırıldığında, iki gurubun algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, Öğretmen, Çatışma, Çatışma yönetimi stilleri, Örgüt kültürü

**ABSTRACT**

This research is a descriptive study conducted to examine the relationship between conflict management styles and organizational culture according to the perceptions of school principals and teachers. The universe of the research is formed of teachers and principals working in primary, middle, and high schools on the European side of Istanbul province in Bahçelievler District in the 2014-2015 academic year. The sample consists of 103 administrators and 300 teachers working at 41 schools determined from within this general universe using simple random cluster sampling. The research uses

<sup>1</sup> Bu çalışma Fatmanur BAĞDATLI (2015) tarafından Yrd. Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN danışmanlığında İZÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında tamamlanmış olan "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Doç. Dr. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [latife.cimen@izu.edu.tr](mailto:latife.cimen@izu.edu.tr); ORCID 0000-0002-4973-3630

<sup>3</sup> İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sınıf Eğitimi Doktora Öğrencisi, [fatmanurbagdatli@gmail.com](mailto:fatmanurbagdatli@gmail.com); ORCID 0000-0003-2332-3526

a personal information form and the Rahim Organizational conflict inventory for identifying administrators' conflict management styles. The collected data have been analyzed in the package program SPSS. As a result of the research, it was determined that the "integrating" attitudes of the school administrators in managing conflicts were very high, the "compromise" and "compromise" attitudes were high, and the "domination" and "avoidance" attitudes were moderate. According to the perceptions of both school administrators and teachers, there is a significant relationship between conflict management styles and organizational culture in different dimensions. However, when school administrators' and teachers' perceptions of organizational culture and organizational conflict perceptions were compared, no statistically significant relationship was found between the perceptions of the two groups.

**Keywords:** School administrators, Teacher, Conflict, Conflict management styles, Organizational culture

## 1. GİRİŞ

Birbirlerinden farklı gereksinim, amaç ve beklentileri olan bireylerin bir araya gelmesi ile örgütler oluşmaktadır. Örgüt yöneticileri ise görevleri itibariyle bu bireylerin birbirleri ve örgütle aralarında var olan farklılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetip bağdaştırmaktan sorumludurlar (Şimşek, 2013). Çatışmalar örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkmaktadır ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından biri olarak etkili şekilde yönetilmelidirler. Çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde yönetilmesi yöneticilerin önemli ölçüde zaman ve enerjilerini almaktadır. Thomas ve Schmidt, (1970) yaptıkları araştırmada orta ve üst düzey yöneticilerin zamanlarının % 20'sini çatışmaların çözümüne ayırdıkları sonucuna ulaşmışlardır. Roberts (2005) ise araştırmasında yöneticilerin zamanlarının yaklaşık % 40'ını çatışmaların çözümüne ayırdıkları sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle yöneticilerin çatışmaları çözmek için harcadıkları zamanın 1970'li yılların ortalarından günümüze kadar yaklaşık olarak iki kat arttığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla geçmişe göre günümüzde yöneticilerin çatışmaları örgütsel amaçlar ışığında yönetebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması daha da önem taşımaktadır (Koçel, 2005). Eğitim kurumları da çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasındadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çatışmaları doğru çözümlenmeleri, iyi yönetilebilmeleri ve insan davranışları konusunda farkındalık kazanmaları son derece önemlidir.

### 1.1. Örgütsel Çatışma

Çatışmanın herkesin üzerinde uzlaştığı evrensel bir tanımı yoktur. Çünkü çatışma çok değişik alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Can (2005) çatışmayı, bireyin ya da bir grubun birden fazla seçenek arasından birini seçme aşamasında anlaşma sağlayamamasından dolayı örgütün karar verme mekanizmalarında bozulma yaşaması olarak tanımlamaktadır. Çatışmalar, herkesi tatmin edecek bir seçenek üzerinde uzlaşma sağlanamadığında ortaya çıkar. Koçel'e (2010) göre ise çatışma, birden fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık durumudur. Çatışmalar iyi yönetilmediğinde, bireyler ya da gruplar arasında anlaşmazlıklara, zıtlıklara, uyumsuzluklara ve ters düşmelere neden olabilir.

### 1.2. Çatışma Yönetim Stilleri

Bir örgütte meydana gelen çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda çözümlenmesi önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi ile ilgili ilk model Blake ve Mouton tarafından "insana ilgi" ve "ürüne ilgi" olmak üzere iki boyutlu olarak geliştirmişlerdir. Rahim ve Bonoma da bu kavramları yeniden yorumlayarak 'başkalarına ilgi' ve 'kendine ilgi' olmak üzere iki boyutta

incelemişlerdir (Moberg, 1998). Kendine ilgi boyutu, bireyin kendi ilgilerini doyurma derecesini ifade ederken (düşük ya da yüksek), başkalarına ilgi boyutu da, bireyin başkalarının ilgisini doyurma derecesini (düşük ya da yüksek) ifade etmektedir. İki boyutun kesişiminden tümleştirme, hükmetme, ödün verme kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stili ortaya çıkmıştır (Rahim, 2000).

**Kaçınma:** Bu yaklaşımda yönetici çatışmanın çözümünde aktif rol oynamayı tercih etmez, genellikle olaylara kayıtsız kalarak çatışmayı görmezden gelir. Hem kendi düşüncelerini hem de diğerlerinin düşüncelerini umursamaz. (Özkalp ve Kirel, 2005; Rahim ve Magner, 1995). Yöneticinin bu tutumu çatışmanın taraflarını umutsuzluğa düşürür, bu çözümsüzlük ortamı çatışmaları tatmin etmez. Yöneticinin kaçınma stiline benimsenmesi ve sık sık kullanması çatışmanın çözümünü geciktirdiği gibi tarafları da tatminsizliğe iter (Şimşek, 2002).

**Tümleştirme:** Bu yaklaşımda yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile sorunun bütün yönleriyle tartışılması sağlar. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2010). Bu yöntem özellikle tarafların yeterli veriler ve bilgilere sahip olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2004). Bu stratejiyi diğer stratejilerden ayırıcı öğeleri; karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyum sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 2013).

**Uzlaşma:** Bu yaklaşımda çatışmanın her iki tarafının da çıkarları dikkate alınır, çatışmanın çözümü için her iki taraf da karşılıklı fedakârlıkta bulunur ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm bulunmaya çalışılır. Hangi tarafın ne kadar fedakârlıkta bulunacağı tarafların güçlerine bağlıdır. Çatışmanın ne açık ve kesin bir kazananı ne de bir kaybedeni olmamasına rağmen her iki tarafı da tatmin eden sonuca ulaşılmıştır (Koçel, 2010; Eren, 2012).

**Hükmetme:** Bu yaklaşımda yöneticiler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve kendi çıkarlarını korumak için başkalarının isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almazlar. Ayrıca çatışmayı çözmek ve çatışmadan galip çıkmak için güç ve otoritelerini kullanırlar. Örgütlerde bu stilin sıklıkla kullanılması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilir (Genç, 2012; Koçel 2010).

**Ödün Verme:** Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyuma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır (Karip, 2013). Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar 'durumu kurtarmak' amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler (Kozan,1994; Akt. Karip, 2013). Yöneticiler ise bu yaklaşımı kullanarak karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmeye ve beklentilerini karşılamaya çalışırlar (Koçel, 2010). Bu stilin kullanılması ile amaçlanan örgüt içindeki iyi ilişkileri devam ettirmektir (Özkalp ve Kirel, 2005).

### **1.3. Örgüt Kültürü**

Kültür, birçok araştırma alanının ilgisini çeken, farklı anlamlar yüklenen ve birçok tanımlı olan bir kavramdır. Keskin, Gürsel ve Eren (2004) tarafından kültür bir topluluk tarafından hayatın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğine ilişkin topluluk üyelerinin algılarını, düşüncelerini, duygularını, davranışlarını şekillendiren inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dinçer (2014: 271) de örgüt kültürünü "bir örgütün içindeki insanların

davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Ayrıca seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri olarak sayılabilir. Benzer şekilde okulların sahip olduğu fiziksel özellikler, paylaşılan değerler ve okulun ne olduğuna ilişkin temel varsayımlar da okula özgü bir okul kültürü oluşturmakta ve bu kültür okulun iş kalitesini etkilemektedir (Shaw ve Reyes, 1992).

İlgili literatürde örgüt kültürü konusunda genelde dört boyutlu sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Hofstede (1980) örgüt kültürünü, güç mesafesi, erillik/dışillik, bireysellik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört farklı eğilimde açıklarken, Harrison (1975) örgütlerde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü olmak üzere dört farklı eğilim olduğunu ileri sürmüştür. Pheysey (1993) ise örgütlerin kültürel özelliklerini güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört kategoride açıklamıştır. Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir yani örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadır. (Özkalp ve Kirel, 2000). Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamadığı için çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robbins, 1994). Kültür örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde referans noktasıdır ve bu nedenle yeniliklere uyumu kolaylaştırabildiği gibi değişimin önünde büyük bir engelde teşkil edebilir (Hoy ve Miskel, 2013).

#### **1.4. Okul Kültürü ve Çatışma Yönetimi İlişkisi**

Bireylerin kişilik, algılama ve hayata bakış farklılıkları bireyler ve gruplar arası çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Eğitim kurumları çalışanları arasında meydana gelen çatışmayı yönetmede okulların kültürel değişkenlerinin önemi büyüktür. Kültürel olmayan çatışmaların da iletişim, dünya görüşü ve bireysel özellikler gibi kültür temelli kaynakları bulunur. Bu açıdan eğitim kurumlarının etkililiği açısından, okul kültürünün niteliği, çatışmaların niteliği, düzeyi ve yönetim anlayışı kritik önemdedir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Bir eğitim kurumunun en yetkili temsilcisi olarak kabul edilen eğitim yöneticileri paydaşlarına bir otorite figürü olarak rol model olması dolayısıyla okul kültürünün şekillenmesinde belirleyicidir (Şahin-Fırat, 2010).

Okul yöneticisinin, çalışanların bireysel ve kültürel özelliklerini bilmesi ve örgütün kültürel dokusunu kavramış olması; olabilecek çatışmaları öngörmesini ve yönetmesini sağlamaktadır (Karcioğlu, vd., 2012). Bu durum örgütsel çatışmaların etkili biçimde yönetildiği destekleyici bir okul kültürü oluşumuna da zemin hazırlamaktadır. Eğitim yöneticilerinin oluşturacakları güçlü bir okul kültürü, okulun etkililiği, verimliliği ve devamlılığı için önem taşımaktadır (Özdemir, 2006). Var olan okul kültürünü etkili bir şekilde değerlendirebilen, işbirliği temelli bir vizyona sahip, samimi ve çift yönlü iletişim yöntemlerini kullanan bir okul yöneticisi çalışanlarını motive eder, eş güdümlü çalışmasını sağlar, onları karar verme işleminin bir parçası haline getirir (Çelikten, 2003). Böylelikle oluşan okul kültüründe okul paydaşları arasında etkili iletişim, paylaşım, düşünce alışverişi, takım çalışması, profesyonel gelişim için her türlü imkân ve fırsatlar ile demokratik bir yönetim anlayışı, kararlara katılım, sevgi ve saygı oluşur (Buluç, 2013).

Örgütsel çatışmalar okul yaşantısının doğal bir parçasıdır. Okul içi etkileşim ve iletişim kanalları kapalı olduğunda; ideolojik katılıklar, dedikodu, disiplinsiz davranışlar gibi kasıtlı, bozucu davranışlardan kaynaklı çatışmalar etkin yönetilip kontrol altına alınmadığında okulda daha derin çatışmaların yaşanabileceği bir “çatışma kültürü” oluşacaktır. Başka bir ifade ise “çatışma kültürü” okul kültürünün baskın bir özelliği haline gelebilecektir (Özmen ve Aküzüm, 2010). Çatışmaları azaltan bir okul kültürü yerine çatışmaları besleyen bir okul kültürü, eğitimin toplumsal işlevlerine olumsuz şekilde yansımalarının yanında bütün eğitim sistemini etkileyecektir. Dolayısıyla yöneticiler etkili bir çatışma yönetimi için, okul kültürünün çatışmayı özendirici yönlerini fark etmeli ve gereken önlemleri almalıdırlar. Çatışmaları etkili şekilde yöneterek okul ve eğitimciler için gelişme ve değişme fırsatı olarak kullanılmalıdırlar.

Bütün bunlardan hareketle bu çalışmada örgütlere bir kimlik ve kişilik kazandıran örgüt kültürü ve çatışmaların iyi yönetildiği takdirde yararlarını kullanabilmeyi ön gören çatışma yönetimi kavramları arasındaki ilişki okul yöneticileri ve öğretmenlerin algıları bir arada ele alınarak araştırılmak istenmiştir. Buna göre araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili düzeyleri nasıldır?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü düzeyleri nasıldır?
3. Okul yöneticilerinin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algıları ile öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

## **2. YÖNTEM**

Bu araştırmada, okul müdürleri ve öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin betimlenmesi amaçlandığı için araştırma modeli olarak ilişki tarama modeli (genel tarama) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999). Bu araştırma 01.01.2020'den önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

### **2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evreni; 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili, Bahçelievler ilçesindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerdir. Çalışmanın örnekleme ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örnekleme yolu ile belirlenen 41 okulda görev yapan, 103 yönetici ve 300 öğretmenden oluşmaktadır.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI- II)”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

**Kişisel Bilgiler Formu:** kişisel bilgiler formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler için iki farklı içerikle hazırlanan formda; grubun demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Okul yöneticileri için hazırlanan form on, öğretmenler için hazırlanan form on iki sorudan oluşmaktadır.

**Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği:** Araştırma verileri “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Rahim(1983) tarafından geliştirilen ölçek, Gümüseli (1994) tarafından Türkçe ’ye çevrilmiştir. Ölçek A ve B olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. A formu astların üstlerle olan çatışmalarında, B formu ise üstlerin astlarla olan çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerini kullandıklarını belirlemektedir. Her bir formda 28 soru bulunmaktadır. ROCI II; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. ROCI II 5’li likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekte okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin davranışları ölçerken “hiçbir zaman” 1, “nadiren” 2, “ara sıra” 3, “çoğu zaman” 4, “her zaman” 5 şeklinde puanlanmıştır. Alt boyutlar (Baykal ve Kovancı, 2008); Bütünleştirme:1. 4. 5. 12. 22. 23. 28, Ödün verme: 2. 10. 11. 13. 19. 24, Hükmetme: 8. 9. 18. 21. 25, Uzlaşma: 7. 14. 15. 20 ve Kaçınma: 3. 6. 16. 17. 26. 27. sorularıyla ölçülmektedir. Ölçeği Türkçe ’ye uyarlayan Gümüseli’nin (1994) yaptığı güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, müdürler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur. Araştırmacı tarafından her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha katsayıları tümleştirme için .949, ödün verme için .758, hükmetme için .848, kaçınma için .699 ve uzlaşma için .927 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenilirlik katsayısı ise .817 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** İpek (1999) tarafından Pheyse’ın (1993) örgütsel kültür sınıflaması esas alınarak geliştirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği Güç kültürü (7 madde), rol kültürü (9 madde), başarı kültürü (10 madde) ve destek kültürü (10 madde) ile dört alt boyut ve toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Özgün ölçeğin güç kültürü için Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = .60$ , rol kültürü için  $\alpha = .69$ , başarı kültürü için  $\alpha = .78$  ve destek kültürü için  $\alpha = .90$  olarak verilmiştir. Bu araştırmada ise güç kültürü için Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = .75$ , rol kültürü için  $\alpha = .76$ , başarı kültürü için  $\alpha = .80$ , destek kültürü için ise  $\alpha = .92$  olarak bulunmuştur. 5’li Likert formda hazırlanan ölçeğin maddeleri için “1= hiç uygun değil...5= tamamen uygun” şeklinde 1’den 5’e doğru bir derecelendirme yapılmıştır. Elde edilen aritmetik ortalamalar yorumlanırken; aralıklar 1.00-1.79 “ çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60 – 3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 “ çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

#### **2.4.Verilerin Analizi**

Verilerin toplanması amacı ile ölçekler öğretmenlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 paket programından yararlanılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. ROCI II Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğindeki maddelere verilen cevapların ortalamalarını sözel anlatıma dönüştürebilmek için ortalama aralığı ( $5-1=4$ ,  $4/5=0.80$ ) hesaplanmıştır ve yorumlar bu hesaba dayalı olarak yapılmış ve yorumlar buna dayalı olarak yapılmıştır. ROCI II Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği’nin puanlarının sayısal sınırları “ çok az 1,00-1,80 “, “Az 1.81-2,60” ,”ara sıra 2,61-3,40” “çoğunlukla 3,41-4,20”, “her zaman 4,21-5,00”dir. Elde edilen tüm veriler yukarıda bahsedilen prensipler çerçevesinde çözümlenmiş, anlamlılık minimum

$p < 0,05$  düzeyinde sınanmış, diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Okul Yöneticileri			Öğretmenler		
Cinsiyet	n	%	Cinsiyet	n	%
Kadın	19	18.4	Kadın	194	64.7
Erkek	84	81.6	Erkek	106	35.3
Yaş			Yaş		
26-30	9	8,7	21-25	42	14
31-35	17	16,5	26-30	93	31
36-40	29	28,2	31-35	68	22.7
			36-40	43	14.3
			41 ve üzeri	54	18
Medeni Durum			Medeni Durum		
Evli	20	19.4	Evli	129	43
Bekâr	83	80.6	Bekâr	171	57
Öğrenim Durumu			Öğrenim Durumu		
Ön lisans	5	4.9	Ön lisans	11	3.7
Lisans	71	68.9	Lisans	243	82
Yüksek Lisans	27	26.2	Yüksek Lisans	46	15.3
Mesleki kıdem			Mesleki kıdem		
1-5	5	4.9	1-5	114	38
6-10	21	20.4	6-10	76	25.3
11-15	23	22.3	11-15	44	14.7
16 ve üstü	54	52.4	16 ve üstü	66	22
Branş			Branş		
Sınıf Öğretmeni	30	29.1	Sınıf Öğretmeni	100	33.3
Branş Öğretmeni	73	70.9	Branş Öğretmeni	200	66.7
Okul Türü			Okul Türü		
İlkokul	31	30.1	İlkokul	117	39
Ortaokul	29	28.2	Ortaokul	83	27.7
Lise	43	41.2	Lise	100	33.3
Bağlı Olduğu Kurum			Bağlı Olduğu Kurum		
Özel	94	91.3	Özel	258	86
Devlet	9	8.7	Devlet	42	14

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, her bir alt problem için veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar ve şekillerle verildikten sonra yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihlerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Okul Yöneticileri ve Öğretmen algılarına göre Okul yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihlerine İlişkin Bulgular**

Çatışma Yönetim stilleri Okul yöneticileri	N	$\bar{X}$	Çatışma Yönetim stilleri Öğretmenler		
			N	$\bar{X}$	
Ödün Verme	103	3.52	Ödün Verme	300	3.27
Hükmetme	103	3.08	Hükmetme	300	3.33
Bütünleştirme	103	4.43	Bütünleştirme	300	3.55
Uzlaşma	103	3.98	Uzlaşma	300	3.42
Kaçınma	103	2.94	Kaçınma	300	3.12

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bütünleştirme stilini diğer çatışma yönetimi stillerine göre daha fazla kullandıkları görülmektedir ( $\bar{X} = 4.43$ ). Bundan sonra sırasıyla Uzlaşma ( $\bar{X} = 3.98$ ), ödün verme ( $\bar{X} = 3.52$ ) ve hükmetme ( $\bar{X} = 2.94$ ) stillerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma ve ödün verme stilini çoğunlukla, hükmetme ve kaçınma stilini ara sıra kullandıkları söylenebilir.

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algılarının ağırlıklı ortalaması sırasıyla bütünleştirme ( $\bar{X} = 3.55$ ; uzlaşma ( $=3.42$ ); hükmetme ( $\bar{X} = 3.33$ ); ödün verme ( $= 3.27$ ) ve kaçınma ( $\bar{X} = 3.12$ ) 'dir. Öğretmen algılarına göre Okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma stillerini çoğunlukla kullanırken ödün verme stilini ara sıra kullandıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları**

Örgüt Kültürü Alt Boyutları Okul yöneticileri	N	$\bar{X}$	Örgüt Kültürü Alt Boyutları Öğretmenler		
			N	$\bar{X}$	
Destek Kültürü Algısı	103	3.90	Destek Kültürü Algısı	300	3.41
Başarı Kültürü Algısı	103	3.65	Rol Kültürü Algısı	300	3.34
Rol Kültürü Algısı	103	3.36	Güç Kültürü Algısı	300	3.30
Güç Kültürü Algısı	103	3.24	Başarı Kültürü Algısı	300	3.21

Tablo 3' göre araştırmaya katılan Okul yöneticilerinin Örgüt kültürü alt boyutları Destek Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.90$ ), Başarı Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.65$ ), Rol Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.36$ ) ve Güç Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.24$ )'dir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin; destek kültürü algıları ile başarı kültürü algılarının yüksek, rol kültürü algıları ile güç kültürü algılarının **orta** düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3'e göre öğretmenlerin yöneticilerin Örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algılarının ağırlıklı ortalaması sırasıyla; Destek Algısı ( $\bar{X} = 3.41$ ), Rol Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.34$ ), Güç Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.30$ ) ve Güç Kültürü Algısı ( $\bar{X} = 3.4$ ) 'dir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan öğretmenlerin; destek kültürü algıları, başarı kültürü algılarının, rol kültürü algıları ve güç kültürü algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.



Okul yöneticilerinin algılarına ait çatışma yönetim stilleri ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Alt Boyutlar		Güç	Rol	Başarı	Destek
Tümleştirme	r	0,152	0,162	0,384**	0,343**
	p	0,125	0,102	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>
Kaçınma	r	0,266**	0,555**	-0,004**	0,014
	p	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,888
Ödün Verme	r	0,179	0,727**	0,036**	0,004
	p	0,070	<b>0,000</b>	0,721	0,982
Hükmetme	r	0,194*	0,538**	0,021**	0,012
	p	<b>0,049</b>	<b>0,000</b>	0,831	0,903
Uzlaşma	r	0,063	0,353**	0,196**	0,108
	p	0,529	<b>0,000</b>	<b>0,047</b>	0,278

Tablo 4’e göre örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,384$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,343$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,266$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,555$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r= -0,004$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,727$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,194$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,538$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,353$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,196$ ).

Öğretmenlerin algılarına okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

Alt Boyutlar		Güç	Rol	Başarı	Destek
Tümleştirme	r	0,096	0,193**	0,586**	0,653**
	p	0,096	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Kaçınma	r	0,098	0,063	0,308**	0,322**
	p	0,090	0,277	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Ödün Verme	r	0,133*	0,156**	0,514**	0,570**
	p	<b>0,021</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hükmetme	r	-0,133*	-0,044	0,283**	0,341**
	p	<b>0,021</b>	0,446	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Uzlaşma	r	0,106	0,169**	0,531**	0,593**
	p	0,067	<b>0,003</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Tablo 5'e göre örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,193$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,586$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,653$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,308$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,322$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,133$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,156$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,514$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=0,570$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,133$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,283$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,341$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,169$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,531$ ). Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $P<0,05$ ,  $r=-0,593$ ).

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilli algıları ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algulamaları arasındaki ilişki Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilli Algıları ile Öğretmenlerin Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Algulamaları Arasındaki İlişki**

ALT BOYUTLAR		YÖNETİCİ					
		Tümleştirme	Kaçınma	Ödün Verme	Hükmetme	Uzlaşma	
ÖĞRETMEN	Tümleştirme	r	0,015	0,061	0,048	-0,130	0,103
		p	0,879	0,541	0,631	0,191	0,301
	Kaçınma	r	-0,109	-0,039	-0,133	-0,084	0,003
		p	0,271	0,695	0,180	0,401	0,979
	Ödün verme	r	0,027	-0,009	-0,018	-0,177	0,096
		p	0,784	0,926	0,858	0,074	0,334
	Hükmetme	r	0,059	0,142	0,110	-0,114	0,091
		p	0,556	0,153	0,267	0,253	0,361
	Uzlaşma	r	-0,044	-0,030	-0,044	-0,055	-0,018
		p	0,662	0,764	0,658	0,582	0,857

Tablo 6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tüm örgütsel çatışma alt boyutları algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Okul yöneticilerinin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları ile öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki Tablo 7’de verilmiştir

**Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları ile Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki**

ALT BOYUTLAR		YÖNETİCİ				
		Güç	Rol	Başarı	Destek	
ÖĞRETMEN	Güç	r	0,084	0,05	-0,061	0,016
		p	0,396	0,618	0,541	0,871
	Rol	r	0,162	0,158	0,005	-0,007
		p	0,102	0,111	0,962	0,945
	Başarı	r	0,182	0,057	-0,027	0,004
		p	0,066	0,565	0,790	0,969
	Destek	r	0,132	0,065	-0,059	-0,032
		p	0,184	0,516	0,551	0,751

Tablo 7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tüm örgüt kültürü algıları alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

#### 4. TARTIŞMA

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kendilerine ve öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki çözümlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma bulguları genel olarak çeşitli düzeylerde okul kültürü ile ilgili okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken bütünleştirme (tümleştirme) stilini her zaman, uzlaşma ve ödün verme stilini çoğunlukla, hükmetme ve kaçınma stilini ara sıra kullanmaktadır. Öğretmen algılarına göre ise okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken çoğunlukla tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanırken, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini ara sıra kullanmaktadır.

Okul yöneticilerinin kendi çatışma yönetim stilleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle tümleştirme stilinin kullanıldığı görülmektedir (Abacıoğlu, 2005; Öztay, 2008; Öztaş ve Akın, 2009; Başer ve Kaya, 2010; Özmen vd., 2011; Toytok ve Açıkgöz, 2013; Şirin, 2008; Arslantaş ve Özkan, 2012; Önk, 2015; Titrek, vd., 2015; Çağlı 2019; Okçu vd., 2018; Konak ve Erdem, 2015; Tan Kılıç, 2017; Okçu, vd., 2016; Özmen ve Aküzüm, 2010; Odabaşoğlu, 2013; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Gül ve Türkmen, 2018). Araştırma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Okul müdürleri çatışmaları çözmeye genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullanmakta, hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına aynı şekilde önem verdiklerini düşünmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken çoğunlukla tümleştirme (bütünleştirme/problem çözme) ve uzlaşma stillerini kullanırken, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini ara sıra kullandıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Arslantaş ve Özkan, 2012; Konak ve Erdem, 2015; Tan Kılıç, 2017; Okçu, vd., 2016; Okçu., vd 2018; Erol, 2009; Kırçan ve Bostancı 2012; Titrek, vd., 2015; Odabaşoğlu, 2013, Konak ve Erdem, 2015; Özdemir 2018 ; Çelik ve Tosun 2019 ; Koçak ve Atanur Başkan 2013; Dayanan-Uğur, 2018; Doğan, 2012; Korkmaz, 2013; Yılmaz, 2014; Akbaba ve Keleş, 2015; Şimşek 2019; Doğan, 2019; Şanlı-Güneş ve Akbaba, 2020). Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışmaları çözmeye genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullanmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlere ait olan “tümleştirme” stili algıları ile ilgili sonuçlara baktığımızda öğretmenlerin ve yöneticilerin algı birlikteliği içinde olduğunu söyleyebiliriz. “Bütünleştirme” ve “uzlaşma” stilleri stratejik sorunları çözmeye en uygun stiller olarak kabul edilmektedir (Rahim, 2002). Uzlaşma” stilinin öğretmenlerin algıladığı diğer bir stil olması, onların çatışma yaşadıkları meslektaşlarıyla ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendilerince önemli olan bazı konularda isteklerinden ödün verdiklerini ve özveride bulduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki farklı düzeylerde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlar açısından tümleştirme ile destek ve başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Kaçınma ile başarı kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli, rol kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve güç kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı kültürü algılarının azaldığı

söylenbilir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri var olan sorunlarla uğraşmak yerine sorunun çözümünü erteleme, sorunu görmezden gelme tutumu içinde oldukça, okuldaki başarı kültürü algıları olumsuz etkilenmekte; kurallardan çok işin önemsendiği, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir kültürün var olduğuna dair algılar olumsuz dönmektedir. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri var olan sorunlarla uğraşmak yerine sorunun çözümünü erteleme, sorunu görmezden gelme tutumu içinde oldukça; okulda hiyerarşi, otorite, rasyonelliğin ön planda olduğu, her şeyin önceden planlanması ve belirlenmesinin önemsendiği bir kültürün var olduğuna dair algılar artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan ödün verme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; ödün verme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumlarında karşı tarafın isteklerine boyun eğme, taviz verme tutumu içinde oldukça; okulda sözleşmeye dayalı kişisel yükümlülüklerin söz konusu olduğu, örgüt üyelerinden beklenen kişisel sadakatin yasal yaptırımlarla desteklendiği bir kültürün var olduğuna dair algılar yüksek oranda artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve güç kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumlarında çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümlerini kabul ettirme tutumu içinde oldukça, rasyonel ve yasal yapılanmalarının söz konusu olduğu, hiyerarşik kararlar ve kişisel olmayan ilişkilerin esas alındığı bir kültürün var olduğuna dair algılar artmaktadır. Bununla birlikte okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli ve başarı kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü ve başarı kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlere ait çatışma yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasında farklı düzeylerde ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetimi alt boyutu olan tümleştirme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli, başarı kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve destek kültürü arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü algıları da artmaktadır. Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere etme, karşılaştırma ve problem çözme yönetimlerini kullanma tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin

kurallardan çok işin önemsendiği, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir kültürün örgütlerinde var olduğuna dair olan algıları da artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan kaçınma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı ve destek kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan ödün verme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç ve rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli ve olan başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede ödün verme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç ve rol kültürü, başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır. Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşı tarafın isteklerine boyun eğme, taviz verme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin herkesin değerli görüldüğü, alınacak kararlara herkesin katılmasının önemsendiği, informal ilişkilerin, yardımlaşmanın ön planda olduğu, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli ve başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç kültürü algılarının azaldığı söylenebilir. Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşılaştıkları çatışma durumlarında çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümlerini dayatma tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin hiyerarşinin ön planda tutulduğu, statünün, denetimin, itaatin esas alındığı, yetkilerin üst yöneticilerde toplandığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da azalmaktadır. Ayrıca okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.

Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli ve başarı ve destek kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü ile başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır. Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşı tarafla birlikte bazı isteklerinden vazgeçme, ortak bir noktada buluşmak için çaba sarf etme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin herkesin değerli görüldüğü, alınacak kararlara herkesin katılmasının önemsendiği, informal ilişkilerin, yardımlaşmanın ön planda olduğu, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da artmaktadır. Bu bulguları destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Himmetoğlu ve Bayrak (2017) ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri adlı araştırmalarında bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlemiştir. Değirmenci (2008) ve Abacıoğlu (2005)'nin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Değirmenci (2008)'nin çalışmasında; çalışanların sorumluluk almalarını,

iletişim içinde olmalarını destekleyen ve onlara yeni fikirler üzerinde çalışarak rekabet edebilme olanağı veren kültürün, uzlaşma stili ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Abacıoğlu (2005)'nin çalışmasında ise uzlaşma stili ile işbirlikçi okul kültürünün olumlu yönde ilişkili olduğu; hükmetme stili ile işbirlikçi kültürün ise olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl, 2014; Özmen ve Aküzüm 2010; Özkara ve Tunç, 2020) çalışmaları da örgüt kültürü ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stilleri alt boyutları (tümleştirme- kaçınma- ödün verme- hükmetme- uzlaşma) ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre; okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stilleri algıları, öğretmenlerin onlar hakkında düşündükleri çatışma yönetim stilleri algılarından bağımsız olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları ile öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde; Okul yöneticilerinin okullarındaki örgüt kültürü (güç – başarı – destek- rol) algıları ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, öğretmenlerin okul kültürü algılarından bağımsız olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak okul yöneticileri çatışma çözümünde bütünleştirme (tümleştirme) stilini her zaman, uzlaşma ve ödün verme stilini çoğunlukla, hükmetme ve kaçınma stilini ara sıra kullanmaktadır. Öğretmen algılarına göre ise okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları çözerken çoğunlukla tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanırken, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stillerini ara sıra kullanmaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki farklı düzeylerde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Tümleştirme ile destek ve başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Kaçınma ile başarı kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli, rol kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve güç kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Ödün verme ile rol kültürü arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. Hükmetme ile güç kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli ve başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Uzlaşma ile rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli ve başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi açısından bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin örgüt kültürü boyutları ile kurduğu yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler, bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin okullarda daha çok tercih edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın okullarda çatışmayı desteklemeyen örgüt kültürünün oluşturulması, desteklenmesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından hükmetme ve kaçınma stratejilerinin kullanılmasından uzak durulması önerilir.

## **KAYNAKÇA**

- Abacıoğlu, M. (2005). Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

- Akıncı, B.Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arpaguş, A. U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında okul kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Arslan, M., Özer, N. ve Bakır-Ağiroğlu A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Erzurum İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Değirmenci, H. A. (2008). *Örgüt kültürü ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2014). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Bsk İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2012). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınlar
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algularına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon, 4. Bsk, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüseli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Himmetoğlu, B. ve Bayrak, C. (2017). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, AUJEF, 1(1), 1-17.
- Hofstede, G. (1980). Culture consequences: International differences in work related values. London: Sage.
- Işık, A. N ve Gürsel, M. (2009), Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (Eğitim fakültesi örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187 - 205.
- İpek, C. (1999). *Resmî liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karcıoğlu, Fatih; Kâhya, Cem ve Buzkan, Kemal (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-90.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S. (2004). Adokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile firma performansı arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2(18), 309.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. Yüksek Lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (12.Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konak, M ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (21), 1, 69-91.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Bingöl, M.A. (2014). An investigation of conflict management styles of the high school administrator perceived by the teachers. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(2), 39- 53.<http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.46>
- Odabaşoğlu, F. ( 2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen alguları*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (2000). Örgütsel davranış (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* (Gaziantep Örneği). Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkara, E., ve Tunç, B. (2020). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(3), 1023-1050.
- Özmen ve Aküzüm, (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2),78-83.
- Özmen, F. Aküzüm, C., ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Öztay, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Phesey, D. C. (1993). Organizational cultures: Types and transformations. London: Routledge.
- Rahim, M. A. ve Magner, R. N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80 (1),122–132.
- Robbins, (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev: Sevgi A. Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları,
- Süküt, S. (2008). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma çözme stratejilerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S. ve Yüksel –Şahin, F. (2017). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilllerinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2),391-418. doi: 10.23863/kalem.2018.92
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Eğitim akademi.
- Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- 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, İstanbul.
- Titrek, O., Maral, M. ve Barut-Kızılkaya, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1734-1755.
- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 83-91.
- Uysal, T. C. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* “İstanbul ili Anadolu yakası örneği”. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 29(2), 295-310.