

## Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki\*

*According to the Teachers' Opinions the Relationship between the Ethical leadership Behaviors of the Elementary School Principals and their Conflict Management Strategies*

Mehmet Konak<sup>1</sup>, Mustafa Erdem<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, çatışma çözme stratejileri ve etik liderlik yaklaşımlarıyla çatışma çözme stratejileri arasında ilişki olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma ilişkisel genel tarama modelindedir. Araştırmanın hedef evreni 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılı Batman İl merkezindeki kamuya ait ilkökullardaki görev yapan 1195 öğretmen oluşturmuştur. Hedef evrenin tümüne ulaşmaya çalışılmış, örneklem alınma yoluna gidilmemiştir. Hedef evrenin %86'sına (1030 öğretmen) ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında etik liderlik ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, ANOVA, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenler yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, mesleki kıdeme göre farklılaşmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri çatışma yönetim stratejilerinden en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulamaktadırlar. Etik liderlik davranışıyla çatışma yönetimi stratejilerinden; tümleştirme, ödün verme stratejileri arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yine etik liderlik davranışıyla kaçınma stratejisi arasında anlamlı, pozitif fakat düşük bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik davranışıyla hükmetme yönetimi arasında anlamlı ama negatif ve düşük bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar sözcükler:** İlkokul, etik, etik liderlik, çatışma yönetim stratejileri, öğretmen, yönetici

### Abstract

In this study it has been tried to establish whether there is a relationship between ethical leadership behaviors of school principals, conflict resolution strategies, ethical leadership approach and ethical leadership with ethical leadership behaviors according to the opinion of the teachers. The research is the relational survey method. The target population of the study consisted of 1195 teachers working in public primary schools in 2012-2013 academic year in the center of Batman. The entire target population was tried to reach but sampling was not taken. 86% of the target population has been reached. Scale of ethical leadership and conflict management strategies have been used for collecting the data. Frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA and Pearson Moment Correlation Coefficient have been used in the analysis of the data. In the study teachers stated that managers show a high level of ethical leadership behavior. The opinion of teachers related to ethical leadership behavior and conflict management strategies has varied according to gender and their seniority. According to teachers' views, school principals implement the integration most as conflict management strategies and respectively compromise, avoidance and rule strategies. A significant, positive, moderate correlation was found between the integration and compromise strategies of ethical leadership behavior and conflict management strategies. Yet, a significant, positive but low correlation was found between ethical leadership behavior and avoidance strategy. A significant but negative and low correlation was found between ethical leadership behavior and rule management.

**Keywords:** Primary school, ethics, ethical leadership, conflict management strategies, teacher, administrator

Received: 26.05.2014 / Revision received: 12.11.2014 / Second revision received: 06.03.2015 / Approved: 09.03.2015

<sup>1</sup>Öğretmen, Atatürk Anadolu Lisesi, Batman, m.konak123@mail.com, <sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, merdem50@gmail.com

### Atf için/Please cite as:

Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91. doi: [10.14527/kuey.2015.004](https://doi.org/10.14527/kuey.2015.004)

### **Etik Liderlik**

Liderliğin tarihsel gelişimine bakıldığında 1950'lere kadar liderlik doğuştan getirilen, verili bir özellik olarak görülmüştür. 1950-1960 yılları arasında kişilerin liderlik davranışları, yani bireysel liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. 1960-1980 yılları arası, olayların ve durumların liderin davranış biçimini şekillendirmesi, anlamına gelen durumsal liderlik yaklaşımının egemenliği altındadır. 1980-1990 yılları arasında, liderin, yetkilendirici katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olması özelliğini ifade eden "vizyoner liderlik" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra ise, etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde yeni bir liderlik vizyonunun geliştiği görülmektedir (Sezgül, 2010). Liderlik yaklaşımının zamanla ben merkezli yaklaşımdan koparak herkesin kabul göreceği davranışları sergileyen, ortak hedefler etrafında insanları toplayan etik liderliğe doğru kaydığı görülmektedir.

Etik liderliğin farklı tanımları yapılmıştır. Sergiovanni'ye (2001) göre; etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Burada etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır. Greenfield (1986, akt., Çelik, 2000) ise etik lideri; öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak değerlendirir.

Harvey (2004; akt., Gültekin, 2008) etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikteki dokuz temel özelliği sıralamaktadır. Bu özellikler şöyle sıralanmıştır; (1) değerler ve etik bilinci oluşturmak, (2) insanlara sorumluluk vermek, (3) başkalarına örnek olmak, (4) değerler çerçevesinde karar vermek, (5) politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek, (6) değerler ve etik konusunda eğitim vermek, (7) algılara dikkat etmek, (8) istikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, (9) etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek. Bununla birlikte etik liderin karakterinin sağlam olması çalışanlarının tavırlarını da doğrudan etkilemektedir. Etik davranışın benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta yöneticilere ve daha sonra örgütün tüm iş görenlerine aktarılmalıdır (Aydın, 2012).

Etik lider, belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmele birlikte bu etik liderliğin gösterilebileceği ortamın da uygun olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürü ile ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki görülmektedir. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkinliğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2000).

Değişen dünyada dönüşüm sadece örgütler de değil; örgütleri yöneten insanların beklenti, algı ve inançlarında da olmaktadır. Dolayısıyla değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Örgütler, değişen şartlara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, kullanmak ve zamanı geldiğinde yenisi ile değiştirmek zorundadırlar. Örgütlerin öğrenen örgüt kimliğine kavuşabilmeleri öncelikle çalışanlarının öğretmen (Erdem ve Uçar, 2013) ve yöneticilerinin etik değerlere sahip olmalarıyla mümkündür.

Okul yöneticisi başlangıçta atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Ancak yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından benimsendiğinde lider konumuna gelebilir (Bursalıoğlu, 2002, s. 66). Okul yöneticileri, örgütü etik bir kurum olarak çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni etik kurallar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde etik değişimi gerçekleştiremeyen bir okul, etik kuralların uygulanması açısından ciddi bir ikilem ve çatışma yaşayacaktır (Gültekin, 2008).

Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Okul yöneticileri için bu ilkelere bazıları şunlardır (Aydın, 2013): okul yöneticileri, (1) tüm karar ve eylemlerinde, öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler, (2) mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler, (3) tüm bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler, (4) ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler, (5) politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar, (6) mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar, (7) tüm anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Aydın (2012) okul yöneticilerinin şu ilkelere uyduğu takdirde etik dışı davranışlardan kaçınabilecek ve kendisine duyulan güvenin sarsılmasını önleyebileceğini ifade etmiştir. (1) Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmek, (2) güçlü etik liderlik yapmak, (3) ayrımcılığı ortadan kaldırmak, (4) etkili öğretimi gerçekleştirmek, (5) toplumla ilişkilerini geliştirmek, (6) tüm grupların hakları arasında denge kurmak, (7) kararlarda belirleyici olmak, (8) okulun üyeleri için doğru olanı yapmak, (9) etik konularda cesaretli olmak, (10) etik davranışın, doğruluk ve ahlâkî eylemlerin bir bütünü olduğunu bilmek.

Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık kararlardan ve eylemlerden uzak durmalarını, doğru olmayan ancak cazip gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlayacaktır. İşgörenlerin yöneticilerinin etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kaldığını görmeleri, yöneticilerinin aldığı kararların ve yaptığı işlerin etik açısından tartışılmasından ve çeşitli imalardan koruyacaktır.

Bu çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışları dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etikdir (Yılmaz, 2005). İletişimsel etik, yöneten ve yönetilen arasındaki iletişimi etik liderlik açısından ele almaktadır. İklimsel etik, yöneticilerin okul ortamında oluşturduğu etik iklimi ele almaktadır. Karar vermede etik, yöneticilerin aldığı kararlarda hak, adalet, dürüstlük, yasalara uygunluk gibi etik davranışları ele almaktadır. Davranışsal etik, yöneticilerin kendilerini değerlendirmesini, dürüstlüğünü, cesaretliliğini, toplum değerlerine saygısını ele almaktadır.

### **Çatışma Yönetimi**

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur; çünkü çatışma çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir; ya da çatışma, taraflardan birinin ya da her ikisinin bir diğerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaması, ilgisiz kalması, destek olmaması durumudur. Çatışmada bir tarafın karşı tarafı bilinçli ve açık bir şekilde engellemesi, bertaraf etmesi hatta yok etmesi durumu söz konusudur (Balci, 2010).

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken; diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992).

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar, çatışmanın örgüt için kötü olduğunu ve önlenmesi gerektiğini varsaymıştır. Klasik görüşü temsil edenler, çatışmayı örgüt açısından yıkıcı ve örgütün verimini düşürücü olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan korunması gerektiğine hatta bütünüyle önlenmesi gerektiğine inanılır (Karip, 2013).

Klasik yönetim düşüncesine göre çatışma, arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır (Ertürk, 1994). Fayol, Weber, Gulick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır. Bu görüşü savunanların çatışma çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi olmuştur (Gümüseli, 1994). Bununla birlikte klasik görüş temsilcilerinin hepsi aynı görüşte değildir. Klasik yönetim anlayışının temsilcilerinden Mary Parker Follet, çatışmayı zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görmez, hatta yapıcı bir çatışmayı örgüt için önemli bir değer olarak görür (Rahim,1992).

Modern yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır ve uyum bir örgütün verimliliği ve etkililiği için arzulanan bir durum değildir.

Amaç uyumlu bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya olduğu problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir (Karip, 2013). Modern görüşe göre örgütlerde çatışmanın azlığı ya da çokluğu örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurmaktadır (Aydın, 2010).

Çatışmayı çözmeye mi? Çatışmayı yönetme mi? Çatışma üzerine önemli çalışmalar yapmış olan Rahim, bu iki terimin birbirinden farklı olduğunu ileri sürer ve farklılığı üç temel noktadan ele alır (Gümüşeli, 2001). Birincisi amaç; çatışma çözümünde amaç, çatışmanın yok edilmesi veya en aza indirgenmesidir. Çatışma yönetiminde amacı ise, farklı müdahale stratejileri ile çatışmaları bireysel ve örgütsel açıdan yararlı hale getirmektir. İkincisi çatışma miktarı; çatışma çözüme çatışmayı yok etmeye yönelir, eğer bu mümkün değilse en aza indirme ve bu düzeyde tutmayı amaçlar. Hâlbuki çatışma yönetimi, örgütsel ve bireysel koşulların gerektirdiği düzeyde bir çatışmanın var olmasını ve sürdürülmesini amaçlar. Üçüncüsü belki de en önemlisi çatışmaya bakış; çatışma çözmeye çatışmanın örgüte zarar verebileceğinin en kısa sürede çözülmesi gereken sorun olarak algılar. Bu anlayış klasik yönetim anlayışının bakış açıdır. Buna karşın çatışma yönetimi, çatışma durumlarını ve uygulanacak müdahaleleri örgütsel ve bireysel yaşama olumlu katkı sağlayabilecek fırsatlar olarak görür.

Çatışma yönetimi stratejileri, bir bireyin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüşeli, 2001). Çatışma yönetme yolları konusunda literatüre göz atıldığında farklı birçok gruplandırmanın yapıldığını görmek mümkündür. Ancak, bunların içinde, 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan ve daha sonraları Hall, Lawrance ve Lorsh, Thomas, Rahim ve Bonama başta olmak üzere birçok bilim adamının araştırmalarında kullandıkları; tümleştirme (bütünleştirme), ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri olmak üzere beşli gruplama en yaygın olanıdır (Gümüşeli, 1994).

*Tümleştirme (Bütünleştirme) Stratejisi.* Çatışma durumunda olan tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek problemi ve bu problemin çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar. Tümleştirme stratejisi problem çözme olarak da değerlendirilir (Karip, 2013). Burada amaç, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların saptanmasıdır. Tümleştirme doğrudan bireylerin yüzleşmesi, çatışmanın tüm yönleriyle teşhis edilmesi, etkili çözüm önerileri getirilmesi açısından yararlı olabilir. Tümleştirme etkisiz kaldığı alan değer yargılarındaki ayrımdan kaynaklanan çatışmalar gösterilmektedir. Bununla birlikte birçok uygulamada bütünleştirme yaklaşımının çatışma yönetmede en etkili yaklaşım olduğu görülmüştür (Aydın, 2010; Gümüşeli, 2001).

*Ödün Verme (Uyma) Stratejisi.* Bu strateji, çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması; kendisine düşük, karşısındaki kişinin ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek ilgi göstermesi biçiminde uygulanmaktadır (Gümüşeli, 2001). Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır (Karip, 2013). Eğer yönetici yanlış yaptığını görüyor ya da hissediyorsa ödün verme stratejisini uygulamak örgütsel etkililiğe ulaşmada daha etkili olabilir (Kılıç, 2006). Ödün verme stratejisi farklılıkları göz ardı ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsayan bir stratejidir.

*Hükmetme Stratejisi.* Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurma, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ikinci plana atma yaklaşımıdır (Karip, 2013). Hükmetme stratejisi içinde olan kişi, kendisinin ve/veya pozisyonun doğruluğuna inanır ve daima ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Yağcıoğlu, 1997). Bu stratejinin temel dayanağı biçimsel yetkidir (Türnüklü, 2005). Çatışma durumlarında formel yetki ve güç tehdit düzeyine varacak şekilde kullanılır. Acil kararların alınması gerektiği, sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, üst yönetimlerin formüle ettiği strateji ve politikaların hızla uygulamaya konulmasında veya süren çatışmaların durdurulmasında bu stratejiyi uygulamak gerekebilir (Kılıç, 2006).

*Kaçınma Stratejisi.* Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgilerine ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kaçınma stratejisini kullanılır. Bu strateji davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir (Kılıç, 2006). Kaçınma stratejisi, bu açıdan bakıldığında, tümleştirme stratejinin tam tersi davranışları içerir. Yönetici, çatışma durumunda açık olarak taraf olmak istemez. Çatışma ile ilgili kararları geciktiren bu yol şüphesiz çatışmayı çözmez; kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkililiğini azaltır (Koçel, 2001).

*Uzlaşma Stratejisi.* Uzlaşma, temelde bireyin kendisine ve karşısına orta derecede ilgisini ifade eden bir stratejidir (Gümüşeli, 2001). Bu stratejide kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur. Uzlaşma; her iki tarafın amaçları önemli ve güçleri eşit olduğunda, karmaşık konularda geçici çözümler bulma durumunda; zaman baskısı altında en kestirme çözümü bulma durumunda; işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu durumlarda eski dengeyi sağlamak için kullanıldığında daha etkili olabilir (Kılıç, 2006). Uzlaşmaya dayalı bir karar, kaçınma stratejisine benzer. Ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği, karşı tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2010).

Her kurumda olduğu gibi okullarda da çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Modern yaklaşım çatışmanın tamamen yok edilmesi değil çatışmanın yönetilmesini amaçlamaktadır. Çatışma yönetiminde çatışan bireylerin ya da grupların yöneticiye güvenmesi, dürüst ve adaletli oluşuyla ilgili ön kabulleri çatışmanın kolayca yönetilebilmesi açısından önemlidir. Etik liderlik tam da bu durumda önem kazanmaktadır. Etik liderliğin değer ve ilkelerden hareket etmesi, moral güce dayanarak astlarını etkileme özelliğinden dolayı çatışma yönetiminde daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bu etkinin düzeyi, yönü ve derecesi araştırmanın merak konusu olmuştur. Bu araştırmanın problemi etik liderlik yaklaşımıyla problem çözme stratejileri arasında hangi düzeyde nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesidir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ve okulda karşılaştıkları çatışmalara ilişkin sergiledikleri çatışma çözme stratejilerinin, öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi, etik liderlik yaklaşımı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bunun için şu alt problemler araştırılmıştır:

1. Öğretmenler, yöneticileri etik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarında nasıl algılamaktadırlar?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarında; cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışı ile çatışma yönetim stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **Yöntem**

Araştırma, ilişkisel tarama modeline dayanan betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli geçmişte ya da hala var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşım şeklidir (Karasar, 2011).

#### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın hedef evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan kamuya ait 43 ilkökulda görev yapmakta olan 1195 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada hedef evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, hedef evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Hedef evrendeki 43 okulda görev yapan öğretmenlerin 587'si erkek; 608'i kadın olmak üzere toplam 1195 öğretmen bulunmaktadır. Ölçek okullardaki seminer döneminde uygulandığı için öğretmenlerin büyük çoğunluğuna ulaşıp uygulanmıştır. 1195 ölçek öğretmenlere dağıtılmış, 163 ölçek çeşitli sebeplerden (öğretmene ulaşılamamış ya da öğretmen doldurmak istememiş vb.) geri dönmüştür. Analizler geriye kalan 1032 ölçek üzerinden yapılmıştır. Araştırmaya katılan

öğretmenlerin %58'i (599) erkek, %42'si (433) kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin belirlenen değişkenlere göre dağılım ise mesleki kıdeme göre %43.8'i (452) 1-5 yıl; %26.8'i (277) 6-10 yıl; %17.3'ü (179) 11-15 yıl; %7.6'sı (78) 16-20 yıl; %4.5'i (46) 21 yıldır.

#### **Ölçme Araçları**

Veri toplama aracı olarak Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüseli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanıp kullanılan "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için Yılmaz ve Gümüseli'den, uygulama için Batman Millî Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. 44 maddeden oluşan etik liderlik ölçeği (ELÖ), 5'li Likert tipi; tamamen katılıyorum (5), "katılıyorum" (4), "fikrim yok" (3), "katılmıyorum" (2), "kesinlikle katılmıyorum" (1) ifadelerinden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2005, s. 3). .80 ve üzeri ölçekler yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir (Kalaycı, 2009). Bu durumda ölçeğin tamamına yüksek derecede güvenilebileceği; ayrıca tüm boyutların da yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin dört faktör tarafından açıklanan toplam varyansı %61.13'tür. Birinci faktör varyansın %21.52'sini (özdeğer: 8.30), ikinci faktör %14.20'ini (özdeğer: 5.48), üçüncü faktör %14.63'ünü (özdeğer: 4.16), dördüncü faktör ise %10.79'unu (özdeğer: 5.64) açıklamaktadır. Bu ölçümler dikkate alındığında ölçeğin hem geçerli hem de güvenilir olduğu görülmektedir.

Çatışma çözme stratejileri ölçeği kendi içerisinde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma yöntemi olmak üzere 5 alt boyuttan ve 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçekte yer alan çatışma-çözüm yönetimi davranışlarının müdürler tarafından hangi sıklıkla kullanıldığını belirleyebilmek için "her zaman" (5), "sık sık" (4), "ara sıra" (3), "nadiren" (2), "hiçbir zaman" (1) biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik güvenilirlik çalışmaları Gümüseli (1994) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı öğretmenler için 0,88 bulunmuştur. Ölçeğin 5 alt boyutu için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları ise şu şekildedir. Tümleştirme= .72; Ödün Verme= .70; hükmetme= .70; Kaçınma= .75; Uzlaşma= .73'tür. Yukarıdaki değerler ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir. İstatistiksel analizde etik liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği .97 olarak, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin genel güvenilirliği .92 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.



### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ve çatışma yönetimi stratejilerinin nasıl olduğunu belirlemek için betimsel istatistiklerden; frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Etik liderlik davranışı ve çatışma yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem değişkeninde anlamlı farklılığı belirlemek için varyans analizi (ANOVA), anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için de Post-Hoc testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin, büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teoremine dayanarak, ana kütle dağılımları ne olursa olsun örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ( $n \geq 30$ ) örnek ortalamaların örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (İnal ve Günay, 1993; Kalaycı, 2009). Bu doğrultuda örneklem büyüklüğü yeterince yüksek olduğu dağılımın normal olduğu varsayılarak parametrik analizler yapılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi yapılmıştır. Likert tipi derecelendirme ölçeğindeki puanlar Tablo 1’de belirtilen şekilde değerlendirilmiştir.

Tablo 1

#### ***Etik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Puanların Değerlendirilme Aralıkları***

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
K. Katılmıyorum/Hiçbir zaman	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
Katılmıyorum/Nadiren	2	1.80 – 2.59	Düşük
Fikrim Yok/Arasıra	3	2.60 – 3.39	Orta
Katılıyorum/Sık sık	4	3.40 – 4.19	Yüksek
T.Katılıyorum/Her Zaman	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

### **Bulgular**

Bu çalışmada ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının tespiti, okulda karşılaştıkları çatışmalara ilişkin sergiledikleri çatışma çözme stratejileri yaklaşımı ve etik liderlik yaklaşımı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulması sorularına karşılık gelecek şekilde konu üç basamakta incelenmiştir. Ayrıca Etik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri cinsiyet ve mesleki kıdeme değişkenlerine göre incelenmiştir. Etik liderlik düzeylerinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2  
*Etik Liderlik Düzeylerinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

<i>Alt boyutlar</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
İklimsel Etik	1032	3.62	.81
İletişimsel Etik	1032	3.74	.82
Davranışsal Etik	1032	3.79	.80
Karar Vermede Etik	1032	3.75	.78
Etik Liderlik Genel Puanı	1032	3.72	.76

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını tüm boyutlarda yüksek düzeyde ( $\bar{x} = 3.72$ ;  $S = .76$ ) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler yöneticilerinin en fazla davranışsal ( $\bar{x} = 3.79$ ;  $S = .80$ ) etik liderliği gösterdiklerine katılırken, daha sonra sırasıyla karar verme ( $\bar{x} = 3.75$ ;  $S = .78$ ), iletişimsel ( $\bar{x} = 3.74$ ;  $S = .82$ ) ve en az da iklimsel ( $\bar{x} = 3.62$ ;  $S = .81$ ) etik liderliği gösterdiklerine katılmışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin etik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analiz değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
*Etik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-Test Analiz Değerleri*

<i>Alt boyutlar</i>	<i>Grup</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İklimsel Etik	Erkek	599	3.660	0.824	1.430	.15
	Kadın	433	3.586	0.806		
İletişimsel Etik	Erkek	599	3.804	0.799	2.900	.00
	Kadın	433	3.655	0.841		
Davranışsal Etik	Erkek	599	3.842	0.806	2.113	.04
	Kadın	433	3.735	0.793		
Karar Vermede Etik	Erkek	599	3.816	0.776	2.979	.00
	Kadın	433	3.669	0.791		
Etik Liderlik Genel Puanı	Erkek	599	3.778	0.766	2.510	.01
	Kadın	433	3.657	0.766		

Tablo 3'e göre etik liderlik alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre iklimsel etik alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmezken, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında kadın öğretmenler ( $\bar{x} = 3.65$ ), erkek öğretmenlere ( $\bar{x} = 3.77$ ) göre yöneticilerinin etik liderlik gösterdiklerine daha az katılmışlardır. Tüm alt boyutlarda da kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin etik liderlik gösterdiğine daha az katılmışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı etik liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre ANOVA değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4  
Etik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Değerleri

Alt boyutlar	Grup	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İklimsel Etik	1-5 yıl	452	3.528	0.796	6.734	.00	2 - 1
	6-10 yıl	277	3.661	0.848			3 - 1
	11-15 yıl	179	3.845	0.755			3 - 2
	16 yıl ve üstü	124	3.615	0.850			3 - 4
İletişimsel Etik	1-5 yıl	452	3.641	0.819	7.436	.00	3 - 1
	6-10 yıl	277	3.743	0.846			3 - 2
	11-15 yıl	179	3.979	0.740			3 - 4
	16 yıl ve üstü	124	3.762	0.810			
Davranışsal Etik	1-5 yıl	452	3.729	0.779	5.030	.00	3 - 1
	6-10 yıl	277	3.783	0.840			3 - 2
	11-15 yıl	179	4.001	0.753			3 - 4
	16 yıl ve üstü	124	3.786	0.825			
Karar Vermede Etik	1-5 yıl	452	3.629	0.798	9.077	.00	2 - 1
	6-10 yıl	277	3.787	0.799			3 - 1
	11-15 yıl	179	3.969	0.684			4 - 1
	16 yıl ve üstü	124	3.831	0.768			3 - 2
Etik Liderlik Genel Puanı	1-5 yıl	452	3.628	0.753	7.623	.00	3 - 1
	6-10 yıl	277	3.740	0.804			3 - 2
	11-15 yıl	179	3.948	0.698			3 - 4
	16 yıl ve üstü	124	3.744	0.772			

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı etik liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir ( $F = 7.62$ ;  $p < .05$ ). Etik liderliğin tüm alt boyutlarda da öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı etik liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir. Yapılan Tukey HSD testine göre farkın kaynağı belirlendiğinde, 1-5 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az etik liderlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan 11-15 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler ise diğer kıdem gruplarında olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla etik liderlik gösterdiğine katılmışlardır. Çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5  
*Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

<i>Alt boyutlar</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Tümleştirme Yöntemi	1032	3.43	.90
Ödün Verme Yöntemi	1032	2.98	.81
Hükmetme Yöntemi	1032	2.56	.88
Kaçınma Yöntemi	1032	3.09	.76
Uzlaşma Yöntemi	1032	3.29	.80

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenler yöneticilerin sık sık tümleştirme yöntemini ( $\bar{x} = 3.43$ ;  $S = .90$ ) kullandığını ifade ederken, ödün verme ( $\bar{x} = 2.98$ ;  $S = .81$ ), kaçınma ( $\bar{x} = 3.09$ ;  $S = .76$ ) ve uzlaşma ( $\bar{x} = 3.29$ ;  $S = .80$ ) yöntemini ara sıra kullandıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan öğretmenler yöneticilerin hükmetme yöntemini ( $\bar{x} = 2.56$ ;  $S = .88$ ) nadiren kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdüründen algıladığı çatışma stratejilerinin alt boyutlarına ilişkin cinsiyete göre t-test analiz değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6  
*Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyete Göre t-Test Analiz Değerleri*

<i>Alt boyutlar</i>	<i>Grup</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Tümleştirme Yöntemi	Erkek	599	3.419	0.896	-0.466	.64
	Kadın	433	3.445	0.906		
Ödün Verme Yöntemi	Erkek	599	2.996	0.810	0.478	.63
	Kadın	433	2.971	0.826		
Hükmetme Yöntemi	Erkek	599	2.612	0.877	2.139	.03
	Kadın	433	2.493	0.887		
Kaçınma Yöntemi	Erkek	599	3.111	0.768	0.867	.39
	Kadın	433	3.069	0.761		
Uzlaşma Yöntemi	Erkek	599	3.296	0.808	0.195	.85
	Kadın	433	3.286	0.808		

Tablo 6 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre yalnızca hükmetme yönetimi alt boyutuna ilişkin erkekle kadınlar arasında anlamlı fark görülmüştür ( $t = 2.139$ ;  $p < .05$ ). Erkek öğretmenler ( $\bar{x} = 2.612$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{x} = 2.493$ ) göre yöneticilerin hükmetme yöntemini kullandığına daha fazla katılmışlardır. Öğretmenlerin okul müdüründen algıladığı çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarına ilişkin mesleki kıdeme göre ANOVA değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7  
 Öğretmenlerin Okul Müdüründen Algıladığı Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Alt Boyutlarına İlişkin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Değerleri

Alt boyutlar	Grup	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
Tümleştirme Yöntemi	1-5 yıl	452	3.397	0.882	2.092	.10	
	6-10 yıl	277	3.405	0.899			
	11-15 yıl	179	3.582	0.895			
	16 yıl ve üstü	124	3.384	0.957			
Ödün Verme Yöntemi	1-5 yıl	452	2.966	0.819	1.587	.19	
	6-10 yıl	277	3.020	0.836			
	11-15 yıl	179	3.062	0.744			
	16 yıl ve üstü	124	2.871	0.854			
Hükmetme Yöntemi	1-5 yıl	452	2.558	0.900	0.107	.96	
	6-10 yıl	277	2.544	0.892			
	11-15 yıl	179	2.580	0.833			
	16 yıl ve üstü	124	2.590	0.875			
Kaçınma Yöntemi	1-5 yıl	452	3.066	0.773	1.106	.35	
	6-10 yıl	277	3.126	0.776			
	11-15 yıl	179	3.157	0.715			
	16 yıl ve üstü	124	3.026	0.781			
Uzlaşma Yöntemi	1-5 yıl	452	3.235	0.814	3.671	.01	3 > 1
	6-10 yıl	277	3.335	0.810			
	11-15 yıl	179	3.440	0.751			
	16 yıl ve üstü	124	3.191	0.834			

Tablo 7 incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre uzlaşma yöntemi alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F = 3.671$ ;  $p < .05$ ). Farkın kaynağı için Tukey HSD testine bakıldığında 11-15 yıl kıdem grubuna ait olan öğretmenler ( $\bar{x} = 3.44$ ) diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerin uzlaşma yöntemi uyguladığına daha fazla katılmışlardır. Etik liderlik davranışlarıyla çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8  
*Etik Liderlik Davranışlarıyla Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki*

<i>Alt boyutlar</i>	Tümleştirme Yöntemi	Ödün Verme Yöntemi	Hükmetme Yöntemi	Kaçınma Yöntemi	Uzlaşma Yöntemi
İklimsel Etik	.58**	.50**	-.09**	.34**	.53**
İletişimsel Etik	.53**	.44**	-.19**	.30**	.48**
Davranışsal Etik	.48**	.49**	-.17**	.22**	.42**
Karar Vermede Etik	.50**	.42**	-.11**	.30**	.45**
Etik Liderlik Genel Puanı	.56**	.47**	-.15**	.31**	.50**

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

Tablo 8'deki bulgulara göre etik liderlik ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik arttıkça; tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma yöntemi yaklaşımı artmaktadır. Etik liderlik yaklaşımı (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile hükmetme yönetimi yaklaşımı arasında zıt yönlü çok düşük bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik davranışı artarken hükmetme yaklaşımı azalmaktadır. Etik liderlik yaklaşımı ile en fazla ilişki tümleştirme ( $r = .56$ ) daha sonra sırasıyla; uzlaşma ( $r = .50$ ), ödün verme ( $r = .47$ ), kaçınma ( $r = .31$ ) ve en az ilişki hükmetme ( $r = -0.15$ ) yönteminde görülmektedir. Etik Liderlik Genel Puanının  $R^2$  değerine bakıldığında tümleştirme yöntemindeki değişimin %31'i iletişimsel etik tarafından, ödün verme yöntemindeki değişimin %22'si iletişimsel etik tarafından, hükmetme yöntemindeki değişimin %02'si iletişimsel etik tarafından kaçınma yöntemindeki değişimin %10'u iletişimsel etik tarafından uzlaşma yöntemindeki değişimin %25'i iletişimsel etik tarafından açıklandığı görülmektedir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları en yüksekten en düşüğe doğru; davranışsal etik, karar vermede etik, iletişimsel etik ve iklimsel etik olarak bulunmuştur. Öğretmenler, müdürlerinin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada öğretmenler müdürlerin en az iklimsel etik liderliği gösterdiğini belirtirken en fazla davranışsal etik liderliği gösterdiğini belirtmişlerdir. Gültekin'in (2008) yaptığı araştırmada da öğretmenler müdürlerinin en az iklimsel etik liderliği gösterdiğini belirtmişlerdir. Yine bu araştırmanın paralelinde Gülcan'ın (2012) yaptığı araştırmada da öğretmenler müdürlerinin en fazla davranışsal etik

liderliğini gösterdiklerini belirtmişlerdir. Helvacı'nın (2010) yaptığı araştırma ise bu araştırmadan farklılaşmaktadır. Araştırmada okul müdürleri davranışsal etiği en az kullanırken karar vermede etiği en fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum araştırmanın yapıldığı yere ya da müdürün şahsi liderlik stiline göre veya öğretmenlerin o anki durumuna ve zaman göre etik liderlik algılayışlarının değişebileceğini göstermektedir.

Cinsiyet değişkeni. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşler öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az; iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik liderlik davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte iklimsel etik alt boyutunda kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen göreceli olarak yine kadınlar erkeklere göre yöneticilerin iklimsel etik davranışı gösterdiğine daha az katılmışlardır. Karaköse'nin (2007) yaptığı çalışmada ise yalnızca iklimsel etik boyutunda cinsiyet değişkeninde farklılık bulunurken, Yılmaz (2005), Gültekin (2008) ve Özdemir'in (2013) yaptığı çalışmalarda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmazken hükmetme yöntemi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışma çözmede hükmetme yöntemini daha fazla kullandığını ifade etmişlerdir. Benzer sonuç Güneş (2008) ve Kaya'nın (1998) çalışmalarında da ortaya çıkmıştır. Diğer yandan Sungur (2008) ve Arslantaş ve Özkan'ın (2012) yaptığı çalışmada ise cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı etik liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir. 1-5 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha az etik liderlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan 11-15 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler ise diğer kıdem gruplarında olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla etik liderlik gösterdiğini belirtmişlerdir. Benzer sonuçlar Özdemir'in (2013) yaptığı araştırmada da ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulgusunun zıttı bir sonuç ise Gültekin'in (2008) yaptığı çalışmada bulunmuştur. Gülcan'ın (2012) çalışmasında ise öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile karar vermede etik ve davranışsal etik arasında fark bulunurken; iletişimsel etik ile iklimsel etik açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmış. Yapılan çalışma ve ulaşılan araştırmalardan anlaşılmaktadır ki etik liderliğin algılanışı ile mesleki kıdem arasında birbirinden farklı sonuçların ortaya çıkması bulunulan ilin etkisi ve öğretmenlerin beklentilerinin bu sonuçların farklılığının sebebi olabileceğidir.

Mesleki kıdem değişkenine göre çatışma çözmede; tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve kaçınma yöntemi alt boyutlarında anlamlı farklılık görünmezken, uzlaşma yöntemi alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre 11-15 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler diğer kıdem grubunda olan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışmada çözmede uzlaşma yöntemini daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bulguların Gümüşeli'nin (1994) ve Sungur'un (2008) yaptığı çalışmalarda da tutarlılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri çatışma yönetim stratejisinde en çok tümleştirmeyi daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini uygulamaktadırlar. Gümüşeli (1994), Şentürk (2006), Kılıç (2006) ve Ural (1997) tarafından yapılan araştırma da öğretmenler en fazla uzlaşma en az hükmetme stratejilerini uyguladıkları ortaya çıkmaktadır. Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler müdürlerin en fazla uzlaşma stratejisi izlediğini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi okul yöneticileri çatışmaları çözmede baskıcı bir strateji izlemediği, genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir strateji izledikleri ortaya çıkmaktadır.

Etik liderlik (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile çatışma çözme stratejileri (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma yöntemleri) arasında anlamlı, pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlikle kaçınma yöntemi arasında anlamlı, pozitif fakat düşük bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın etik liderlikle hükmetme yöntemi arasında anlamlı, düşük ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımı ile en fazla ilişki tümleştirme ( $r = .55$ ) daha sonra sırasıyla; uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en az ilişki hükmetme yönteminde görülmektedir. Bu bulgular Doğan'ın (2006) çalışmalarıyla tutarlılık arz etmektedir. Doğan'ın çalışmasında da etik liderlikle; uzlaşma, kaynakların artırılması, hükmetme, ortak düşman belirleme, üstün amaçlar belirleme ve çekilme çözüm stratejilerini gerçekleştirme düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulara göre yöneticiler etik liderlik davranışını geliştirmek istiyorlarsa hükmetme yöntemini kullanmak yerine öncelikli bütünleştirme yöntemini tercih etmelidirler, daha sonra uzlaşma yöntemini kullanmalıdırlar. Yöneticiler bütünleştirme yöntemini kullandıkça iklimsel etik liderlik düzeyi daha fazla artmaktadır. Böylece yöneticiler diğer liderliklerden daha düşük çıkan iklimsel etik liderliklerini daha fazla geliştirebileceklerdir.



**Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract**

**According to the Teachers' Opinions the Relationship between The Ethical leadership Behaviors of the Elementary School Principals and their Conflict Management Strategies**

Mehmet Konak<sup>1</sup>, Mustafa Erdem<sup>2</sup>

*Introduction.* It is seen that leadership has been developed and changed in a different adventure since 1950 (Sezgül, 2010). This change separates leadership from the centralized approach. It seems to move towards the ethical leadership which gathers people around common goals and behaviors accepted and shown by everyone.

Different definitions of ethical leadership are made from each other. In Sergiovanni's (2001) view, ethical leadership is a leadership style based on the moral force to influence subordinates. The most prominent feature of the ethical leadership is that the power source of the leadership is based on the moral power. Greenfield (1986 as cited in Çelik, 2000) evaluates that the leader of the ethics to be a strong influence on teachers and considers him/her to have a moral point of view for their work by themselves and they help the teachers achieve their business goals.

Harvey (2004, as cited in Gültekin, 2008) lists nine basic guiding features in defining of ethical leadership. The adoption of ethical behavior should start from the top management to middle managers and to all the employees of the organization (Aydın, 2012). Whether strong or weak, organizational culture is a key factor in determining the effectiveness of ethical leader (Çelik, 2000). Organizations having the organization identity of learning are possible with primarily employees, teachers (Erdem and Uçar, 2013) and principals who have ethical values.

School principals, adopted by the teachers, students and parents, may become the leader (Bursalıoğlu, 2002). An administrator who cannot perform ethical values will have a serious dilemma and a conflict in terms of the implementation of ethical rules (Gültekin, 2008). American Association of School Principals (AASA), The Association of School Business Officials (ASBO) have found that the subject of ethics is very important for management and have developed ethical principles for school principals (Aydın, 2013).

---

<sup>1</sup>Teacher, Atatürk Anatolian High School, Batman-Turkey, m.konak123@mail.com, <sup>2</sup>Assist. Prof. Dr., Yüzüncü Yıl University, Van-Turkey, merdem50@gmail.com

In this study, ethical leadership behaviors of principals are discussed in four dimensions. These are communicative ethics, climatic ethics, ethics in decision-making, and behavioral ethics (Yılmaz, 2005). The communicative ethics tackles communication between the ruler and the ruled in terms of ethical leadership. The climatic ethics tackles the ethical climate that principals create in the school environment. The ethics in decision-making means people show ethical behaviors in their decisions. In the behavioral ethics, a person's behaviors are exhibited in accordance with the ethical behaviors.

Inconsistencies and disagreements between individuals and groups in the process of interaction, and relationships between the parties lead to conflicts in both sides (Rahim, 1992). It concerns that one side blocks the opposite side consciously and clearly, and destroys even eliminates (Balci, 2010). The Classic view accepts the conflict as destructive in terms of organization and also accepts it as lowering the efficiency of the organization. It is believed that organizations should be protected from conflicts even should need to be fully prevented (Karip, 2013). If possible, the conflict should be avoided and immediately eliminated by analyzing as soon as it occurred (Ertürk, 1994; Gümüşeli, 1994). According to the modern approach, the presence of conflict is inevitable in organizations. According to the modern approach, lack of or majority of the conflict in organizations leads to harmful consequences in terms of the organization (Aydın, 2010). The goal is not to create a harmonious organizational environment but to improve the ability to understand and solve problems faced by the organization (Karip, 2013).

When an individual faces with any conflict situation, conflict management strategies are the whole behaviors which are tended to be regularly showed (Gümüşeli, 2001). When referred to literature in the subject of conflict management ways, it is possible to see many different groups. However, among them, integration (integration), compromising, rule, avoidance and reconciliatory strategies which Blake and Mouton put forward in 1964, and later Hall, Lawrence and Lorsh, Thomas, Raim and Bonama used in their researches are the most common five groupings (Rahim, 1983; as cited in Gümüşeli, 1994). Integration is a strategy which involves to share differences for the development of solution to be accepted for both sides. It is associated with problem solving. Compromise is a strategy which includes behaviors to satisfy the opposite party by ignoring the differences. Reconciliation is a strategy that involves compromises to achieve satisfactory results for both sides. It is focused on unification in common, rule and won-lost and in this strategy, a person uses his own power, authority, etc to aim to achieve his own favor results. Avoidance is a strategy which involves behaviors to prevent escape and to postpone the present situation.

In this study, ethical leadership and the approaches of conflict management were evaluated and examined whether there is a relationship between them.

*Purpose.* The behaviors of school principals' ethical leadership are identified and in school conflict solution styles against the conflict they show were stated according to the teachers' views. It has to be revealed whether or not there is significant relationship between ethical leadership approach and conflict management. For this, the following sub-problems were investigated:

1. How do teachers perceive the principals in the sub-dimensions of ethical leadership and conflict management styles?
2. Are there any differences according to the gender, seniority, length of service in schools education level, and variable number of teachers in schools in the sub- dimension of conflict management styles and ethical leadership of school principals according to teachers' perceptions?
3. What kind of relationships occur between the ethical leadership behavior of principals and conflict management strategies according to primary school teachers?

*Method.* The universe of the study included 1195 teachers working for 43 public primary schools in the city of Batman for 2012-2013 academic year. Sampling was not taken. In the study, relational scan model, which is a type of scanning model, was used. In the study, "Ethical Leadership Scale" developed by Yılmaz (2005) and "Conflict Management Strategies Scale" adapted to Turkish and used by Gümüşeli (1994), were used. In the study, t-test, analysis of variance (ANOVA), Tukey HSD post-hoc analysis.

*Findings.* According to the teachers' opinions, the most ethical methods that are behavioral ethics, ethical decision making, communicative ethics and ethical climate used by the school principals were respectively found.

1. While ethical leadership behaviors of principals, teachers' opinions to conflict management styles, gender, seniority, have differed according to length of service and number of teachers in school, any differentiation was not found according to education level variable.
2. According to the opinions of teachers, school principals have exerted integration most and later, respectively compromise, avoidance, compromising and domination strategies in the conflict strategy.
3. Between ethical leadership (climatic, communicative, behavioral, decision ethics) that teachers perceive from school principal and conflict management styles (integration method, compromising management, avoidance management) emerged a statically significant positive high correlation relationship. However, there is a low negative relationship in opposite direction between ethical leadership approach and domination management.

*Results and Discussion.* According to the teachers' opinions, ethical leadership behaviors which school principals show were found from the highest to the lowest as behavioral ethics, ethical decision making, communicative ethics and climate ethics. Teachers stated that principals show a high level of ethical behaviors, climatic, communicative and decision-making behavior. In this study, teachers indicated that principals show the least climatic ethical leadership and the most behavioral ethical leadership.

In Gültekin's research (2008) , teachers stated that principals show the least climatic ethical leadership. Also, in parallel to this research, Gülcan's research (2012) indicated that teachers stated that principals show the most behavioral ethical leadership. Helvacı's research (2010) differs from this research. In the research, it has appeared that while school principals use the least behavioral ethics, they use the most ethical decision making. This situation shows that perceptions of ethical leadership changes in accordance with where the research is done, or personal leadership style of the principal or, the current situation or, the time of the teachers.

Views in accordance with ethical leadership behaviors of principals showed significant differences according to gender of the teachers. Accordingly, female teachers than male teachers stated that principals show less communicative, behavioral and ethical leadership in making decision. However, although there are no significant differences between female and male teachers' opinions in the subscale of climatic ethics, female teachers than male teachers less agreed to show that principals show climatic ethical behaviors. While a difference was found in gender variable in the climatic ethical dimension in Karaköse's study, there was no significant difference according to gender in Yılmaz's (2005), Gültekin's (2008) and Özdemir's (2013) studies.

While no significant difference was found between integration, compromise, avoidance and reconciliation methods of conflict management strategies and gender variable, a significant difference was found between the rule method and gender variable. Accordingly, male teachers than female teachers stated that principals use less rule method in conflict resolution. Similar result was appeared in Güneş's (2008), and Kaya's (1998) studies. On the other hand, in Sungur's (2008) and Ismail's (2012) studies, there was no significant difference between gender variable and conflict management strategies.

The level of ethical leadership which the teachers perceived from the principals seems to vary according to professional seniority. The teachers in 1-5 years of seniority than those in other group stated that principals showed less ethical leadership. On the other hand, teachers with 11-15 years of seniority group than other seniority groups stated that principals showed more ethical leadership. Similar results were appeared in Özdemir's (2013) research. The opposite result of the research finding was found in Gültekin's (2008) study. In Gülcan's (2012) study, it has been reached that there was no significant

difference between communicative ethics and climatic ethics while a significant difference was found between teachers' seniority variable and behavioral ethics and ethical decision- making. It is understood from the studies and research that the different results have emerged between the perception of ethical leadership, professional seniority and provincial impacts and the teachers' expectations may be the reason for the differences of these results.

No significant difference was seen in in the subscale of solving conflicts, integrating, compromising and ruling according to professional seniority, there was a significant difference in the subscale of reconciliation method. Teachers with 11-15 years of seniority groups than those in other groups stated that principals use more reconciliation method in conflict resolution. It is seen that these findings were consistent with the studies of Gümüşeli (1994) and Sungur (2008).

According to the opinions of teachers, school principals implement the integration most in conflict management strategy then respectively, reconciliation, avoidance, compromise and ruling strategies. It reveals that teachers apply the reconciliation strategy most and the rule strategy least in Gümüşeli's (1994), Şentürk's (2006), Kılıç's (2006) and Ural's (1997) researches. In a research conducted by Kaya (2008), teachers stated that school principals follow reconciliation strategy most. It is understood from the research results that school principals do not follow repressive strategies in conflict resolution but generally follow more democratic and reconciliatory strategies.

A meaningful, positive and moderate correlation was found between the ethical leadership (climatic, communicative, behavioral and ethical decision-making) and conflict resolution strategies (integration, compromise and reconciliation methods). Meaningful, positive but low relationship was found between the ethical leadership and the avoidance method. In contrast, a meaningful, low and negative relationship was found between the ethical leadership and the rule method. Integrating relationship most ( $r = .55$ ) and then respectively, compromise, avoidance and reconciliation were noticed in the ethical leadership approach. The least relationship was seen in the rule method. These findings were consistent with Doğan's (2006) study. In Doğan's study, a meaningful, positive and low level of relationship was found between the ethical leadership and reconciliation, improvement of resources, rule, identification of common enemy and paramount objectives and the realization of withdrawal solution strategies. These findings suggest that if principals want to improve the ethical leadership, they should prefer the priority integration method to the rule method, then they must use reconciliation method. When principals use the integration method, the level of climatic ethical leadership increases more. Thus, principals will be able to further improve the climatic ethical leadership which is lower than other leaderships.

### Kaynaklar/References

- Arslandaş, İ.H. ve Özkan, M. (2012 ). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı-yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(11), 231-240.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler; örgütsel davranış* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetim, mesleki ve örgütsel etik* (5.Baskı). Ankara: Pegem.
- Aydın, İ. (2013). *Eğitim ve öğretimde etik* (2.Baskı). Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (2.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (3.baskı). Ankara: Üniversite Basımevi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (4.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Doğan, M. (2006). Etik liderlik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Erdem, M. ve Uçar. H. İ. (2013). Öğretmenlere göre ilköğretimde öğrenen örgüt algısı ve öğrenen örgütün örgütsel bağlılığa etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1515-1534.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yöntemi ve Erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(27),121-147.
- Gülcan, G. M.; Kılıç, A. ve Çağatay, O. Ç. (2012) . İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Journal Of Turkish Educational Sciences*, 10(1), 123-142.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Y.T.Ü. Fen Edebiyat Fak. İstanbul*.
- Güneş, A. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zfwt. Zeitschrift Für Die Welt Der Türken. Journal Of World of Turks*, 2(1), 391-410.

- Karaköse, T. (2007). Okul yöneticilerinin etik liderliği. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 338(21), 78-85.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (16.Baskı). Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi* (5.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Kaya, O. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (8.Baskı). İstanbul: Beta.
- Özdemir, T. Y. (2013). Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre il/ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *International Journal of Social Science*, 6(3), 509-527.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Praeger: Connecticut.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sungur, D. (2008). *Eskişehir ili Yenikent eğitim bölgesi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturma kuramı perspektifinden incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 42, 255-278.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Denizli XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. 28-30 Eylül, Denizli.

---

\* Bu çalışma, 08-10 Mayıs 2014 tarihleri arasında Siirt'te düzenlenen "9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi"nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.