

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Salih GÜLEÇOL¹Zeynep ÖZSOY²Bilal DURSUN³Demet TOZLU⁴Enis KÖSEOĞLU⁵Turcan Tuğba REYHANİ⁶Yakup BOZKURT⁷Nevin UĞUR⁸¹Eğitimci, salihgulecol@hotmail.com, ORCID: 0009-0001-2127-8189²Eğitimci, zeynepozsoy83@gmail.com, ORCID: 0009-0006-8900-9184³Eğitimci, bilaldursun1984@gmail.com, ORCID: 0009-0006-6692-9471⁴Eğitimci, dmtzkr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3046-3095⁵Eğitimci, shaggy_enis@hotmail.com, ORCID: 0009-0005-4626-1104⁶Eğitimci, tuba.alvan@gmail.com, ORCID: 0009-0008-6305-6497⁷Eğitimci, yakup0748@gmail.com, ORCID: 0009-0005-3301-9052⁸Eğitimci, nevinugur2611@gmail.com, ORCID: 0009-0004-6175-9165

Özet: Bu araştırma; okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, çatışma yönetim tarzı ölçeği ve iş tatmini ölçeğinden oluşan anket formu; 2022-2023 eğitim öğretim yılında Muğla ili merkezinde okullarda görev yapan 264 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çatışmaları orta düzeyde yönetebildikleri ve çatışmaları en fazla tümleştirme yoluyla, en az ise hükmetme tarzıyla çözmeyi tercih ettikleri saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin çatışmaları tümleştirme, ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim tarzları ile çözmelerinin öğretmenlerin iş tatminlerini etkilemediği, hükmetme yoluyla çatışmaların çözümünün ise öğretmenlerin iş tatminlerini azalttığı, uzlaşma yoluyla çatışmaları çözmelerinin ise öğretmenlerin iş tatminlerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetim Tarzı, Okul Yöneticisi, İş Tatmini, Öğretmen

The Effect of School Administrators' Conflict Management Style on Teachers' Job Satisfaction

Abstract: This research; This study was conducted to examine the effects of school administrators' conflict management styles on teachers' job satisfaction. In line with the purpose, a questionnaire consisting of a personal information form, a conflict management style scale and a job satisfaction scale; It was applied to 264 teachers working in schools in the city center of Muğla in the 2022-2023 academic year. The data obtained from the questionnaires were evaluated in computer environment by means of SPSS 22.0 statistical program. As a result of the research, it was determined that school administrators were able to manage conflicts at a moderate level and they preferred to resolve conflicts mostly by integrating and least by dominating style. In the study, it was determined that teachers' job satisfaction was at a high level. It was concluded that school administrators' resolution of conflicts with integrating, compromising and avoidance conflict management styles did not affect teachers' job satisfaction, while resolving conflicts through domination decreased teachers' job satisfaction, and resolving conflicts through compromise increased teachers' job satisfaction.

Key Words: Conflict Management Style, School Administrator, Job Satisfaction, Teacher

1. GİRİŞ

Sürekli gelişen toplumumuzda, nüfus yoğunluğunun artması nedeniyle insanlar birbirleriyle her zamankinden daha fazla etkileşime giriyor. Birlikte yaşayan ve etkileşimde bulunan bu kadar çok sayıda insanla çatışma çıkması kaçınılmazdır. Ancak çatışma, yalnızca sosyal etkileşimin doğal bir parçası değil, aynı zamanda örgütsel yaşamın da önemli bir parçasıdır. Zamanla, insanlar çatışmayı kabul etmeyi ve onunla başa çıkmayı, onu önlemek için adımlar

atmayı ve hatta onu kuruluşların yararına kullanmayı öğrendiler.

Yönetim bilimi alanı, çatışmanın örgütsel yapı üzerindeki sonuçlarını incelerken, dikkatli bir ilgiyi hak eden bir araştırma konusu olarak onu sıklıkla araştırmaktadır. Yönetimin tarihsel değerlendirmeleri, çatışmayı bir unsur olarak ortadan kaldırma eğilimini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çağdaş yönetim, onu daha incelikli bir merceklerle algılamaya çalışır, onun bir büyüme ve

ilerleme aracı olma potansiyelinin yanı sıra kuruluşlar içinde değişimi teşvik etmek için bir itici güç olduğunu kabul eder. Bu nedenle, çatışma, örgütsel gelişimi ileriye götürmede değerli bir araç olarak kabul edilir (Küpeli, 2022).

Olumsuz olarak görülme yerine, çatışmaya yol açan bireyler arasındaki tutarsızlık, bir gruptaki farklı fikir ve görüşlerden yenilik ve yaratıcılığın yüzeye çıkması için bir fırsattır (Eren, 2001, s.544). Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak gerekli değildir; bunun yerine, çatışmayı uygun bir şekilde yönetmek ve çözüm için etkili iletişim becerilerini kullanarak onu fırsata dönüştürmek çok önemlidir. Örgütlerde çatışmanın kaynağının belirlenmesi en önemli önceliklerden biridir (Başak, 2010, s.3).

Gelişen dünyamızda insanların yaşamları, beklentileri ve düşünceleri istikrarlı bir dönüşüm geçiriyor. Eğitim sektörü bu hızlı değişimin yükünü taşımakta ve eğitim kurumlarında çok sayıda değişikliğe neden olmaktadır. Bu değişen manzaraya eşlik eden yöneticiler, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaştıkları çok sayıda ikileme düşmektedir. Başarılı çözümlere ulaşmak için yöneticilerin bu konularda yön bulmaları zorunludur (Kuğu, 2019).

Eğitim kurumlarındaki iletişimden kaynaklanan etkileşimler, genellikle insanlar arasındaki çatışmaları ateşler. Bu çatışmalar, iletişim sırasında gerilim yaratan ve iki taraf arasındaki çatışmayı şiddetlendiren ilgi, kişilik, değer, tutum ve ihtiyaç farklılıklarından kaynaklanır (Çuhadar, 2019). Karşılaşılan sorunlar arasında okullarımızda yaşanan çalışan huzursuzluğu konusu bulunmaktadır. Öğretim ve kişisel/sosyal iletişim eksiklikleri gibi çeşitli olaylar çatışma durumlarına yol açabilir. Bir okulun en iyi şekilde işlemesi için, yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olması ve bunları etkili bir şekilde uygulayabilmesi çok önemlidir (Seyitoğlu ve ark., 2023). Bu aynı zamanda sağlıklı bir okul yönetimini sürdürmek için çalışırken kaygı düzeylerinin azalmasına da yardımcı olur. Okullar ve öğretmenler sayesinde eğitim sistemi etkilidir ve iyi bir yönetim kilit rol oynar (Koçak, 2009). Okul yöneticisinin sorumluluğu, okulun verimli bir şekilde işlenmesini sağlamaktır (Karslı, 2004).

Okul yönetimi, hizmete hazırlığını sürdürmek, üretkenliği, ekip çalışmasını ve çevreyle bütünleşmeyi geliştirmek için öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve eğitim ortamına rehberlik eder. Gelişen teknoloji ve bilimsel esaslara göre kendini sürekli güncelleyen, amaçlarını şeffaflık ve etkinlikle iletirmek için her türlü fırsatı değerlendiren bu idare, araştırma, planlama, organizasyon, denetleme ve değerlendirme

sorumluluklarını üstlenir. Yönetişim ve iletişim de bu hayati işlevin merkezinde yer alır (Yılmaz, 2019).

Koçel'e (2007: 506) göre çatışma, çeşitli faktörlerden dolayı çeşitli taraflar arasındaki anlaşmazlıkları içerir. Diğer organizasyonlardan farklı olarak okullar, küçük sürtüşmelerin bile beklenmedik çatışmalara dönüşmesine neden olan değişken gruplar ve güçlerle dinamik bir ortama sahiptir. Bu çatışmalar çeşitli nedenlerle ortaya çıkar ve okullar dahil her örgütte kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 2002). Yine de, bazen çatışmalar daha etkili okul hedeflerine ulaşmak için bir araç haline gelir. Bu, 2004'te olduğu gibi, yıllar boyunca okullarda tekrar tekrar gözlemlenmiştir. Bir okul ortamındaki çatışmayı etkili bir şekilde ele almak için, yöneticinin okul hedefleriyle uyum sağlamaya öncelik vermesi gerekir. Bu, okul ekosistemindeki çeşitli grupların yanı sıra güç yapıları ve bireysel üyelerle olan ilişkileri gibi ilgili dinamiklerini anlamayı içerir (Gülbahar ve Koşar, 2020). Yöneticinin, çatışmayı bizzat yönetim sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul ederek, çatışmanın temel nedeninin izini sürmesi çok önemlidir (Açıkalın, 1995).

Okulun misyon ve vizyonuna ulaşması, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kavramasını gerektirmektedir. Bu stratejileri belirleme ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidirler. Yöneticilerin kaygı düzeylerinin, okulun amaçlarına ulaşma amacı ile iç ve dış çatışmaları yönetmeye karşılık geldiği düşünülmektedir (İmamoğlu, 2023).

Bir organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek, bir yöneticinin görevleri arasındadır. Çatışmalar uygun şekilde yönetilmediğinde hem çalışanlara hem de bir bütün olarak organizasyona önemli zararlar verebilir. En iyi çabalara rağmen, çatışmalar her zaman ortaya çıkacaktır (Recepoğlu, 2021). Olumsuz sonuçları önlemek, doğru yönetimle mümkündür. Olumsuz sonuçların ve çatışmanın ortaya çıkması bu yaklaşımla önlenemez. Aslında, Karip'in (2010) belirttiği gibi, doğru stratejiler uygulandığında çatışma olumlu bir sonuca bile dönüştürülebilir.

Kötü yönetilen çatışmalar hem bireyler hem de kuruluşlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir, bu da zarar görmüş iş ilişkilerine, artan stresin neden olduğu zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarına, kişinin işindeki bağlılığının ve tatmininin azalmasına ve hatta ayrılmaya neden olabilir. Tersine, çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, bireyler arasında bir dayanışma ve birlik duygusu yaratabilir ve denge ve istikrar getirebilir (Özdemir, 2022). İyi çatışma yönetimi, insanlar arasında daha fazla iş birliğine de yol açabilir. Tarafsız bireylere problem çözmeye kendi fikirleriyle katkıda bulunma fırsatı

verildiği için, grup içi normların canlanması da gerçekleşebilir. Erdoğan'a (2000) göre, çatışma yönetimi uygulayarak kişinin bilgi ve becerilerinin yeterliliği değerlendirilebilir.

Günümüzün rekabetçi dünyasında kuruluşlar arasındaki zorlu hayatta kalma mücadelesinde, araştırmacılar tarafından dikkate alınan temel faktörlerden biri çalışanların iş tatminidir. Kavram, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ölçer ve gelecekteki başarının değerli bir göstergesidir. Örgütlerin başarısı şüphesiz üyelerinin başarısına bağlıdır. Çalışanların başarılı olabilmeleri için önce emeklerinde tatmin bulmaları gerekir.

Örgütsel başarıyı desteklemek için, çalışanlar için iş tatmini sağlanmalıdır. Bu tür olumlu faktörler, olumsuz koşulların hafifletilmesiyle başarılabilir. Çalışanların bireysel tatmininin ötesinde örgütün tatmini de dikkate alınmalıdır. Bu yaklaşım, kuruluşların ilericiğini destekler. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim biçimlerinin örgüt için vazgeçilmez bir kaynak olan öğretmen tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmamız, bireysel doyum ve örgütsel etkililiğin amaçlar arasında uyumlu bir denge kurularak sağlanıp sağlanamayacağını belirlemeyi amaçlamıştır.

2. MATERYAL VE METOD

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. "İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır" (Karasar, 2009: 79).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Muğla ili merkezinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 264 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Rahim tarafından geliştirilen Rahim Organizasyonel Conflict Inventory (Örgütsel Çatışma Envanteri)'nin Gümüşeli(1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış Çatışma Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 28 maddelik (1: Çok az; 5: Her zaman olmak üzere) 5'li likert tipindedir. Ölçek tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan güvenilirlik testinde alpha değeri 0.72 ile 0.74 arasında dağılmıştır. Bu çalışmada tekrar Cranbach alpha değeri hesaplanmış ve .86 olarak çıkmıştır. Anketin ikinci bölümünde öğretmenlerin iş tatmini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. "R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota Doyum Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alpha değeri hesaplanmış ve .88 olarak çıkmıştır.

2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon ve lineer regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc analizlerinden faydalanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	151	57,2
Kadın	113	42,8

Yaş		
20-30 Yaş	55	20,8
31-40 Yaş	97	36,7
40-50 Yaş	70	26,5
50 Yaş Üstü	42	15,9
Öğrenim Durumu		
Lisans	231	87,5
Yüksek Lisans	33	12,5
Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl	93	35,2
6-10 Yıl	85	32,2
11-15 Yıl	51	19,3
15 Yıl Üzeri	35	13,3
Şu Anki Okulda Çalışma Süresi		
1-5 Yıl	161	61,0
6-10 Yıl	77	29,2
10 Yıl Üzeri	26	9,8

Öğretmenler cinsiyete göre 151'i (%57,2) erkek, 113'ü (%42,8) kadın olarak dağılmaktadır. Öğretmenler yaşa göre 55'i (%20,8) 20-30 yaş, 97'si (%36,7) 31-40 yaş, 70'i (%26,5) 40-50 yaş, 42'si (%15,9) 50 yaş üstü olarak dağılmaktadır. Öğretmenler öğrenim durumuna göre 231'i (%87,5) lisans, 33'ü (%12,5) yüksek lisans olarak

dağılmaktadır. Öğretmenler mesleki kıdeme göre 93'ü (%35,2) 1-5 yıl, 85'i (%32,2) 6-10 yıl, 51'i (%19,3) 11-15 yıl, 35'i (%13,3) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler şu anki okulda çalışma süresine göre 161'i (%61,0) 1-5 yıl, 77'si (%29,2) 6-10 yıl, 26'si (%9,8) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 2: Algılanan Çatışma Yönetim Tarzı ve İş Tatmini Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Çatışma Yönetim Tarzı	264	3,020	0,640	1,250	5,000
Tümleştirme	264	3,307	0,903	1,000	5,000
Ödün Verme	264	2,870	0,841	1,000	5,000
Hükmetme	264	2,531	0,852	1,000	5,000
Kaçınma	264	3,041	0,740	1,170	5,000
Uzlaşma	264	3,245	0,817	1,170	5,000
İş Tatmini	264	3,612	0,825	1,000	5,000
İçsel Tatmin	264	3,637	0,822	1,000	5,000
Dışsal Tatmin	264	3,569	0,866	1,000	5,000

Öğretmenlerin "çatışma yönetim tarzı" ortalaması orta 3,020±0,640 (Min=1.25; Maks=5), "tümleştirme" ortalaması orta 3,307±0,903 (Min=1; Maks=5), "ödün verme" ortalaması orta 2,870±0,841 (Min=1; Maks=5), "hükmetme" ortalaması zayıf 2,531±0,852 (Min=1; Maks=5),

"kaçınma" ortalaması orta 3,041±0,740 (Min=1.17; Maks=5), "uzlaşma" ortalaması orta 3,245±0,817 (Min=1.17; Maks=5), "iş tatmini" ortalaması yüksek 3,612±0,825 (Min=1; Maks=5), "içsel tatmin" ortalaması yüksek 3,637±0,822 (Min=1; Maks=5), "dışsal tatmin" ortalaması yüksek 3,569±0,866 (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Algılanan Çatışma Yönetim Tarzı ve İş Tatmini Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Çatışma Yönetim Tarzı	r 0,451**	0,425**	0,473**
	p 0,000	0,000	0,000
Tümleştirme	r 0,566**	0,546**	0,573**

	p	0,000	0,000	0,000
Ödün Verme	r	0,484**	0,455**	0,502**
	p	0,000	0,000	0,000
Hükmetme	r	-0,247**	-0,258**	-0,213**
	p	0,000	0,000	0,000
Kaçınma	r	0,302**	0,284**	0,317**
	p	0,000	0,000	0,000
Uzlaşma	r	0,550**	0,528**	0,562**
	p	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

İş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin, çatışma yönetim tarzı, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; çatışma yönetim tarzı ile iş tatmini arasında $r=0.451$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), çatışma yönetim tarzı ile içsel tatmin arasında $r=0.425$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), çatışma yönetim tarzı ile dışsal tatmin arasında $r=0.473$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), tümleştirme ile iş tatmini arasında $r=0.566$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), tümleştirme ile içsel tatmin arasında $r=0.546$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), tümleştirme ile dışsal tatmin arasında $r=0.573$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), ödün verme ile iş tatmini arasında $r=0.484$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), ödün verme ile içsel tatmin arasında $r=0.455$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), ödün

verme ile dışsal tatmin arasında $r=0.502$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), hükmetme ile iş tatmini arasında $r=-0.247$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), hükmetme ile içsel tatmin arasında $r=-0.258$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), hükmetme ile dışsal tatmin arasında $r=-0.213$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), kaçınma ile iş tatmini arasında $r=0.302$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kaçınma ile içsel tatmin arasında $r=0.284$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kaçınma ile dışsal tatmin arasında $r=0.317$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), uzlaşma ile iş tatmini arasında $r=0.55$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), uzlaşma ile içsel tatmin arasında $r=0.528$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), uzlaşma ile dışsal tatmin arasında $r=0.562$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 4. Algılanan Çatışma Yönetim Tarzının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş Tatmini	Sabit	1,854	8,445	0,000	66,974	0,000	0,201
	Çatışma Yönetim Tarzı	0,451	8,184	0,000			
İş Tatmini	Sabit	2,388	11,327	0,000	31,981	0,000	0,371
	Tümleştirme	0,229	1,832	0,068			
	Ödün Verme	0,102	1,069	0,286			
	Hükmetme	-0,239	-4,439	0,000			
	Kaçınma	-0,021	-0,303	0,762			
	Uzlaşma	0,275	2,159	0,032			
İçsel Tatmin	Sabit	1,987	8,960	0,000	57,833	0,000	0,178
	Çatışma Yönetim Tarzı	0,425	7,605	0,000			
Dışsal Tatmin	Sabit	1,637	7,195	0,000	75,439	0,000	0,221
	Çatışma Yönetim Tarzı	0,473	8,686	0,000			

Lineer Regresyon Analizi

Çatışma yönetim tarzı ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=66,974$; $p=0,000<0.05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %20.1 oranında çatışma yönetim tarzı tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,201$). Çatışma

Yönetim Tarzı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,451$).

Tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=31,981$; $p=0,000<0.05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %37.1

oranında tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,371$). Tümleştirme iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,068>0,05$). Ödün Verme iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,286>0,05$). Hükmetme iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,239$). Kaçınma iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,762>0,05$). Uzlaşma iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,275$).

Çatışma yönetim tarzı ile içsel tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=57,833$; $p=0,000<0,05$). İçsel Tatmin düzeyindeki toplam değişim %17.8 oranında çatışma yönetim tarzı tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,178$). Çatışma Yönetim Tarzı içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,425$).

Çatışma yönetim tarzı ile dışsal tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=75,439$; $p=0,000<0,05$). Dışsal Tatmin düzeyindeki toplam değişim %22.1 oranında çatışma yönetim tarzı tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,221$). Çatışma Yönetim Tarzı dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,473$).

4. SONUÇ

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik gerçekleştirilen araştırma Muğla ili merkezinde görev yapan 264 öğretmen gönüllü katılım sağlamışlardır.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları çatışma yönetim tarzları; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarında incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre okul yöneticileri en yüksek tümleştirme (ort:3,307) en düşük hükmetme (ort:2,531) tarzlarıyla çatışmaları çözmektedirler. Yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin içsel iş tatminleri 3,637, dışsal tatmin düzeyleri ise 3,569 ortalama sayısal değer almıştır. Bu verilere göre okul yöneticileri çatışmaları orta düzeyde yönetmekte ve en fazla tümleştirme yoluyla çatışmaları çözmeyi tercih etmektedirler. Öğretmenlerin içsel tatminleri, dışsal tatminlerinden daha yüksek olsada genel olarak iş tatminleri yüksek düzeydedir.

Sraştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda okul yöneticilerinin tüm çatışma yönetim tarzları boyutları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı

ilişkiler saptanmıştır. Hükmetme çatışma tarzıyla öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiler negatif yönlü, diğer çatışma yönetim tarzlarıyla pozitif yönlü ilişkilidir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin hükmetme tarzıyla çatışmaları çözmeleri arttıkça öğretmenlerin iş tatminleri düşmekte, çatışmaları çözmeleri azaldıkça, öğretmenlerin iş tatminleri yükselmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tümleştirme, ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş tatminlerini etkilemediği, hükmetme yoluyla çatışmaların çözümünün öğretmenlerin iş tatminlerini azalttığı, uzlaşma yoluyla çatışmaları çözmelerinin ise öğretmenlerin iş tatminlerini artırdığı saptanmıştır. Okul yöneticilerinin genel olarak çatışma yönetim tarzlarının öğretmenlerin içsel ve dışsal tatminlerini artırdığı belirlenmiştir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları orta düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin olası çatışmaları güçlü ve etkin bir şekilde çözmeleri için çatışma yönetimi ile ilgili il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerince hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin iş tatminlerini yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Mevcut durumun korunarak geliştirilmesine yönelik gerek okul yönetimlerinde gerekse milli eğitim müdürlüklerince uygulamalar yapılmalıdır.

Bu araştırmanın sonuçları Muğla ili merkezinde görev yapan 264 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Daha genel verilere ulaşmak için, daha fazla sayıda öğretmenin katıldığı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başak, B. (2010). Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Bursalioğlu, Z. (2002). Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çuhadar, F. M. (2019). Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları. Eğitim Yayınevi.
- Eren, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Gülbahar, Ç. A., & Koşar, D. (2020). Özel Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 8(3), 1000-1028.

- Gümüşeli, İ. A. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, E. (2023). Okullarda Algılanan Yönetici-Öğretmen Çatışması Ve Çözüm Önerileri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 50-62.
- Karip, E. (2010). Çatışma Yönetimi. 4. Basım, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul.
- Kuğu, N. (2019). Okul öncesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Küpeli, F. (2022). İş-aile yaşamı çatışmasının, iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: gayrimenkul sektöründe bir araştırma (Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Özdemir, S. (2022). Okullarda yöneticilerin yaşadıkları çatışmalar (Malatya İli örneği): The conflicts experienced by the administrators in the schools (example of Malatya city province). International Journal of Educational and Social Sciences, 1(1), 13-25.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, 26(2).
- Recepoğlu, S. N. (2021). Örgütsel çatışma ve yönetiminin iş performansına etkisi: Ankara ili konaklama işletmeleri örneği (Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Seyitoğlu, Murat, Uğur., M., Karakuzu, E. G., & Uzunkaya, S. (2023). Kamu Okullarında Meydana Gelen İletişim Kaynaklı Çatışma Nedenleri ve Bu Çatışmaların Çözümüne Yönelik Öğretmen Görüşleri. Cihanşumul Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 13-21.
- Yılmaz, O. (2019). Eğitimde teknoloji entegrasyonu sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri (İstanbul ili Başakşehir İlçesi örneği) (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).