



Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi

The Effect Of Conflict Management Styles Of School Managers On Organizational Happiness

Berna BEYAZ¹ Akif GÜNER² Samed IRMAK³ Beşir TORUK⁴

¹⁻³ Milli Eğitim Bakanlığı, Tapduk Emre İlkokulu, İstanbul, Türkiye

²⁻⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, Mimar Sinan İlkokulu, İstanbul, Türkiye (Corresponding Author Akif Güner)

ÖZET

Bu çalışma; okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgütsel mutluluğa etkisini incelemek ve okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma bir derleme çalışmasıdır. Yapılan literatür araştırmaları ve incelemeleri neticesinde okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde tümleştirme ve uzlaşma stillerini öncelikli olarak tercih ettikleri; hükmetme, kaçınma ve uyma stillerini daha az tercih ettikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme (entegrasyon, iş bölümü) stilini tercih etmelerinin öğretmenler tarafından algılanan örgütsel mutluluğu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çatışma yönetiminde okul yöneticilerinin hükmetme, uyma (ödünlü verme, boyun eğme) ve kaçınma stillerini tercih etmelerinin; öğretmenlerin motivasyonları, iş doyumları, örgüte bağlılık düzeyleri gibi değişkenlere etkisinin olumsuz olduğu, bu stillerin kullanımının da örgütsel mutluluğu negatif yönde etkilediği kanısına varılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen verilerden yola çıkarak okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stilinin örgütsel mutluluğu pozitif; kaçınma, hükmetme ve uyma stillerinin ise örgütsel mutluluğu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler:Okul Yöneticileri, Çatışma Yönetimi Stilleri, Örgütsel Mutluluk

ABSTRACT

This work; This study was conducted to examine the effects of school administrators' conflict management styles on organizational happiness and to determine whether there is a significant relationship between school administrators' conflict management styles and organizational happiness. As a result of the literature researches and examinations, school administrators prefer integration and reconciliation styles primarily in conflict management; It was determined that they preferred domination, avoidance and compliance styles less. It was determined that school administrators' preference of integration (integration, division of labor) style among conflict management styles positively affected perceived organizational happiness by teachers. In addition, school administrators' preference for dominance, compliance (compromise, submission) and avoidance styles in conflict management; It was concluded that teachers' motivation, job satisfaction, and organizational commitment had a negative effect on variables such as organizational commitment, and the use of these styles negatively affected organizational happiness. Based on the data obtained during the research process, organizational happiness of the integration style of school administrators' conflict management styles is positive; It was determined that avoidance, domination and compliance styles negatively affect organizational happiness. In addition, it was concluded that there is a significant relationship between school administrators' conflict management styles and organizational happiness.

Key Words: School Managers, Conflict Management Styles, Organizational Happiness

1. GİRİŞ

Toplumun temel unsurunu insanlar oluşturmaktadır. İnsanı, diğer canlılardan ayıran en belirgin özelliğin, toplum içerisinde yaşama ihtiyacı ve hayatını devam ettirebilmek için toplumda uyulması gereken kuralların varlığı olduğu söylenebilir. İnsanlar bu kurallara uyarak topluluk içerisinde hayatlarını sürdürmektedir (Alıç, 1995). Ortak hedefleri gerçekleştirmek ve gereksinimlerini karşılamak için farklı gelenek göreneklere sahip insanlar bir araya gelerek örgütleri oluştururlar (Parsons, 1956' dan akt., Karcıoğlu, 2001). Bu bağlamda okullar; insanı merkeze alan sosyal örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu örgütlerde yönetici ve çalışan yapılanması mevcuttur. Okul liderlerini yönetici, okul öğretmenlerini ise çalışan alt gruplarından biri olarak görebiliriz. Okul ortamında yönetici ya da öğretmen fark etmeksizin ortak amaçları gerçekleştirmek ve toplumun değerlerini geliştirmek için çalışırken, birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunurlar. Bu durum örgüt içerisinde zaman zaman anlaşmazlıkları ve uyumsuzlukları beraberinde getirmekte; bunun sonucunda çatışmalar yaşanabilmektedir.

Örgütlerde çatışma, grup içerisinde çalışan bireylerin farklı istek, ihtiyaç ve ilgi alanlarına sahip olmalarıdır (Barutçugil, 2004: 115). Aynı zamanda çatışma iki kişinin düşünce sisteminin birbirine uymaması ve ters düşmesi şeklinde tanımlanabilir (Gordon, 2010: 153). Örgütlerde yaşanan çatışmaların çok çeşitli sebepleri olabileceği gibi çatışmaların kaynağının örgütün yöneticileri, öğretmenler, örgütün diğer paydaşları arasında yaşanan olumsuz durumlardan ve görevlerin yerine getirilmemesinden kaynaklandığı söylenebilir (Şahin, 2010: 125). İnsan yaşadığı her ortamda, diğer insan ve gruplarla etkileşime girdiğinden, taraflar arasında ilişkilerde ve faaliyetlerde uyumsuzluk yaşanması olası bir durumdur. Eğitim örgütlerinde ortaya çıkan bu çatışma durumları verimsizliğe, çalışma ortamında isteksizliğe ve mutsuzluğa neden olabilmektedir. Bundan dolayı eğitim örgütlerinde, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi ve insanlarla iletişiminin büyük önem taşıdığı söylenebilir (Bursalıoğlu, 2013). Bu bağlamda örgütte yaşanan çatışmalar çalışanların performanslarını düşüreceğinden örgütün performansını da olumsuz etkileyecektir.

Mack ve Snyder (2006), çatışma çözümlenmeleri ile ilgili yaptıkları araştırmada, “Çatışma ilişkileri her zaman güç ilişkisi anlamına gelir” tanımını yapmışlardır (Akt., Kasapoğlu, 2010: 5). Var olan az miktarda kaynakların kullanımı güç gerektirmektedir. Güç, tarafların verdikleri kararları kontrol altında tutabilmektir. Bu duruma karşı çıkmak çatışma yaratmaktadır (Kasapoğlu, 2010: 5). Nitekim eğitim örgütlerinde öğretmenler ve yöneticiler arasında güç kaynaklı çatışma durumları da yaşanabilmekte, tüm çalışanlar için olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Şahin, 2010). Durum böyleyken okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişim içinde olması, çatışmaları yönetme konusunda gösterecekleri hassasiyet, çatışmanın olumsuz yönlerini ortadan kaldıracaktır ve mutlu çalışanların bulunduğu olumlu bir örgüt ortamını beraberinde getirebilir.

Zamanlarının büyük çoğunluğunu okulda geçiren öğretmenler için mutlu olma durumu önem kazanmakta ve mevcut süreç iş hayatlarına da yansımaktadır (Arslan, 2018: 13). Bireylerin hayattaki en öncelikli hedefi mutlu olmaktır. Mutluluk kavramı içinde pek çok güzel duyguyu barındırır. Mutluluk bireyin iyi olma, kendini iyi hissetme durumudur (Döş, 2013: 268). Mutlu insanların hayata olumlu baktığı söylenebilir. Mutlu bireylerin sosyal ilişkilerinin iyi olması, örgüt mutluluğunu da beraberinde getirir (Kaya ve Moçoşoğlu, 2018). Örgütsel mutluluk, kişinin performansını maksimum düzeye çıkararak ve onu hedeflerini gerçekleştirmek için motive eden bir kavramdır (Price-Jones, 2012’ den akt., Bulut, 2015). Örgüt mutluluğu, bireylerin hedefleri ile örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için harcanan ortak emek olarak tanımlanmıştır (Bulut, 2015). Örgüt içinde bireylerin mutluluklarının ön planda olması örgütün etkililiğini arttıracak ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Bulut, 2015). Örgütsel mutluluk, bireylere beceri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri zeminler hazırlar (Fisher, 2010: 385). Bu bağlamda eğitim kurumlarının temel hedeflerinden biri bilimsel donanıma ve becerilere sahip, evrensel kültürü benimsemiş, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştirmektir (Doğan, 2014: 2). Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasında en önemli yapı taşları da öğretmenlerdir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin performansları örgüt içinde mutlu veya mutsuz olmalarına bağlı olacaktır (Bulut, 2015). Buna istinaden örgütlerdeki yönetsel ve örgütsel süreçlerin başkahramanı olan okul yöneticilerinin örgüt içerisindeki bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek tutum ve davranışlara sahip olmaları, okulda yaşanabilecek çatışmaları etkin bir şekilde yönetmelerinin örgüt mutluluğunu etkileyeceği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde insan odaklı çalışmaları öğretmen mutluluğunu olumlu yönde etkilemekte, öğretmenin kurum içindeki verimi, performansı, iş doyumunu artmakta ve bu durum örgütsel mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir. Demirhan ve Bulut (2020) okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütsel mutluluğa etkisini araştırmış ve benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Yapılan araştırmalar mutlu bireylerin çevreleriyle daha etkin ilişkiler kurdukları ve daha sosyal oldukları yönündedir. Doğan (2013), yaptığı araştırmada insanların dışadönüklüğü ile mutluluk arasındaki ilişkiyi incelemiş ve dışadönük insanların diğer insanlara göre daha mutlu olduklarını ortaya çıkarmıştır. Seligman ve Diener (2002), yaptıkları çalışmada mutlu olmak için insanların iyi sosyal ilişkiler kurması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışanların kişisel mutluluklarını hedefleri arasına koyan yöneticiler, örgütlerin gelişimine öncülük eder ve örgüt verimliliği artar (Özgen, 2005). Bu bağlamda okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin çalışanların mutluluğunu ön planda tutarak eğitim öğretim ortamını organize etmesi; okul ortamının pozitif olmasını, okul ortamında etkili iletişim ve eşgüdümün sağlanabilmesini, karşılaşılabilecek çatışmaların çözülmesini, çalışanları motive ederek verimliliğin artmasını, böylece örgüt başarısının üst seviyelere çıkmasını sağlayabilir (Eroğlu ve Özkan, 2009). Mutlu öğretmen mutlu nesil yetiştirir, mutlu nesiller geleceğe umutla bakar ve tüm bu güzelliklerin ana kahramanı eğitim örgütlerini organize eden yöneticilerdir. Barutçugil (2004: 121), örgütlerde yaşanabilecek çatışma durumlarının nasıl yönetildiğinin çok önemli olduğunu ve etkili çatışma yönetimi stillerinin uygulandığı örgütlerde olumsuzluğun yaratıcılığa dönüşebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgüt mutluluğuna etkisi olduğu düşünülmektedir.

Okullarda çatışmaların etkili yönetilmesi, mutlu ve sağlıklı ilişkilerin kurulması, okulun her anlamda gelişimi için çok önemlidir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgüt mutluluğuna etkisi olup olmadığı çalışmaya değer görülmüştür. Bu çalışmanın problem tümcesi “*Yapılan araştırmalar neticesinde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgüt mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir*” şeklinde düşünülmüştür.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Toplumlar; birey ve topluluklardan oluşmaktadır. Bir arada yaşayan farklı amaç, düşünce, yaşayış, tecrübe ve statüye sahip birey veya grupların karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz bir süreçtir. Bu durumda aynı ortamda ve etkileşim içinde bulunan bireyler için çatışma göz ardı edilemeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkar. Çatışma; bireylerin veya grupların birbirleriyle anlaşamaması, uyuşmazlık yaşamaları, ilişkilerini sağlıklı kuramaması sonucu ortaya çıkan durum olarak tanımlanabilir. Kıt kaynakların bireyler arasında veya grup içerisinde paylaşılabilmesidir. Çatışma fikirlerin çarpışması, farklı fikirlerin görmezden gelinmesi durumudur (Barutçugil, 2004: 115).

Örgütlerde çatışma; seçim yaparken bireylerin veya grubun zorluklarla karşılaşması, sonrasında karar alma süreçlerinde yaşanacak problem durumu olarak nitelendirilebilir (Kaya, 2009: 181). Eren’e (2008) göre örgütte çatışma, birey veya grupların bir arada çalışırken yaşadıkları sorunlardan kaynaklanan, örgüt etkinliklerinin

bozulmasına sebep olan durumlar olarak açıklanmaktadır. Örgütlerde bir arada bulunan bireylerin her zaman aynı bakış açısına ve benzer fikirlere sahip olması beklenemez. Bu durum şöyle özetlenebilir: Örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmaz ve olağan bir süreçtir (Kaya, 2009: 181; Barutçugil, 2004: 115).

Bir toplulukta bireyler arasında etkileşim varsa çatışma kaçınılmazdır. Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, çatışmanın sebeplerinin neler olduğunun doğru tespitle mümkündür (Kaya, 2009: 192). Dolayısıyla ilk adım çatışmaların kaynağına inmek olacaktır. Çatışmaların ortaya çıkma sebepleri farklılıklar göstermektedir. Rahim (2002: 207), çatışmanın ortaya çıkma sebeplerini; bireylerin kendi gereksinimleri veya çıkarlarının olmadığı bir etkinlikte bulunmak zorunda kalmaları, örgütte herkesin isteklerine aynı ölçüde cevap verilememesi, her bireyin davranışlarına şekil veren bireysel özelliklerinin, amaç, tutum ve davranışlarının, algı düzeylerinin farklı olması, bireylerin kendilerine verilen görevleri, iş ve etkinlikleri yerine getirmemesi, örgüt içinde bireylerin birbirlerine karşı dışlayıcı tavır sergilemeleri şeklinde açıklamıştır. Kaya (2009: 184) çatışmaların ortaya çıkmasını bireylerin algılarına farklılıklarına, amaç farklılıklarına ve örgüt içi bağlılıklarına bağlamıştır.

Çatışma yönetimi: “Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır” (Karip, 1999: 51). Çatışma yönetimi, çatışmaların azaltılması, önlenmesi veya tamamen sonlandırılması anlamına gelmez. Çatışmaların işlevsizliklerini en az düzeyde tutabilmek için etkili makro düzeyde stratejiler tasarlamak, örgütte öğrenme ve etkinliği arttırmak için çatışmanın yapıcı fonksiyonlarını geliştirmek olarak açıklanabilir (Rahim, 2002: 208).

Çatışma yönetiminde yöneticinin çatışmayı analiz süreçleri Kaya (2009: 192) tarafından çatışmanın tanımının yapılması (teşhis edilmesi), çatışmaya neden olan sebeplerin araştırılması, çatışmanın alternatif çözümlerinin tespiti ve birinin seçilerek uygulanması, sonucun gözlenmesi şeklinde ifade etmiştir. Rahim (2002: 213), çatışma yönetimi sürecini çatışmanın teşhisi, çatışmaya müdahale edilmesi, çatışmanın düzeyi ile çatışmaların çözümünün örgüte yansımaları süreçleriyle açıklamıştır.

Yapılan araştırmalarda çatışmaların çözümünde farklı strateji ve yöntemlerin kullanılması gerektiği vurgulanmıştır (Kaya, 2009: 193). Barutçugil (2004: 126- 127) çatışmaların yönetiminde üç stratejiden bahseder: “Çatışmada kazan-kaybet (rekabet) yaklaşımı, kaybet- kaybet yaklaşımı (taviz vererek uzlaşmak), kazan- kazan (iş birliği) yaklaşımıdır.” İşbirliğine dayalı (kazan- kazan) yaklaşım, maliyeti yüksek bir strateji olmasına rağmen örgüte katkısı en yüksek ve uzlaşmazlıkların çözümünün olumlu sonuçlandığı yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 127). Karip (1999: 54) çatışma yönetiminde iki farklı yaklaşımı ele alır. Bunlardan ilki süreç yaklaşımıdır ve amaç örgütsel verimliliği arttırmak, örgütte iletişimi ve liderliği geliştirerek tarafların çatışma yönetimi becerilerinin gelişmesini sağlamaktır. Çatışma yönetimi becerileri; entelektüel, duygusal, bireylerarası ve yönetsel becerilerdir (Murphy, 1997’ den akt., Karip, 1999: 55). Süreç yaklaşımı örgüt bireylerinin farklı çatışma çözme becerilerini uygulayabilmelerini amaçlar. İkinci yaklaşım ise yapısal yaklaşımdır. Örgütün yapısı (hiyerarşi, iş paylaşımı, ödül sistemi) ile ilgili çatışmaların çözme ve örgütteki yapının değiştirilerek verimliliği arttırabilmek için uygulanabilecek yaklaşımdır. Çatışmaların yönetiminde iki strateji birlikte kullanılabilir gibi bu stratejiler tek tek ele alınarak da kullanılabilir. Çatışmanın örgüte, bireye, örgüt içindeki gruplara vereceği zararların minimum düzeyde tutulması; çatışmanın örgüte sağlayacağı faydaları arttıracak ve çatışmaları gereken ölçüde tutup, ortaya çıktığı durumlarda tüm bireylerin, örgütün, grupların kazanacağı çözümlerin üretilmesi çatışma yönetiminde başarının yakalanmasını sağlayacaktır (Akkirman, 1998: 9).

Çatışmaların etkili yönetilmesinde ilk adım çatışmanın teşhis edilmesi ve tanımlanmasıdır. Çatışmaların etkili ve doğru çözüme ulaştırılması örgütte farklı bakış açıları ile yeniliklerin ve yaratıcılığın artmasına zemin hazırlar (Yüksel, 2020). Çatışmaların örgüte zarar vermeyecek düzeyde tutulması ve uygun yaklaşımlar seçilerek yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışmaların çözümüne yönelik uygulanabilecek stiller; tümleştirme (işbölümü), uzlaşma, uyma (boyun eğme), kaçınma ve hükmetme olarak incelenebilir (Rahim, 2002: 218).

İş bölümü- Tümleştirme: Bu stilde örgüt bireyleri iş bölümü yaparak problemin ne olduğunu, neden kaynaklandığını ortaya koymaya çalışırlar. Böylelikle çatışmaya dahil olan taraflar, çatışmanın kaynağı olan problemi farklı açılardan ve nesnel olarak görme imkânı bulur (Karip, 1999: 62). Bu stilin kullanımı, çatışmaya taraf olan tüm örgüt bireyleri için kabul edilebilir etkin bir çözüme ulaşmak için açık olma, bilgi alışverişinde bulunma, alternatifler üretme ve farklılıkların incelenmesini içerir.

Entegrasyon olarak isimlendirilen bu tarz, problem çözme olarak da adlandırılır (Yüksel, 2020). “Problem çözme ve karşılaşma” bu stilin ayırıcı öğeleridir (Karip, 1999: 62). Karşılaşmada çatışmayı ortaya çıkararak asıl neden irdelenir. İletişimin açık ve anlaşılır olması yanlış düşünceleri ortadan kaldıracağı için çok önemlidir (Şener, 2019).

Çatışmanın yönetimi; iletişimin açık olmasını, karşılıklı güvenin sağlanmasını, çatışmayı ortaya çıkaran problemlerin irdelenmesini gerektirir. Dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de çatışmaya taraf olan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının en üst seviyede karşılanmasını sağlayacak çözüm yollarının uygulanmasıdır.

Uyma- Boyun eğme- Ödün Verme:Uyma stili; çatışmada karşı tarafın ilgi ve isteklerinin ön planda tutularak, bireyin kendi isteklerini göz ardı etmesi olarak açıklanabilir (Karip, 1999: 62; Rahim, 2002: 218). Bu durum çatışmanın taraflarından birinin fedakârlık yapmasını gerekli kılar (Şener, 2019).

Uyma stili, bencil düşünceler içermeyen ve iş birliğini temel alan davranışları barındırır (Akova ve Akın, 2015: 530). Karşı tarafı memnun etme düşüncesi vardır. Bu durum boyun eğme olarak düşünülebilir. Boyun eğme davranışını sergileyen taraf, farklılıkları görmezden gelerek iki taraf arasındaki benzerliklere odaklanır. Çalışanlar arasında üst-üst çatışmalarında bu durumun yaşanması daha yüksek olasılıktır.

Uzlaşma:Çatışmalara taraf olan bireylerin kendi istek ve hedeflerinden ödün vererek anlaşmaları ve iki tarafın kazanacağı bir çözüm yolu bulmaları, uzlaşma becerisi olarak tanımlanabilir (Şener, 2019). Bu stil uygulandığında çatışmadaki taraflar karşılıklı olarak ihtiyaçlarından taviz verirler, kendi isteklerini önemsedikleri kadar karşı tarafın isteklerini de önemser ve değer verirler.

Taraflar arasında fikir birliğine varılmadığında, karmaşık problemlerin yönetiminde geçici bir çözüme ihtiyaç duyulduğunda veya kullanılan diğer çatışma yönetimi stilleri yetersiz kaldığında tercih edilebilir ve uzun süreli çatışmalardan kaçınabilmek için etkili bir yöntemdir (Rahim, 2002: 220).

Hükmetme:Hükmetme stili, çatışmadaki taraflardan birinin kendi istek ve ihtiyaçlarına göre hareket ederek diğer kişinin ihtiyaç ve isteklerini göz ardı edecek çözüm yoluna başvurmasıdır (Karip, 1999: 63).

Birey hedeflerine ulaşabilmek için her şeyi göze alabilir ve karşı tarafın beklentilerini görmezden gelir (Şener, 2019). Çatışmada otorite olan taraf, çatışmaya taraf olan diğer bireyi baskılayarak çatışmayı çözmeye çalışır. Bu stilin sıklıkla kullanılması çatışmaların geçici olarak çözümlenmesiyle ve bireylerin örgüt içerisindeki motivasyonlarının düşmesiyle sonuçlanır (Akova ve Akın, 2015: 531). Birey kendi doğrularını savunur ve sadece kazanmak için çabalar (Barutçugil, 2004: 130).

Kaçınma:Bu stilde bireyler ne kendileri ne de çatışmaya dahil olan diğer bireylerin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenirler, çatışmayı görmezden gelirler. Çatışmaya neden olan sorunların ertelenmesini isteyip tehlikeli durumlardan uzak kalmak isterler (Barutçugil, 2004: 130). Bir çatışmanın varlığını reddetme veya ilgisiz davranma olarak açıklanabilir.

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Eğitim örgütlerinin sosyal kurum olmaları örgütte doğal bir süreç olarak yaşanacak çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır (Gül ve Türkmen, 2018: 649). Okul yöneticilerinin, eğitim kurumlarında çıkan çatışmalara bakış açıları ve yaklaşımları önemlidir. Çatışmaların varlığının kabul edilmemesi, çatışmaların görmezden gelinmesi veya çatışmaların yok sayılması yerine çatışmaların örgütün yararına olacak şekilde yönetilmesi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini etkili kullanabilmelerini gerektirmektedir (Açıkgöz, 2009: 2).

Çatışma süreçlerinin etkin şekilde yönetilememesi örgütlere zarar verirken, doğru yönetilmesi de örgütün verimliliği ve performansına olumlu yansır (Açıkgöz, 2009). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışmaları yönetebilmek için yeterli donanım ve becerilere sahip olmaları, çatışmada olumsuz olarak algılanan durumların ortadan kaldırılarak örgüte fayda sağlayacak düzeyde tutulması gerekmektedir (Casiadi, 2017). Okul yöneticilerinin görevlerini icra ederken yalnızca yasal düzenlemeler doğrultusunda değil, okul ortamını olumlu örgüt iklimini sağlayacak şekilde dizayn etmeleri; tüm çalışanlara karşı adil, iş bölümüne açık, uyumlu ve insan ilişkilerini ön planda tutan bir yönetim anlayışı sergilemelidir (Uğur, 2018). Okul yöneticileri hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar arasında çıkabilecek çatışmaları fark etmeli ve bu çatışmaları uygun çatışma yönetimi stillerini kullanarak çözebilmelidir (Gül ve Türkmen, 2018: 653). Çünkü çözülemeyen çatışmaların okula maliyeti yüksek olmakta; bu durum moral ve motivasyon eksikliği, performans ve verim düşüklüğü, işe karşı olumsuz tutum geliştirme, isteksiz çalışma ile sonuçlanmaktadır (Karip, 1999: 181).

4. ÖRGÜTSEL MUTLULUK

İnsanlık var olduğundan beri mutluluk hep istenilen, aranılan bir kavram olmuştur. Bireyler ve toplumlar her zaman mutluluğa ulaşma gayretinde ve arayışında olmuşlardır. Çünkü yapılan araştırmalarda insanların hayatlarında en çok arzu ettikleri şeyin mutluluk olduğu tespit edilmiştir (Bozkurt, 2019).

Mutluluk insan yaşamında bir bütün olarak ele alınmalıdır. İnsanların en özel, kişisel yaşamlarından en açık ve iletişim halinde oldukları sosyal hayatına, en nihayetinde iş yaşamlarına kadar her alan, bir bütünün parçasıdır. Birbirini etkiler ve olumlu olumsuz bütünü tamamlar. Birini diğerinden ayıramazsınız. İş hayatı da bir bireyin içinde bulunduğu en önemli örgütlerden biridir ve birey hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirir. Bundan dolayı hayatlarının büyük kısmını iş yerinde geçiren bireylerin sayısındaki artış, örgütsel mutluluğun önemine dikkat çekmektedir (Helliwell vd., 2017' den akt., Bozkurt, 2019). Bireylerin mutluluğu, çalıştıkları örgütü de etkileyecektir (Kahveci ve Köse, 2019: 137). Mutlu bireylerin örgüt içindeki performansı yüksek olacağından, örgütün verimliliği artacaktır. Bunun yanında mutsuz olan bireyler işlerine odaklanamayacaklarından, yaşadıkları olaylara karşı olumsuz

yargılara sahip olacaklar ve yapacakları işlerde başarısızlık yaşayacaklardır. Bundan dolayı örgütler çalışanların verimliliklerini arttırabilmek adına örgütsel mutluluğu sağlayacak koşullar için çaba göstermelidir (Bulut, 2020). Örgütlerin mutluluk düzeylerinin yüksek olması bireyleri de etkileyecek, iş performansı, verim ve bireyler arasındaki bölümlü artacaktır (Arslan ve Polat, 2017).

Fisher (2010: 385- 386) yaptığı çalışmada, örgütsel mutluluğu tanımlarken üç farklı seviyeye vurgu yapmıştır: Bireylerin kısa süreli ruh halleri ve bireysel mutluluk seviyelerini gösteren duyguları ifade eden geçici seviye, bu duygular geçici olma özelliğine sahiptir. Memnuniyet, keyif ve zevk gibi. Örgütteki kişiler arası ilişkilerin ön planda olduğu kişi seviyesi; başarı, iş tatmini ve doyumunu, duygusal bağlılığı içerir. Gruplar, çalışma ekipleri ve örgütlerin kolektif algılarını ve mutluluklarını içeren birim seviyesi; bireysel mutluluk amaçları ile grup amaçlarının aynı doğrultuda olması ve bu duyguların takım ruhuna aktarılması birlik seviyesinde örgüt mutluluğunu yansıtır.

Örgütsel mutluluk; iş yerinde alınan pozitif kararlar, olumlu davranış ve duygular, bireylerin memnuniyeti gibi kavramların bütünü olarak ifade edilebilir (Bulut, 2015). Bunun yanında bireylerin işe olan bağlılıklarının ve iş doyumlarının artması örgütsel mutluluk ile açıklanabilir (Gürbüz, 2020). Örgütsel mutluluk bireysel mutluluk ile bireyin her durumda mutluluğunun bir bütün olarak ele alınmasıdır. Bireylerin hayattan beklentileri ile iş hayatındaki pozitif duyguların toplamıdır (Bulut, 2020). Bunun yanında bireylerin amaçlarına erişebilmeleri için karşılıklarına çıkan engelleri aşmalarına olanak verir (Kahveci ve Köse, 2019: 138). Ayrıca çalışanların refahını, mutluluğunu gözetilen örgütler, ekonomik yönden daha kazançlı olurlar. Doğru yönetim ve iyi bir liderlik ile örgütte çalışan bireylerin mutluluğu refah seviyesini arttıracak, bireylerin mutlu olması da üretimin artmasını sağlayacaktır (Yuan, 2015: 208). Sonuç olarak örgütsel mutluluk düzeyi yüksek olan örgütlerde, bireylerin mutlu olmasının iş başarılarına, üretime ve verimliliğe olumlu katkılar sunduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmalar örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerin farklı açılarla ele alındığını ortaya koymuştur (Gürbüz, 2020). Jones (2010) tarafından yapılan çalışmada, iş ortamındaki mutluluğun katkı, güven, taahhüt, inanç ve kültür gibi kriterlere bağlı olduğunu vurgulamış, bu kriterler bir araya geldiğinde örgütsel mutluluğun gerçekleşeceği belirtilmiştir.

Örgütsel mutluluğa etki eden birçok kavramdan söz edilebilir. Bu kavramların ortak özellikleri olumlu tutum ve davranışları barındırmasıdır (Fisher, 2010). Yapılan araştırmalarda örgütsel mutluluğa etki eden kavramlar şu şekilde ele alınmıştır:

Ücret: Günümüzde bireylerin çalışma amacı yalnızca para kazanmak değildir. Bununla birlikte birey ruhsal olarak da kendini doyurmak ister. Çalışma ortamında kurulan ilişkiler, iş memnuniyeti gibi etkenler de çalışanlar için önemlidir (Bozkurt, 2019). Çalışmasının karşılığında beklediği ücreti alamayan birey mutsuz olacaktır ve bu durumu işine yansıtacaktır. Yapılan araştırmalarda mutlu çalışanların mutsuz çalışanlara göre; işlerinde daha başarılı oldukları daha yüksek performansla çalıştıkları ve daha çok ücret aldıkları görülmüştür (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 81).

Çalışma ortamı: Bireyler kendilerini mutlu hissettikleri ortamlarda daha istekli çalışmaktadırlar. Bu durum yaptıkları işten keyif almalarına ve daha verimli olmalarına vesile olmaktadır. Yapılan araştırmalarda; büyük firmaların, kurumların temel hedefleri arasında çalışanların mutlu olacağı ortamları yaratmaya çalıştıkları tespit edilmiştir (Fisher, 2010).

İnsan Kaynakları Yönetimi Politikası: Bir işyerinde çalışanların mutlu olması hizmet kalitesini arttıracığından müşteri memnuniyeti gerçekleşecek, bu durum ilgili işyerininde yansıtacaktır. İyi bir insan kaynakları yönetiminin temel politikası ve bu yönetimin başarılı olmasını sağlayacak kriteri; örgütsel mutluluk olmalıdır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 81).

Sosyal İlişkiler: Her yönüyle mutlu olan birey sosyal olarak da iyi ilişkilere sahip olacak, bu durum iş ortamında bireyin daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Bulut, 2015). Buna istinaden işletmelerin çalışan mutluluğunu esas alıp, buna göre gerekli çalışmalarını yapmaları gerekmektedir.

Pozitif Algı: Pozitif algı, bireylerin iyi olma durumlarını ve kendilerini mutlu hissetmelerini sağlayan kavramlardan biridir. Pozitif algı düzeyi yüksek olan bireylerin hayata bakış açıları olumlu olduğundan karşılıklarına çıkan problemleri çözebilecek, kendilerine ait öz saygıları da üst seviyede olacaktır (Akin ve Kaya, 2015: 17). Bu durum bireylerin yaşam kalitesini artırarak, başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Sosyo-demografik değişkenler: Demografik değişkenler, iş ortamında çalışan bireylerin yaş, cinsiyet gibi farklılıklarından kaynaklanan durumların yöneticiler tarafından iyi yönetilememesinden dolayı iş yerindeki mutluluğu etkileyen değişkenlerdir. Yapılan bazı araştırmalarda yaşın mutlulukla ilişkili olduğu ve bireylerin genç yaşlarda çok daha mutlu oldukları belirlenmiş, yapılan bazı araştırmalar ise hayattaki hedeflerine ulaşmış yaşlı bireylerin daha mutlu olduklarını ortaya koymuştur (Bulut, 2015).

Verimlilik: Mutlu bireyler çalışma ortamlarında daha verimli olurlar, bunun yanında iş devamlılığı ve iş doyumları da yüksek seviyelerdedir. Jones (2010), yaptığı çalışmada iş yerinde mutlu olarak çalışan bireylerin, diğer çalışanlara

oranla daha verimli olduklarını, sağlık durumlarının daha iyi olmasından dolayı hastalık izni kullanma oranlarının daha düşük olduğunu, daha enerjik olduklarını, işe bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, motivasyon ve performanslarının diğer bireylere oranla daha fazla olduğunu vurgulamıştır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 95).

Performans: Mutlu bireylerin çalıştıkları örgütte, yalnızca temel ihtiyaçları karşılanmış ve sonucunda bireylerin işleri ile ilgili olumlu tutumlar geliştirdikleri görülmüştür (Tan, 2015). Buna istinaden mutlu bireylerin çalıştıkları örgütlerin daha verimli olduğu söylenebilir.

Kişisel özellikler: Her birey birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bireylerin farklı karakter ve özelliklere, farklı bakış açılarına sahip olmaları örgütlerde gelişimi sağlayacağından çok önemlidir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 100). Kişisel özellikler, bireyin çevresiyle uyumunda önemli bir yere sahiptir. Bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenerek uygun işlere kanalize edilmeleri, örgüt yöneticileri ve çalışanlara kolaylık sağlayacaktır. Kişilerin önceliklerinin belirlenmesi, iş yerinde alacakları sorumlulukları yerine getirebilmeleri ve geri bildirim alabilmeleri açısından önemlidir.

Yönetici ve ast-üst ilişkileri: Otoriter yöneticilerle çalışan bireylerin iş ortamında daha mutsuz oldukları, demokratik yönetim anlayışına sahip yöneticilerle çalışan bireylerin ise daha mutlu oldukları gözlenmektedir. Demokratik ortamlarda astlar daha istekli çalışmakta ve karar verme konusunda inisiyatif alabilmeleri, başarılı olmalarını sağlamaktadır (Greenberg ve Baron, 1997' den akt., Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 103). Örgüt yöneticilerinin astlarına karşı daha insancıl tavır sergilemeleri, alınacak kararlarla ilgili görüş ve önerilerinin alınması, çalışan bireylerin işle ilgili olumlu tutum geliştirmelerini ve örgüt içerisinde iş bölümünün, üretimin artmasını sağlar. Özetle yöneticilerin çalışanları ile ilişkileri çalışanların mutluluğu açısından büyük önem taşımaktadır.

5. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MUTLULUK

Eğitim; 'gelecek nesilleri yetiştirme çabası' olarak ifade edilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çaba okulların varlığını ortaya koymuş, bireylerin belirli hedefler doğrultusunda yetiştirilmesi sağlanmıştır. Eğitim kurumlarının geleceğe dönük etkileri düşünüldüğünde, okulun temel hedeflerinden biri olan mutlu bireyler yetiştirmek ancak mutlu öğretmenlerin varlığı ile mümkün olur (Korkut, 2019). Eğitim kurumlarında öğretmenler eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesine, eğitimin kalitesi ve niteliğine etki eden en önemli unsurlardan biridir. Bundan dolayı öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olması ve işlerini yaparken mutlu olmaları eğitim kurumlarını başarıya taşıyacak önemli bir ayrıntıdır (Bulut, 2020). Öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon seviyelerinin yüksek olmasının, çalışma ortamlarının, yöneticilerle iletişimlerinin, ödül ve terfi uygulamalarının, sosyal imkânların örgütsel mutluluğu etkilediği görülmüştür (Bulut, 2020). Kendisi mutsuz, okula karşı negatif duygular besleyen bir öğretmenin; topluma mutlu bireyler yetiştirmesi mümkün gözükmemektedir (Korkut, 2019).

Örgütsel mutluluğun, eğitim örgütlerinde sağlanabilmesinde okul yöneticilerinin de payı büyüktür. Çalışanların işlerini sevmeye ve benimsemelerinde, okula karşı olumlu hisler geliştirmelerinde, motivasyon ve morallerinin yüksek olmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının güçlü bir etkisi vardır (Argon, 2015). Okul yöneticileri kendi bireysel mutlulukları ile okul çalışanlarının, öğrenci ve öğretmenlerin mutluluklarını da yönetebilmelidir. Okulda mutlu olan yönetici, okul çalışanları ile iyi iletişim kurabilecek, olumlu bir okul kültürü ve ortamı oluşturarak daha az stres yaşayacak ve okulda yaşanacak çatışma ve problemlerin çözümünde daha başarılı olacaktır (Fredrickson, 2003).

Eğitim kurumlarında mutluluk kavramı çok çalışılmış bir konu değildir. Fakat eğitim kurumlarının temel hedeflerinden biri mutlu bireyler yetiştirmek ve bireylerin topluma kazandırılmasını sağlamaktır (Döş, 2013: 68). Bu bağlamda eğitim kurumlarında mutluluk; öğrenci, öğretmen, okul yöneticileri ve diğer çalışanların bireysel ihtiyaçları ile okulun amaçları arasındaki uyumun sonucu olarak ortaya çıkan duygusal iyilik halidir (Bozkurt, 2019). Eğitim örgütlerinde mutluluk seviyesinin yüksek olması kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır (Gürbüz, 2020).

6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma çözme becerileri ile örgütsel mutluluk alanında yapılmış olan çalışmalara yer verilecektir.

Dayanan, Doğan ve Okçu "ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" konulu araştırmalarında iletişim becerilerinin, çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma ve tümleştirme stilleri arasında pozitif yönlü ve yüksek, bunun yanında ödün verme stili ile pozitif yönlü ve orta seviyede, hükmetme stili ile negatif yönlü ve düşük seviyede bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. İletişim becerilerinin çatışma yönetimi stillerini anlamlı olarak yordadığı gözlenmiştir.

Maral (2016), "okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki" konusunu incelemiş, liderlik stillerinin çatışma çözümünde ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini sıklıkla tercih ettiklerini, bazı okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilini kullandıklarını ve serbest bırakıcı liderlik stilinin ise daha az tercih edildiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışma durumlarında, çatışma çözme stratejilerinden

en fazla tümleştirme stratejisini kullandıklarını daha sonra sırasıyla “uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerini” kullandıklarını saptamış olup “okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stilleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.”

Gül ve Türkmen (2018) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmış, okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde sırasıyla “tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme becerilerini” tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin (2010), okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş; iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin çatışma çözme yönetiminde etkili bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akbaba ve Şanlı- Güneş (2020), yaptıkları çalışmada ilk ve ortaokul kademelerindeki okul yöneticilerinin benlik saygısı ile çatışma çözme yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucuna göre benlik saygısı yüksek okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile tercih ettikleri tümleştirme, uzlaştırma stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında yöneticilerin kaçınma, hükmetme stillerini kullanmalarının benlik saygısı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurt (2019), araştırmasında ilkökul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışma türleri ile kullanılan çatışma çözme stillerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Bu araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en fazla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme stillerini kullandıklarını, çatışmalardan yönetici uzman çatışması ve algılanan çatışma türlerini öğretmenlerle sıklıkla yaşadığını tespit edilmiştir.

Ferrer (2020), yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulgusuna rastlanmamıştır. Okul yöneticilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetim stillerinin uzlaşma ve iş birliği olduğu tespit edilmiştir.

Mehrad (2019) araştırmasında okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri ile öz yeterlik arasındaki bağlantıyı tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular; okul yöneticilerinin öz-yeterliği ile çatışma çözme stilleri arasında anlamlı bir bağlantı olduğu yönündedir. Okul yöneticilerinin öz-yeterliği ile çatışma çözümünde tercih ettikleri iş birliği stili arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arshad, Farooqi, Ghaffar ve Khan (2016), çatışma yönetim tarzlarının ortaokul kademesinde görevli öğretmenlerin verimi arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlar, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin performansı ile kullanılan stillerden entegrasyon ile hükmetme arasında olumlu bir ilişki tespit edilirken, kaçınma, ödün verme stillerinin öğretmen performansını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Gürbüz (2020), yaptığı çalışmada devlet okulları ile özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu, buna karşın örgütsel mutluluk düzeylerinin orta olduğu saptanmıştır. İki değişken arasında pozitif yönlü, düşük seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Korkut (2019), doktora tezinde öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm algılarına yönelik yaptığı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk arasında pozitif, anlamlı ve yüksek seviyede bir bağlantı saptarken, örgütsel sinizm ile örgütsel mutluluk arasında negatif yönlü, anlamlı fakat orta seviyede bir bağlantı saptamıştır.

Kuvvet (2019), yaptığı çalışmada devlet kurumlarında ilkökul kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel mutlulukla ilişkisini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının örgütsel mutluluğu pozitif, anlamlı fakat düşük düzeyde etkilediği göze çarpmaktadır.

Kaya ve Moçoşoğlu (2018), eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenlerin farklı demografik özellikleri göz önünde bulundurularak yapılan çalışmada örgütsel mutluluk ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı, negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Uzun ve Kesicioğlu (2019), araştırmalarında “okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları ile iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi” konusunu çalışmışlardır. Bu kapsamda devlet kurumlarında görev yapan 112 okul öncesi öğretmeni ile çalışılmış, sonucunda öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel mutlulukları arasında pozitif bir bağlantı olduğu ve iş doyumunun örgütsel mutluluğu yordadığı, ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Talebzadeh ve Samkan (2011) yaptıkları çalışmada İran ilköğretim okullarında mutluluğu temel alan bir kavramsal model sunmaya çalışmışlardır. Mutluluğun öğrencileri motive ederek farkındalık oluşturacağı ve sonucunda

öğrencilerin yaratıcılıklarının artacağı düşünülmüştür. Buna istinaden bireysel, fiziksel, duygusal- sosyal ve eğitici olarak sınıflandırdıkları dört ana kategoride bir model sunmuşlardır.

Acton ve Glasgow (2015), yaptıkları araştırmada eğitim kurumlarında mutluluk kavramına değinmişler, özellikle öğretmen mutluluk ve refahının önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmen mutluluk ve refahını ön planda tutan kurumlarda; öğretmenlerin kendilerini geliştirme, zenginleştirme potansiyelleri olduğu vurgulanmıştır.

Fisher (2010) iş yeri mutluluğunu konu alan bir meta- analiz çalışması yapmış, iş yerinde mutlu olmanın üç seviyede gerçekleşeceğini belirtmiştir. Bu şekilde örgütsel mutluluğun artacağını belirtmiştir.

Warr (2013) iş yerinde mutluluk kavramını incelemiş, çevresel özellikler ile kişisel özelliklerin iş yeri mutluluğuna etkisi araştırılmıştır. İş yeri mutluluğunda bireysel özelliklerle birlikte çevresel faktörlerinde önemli rol aldığı vurgulanmıştır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullanmayı tercih ettikleri stillerin örgütsel mutluluğa olan etkisini belirlemektir.

Türkçe literatür tarandığında okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel mutluluk kavramlarının birbirlerini etkileme durumlarını ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Fakat okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini ve örgütsel mutluluk kavramlarını ayrı ayrı ele alan çalışmalar vardır. Şimşek (2019); Köz (2016) ve Maral (2016) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin uzlaşmacı ve tümleştirici çatışma yönetimi stillerini kullanmayı tercih ettiklerini, kaçınma ve ödün verme stillerini bazen kullandıklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanında tercih edilen çatışma yönetimi stillerini okul yöneticilerinin yaşı ve cinsiyetine göre değişmediğini, okul kademe ve türlerinde farklılıklar gösterdiğini ayrıca okul yöneticisinin iletişim kurduğu paydaşlara (veli, öğrenci, öğretmen) göre tercih edilen çatışma stillerinin de farklılıklar gösterdiğini, yaşanan çatışma durumlarının çok çeşitli olduğunu ancak birçok çatışmanın iletişim yetersizliğinden kaynaklandığını ifade edebiliriz. Casiadi (2017), Şahin (2010) araştırmalarında okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Yüksel (2020), okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisini incelemiş; öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma durumlarında okul yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanmasını olumlu değerlendirmişler ve bunun sonucunda motivasyon seviyelerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında okul yöneticilerinin çatışma durumlarında hükmetme ve kaçınma stillerini tercih etmeleri öğretmenlerin motivasyon seviyelerini azalttığını tespit etmiştir. Otrar ve Övün (2007) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerini etkilediğini, tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stillerinin kullanımının öğretmenlerin stres düzeyini azalttığı, hükmetme stiline ise öğretmenlerin stres düzeyini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel mutluluk kavramı ülkemizde, eğitim alanında yeni çalışılmaya başlanmış bir kavramdır. Yapılan çalışmalar örgütsel mutluluğu etkileyen birçok faktör olduğunu göstermiştir. Eğitim kurumlarında örgütsel mutluluğu etkileyen en önemli faktör okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları, yönetim tarzları, kurdukları iletişim, liderlik stilleri örgütsel mutluluğu etkileyen önemli çevresel faktörlerdendir. Bireylerin motivasyonları, iş doyumları, stres düzeyleri, yaptıkları işe karşı olumlu ya da olumsuz duygulara sahip olmaları, örgüte olan bağlılıkları örgütsel mutluluğu etkilemektedir. Terzi (2017) öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmanın sonucunda öğretmenlerin iş doyumlarının, mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığını tespit etmiştir. Demircan (2019) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasının, örgütsel mutluluk düzeyini de arttırdığını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden en fazla “tümleştirme” stilini seçmeleri karşılaşılan çatışma durumlarında, öğretmenlerin ihtiyaçlarının ve kişilerarası ilişkilerin önemsendiği anlamına gelir. Bu durum örgütte yaşanabilecek çatışmaların azalmasına, öğretmenlerin katılımcı bir ortamda çalışmalarına, motivasyon düzeylerinin artmasına ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmelerine olanak verir. Bu bağlamda çatışma yönetimi stillerinin okul yöneticileri tarafından etkin kullanımı örgüt mutluluğuna olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Sonuç itibarıyla okul yöneticilerinin; çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel mutluluğun sağlanmasının doğrudan ilişkili olduğu konusunda farkındalığa sahip olunması, ulaşılmaya gereken temel hedeflerden biri olmalıdır. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları, mesleki yeterlilik ve donanımları, iletişim, liderlik tarzları, özellikle çatışma yönetimi konusunda aldıkları temel eğitim ve farkındalıklarının, örgütsel mutluluğa katkısının iyi analiz edilmesi; eğitim örgütlerinin ve dolayısıyla ülkemizin istenilen hedeflere daha emin adımlarla ilerlemesi bakımından oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- Acton, R. & Glasgow, P. (2015). Teacher Wellbeing in Neoliberal Contexts: A Review of the Literature. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(8): 99- 115.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akbaba, A.&Şanlı-Güneş, E. (2020). İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3): 1410- 1425.
- Akduman G. & Yüksekbilgili, Z. (2015). *Mutluluk Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akın, A. & Kaya, M. (2015). Pozitif Algı Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. *Journal of European Education*, 5 (2): 16- 22.
- Akın, G. & Akova, O. (2015). Çatışma Yönetimi. K.O. Özer, M. Hızıroğlu ve A. Saldamlı (Der.), *Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*. İstanbul: Adra Yayıncılık, 516- 549.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2): 1-11.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1): 1.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1): 377- 404.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4): 613.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: Öğretmenlerin politik becerileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluklarının incelenmesi: bir norm çalışması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bulut, A. (2020). *Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Bulut, A. & Demirhan, G. (2020). Eğitim Kurumlarında Yönetsel Tarz ve Örgütsel Mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2): 162-176.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konusunda görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Dayanan, İ., Doğan, E. ve Okçu, V. (2018). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2): 217-244.
- Demircan, T. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Diener E. & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13 (1): 81-84.
- Doğan, S. (2014). Eğitimin işlevleri. C.T. Uğurlu (Der.), *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Eğiten Kitap, 39- 53.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1): 56-64.
- Döş, İ. (2013). Mutlu Okul. *Eğitim ve Bilim*, 14 (1): 56-64.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, E.&Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4): 50-61.

- Farooqi, M., vd. (2016). Interplay of conflict management styles with teachers' performance. *International Journal of AYER*, 1 (2): 305-320.
- Ferrer, J. (2020). Conflict management styles of secondary school principals and its relationship to organizational climate of these selected schools in Quezon City. *European Academic Research*, 7 (11): 5483-5503.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4): 384-412.
- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 93: 330-335.
- Gordon, T. (2010). *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*. İstanbul: Sistem.
- Gül, İ. & Türkmen, F. (2018). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Farklılıkların Yönetimi ve Çatışma Çözme Becerilerinin İncelenmesi. *Turkish Studies*, 13(4): 649- 668.
- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk alguları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci, G. & Köse, Ö. (2019). İlk ve Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Örgütsel Sinizmin Örgütsel Mutluluk Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 23 (79): 135- 156.
- Karicioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2): 266.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasapoğlu, A. (2010). *Çatışma çözümlemesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Kaya, A. (2009). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kaya, A. & Moçoşoğlu, B. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1): 52-70.
- Kesicioğlu, O. S. & Uzun, T. (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluğu ile İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(29): 39- 52.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algularının analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Köz, K. (2016). *Eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları ve çatışma yönetim stratejileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, E. (2019). *İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kuvvet, B. A. (2019). *Okul müdürlerinin öğretim liderlikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Mehrad, A. (2019). Role of conflict management styles on managers self-efficiency at Iranian schools in Tehran province. *Journal of Social Science Research*, 14: 3390- 3397.
- Otrar, M. & Övün, Y. (2007). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze ilçesi Örneği). *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26: 95-110.
- Özgen, K. M. (2005). *Farabi' nin mutluluk anlayışı* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Samkan, M. & Talebzadeh, F. (2011). Happiness for Our Kids in Schools: A Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29: 1462-1471.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188): 125- 143.
- Şener, E. K. (2019). *İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin çatışma çözme stilleri, iş ve yaşam doyumlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, N. (2019). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri hakkında öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tan, Ç. (2015). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin İş doyumları ile Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 16 (17): 475- 487.
- Uğur, D. İ. (2018). *Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Warr, P. (2013). Sources of Happiness and Unhappiness in the Workplace: A Combined Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29: 99-106.
- Yuan, L. (2015). The Happier One Is, the More Creative One Becomes: An Investigation on Inspirational Positive Emotions from Both Subjective Well- Being and Satisfaction at Work. *Psychology*, 6: 201-209.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul