

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

İLKOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN UZLAŞI
KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülen DÖŞEMECİ

Lefkoşa
Mayıs, 2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM, YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

İLKOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN UZLAŞI
KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülen DÖŞEMECİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Lefkoşa
Mayıs, 2017

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Gülen Döşemeci'nin "İlkokullardaki Yöneticilerin Uzlaşılı Kültürünün Gelişiminde Liderlik Özelliklerinin Öneminin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi Mayıs 2017 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlanması ve Ekonomisi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

Başkan : Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye : Yrd. Doç.Dr. Behçet Öznaçar

Danışman : Doç. Dr. Fahriye Altınay AKSAL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2017

Doç. Dr.Fahriye AltınayAKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Gülen DÖŞEMECİ

30/05/2017

ÖZET

İLKOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN UZLAŞI KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gülen, Döşemeci

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Mayıs 2017, 80 sayfa

Bu araştırmanın amacı KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdikleri liderlik özelliklerinin öneminin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırmanın deseni olgu bilim desenidir. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemleri tercih edilerek belirlenmiştir.

Nitel araştırma verileri katılımcılarla yapılan görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki açık uçlu soruların katılımcılara sorulmasıyla elde edilmiştir. Veriler içerik analizi tekniğiyle yorumlanmıştır. Araştırmanın uygulaması, 2016-2017 öğretim yılında M.E.K.B. İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Lefkoşa ilçesindeki 5 ilköğretim okulunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, bu okullarda görevli 5 müdür ve 7 İngilizce öğretmeni katılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdiği liderlik davranışlarının eğitimin akışı için çok önemli olduğu ve eğitim kalitesini etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin uzlaşi kültürüyle paralel olarak gösterdikleri davranışların okulda huzur sağladığını böylece eğitim kalitesini ve verimini artırdığı ortaya çıkmıştır. Böylece çocukların daha sağlıklı eğitim alması

sağlanacaktır. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken iyi iletişim, karşı tarafı dinleme ve ikna, tarafsızlık, empati, işbirliği ve fikir alış verişî ve bilimsel gerçeklerle hareket etme gibi temel liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiğı bulguları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular neticesinde tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, öğretmen, uzlaşî kültürü, liderlik özellikleri

ABSTRACT

EVALUATION OF LEADERSHIP QUALITIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN DEVELOPMENT OF TOLERANCE CULTURE

Gülen, Döşemeci

**Master Thesis, Department of Educational Administration, Supervisory,
Economy and Planning**

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

May 2017, 80 pages

The aim of this research is to evaluate the leadership qualities of the administrators working in the primary schools affiliated to the TRNC Ministry of Education and Culture in the development of tolerance cultures. Qualitative research method was used in this study. The pattern of the research is the science pattern. We are aware of phenomenology, but we focus on phenomena in which we do not have an in-depth and detailed understanding. The research group of this study were chosen as preferred. In this study a semi-structured interview form was used for the administrators and the teachers prepared by the researcher. Data has been interpreted by content analysis technique. The research group of this study were a total of 12 participants including 5 school administrators and 7 teachers who are still on duty at public primary schools were consulted in Nicosia during the 2016-2017 academic year.

According to the results of the analysis, the leadership behaviors of the school administrators in the development of tolerance cultures were very important for the flow of education and it affected the quality of education. The attitudes of the administrators were revealed to be parallel with the tolerance culture, provided the peace in the schools and increased efficiency. So that the children were provided to get a healthier education. As administrators developed tolerance cultures, it was

revealed that they needed to have basic leadership qualities such as good communication, listening and persuasion, objectivity, empathy, cooperation and exchange of ideas, and act with scientific facts. The results of the research includes discussions, conclusions and recommendations.

Key words: School administrator, teacher, tolerance culture, leadership qualities

ÖNSÖZ

İnsanlar, birbirleriyle iletişim kuran ve birbirlerinden etkilenen sosyal varlıklardır. Örgütlerde de çalışanlar arası iletişimin ve etkileşimin olması gerekli ve önemlidir. İletişim, hem bir örgütün oluşumu, hem de örgütün sürekliliğinin sağlanması açısından temel yönetim süreçlerinden biridir. İletişim sonucunda zaman zaman iletişim sorunları ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır.

Bütün çalışma ortamlarında olduğu gibi okullarda da kişisel farklılıklar, örgütsel yapıdan kaynaklanan anlaşmazlıklar beraberinde uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çatışmayı tetiklemektedir. Okul, girdisi çıktısı insan olan bir kurumdur. İnsan ve faaliyetin olduğu bir yerde insanlar arasında çatışmaların yaşanması da doğaldır. Okullarda yaşanan uyum sorunlarının çözülmesinde veya en aza indirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. İnsan hayatının en önemli eğitim-öğretim devresi olan ilkokullarda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki uyum ve uzlaşma oldukça önemlidir.

Bu tezin oluşmasında bana yol gösteren ve değerli görüşlerini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Fahriye Altınay Aksal'a ve Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde görevli diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Gülen DÖŞEMECİ

Lefkoşa, 2017

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ETİK BEYANI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar	xii
KISALTMALAR	xiii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırma Soruları	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

2. ALANYAZIN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Okul Kültürü.....	8
2.2. Çatışma ve Nedenleri.....	10
2.2.1. Bireysel Nedenler.....	13
2.2.2. Örgütsel Nedenler.....	13
2.3. Uzlaşının Önemi.....	14
2.4. Liderlik.....	17
2.5. Liderlik Özellikleri.....	18
2.6. Uzlaşmayı Destekleyen Liderlik Özellikleri.....	21

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	24
3.1. Araştırmanın Modeli.....	24
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	25
3.4. Veri Toplama Aracı.....	25
3.5. Verilerin Analizi.....	27
3.6. Araştırmanın Etiği.....	28

BÖLÜM IV

4. BULGULAR.....	31
4.1. Uzlaşî kültürünün tanımı.....	31
4.1.2. Okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemi.....	34
4.1.3. Okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin önemi ve yapılması gerekenler.....	36
4.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yolları ile uzlaşî ilişkisi.....	39
4.1.5. Yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki.....	41
4.1.6. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdikleri liderlik özellikleri.....	43
4.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesindeki etkenler.....	46
4.1.8. Konuyla ilgili öneriler.....	48

BÖLÜM V

5.1. TARTIŞMA.....	51
5.1.1. Uzlaşî kültürünün tanımına ilişkin bulguların yorumlanması.....	51
5.1.2. Okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemine ilişkin bulguların yorumlanması.....	52
5.1.3. Okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin önemine ilişkin bulguların yorumlanması.....	53
5.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşıya desteğine ilişkin bulguların yorumlanması.....	54
5.1.5. Yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiye ait bulguların yorumlanması.....	55
5.1.6. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdiği liderlik özelliklerine ilişkin bulguların yorumlanması.....	56
5.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî çerçevesindeki önemli etkenlere ilişkin bulguların yorumlanması.....	57
5.1.8. Önerilere ilişkin bulguların yorumlanması.....	58

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
6.1. Sonuç.....	60
6.1.1. Uzlaşî kültürünün tanımı.....	60
6.1.2. Okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemi.....	60
6.1.3. Okulda uzlaşî kültürünün gelişiminin önemi.....	62
6.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşiyı desteklemesinin değerlendirilmesi.....	63
6.1.5. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki.....	64

6.1.6. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdiği liderlik davranışları.....	64
6.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde önemli etkenler	65
6.1.8. Konuyla ilgili önerilerin değerlendirilmesi.....	66
6.2. Öneriler.....	67
6.2.1. Araştırmanın sonuçlarına yönelik öneriler.....	67
6.2.2. Bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler.....	68
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	77
Ek 1. Veri Toplama Aracı.....	77
Ek 2. Uygulama İzin Yazısı.....	79
Ek 3. Orjinallik Raporu.....	80

TABLÖLAR

Tablo 1. Etik Kontrol Listesi.....	30
Tablo 2 . İlkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin uzlaşî kültürünün tanımına dair görüşleri	31
Tablo 3 . İlkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemine dair görüşleri.....	34
Tablo 4. İlkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin önemine ve olması gerekenlere dair görüşleri.....	37

KISALTMALAR LİSTESİ

MEKB: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Günümüzde herşeyde olduğu gibi eğitimde de bir değişim ve yenilenme olmaktadır. Bu değişimle birlikte okullardaki yönetici ve işgörenlerin de kendini yenilemesi kaçınılmaz olmuştur. Bilhassa okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve kendilerinden beklentiler farklılaşmıştır. Hızla değişen bir ortamda çağın yeniliklerinin getirebileceklerini daha erken görebilen, daha çok bilgi toplayan, daha erken önlemler alan, ortaklığı daha çok benimseyen, bulunduğu konuma bakmaksızın daha çok insanın görüşünü alan ve yeniliklere karşı nasıl hazırlıklı olunması gerektiğini daha fazla bilen örgütler, günümüzde daha uzun soluklu olmaktadır. Çünkü sonsuz ve acımasız bir değişim dünyasında yaşıyoruz (Hargreaves, 2002).

(Okçu, 2014) ise etkili okulların önemli öğelerinden ikisinin okul yöneticileri ve onların liderlik davranışları olduğunu belirtmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Çünkü ‘bir okul, ancak müdürü kadar iyidir’ yaygın söylemi, çevrenin okula ilişkin algısında, müdürün kimliğiyle simgelenen yönetimsel yeterliğin etkili olduğunu göstermektedir (Aksu, 2004).

Örgütsel etkililiğin gerçekleşmesinde ve bireysel yeterliğin artırılmasında örgüt yöneticilerinin rolü büyüktür. Yöneticiler ayrıca insan ve madde kaynaklarının örgüt amaçları doğrultusunda eşgüdümlemesinde önemli bir paya sahiptir. Bu amaçla her örgüt yöneticisinden birer lider olmaları ve işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri beklenmektedir (Sağır, 2011).

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak gerçekleştiği eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğal görünmektedir. Çünkü çalışanlar arasında bireysel farklılıklar vardır ve bu farklılıklar çatışmaların bir sebebi olarak görülmektedir. “Çatışma, birden fazla bireyi ilgilendiren bir eylem ya da etkinlikte kişilerin farklı düşüncelere sahip olmasından dolayı güç ve statü çekişmesi olarak ifade edilmektedir” (Karip, 2010). Günümüzde çatışmaların varlığı o örgütün

dinamikliğinin ve yaşamasının bir işareti olarak görülmekte ve iyi yönetildiği takdirde gelişme ve etkililiği sağlayacağını öngörmektedir (Aküzüm ve Özmen, 2010). Çatışan tarafları uzlaştırmada okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Çatışmaların iyi yönetilememesi çatışma taraflarına, daha kötüsü öğrencilere ve okula büyük zararlar gelmesine neden olabilecektir. Çözülmeyen sorunlar örgüt üyelerinin motivasyonunu, eğitim-öğretimin kalitesini düşürmekte ve okuldaki sosyal ilişkileri bozmaktadır. Yöneticilerin çatışmaları örgütsel amaçlar ışığında yönetebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir (Koçel, 2005). Yöneticiler öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar (Turan, 2002). Yöneticilerin bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (English ve Hill, 1990; Taymaz, 1986;). Bu sayede okulda sağlıklı iletişimler kurulacak, okul kültürü şekillenecek (Peterson ve Deal, 1998; Şahin, 2010) ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmış olacaktır. Okul müdürünün başarılı olabilmesi için liderlik gücünün iyi olması gerektiğini söylenebilir. Yöneticinin etkili bir lider olması, okulda eğitim kalitesinin ve etkililiğinin artmasına katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2002). Yöneticilerin uzlaşi kültürünü iyi bilip kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Uzlaşi yeteneğine sahip yöneticilerin liderlik gücünün yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Var olan problemlerin çözüm yollarını bulmak, uzlaşmak sosyal etkileşimin temel yapı taşlarından biridir. İlişkiyi zedelemeyecek şekilde her iki tarafı da memnun edecek ve iki tarafa da en az zarar verecek bir çözüme ulaşabilmek için tüm bireyler çaba sarf etmelidirler.

Örgüt içinde yönetici –öğretmen-veli üçgeninde yaşanması muhtemel olan çatışmalarda yönetici uzlaşi yeteneğini kullanarak bunlara adil çözümler getirir. Yönetici uzlaşım yaparken tarafların menfaatlerinin korunmasını sağlar ve çözüm hedefli seçenekler üretip sunar. Uzlaşma stilinde, çatışmanın her iki tarafının da çıkarları dikkate alınır, çatışmanın çözümü için her iki taraf da karşılıklı fedakârlıkta bulunur ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm bulunmaya çalışılır (Eren, 1991). Böylece çatışmanın ne açık ve kesin bir galibi ne de bir mağlubu vardır. Ancak sonuç her iki tarafı da tatmin etmiştir. Bu yaklaşımda hangi tarafın ne kadar

fedakârlıkta bulunacağı tarafların güçlerine bağlıdır (Koçel, 2005). Bunu yaparken tarafların hak ve haklılıklarını temel alır. Okul yöneticisinin uzlaşma kültürü çerçevesinde kullandığı yöntemlerin adil, nesnel ve işlevsel olması gerektiğine yönelik düşünceler oluşmaktadır. Yaşanan olaylarda gelecek değil, daha ziyade geçmişteki durum gözetilir. Uzlaşım tekniği statik ve kuralcı bir süreçle işlemektedir. Uzlaşma sonunda ortaya bir karar çıkartılması hedeflenir.

Toplumsal kültürümüzde barış, uzlaşma, diyalog ve birlikte yaşama becerileri yer almaktadır. Bu becerileri geleceğe taşımak ise, toplumsal barış ve uzlaşma kültürüne yönelik çalışmalarla mümkün olacaktır.

Sürekli değişim içinde olan ve değişimin kaynağı durumunda olan okullarda yöneticinin de kendini geliştirmesi ve günümüzün okul lideri olması beklenmektedir. Bugünün okul liderliği, iyi bir uzlaşma kültürüne sahip da olmayı gerektirir. Okul müdürünün sorunlar ile başa çıkabilmesi ve üzerindeki baskıları azaltabilmesi için yasal yetkiyi kullanan yönetici davranışı yerine etkili liderlik yapabilecek yeterlilikleri olmalıdır (Aslan ve Karip, 2014). Okul yönetiminde lider olan kişi önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeli, sonra onları çözecek uzlaşma yeteneğine sahip olmalıdır (İlgar, 2005).

Okul müdürlerinin bu yapıcı davranışları geliştirmesi okulda uzlaşma kültürünün gelişmesine katkıda bulunacak ve öğretmenlerin motivasyonunu artırarak eğitim kalitesini yükseltecektir. Ayrıca okul müdürünün dahil olduğu ve olmadığı çatışmaları çözmede kullanılan liderlik özelliklerinin ne kadar önemli ve gerekli olduğu ortaya çıkacaktır. Örgütsel etkililiği sağlamada, örgütün kültürel niteliği, örgüt içindeki çatışmaların türü, düzeyi ve yönetim şekli ve örgütün her süreci ve düzeyinde etkisini gösteren liderlik tarzı büyük rol oynar (Aküzüm ve Özmen, 2010).

Lider konumundaki okul yöneticilerinin okuldaki adalet algısı, huzur ve kurumsal bağlılığı etkilediği dolayısıyla eğitim kalitesini yükseltip düşürdüğü göz önüne alındığında, uzlaşma kültürünün gelişiminde yöneticilerin liderlik özelliklerinin neler olduğu, okullarda nasıl işlediği ve yöneticilerin kullandıkları liderlik özelliklerinin ne kadar önemli olduğu oldukça önemli bir sorun olarak görülmüş eğitim yönetimi alanında çalışılmaya değer bir sorun olarak saptanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda eğitim kurumları göz önüne alındığında, alan yazında en sık tekrarlanan kavramlar arasında çatışma yönetimi, uzlaş kültürü ve liderlik özellikleri vb. konuların geldiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin çalışanlarına ve dolayısıyla eğitime etkisinin önemi oldukça büyüktür. Çalışanlarına karşı iletişimi iyi olan, çatışmaları uzlaş yoluyla çözebilen etkili liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin eğitim ve öğretime olumlu katkıları olduğunu söyleyebiliriz. Uzlaş kültürüne sahip yöneticiler çalışanlarını olumlu yönde motive ederek eğitimin kalitesini artırır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin günümüzde gelişen bir kavram olan uzlaş kültürünü nasıl tanımladıklarını, önemini ortaya çıkarmak ve yöneticilerin kullandıkları çözüm yollarının uzlaş kültürünü destekleyip desteklemediğini araştırmak önemli bir konu olarak görülmektedir. Okullarda yöneticilerin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak için kullandıkları liderlik özellikleri de eğitim açısından oldukça önemlidir. Yöneticiler uzlaş kültürü çerçevesinde kullandıkları liderlik özellikleri ile öğretmenin motivasyonunu etkilemektedir. Öğretmeni olumlu yönde etkileyen ve motivasyonunu artıran yönetici öğretmenin çalışma verimini de artırmış olmaktadır. Böylece okulda eğitim kalitesi ve verimi artmış olacaktır. Bu araştırmanın amacı M.E.K.B İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Lefkoşa ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uzlaş kültürü çerçevesinde liderlik özelliklerinin öneminin detaylı şekilde değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla yönetici ve öğretmenlerin okulda uzlaş kültürünü gelişiminde gösterilen liderlik özelliklerinin öneminin değerlendirilmesi ve bunu konuda bir farkındalık yaratmak amacıyla araştırma yapılmıştır.

1.3. Araştırma Soruları

1. Uzlaş kültürü nedir?
2. Okul yönetiminde uzlaş kültürü neden önemlidir?
3. Okulda uzlaş kültürünün gelişmesi neden önemlidir?
4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yolları uzlaşyı destekliyor mu? Nasıl?
5. Yöneticilerin uzlaş kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki nasıldır?
6. Yöneticiler uzlaş kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösteriyorlar?

7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşı kültürü çerçevesinde ne gibi etkenler önemlidir?
8. nerileriniz nelerdir?

1.4. Araştırmanın nemi

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda meydana gelen gelişmeler, bilimsel araştırma bulguları toplumları ve örgütleri de etkilemekte dolayısıyla değişmeye zorlamaktadır. Eğitim örgütlerinden olan okullar da bu değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Okullar toplumdaki bu gelişmeler ışığında kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevreye, ğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine göre yenilenmek durumundadır. Günümüzde artık okullar toplumsal değişmeyi başlatan yerler olarak gösterilmektedir. Bu yüzden okullarda verilen eğitim ve yetiştirilen nesiller daha da önemli bir hale gelmiştir.

Okullar, insani ilişki ve sosyal etkileşimlerin bütün aşama ve süreçlerde belirleyici olduğu örgütsel yapılanmalardır. Bu yüzden okullarda yönetici, işgören ilişki ve etkileşimi daha da bir kritik değer taşımaktadır. Özellikle yöneticiler okulda huzuru sağlayarak eğitim kalitesini artırmakla görevlidirler. Eğitimin kalitesinin artması ise öğretmenin iş verimine ve iş doyumuna bağlıdır. Öğretmenlerin verimliliğini etkileyen en önemli unsur ise okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu sağlıklı ilişkiler ve öğretmenler arasında geliştirdiği pozitif etkileşime bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bakımdan örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici her türlü yönetsel girişimde izlenecek yöntemlerin ve kullanılacak tekniklerin seçiminde madde boyutunu değil, insan boyutunu temel almalıdır. İşte bu yüzden eğitim yöneticilerinin insan ilişkilerinde çok iyi yetişmiş olması ve liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yönetici okul ortamında doğal olarak oluşabilen çatışmaları iyi ynetebilmeli, çatışmaları zebilmeli ve okullarda uzlaşı kültürünün gelişmesinde liderlik özelliklerini kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

İşte bu araştırma yöneticilerin okullarda yaşanan çatışmaları çözerken uzlaşı kültürüne sahip olup olmadıklarını, bu kültürü nasıl tanımladıklarını , uzlaşı kültürünün gelişmesine nasıl katkıda bulunduklarının ve bu bağlamdaki liderlik özelliklerinin öneminin değerlendirmesiyle yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin uzlaşı kültürünü gelişiminde kullandıkları liderlik özelliklerinin ortaya

ıkması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu alandaki araştırma sonuçlarının önemli olduğu, alanda çalışan yönetici ve öğretmenlere fayda sağlayacağı ve onların daha uyumlu ve verimli çalışmasına imkan vereceği düşünülmektedir. Araştırma aynı zamanda yöneticilere çatışmaları daha kolay çözebilmeleri açısından yol gösterici olması açısından da önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın ilköğretim okullarında yeni yeni gelişmeye başlayan uzlaş kültürünün farkına varılmasına ve geliştirilerek kullanılmasına olanak vereceği tahmin edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2016-2017 eğitim –ğretim yılı,
2. Lefkoşa ilçesi 5 ilköğretim okulu,
3. Toplanan veri kaynağı olarak 5 yönetici ve 7 ingilizce ğretmeni,
4. Nitel durum çalışması ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada aşağıda belirtilen konular dikkate alınarak bazı sayıltılar oluşturulmuştur:

1. Katılımcılar kendi gnlllkleriyle araştırmaya katılmış, samimi ve dürüst cevaplar verdikleri sayılmaktadır.
2. Oluşturulan alışma grubu için seçilen katılımcıların tecrübe ve yorumlarının problem sorularına yeterli cevapları verecekleri sayılmıştır.
3. Araştırmacı tarafından hazırlanan araştırma soruları Kuzey Kıbrıs'taki okul yöneticilerinin uzlaş kültürünün gelişiminde gösterdiği liderlik özelliklerinin öneminin değerlendirilmesini ortaya çıkarmada yeterli olduğu sayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde araştırmanın içinde sık sık geçen bazı terimlerin tanımlarına yer verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

İlköğretim Dairesi: KKTC'deki ilkokulların bağlı olduğu müdürlük.

Okul Yöneticisi: İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullardaki üst düzey yöneticiler.

Okul kültürü: Okuldaki yönetici,öğretmen ve öğrencilerin paylaştığı değerler, tutumlar, geleneklerin bütünüdür.Eğitim kurumunun normları, sembolleri, gelenekleri ve kurumun değerleri ile okulun tarihinde yaşanmış olan hikayeler okulun kültürünü oluşturur.

Yönetim: Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeleri ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı.

Çatışma: Sosyal birimler içinde anlaşmazlık,uyuşmazlık ve ahenksizlik olarak kendini gösteren etkileşimci bir işlem.

Lider:Yönetim gücü olan ve eğitim ortamına yenilikler getiren kimse.

Uzlaş:Anlaşmazlık durumunda tarafların çıkar ve düşüncelerinden ödün vererek orta yolu bulmaları, uyuşmaları.

BÖLÜM II

2. ALANYAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Kültürü

Günümüzde okul toplumun zorunlu kıldığı örgütlerin başında gelmektedir. Okullar toplumların kültürel mirasının aktarılmasında ve öğrencilerin toplumsal ve ekonomik rollerini başarı ile yerine getirebilmelerinde önemli ve vazgeçilemez işlevlere sahiptir. Okulu içinde bulunduğu toplumdan soyutlamak mümkün olmadığı gibi okuldan kültürü de ayırmak mümkün değildir (Karadağ ve Özdemir, 2015).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez Hawthorne araştırmalarında kullanılmış ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan felsefe, ideoloji, inanç , duygu, varsayım ve beklentilerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Schein, 2011).

(Bayrak ve Özcan, 2012) okul kültürünü örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili tanımların çoğunun ortak noktasında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan felsefeler, ideolojiler, duygular, beklentiler, varsayımlar, değerler, normlar, semboller, inançlar ve ritüeller olduğu ve örgütteki iş yapma biçiminin ifadesi olarak görüldüğü dikkat çekmektedir (Aytaç, 2004; Celep, 2002; Deal ve Kennedy, 1984; Desson ve Clouthier, 2010; Lunenburg, 2011; Robbins ve Coulter, 2005; Schein, 2011; Şişman, 2002).

Okul ve kültür birbiriyle iç içedir. Kültür, okul içinde çalışanlarının ve çevrenin etkisiyle şekillenir. Kültürün belkemiğini oluşturan değerler sistemi, insanlar arası iletişimi sağlar ve aynı zamanda da keyfi uygulamalardan ve davranışlardan korur. İnsanların olaylara ve kişilere karşı tepkileri, içinde bulundukları sosyal ve kültürel anlatımlarından güç aldığından ve çatışma bir yorumlama davranışı olduğundan, kültür insanların davranışları yorumlamalarını ve diğer kişilerle olan etkileşimini şekillendirir (Ayoko ve J.Hartel, 2003). Ayrıca bir arada yaşayan ve üreten insanların tarihsel bilinçlerini güvence altına alır. Buradan hareketle, eğitimi değerlerle ortak paydada buluşturan noktanın, eğitimin aktarım sürecini yerine getiren kurumun

okullar olduğu söylenebilir. Lott'un da belirttiği gibi, okullar topluma ait kurumlardır (Lott; 1996: 5). Bernfeld'in tezine göre de okullar – kurum olarak- eğitirler (Bernfeld,1973:28). O halde, toplumsal yaşamı belirleyen koşullar, okullar için de geçerlidir; daha açık bir ifadeyle toplumsal koşullar okulları belirler.

Okullar, devletin, toplumun, anne babaların ve öğrencilerin çeşitli beklenti ve taleplerini karşılamaya yönelik bir işlevi yerine getiren araçlardır. Toplum ve toplumun alt grupları için eğitim sisteminin vazgeçilmez bir anlamı vardır, çünkü öğrencilerin okulda öğrendikleri veya öğrenmedikleri her şey, ait oldukları toplumun sürekliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Toplumsal açıdan eğitim sisteminin öncelikli görevi, toplumun varlığını ve kültürünü koruyarak gelecek nesillere aktarılmasını güvence altına almaktır. Bunun sağlanabilmesi için gelecek nesillerin hem bilgi ve beceriyle, hem de ahlaki değer yargılarıyla donatılmış olması gerekmektedir (Cihan, 2014).

(Karadağ ve Özdemir, 2015) makalesinde okul müdürlerinin okul kültürünü tanımlayan temel unsurları “temel değerler” ve “görev ve rol kültürü” ile “hiyerarşik yapı” şeklinde işaret ettiklerini belirtmiştir.

Peterson ve Deal (2002)'a göre, okul kültürü eğitim kurumunun tarihsel süreci içerisinde şekillenen kurumsal değerler, gelenekler ve inançların toplamı olarak ifade edilmektedir. okulların çoklu kültürel yapılarından dolayı, okul kültürünü eğitim öğretim çerçevesinde bir şifreleme dizaynı şeklinde kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Ruane, 1989). Okul kültürü; öğretmenlerin öğrenciler, veliler, yöneticiler ve öğretmenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yine okul kültürü, okulda ortaya çıkan sorunların çözüm yollarını, kurum çalışanlarının çalışma biçimlerini, yeni fikirlerin kabul görmelerini ve uygulanabilme yollarını da etkilediği bilinmektedir. Karşılıklı oluşan bu etki yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin demografik yapılarından etkilenmektedir (Rosenholtz, 1991).

Kurumdaki okul kültürü eğitim kurumunun yaşına bağlı olarak artmaktadır. Eğitim kurumunun yaşı arttıkça okul kültürü de gelişip çoğalmaktadır.. Mesela bir asır önce kurulmuş olan eğitim kurumundaki kültürel zenginlik, üç beş yıl önce kurulmuş olan kuruma göre çok daha fazla olacaktır. Kurumun başarılarını anlatan olumlu

hikayeler ve masalllar okul kültürünün oluşmasında önemli etkiye sahiptirler (Boje, 1991).

Yine yapılan bir araştırmada okul kültürünün varlığı değişimi hızlandırabileceği gibi, değişime karşı olma ve değişimi engelleme faktörü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü değişim yalnız yapıdan kaynaklanmamakta olup, kurumsal değerler ile ilişkilerde de değişim ve dönüşümü gerektirmektedir (Şişman, 2002).

Okul kültürünün okullar açısından önemli işlevlerinin olduğu görülmektedir. Okul kültürü okulun temel kişiliğini oluşturur, okullar arasındaki kültür ve başarı farklılıkların görülmesine yardımcı olmaktadır (Çelik, 2000).

2.2. Çatışma ve Nedenleri

Halen içinde yaşamakta olduğumuz 21. yüzyılın temel niteliği, birçok köklü değişikliklerin farklı alanlarda ve aynı anda birbirleriyle ilgili olarak gerçekleşmesidir. Üstelik bu değişmelerin hızı, bilimsel ve teknolojik alanlardaki yenilik ve gelişmelerin etkisiyle gittikçe de artmaktadır. Hızı artan bu değişme nedeniyle insan ilişkilerinde “geçicilik” ortaya çıkmakta ve buna bağlı olarak, bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde birseri uyumsuzluklar ve sorunlar meydana gelmektedir (Tolan, 1981). İşte bu değişimler eğitim kurumu olan okulları ve okullarda çalışan bireyler etkilemektedir. Kuşkusuz, söz konusu değişimin meydana gelmesinde toplumun içinden ve dışından kaynaklanan nedenler etkili olmaktadır. Ne var ki, kaçınılması mümkün olmayan bu değişimler her zaman, veri toplumda istenilen ve beklenen şekilde olmamaktadır. Başka bir deyişle toplumun kalkınmasına ya da ilerlemesine katkıda bulunmadığı gibi, dengesinin bozulmasına yahut gerilemesine de neden olabilmektedir.

Örgüt içerisindeki bireyler farklı kişilik özellikleri, ilgi, ihtiyaç, tutum ve değerlere sahiptir. Böylece bireyler arasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma taraflar arasında bir uyumsuzluk ve gerginlik hali olarak kendini göstermektedir.

Çatışma konusunda bu güne dek pek çok araştırma yapılmış ve pek çok düşünce dile getirilmiştir. Çatışma, insanoğlunun varoluşundan bugüne kadar karşılaştığı gerek bireysel, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası sorunlardan biri olan uyumsuzluk belirtisi bir olaydır (Tokat, 1999).

Okulda öğretmenlerin kendi aralarında veya yönetime yönelik farklı değerlere ve beklentilere sahip olması ve okul yönetiminin iletişime açık olmaması durumu, doğal olarak çatışmaları ortaya çıkartmaktadır (Yıldırım, 2003).

Bursalıoğlu (2002)'a göre, hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Bu yüzden ondan korkmak yerine, yararlanmak gerekir. Çatışma açık ve kapalı olmak üzere iki türdür. Açık çatışma, bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olup, yönetici de bunun farkındadır. Kapalı çatışmada ise, amaçlar derinden izlenir ve yönetici durumunun genellikle farkına varmaz. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır.

En genel anlamda çatışmanın insan yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir (Düşükcan, 2003).

Çatışma ile ilgili tanımlar analiz edildiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görülebilir. Bunlar çatışmaya giren (kişi, grup ya da örgüt gibi), çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Literatürde gruplaşmaların, çatışmaların olmadığı bir örgüt, “ölü örgüt” olarak nitelendirilmektedir. Etkinliği bol olan örgütlerde gruplaşmanın ve çatışmanın varlığı doğal olarak kabul edilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerdeki çatışmaların görmezden gelinmesi, bastırılması değil; yönetilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışları hâkimdir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece önemlidir ve başarıyla yönetilmesi gerekir. Çatışmaları yönetemeyen ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkûmdur (Türkel, 2000).

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıktığı için farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlamalar içinde temel unsurlar anlaşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme ve uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007, s.506). Çatışmalar farklı bakış açısıyla yapıcı hale dönüştürülebilir. Çatışmaların her iki tarafça galip gelmesinin temelinde dinleme becerisi yatar. İnsanları dinlemek, onlara kendi bakış açılarını ortaya koyma, ne istediklerini ve niye istediklerini açıklama fırsatı verir (Varlık, 2008). Dinleme, karşıdaki kişiyi anlamaya

ve onu anlamak istediğini göstermeye yardımcı olur. Bunun sonucunda karşıdaki kişi de daha fazla dinlemek ve anlamak için istek duyar ve çaba gösterir (Batlaş, 2005).

(Eren, 2008) çatışmayı bireysel ve örgütsel boyutta tanımlamakta, her iki durumda da çatışmaların farklılıklar sonucunda ortaya çıktığını nitelendirmektedir. Bireysel boyuttaki çatışmaları, bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasındaki eksiklik durumunda yansıttığı gerginlik hali olarak tanımlamaktayken; örgütsel çatışmaları bireylerin ya da grupların birlikte çalışma sorunlarının getirdiği ve kimi zaman normal faaliyetlerin aksamasına neden olan durum şeklinde ifade etmektedir.

Çatışma; bir kişi veya grubun kendi çıkarlarını ortaya koyması karşı taraflarca engellendiği veya olumsuz biçimde etkilediğini anladığı zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir (Canlı, 2001).

“Çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir” (<http://www.genbilim.com>). Kısaca çatışma kavramı, birbirleriyle etkileşim içinde olan bireyler ya da gruplar arasındaki ilgi, ihtiyaç, fikir, amaç, değer ya da algı zıtlıklarından doğan anlaşmazlık durumu şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca çatışmalar, bireyler arası iletişim ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Koçak, 2012).

Bireyler, ekipler yada örgütler arasında yaşanan çatışmalara çeşitli nedenler sebep olabilir. Her şeyden önce yaşayan bir varlık olarak insanın kendi benliği ve psikolojisi olduğu, bireysel istek ve çıkarlarının olduğu unutulmamalıdır. Bireysel çıkarların çalışmasıyla çatışmalar meydana gelir.

Ayrıca günümüzde yapılan pek çok akademik araştırma sonucunda ekip, takım ya da örgütlerin de örgüt kültürü içerisinde, örgütsel nedenlerle çatışma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Örgütsel nedenleri bir anlamda bireysel nedenlerin örgüt bazına yükseltilmiş hali olarak görmemiz mümkündür.

Araştırmanın bu bölümünde, çatışmaya sebebiyet veren bireysel ve örgütsel nedenler üzerinde durularak, araştırmanın kuramsal bölümüne kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır (Ceylan, 2010).

2.2.1. Bireysel Nedenler

Bireyler, değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, kişilikleri ve algıları itibarıyla birbirlerinden farklıdırlar. İşte bu bireysel farklılıklar, örgüt üyeleri arasındaki dostça ilişkileri azaltır. Her birey farklı amaçlara sahip olduğundan, olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklıdır. Örgüt çalışanları, değişik çevrelerden geldiklerinden çeşitli kişisel özelliklere sahiptir. Bu sebeple kişilik çekişmeleri her zaman görülebilen bir çatışma şekli olarak kendini gösterir (Gökçe ve Şahin, 2001).

Bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsü o insanı kişiliğini oluşturur. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altındaki kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Özetle kişiliğin oluşmasında insanın kalıtsal özellikleri ve yaşadığı çevrenin etkisi biraradadır. Buradan da, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde de içinde yaşadığı insan topluluğunun ve bu insanlardaki ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Ertürk, 1995).

Örgüt içerisindeki gruplaşmalar yani çalışanların kendilerini “biz ve onlar” şeklinde ayırması da bu çatışmaların doğmasına yol açabilir. Bu süreçte belli bir gruba özdeşleşen çalışan bu grubun değer ve normlarını kazanması sonucunda diğer iş gruplarını kendi grubundan daha az değerli ve yeterli görmektedir. Böylece örgütteki her birim ya da bölüm “kendi krallığına sadık kalırsa” ortak örgütsel hedefler kaybolabilir ve gruplar kendi ihtiyaçlarının doyumuna odaklanabilir (Özgan, 2006).

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusunda farklı görüşlerin olması çatışmaya neden olmaktadır. Yöneticiler işletmenin veya departmanın amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasında amaç farklılıkları da çatışma nedenidir (Gökçe ve Atabey, 2001).

2.2.2. Örgütsel Nedenler

Çatışmalar örgüt büyüklüğüne göre paralellik göstermektedir. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaca ulaşmak için kullanılan araçlar karmaşıklaşmaktadır. Ayrıca hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmaktadır. Bunlar da örgütte çatışmanın artmasına zemin oluşturmaktadır. Küçük örgütlerde, örgütün amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca

götürecek araçlar basit, hiyerarşik kademe ve uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır (Ertürk, 1995). Çatışmanın büyük örgütlerde, küçük örgütlere kıyasla daha fazla yaşanması olasıdır. Bu düşüncüyü destekleyen birçok araştırma vardır. Örgütlerdeki statü durumlarının çatışma kaynağı olduğu çoğu kez birçok boyutta yaşanmaktadır. Statü yönünden alt düzeyde olan bir bölümün üst düzeyde bir tasarım ve iş planlamasını başlatması çatışmanın başlamasına neden olur. Personel, daha alt düzeydeki kişilerce yönlendirilmek istemez. Bu nedenle alt düzey yöneticilerin işlerini çıkmaza sokmaya çalışırlar (Aksu, 1997).

Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Bu algılama farklılıkları, amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerinde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir (Özgan, 2006).

Çatışma kaynakları çeşitli araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. (Balay ve Sağlam, 2004)'a göre örgüt içerisindeki çalışanların bireysel farklılıkları çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde potansiyel bir çatışma kaynağının olması çalışanlarda stres, karışıklık, hayal kırıklığı, devamsızlık, verimlilik sağlanamaması ve iş doyumunu düşüklüğüne neden olabilmektedir. Mayer ise çatışma nedenlerini daha çok bireysel tutum ve davranışlarla açıklar.

2.3. Uzlaşının Önemi

Uzlaş, uyuşmazlığın taraflarına, olayın özelliklerine göre şekillenecek çeşitli çözüm önerileri sunup, onların bu çözüm önerilerini müzakare etmesini ve sunulan çözüm önerilerinden birisinde anlaşmayı hedefleyen bir “alternatif uyuşmazlık çözümü” yönetimidir

Günümüzde örgütlerde yeni yeni duyulmaya başlayan uzlaş kavramının önemi vurgulanmaktadır. Okullarda yaşanması muhtemel olan çatışmaları çözümüyle yönetimi olan uzlaş modelinde kişilerin birbirini anlaması ve anlaşmaya istekli olmaları önemlidir (Cemaloğlu, 1999).

21. Yüzyıl, sosyal ilişkilerden, ekonomik ilişkilere kadar insanlar arası korelasyonun her geçen gün arttığı, karşılıklı dokunan bir örümcek ağı modelini andırmaktadır. Böylece bu model içerisinde yer alan sistemik yapılar da gittikçe değişmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, sıklaşan ve karmaşık hale gelen ilişkiler yumağı insanları da etkilemektedir. Okul da bu sistem içerisinde yer almakta,

gelişme ve değişimlerden etkilenmektedir. Günümüzde kültür, uzlaş, sürdürülebilir barış gibi kavramlar daha bir önemli hale gelmiştir. Bu yüzyılın gelişmeleri ışığında barış kültürü de şekillenmiş ve eğitimin küresel barış stratejilerinin başında geldiği vurgulanmaktadır. Buna göre okullar barış kültürünün yaratıldığı yerler olarak gösterilmektedir (Asal, 2013).

Unesco Anlaşmasının libaçosinde yazıldığı gibi, “savaşlar gibi barışlarda düşüncede başlamaktadır” sözünden hareketle barışın düşüncelerde başladığı vurgulanmaktadır. Uzlaş ve barış kültürü ile hareket eden toplumlar her zaman gelişmeye açıktırlar. Toplumu şekillendiren en önemli kurumlar ise okullardır. Bu nedenle okullarımızda eğitim-öğretim işi yapan öğretmenler ve okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Özellikle yöneticiler çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamını sağlamalıdırlar. Dolayısıyla huzurlu bir ortamda çalışan öğretmenler sınıfta öğrencilerine daha iyi eğitim ve öğretim vereceklerdir. Bu da okulun eğitim kalitesini artıracaktır. Eğitimin kalitesi de ancak barış ve uzlaş içerisinde çalışmakla artmaktadır.

Barış kültürü, başlıca bir eğitim deneyimi haline getirilmeli ve okulların kültüründe bir olgu olarak yerini almalıdır. Okul kültürü, barış kültürü ile yoğrulup şekillendirilmelidir. Okulda yaratılan uzlaş ve barış ortamında yetiştirilen çocuklar ilerde barışın evrenselleşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Barışın iki karakteristik özelliği vardır. Bunlardan ilki barışın doğal, sosyal bir halinin olması ve tüm kültürler için için eşit seviyede kabul edilebilir olması durumudur (Fogarty, 1992).

Barışsallığın tüm aşamalara egemen olması gerektiğini ve barış araştırmacılığının öğretmenler, avukatlar, öğrenciler, iş dünyası liderleri, hükümetler ve toplum arasında yaygınlaştırılmasını önermektedir. Şiddet kültürünün, güvensizlik ve çatışmanın, barışın yeni kültürü ile ortadan kalkması gerektiğini öne sürmektedir (Likhotal, 2007). Harris ise barış kültürünün oluşmasında, eğitimin değişik kültürlere ve yapılanmalara göre farklılık gösterebildiğini ifade etmekle birlikte, bunları kişisel, kişilerarası, uluslararası, iç, kültürlerarası, toplum ve çevresel farklılıklar olarak sıralamaktadır (Harris, 2002).

Örgütlerdeki insan ilişkilerinin iyi oluşu, o örgütün sağlıklı çalışması için oldukça önemlidir. Örgütteki insan ilişkileri, insanları birleştirip uyumlu hâle getirerek, etkili çalışma ortamı sağlamayı amaç edinen bir yönetim eylemidir

(Bursalıoğlu, 1999). Bu bakımdan örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici her türlü yönetsel girişimde izlenecek yöntemlerin ve kullanılacak tekniklerin seçiminde madde boyutunu değil, insan boyutunu temel almalıdır (Açıkalın, 1998). Özellikle okullar gibi insani ilişki ve sosyal etkileşimlerin bütün aşama ve süreçlerde belirleyici olduğu örgütsel yapılanmalarda yönetici ve işgören ilişki ve etkileşimi daha da kritik bir değer taşımaktadır. Bu açıdan, okulda oluşan çatışmalarla etkili şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken önemli bir beceri olarak değerlendirilmekte ve yönetsel başarı için anahtar faktörlerden birisi olarak görülmektedir (De Cenzo, David, A. ve Silhanek, B. 1997)

(Darling, 2000)'a göre, öğretmenin niteliği öğrencilerin akademik başarılarını arttırmaktadır. Dolayısıyla nitelikli bir öğretim ve eğitim ancak nitelikli öğretmenlerle sağlanabilecektir. Öğretmenlerin verimliliğini etkileyen önemli bir unsur ise okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu sağlıklı ilişkiler ve öğretmenler arasında geliştirdiği pozitif etkileşime bağlı olarak şekillenmektedir (Ekinci, Bindak ve Yıldırım, 2012). Bu nedenle yöneticiler çalışanları ile iyi iletişim içinde olmalı, okulda barış ve huzur ortamını sağlayabilmelidir. Yöneticiler okulda barış ve huzur ortamını ancak uzlaşa ile hareket ederse sağlayabilir.

Okullarda öğretmenler, yöneticiler ve psikologlar uzlaşa ve barış yaklaşımları ile çatışma çözümü yeteneklerinin artırılmasıyla öğrencileri geliştirmektedirler. Bu aynı zamanda öğrencilere ve gençlere pozitif iletişim yetilerini geliştirmeleri için sunulmaktadır. Amaç, sadece şiddeti durdurmak değil aynı zamanda çocukların zihinlerinde pozitif barış koşullarını yaratmaktır (Harris, 2002).

Toplumsal kültürümüzde barış, uzlaşa, diyalog ve birlikte yaşama becerileri yer almaktadır. Bu becerileri geleceğe taşımak ise, toplumsal barış ve uzlaşmaya yönelik çalışmalarla mümkün olacaktır. Okul örgütü içinde barışçıl bir çalışma ortamının sağlanmasında okul yöneticisinin payı çok büyüktür. Günümüzde örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları uzlaşa yöntemi ile çözümleyebilmek önemlidir. Yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda barış içerisinde yaşama ancak çok kültürlü yönetim yaklaşımının sergilenmesi ile sağlanabilecektir (Mütercimler, 2006).

(Rahim 1992), Blake ve Mouton'ın çatışma yönetimi stratejilerinden faydalananarak geliştirdiği bir çatışma yönetim tarzı olan uzlaşayı "Çatışan tarafların

belli oranlarda ödün vererek orta yolda buluştukları bir yöntemdir” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin uzlaşî kültürü hakkında bilgili ve beceri sahibi olması okulun iyi yönetilmesi için gereklidir.

2.4. Liderlik

İnsanlar sosyal varlık olduklarından ve birarada yaşamının avantajlarından dolayı topluluk halinde yaşarlar. Liderlik, insanların birarada yaşamaları sonucunda hem grubun yönlendirilmesi ihtiyacından hem de gruptan bir kişinin grubu yönlendirmek istemesinden doğmuştur. Bu nedenle liderlik; tarihçiler, felsefeciler, psikologlar, sosyologlar, politikacılar ve araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir (Glueck, 1980).

Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir. Liderlik bir grup işlevidir. Lider sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır (Şerif ve Şerif, 1996). Bu ilişki içerisinde lider, grup davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir (Taylor, Peplau ve Sears, 2007:335). Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. Liderliğin özünde, temelinde gücün kullanılması vardır. Başkalarını etkilemekte kullanılan güç çeşitlidir ve kaynakları farklıdır. Üstlere tanınan bu yasal güç hiyerarşide belli bir düzeyde tanınır. Astlar kullanılan bu gücü kabul etmek durumundadırlar. Liderler, örgütteki kişilerin olaylara karşı yanıtlarını ve yorumlarını doğrudan etkileyebilecek olan normlarını ve vizyonlarını şekillendirebilirler.

Liderlik, bir bireyin diğer insanlara yönelik davranış biçimi değil, örgütsel amaçları diğer insanlar aracılığıyla gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Liderler planlanan amaçların okul kültürü olanaklarıyla uyumlu örgütsel ortamı oluşturularak gerçekleştirilmesini sağlar. Okul kültürü ile liderlik davranışları birbiri ile bağlantılıdır. Okul yöneticileri liderlik davranışlarını okul kültürüne göre belirlerler. Okul liderleri okul kültürünü etkiler, aynı zamanda okul kültüründen etkilenirler (Dimmock ve Walker, 2002).

Liderlik performansı, hem liderin hem de izleyenlerin yeteneklerini olabilecek en üst düzeye çıkarma amaçlıdır (Aydın, 2014). Okul liderlerinin etkililiği okul ve öğrencilerin eğitim sonuçlarına da etki etmektedir. Dünyanın bir çok

yerinde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dahil olmak üzere, eğitim kurumlarının olabilecek en etkin eğitimi öğrencilere sağlama anlayışı varsa etkili lider ya da yöneticilere ihtiyaç olduğu şeklinde bir genel farkındalık hakimdir. Dünyada eğitim hızla gelişip değişirken bu noktada da eğitilmiş ve kendini adanmış öğretmenlerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bush, bunun oluşması için ise eğitim yöneticileriyle birlikte okul müdürlerinin liderliklerine ihtiyaç duyulduğunu öngörmektedir.

Altun (2003) araştırmasında da okul müdürlerinin daha çok gelişmeyi ve yenileşmeyi öngören liderlik stillerine yüksek düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik ve sosyal adalet birbiriyle bağlantılıdır. Liderliğin sosyal adaletle ilgili olarak geliştirilmesinde bazı değerler ön plana çıkar. Bunlar fiziki görünüş, bilgi, kavrayış, pratik uygulama, politik, adalet, ve eşitlik gibi değerlerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesinde bir süreç olarak görülmektedir. Özellikle politika örgütlerdeki eğitim uygulamalarını etkilemektedir.

Bir örgütün amaçlarının gerçekleşmesi örgütteki pek çok etkene bağlıdır. Öncelikle örgütsel özellikler, örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin özellikleri vb. pek çok etken örgüt amaçlarını etkilemektedir. Bunlar da liderlerin davranışlarını, liderlik tarzlarını etkilemekte ve çeşitlendirmektedir. Bu kapsamdan bakıldığında, liderlik tarzları çeşitlilik göstermekte ve kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, dönüşümcü liderlik, , karizmatik liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik gibi birçok şekilde dile getirilmektedir. Ancak, her durumda belli bir liderlik tarzını sergilemek her zaman geçerli olmayabilir. Liderler, sergileyecekleri liderlik tarzlarında örgütün özellikleri, kültürü, örgüt üyelerinin nitelikleri, ulaşılmak istenen amaçlar, öncelikler gibi birçok durumu göz önüne alarak sergilemek durumundadırlar (Özmen ve Aküzüm, 2010).

2.5. Liderlik Özellikleri

Başarılı okul yöneticilerinin çoğu iyi liderlik özelliklerini taşırlar. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik özellikleri de olmalıdır. Başarılı liderler öncelikle insana odaklıdır. İnsan odaklı lider, izleyenlerden öneri, görüş ve bilgi alır, kendi kararlarını izleyenlerle paylaşır. Liderler insana ilgi ve saygı duymak, insanı bilginin, yaratıcılığın ve enerjinin kaynağı olarak görmek durumundadırlar. İnsana saygı göstermeyen bir lider başarılı olamaz. Liderlerin güç kaynağı onu takip eden çalışanlarıdır. Bu bilinçle

hareket eden yöneticiler çalışanlarının desteğini kullanarak yönetsel faaliyetlerde bulunurlar.

Liderler izleyenlerine karşı adaletli davranmak durumundadır. Adaletli olmayan bir lider güvenilmez olur. Lider durumundaki yönetici tüm çalışanlarına karşı eşit mesafede ve adil olmalıdır.

Liderlerin bir diğer özelliği ise iletişim becerisine sahip olmalarıdır. İletişim yeteneğine sahip liderlerin aynı zamanda yönetim becerisine de sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimde iletişimin fonksiyonları, kontrol, motivasyon, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, bilgi edinme ve bilgi paylaşımıdır (Robbins, 2003).

Yapılan araştırmalarda liderlerin güvenilir oluşlarının, çalışanlarla ilişkilerinde önemli olduğunu göstermektedir. Açıkçası güvenilirliğin kişilik özelliklerinde göze çarpan tamamlayıcı parçası olduğu ortaya çıkmıştır. Müdürlerin güvenilirliği ile çalışanlarının onların dönüşümsel liderlik davranışlarını algılamaları arasında güçlü bir bağ vardır. Tüm grup üyeleri liderlerin güvenilirliğinde aynı ölçüde etkilenmez.

Örgüt ortamında çalışanlar, liderlerini takip ederken liderde dürüstlük, alçak gönüllülük, bağışlayıcılık, ilgi ve şükran gibi değerlere önem verirler. Liderler de çalışanların örgütsel yurttaşlık davranışlarından ve düşünce tarzlarından etkilenir.

Diğer bir araştırmada başarılı okul liderlerinin yedi güçlü özelliği olduğu vurgulanmaktadır.

1. Bütün başarılı liderler aynı temel liderlik deneyimlerini kullanırlar.
2. Okul liderleri çocukların eğitiminde ikinci bir öğreticidir.
3. Liderler kendi deneyimlerini ve liderlik kurallarını değil diğer temel liderlik deneyimlerini uygulamaya heveslidirler.
4. Liderler eğitimi ve öğretimi dolaylı olarak geliştirirler. Ayrıca çalışanların motivasyonunda , çalışma koşullarında ve ilişkilerinde de oldukça etkilidirler.
5. Okul liderliği eğer yeterince uygulanıyorsa okul ve öğrenciler üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir.
6. Liderlikte uygulanan bazı yaygın örnek ve modeller diğerlerine göre daha etkilidir.
7. Bir miktar kişilik özelliklerinin açıklanması yüksek miktarda etkili liderlik çeşitliliğini sağlar.

Yine liderlikle ilgili bir çalışmada Bergman (2007), iyi liderliğin bir tür cesaretin ve girişkenliğin yol göstermesiyle değişime uğrayıp çeşitlendiğini belirtir. Bu eğitim alanında çalışanların bir seviyesi ve bilgi birikimi olmalıdır. Eğitim liderliği enine boyuna bir eğitim bilgisi gerektirir. En azından eğitim liderleri eğitimin amacını savunabilecek bir pozisyonda, motivasyonda ve etik uygulamaları yürürlüğe koyacak düzeyde olmalıdırlar.

Liderlikte başlıca önemli hususlar müdürün stresle nasıl başa çıkabileceğini iyi bilmesi, kendi değerlerinin ve yönetiminin farkında olması ve ani çıkışlar yapmamasıdır (Megginson, 2009). Kendine güvenen, motivasyonu ve morali yüksek, stresini kontrol altında tutabilen, esnek olabilen müdürler çalışanlarına faydalı olurlar. Liderlikte derin anlayış ve onaylama gücüne sahip, gerçeklerle hareket edebilen ve egolarını geri plana itebilen liderler her zaman itibar ve güvenlerini artırırılar.

Christopher Day'in (2007) yılındaki çalışmasında başarılı on müdürün durumlarını incelemiştir. Farklı nüfus sayısına sahip şehir ve şehir dışı okullarda çalışan müdürlerle görüşmeler yapılmış ve bunların okuldaki çocukları kazanma seviyelerini yükselttikleri ve akran gruplarının takdirini kazanmalarını sağladıkları tespit edilmiştir. Başarılı müdürlerin başlıca karakteristik özellikleri çalıştıkları öğrenci ve cemaatler için stil ve stratejiye önem vermeksizin eğitim hırslarını açığa vurmalarıdır. Müdürler uygulamalarında başlıca liderlik vasıflarını, becerilerini, yeteneklerini, ilkelerini kullanmakta ve böylece yönetimle ilgili ortaya çıkan çok fazla sayıda gerilimi ve çıkmazları kolayca yönetebilmektedirler. Bunların başarısında öğrencilere, okula ve topluluğa olan tutkuları yatmaktadır. Bu doğal tutkunun başarıya ulaşması altı faktörle bağlantılı olduğu açıklanıyor. Bunlar başarıma duygusu, önemsemek, işbirliği, sözler, güven verme ve dahiliyetçilik olarak açıklanmaktadır.

Ainscow ve Sandill (2010) yılındaki çalışmalarında liderlikle okul kültürünün ilişkisini ele almıştır. Sürdürülen araştırmalardaki bulgulara göre ve literatürdeki görüşlere göre liderlik uygulamalarındaki başlıca unsurun eğitim sistemindeki donanımı içeren değerleri destekleyici değişimleri ve sürdürülebilir koşulların sağlanmasıdır. Liderler uygulamalarında içinde bulundukları kültürü ve örgütsel koşulları dikkate alarak eğitim gelişmelerini sağlarlar. Kılıçarsalan (2013) araştırmasında ise okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Son yıllarda pek çok ülkede eğitim alanında köklü yeniliğe gidilmiştir. Bu yenilikler doğrultusunda okul müdürleri de kendilerini yenilemek durumuna girmişlerdir. Soini ve Pietarinen (2016) çalışmalarında Finlandiyada büyük çaptaki okul reformu sırasında okul müdürlerinin liderlik stratejilerini ele almaktadır. Reformun merkezinde, okul müdürlerinin stratejileri, doğal yönetim süreçleri ve uyum mekanizması içermektedir. Bu reformlar uygulanırken öğretmenlerin iş yükü azaltılmıştır. Okul müdürlerinin teorilerinin değişmesiyle birlikte öğretmenlerin yaratıcılığı ve fırsatları korunmak odaklı uygulamalarla eğitimde anlamlı öğrenme sağlanmıştır.

Okullarda fark yaratan büyüleyici durumlar konulu çalışmada Cristopher Day (2006), son on beş yıldır İngiltere’de okullarda dayatılan reformlarla hükümet standartları yükseltmek ve hesap verilebilirliği artırmak için arayış içindedir. Bu reformlar rıza ile yerine getirilmekte okul müdürlerinin tekrardan yenilenmesiyle beraber pek çok heyecan, gerginlik ve içinden çıkılamayacak bir bakış açısı yaratmaktadır. Değişen sosyo ekonomik şartlar yeni vizyonlar açığa çıkarmakta ve liderliği rahatsız etmekte ve başarılı liderler ortaya çıkarmaktadır. Böylece liderlik kalitesi refakatinde katlanabilirlik, dürüstlük ve dürüst amaç, iyi niyet gibi güçlü çekirdek değerleri, duyguları beraberinde getirmektedir.

2.6. Uzlaşıcı Destekleyen Liderlik Özellikleri

Okul yöneticilerinin eğitimi olumlu yönde destekleyen liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Uzlaşıcı kültürüne sahip okul yöneticileri okulda huzur ve barış ortamını sağlayarak eğitim verimliliğinin artmasını sağlar. Bu kültürle hareket eden yöneticiler okulda oluşan çatışmaları kolaylıkla çözebilirler. Çatışmaları çözemeyen bir okul yöneticisi okulda barış ve huzur ortamını sağlayamaz. Hiç bir yöneticinin çalışanlarıyla arasına sınır koyma, onlara darılma, küsme gibi bir lüksü olamaz. Tüm çalışanlarına eşit mesafede duran ve objektif olan bir yönetici uzlaşıcı kültürünü destekler. Çalışanlarıyla eşit mesafede olan bir yönetici aynı zamanda tarafsızlık ilkesine sahip biri demektir. Tarafsızlık ilkesi yöneticilerde olması gereken bir liderlik özelliğidir. Bu özellik de uzlaşıcı destekler yöndedir.

Okul ortamında çalışanların farklı bireysel özelliklerinden dolayı farklı fikir ve düşünceleri vardır. Bu çeşitlilik bazen okulda çatışmaları yaratabilir. Okul kültürü kapsamında çatışmaları daha iyi yönetebilmek için, farklı kültürlerle karşı farklı

çatışma yönetimi türlerini geliştirmenin yolları aranmaktadır. Günümüzde çatışmalarda öncelik, üçüncü bir tarafın müdahalesinden önce, taraflar arasında anlaşma, uzlaşma veya sorun çözme çalışmalarına verilmektedir (Avruch, 2004). Uzlaşma kültürü ile hareket eden yöneticiler okulda oluşan çatışmaları kolayca çözerler. Dinlemeyi bilen, iletişim yeteneğine sahip yöneticiler çalışanlarıyla daha uyumlu çalışır. Çalışanını dinleyen, çalışanıyla iyi iletişim kurabilen, onların fikirlerini alan yöneticiler uzlaşmaya daha yakındır.

Etkili liderlerin en önemli özelliklerinden biri de iletişim becerilerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda Amerikan Yönetim Derneğinin 2003'te üyeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, üyelerine “hangi özellikler sizi etkili bir lider yapar?” şeklindeki araştırma sorusu sonuçları da iletişimin önemini vurgulamaktadır. Üyeler bu soruya birinci özellik olarak iletişim cevabını verirken; ikinci ve üçüncü özellik olarak, özünde iletişime dayanan motive etme ve takım kurma cevabını vermişlerdir (Barker, 2011).

Yöneticiler aynı zamanda bilimsel gerçeklerle ve doğrularla hareket etmelidir. Doğrularla hareket eden bir yönetici çalışanını kolayca ikna ederek kendi tarafına çekebilir. Yöneticide olması gereken diğer bir liderlik özelliği ikna gücüdür. İkna gücüne sahip bir yönetici çalışanına tatlılıkla konuşarak onu doğru yöne yönlendirebilir.

Uzlaşmayı destekleyen bir diğer liderlik özelliği de yöneticilerde olması gereken çalışanın motive etme özelliğidir. Yöneticiler çalışanlarını motive ederek onların çalışma veriminin artmasını sağlarlar. Böylece verimi artan öğretmen dolaylı olarak eğitim verimini de artırmış olur.

Uzlaşma kültürünü destekleyen liderler çalışanlarına karşı sevecendir. Onlarla sevgi ve saygı içerisinde çalışırlar. Çalışanlarına ve onların fikirlerine değer verirler. Çalışanlarıyla fikir alış verişini yaparlar. Son kararı yine kendisi vererek doğru yolu bulurlar. Çalışanlarını doğru şekilde yönlendirmeye çalışırlar.

Başarılı liderler belli sınırlar çerçevesinde çalışanlarıyla iç içedir. Onlara kapısını kapatmaz. Daima görüş alış verişinde bulunarak iletişimlerini sağlarlar. Çalışanlarına karşı açıklık ilkesi güderler. Ayrıca uzlaşmacı liderler adil ve tarafsızdırlar. Herkese eşit mesafededirler.

Etkileyici liderler okulda oluşan krizleri iyi yönetebilen liderlerdir. Kriz durumunu yönetebilen sonucunda barış ve uzlaşı sağlayan liderler eğitim verimini de etkiler. Böylece alışanlarının güvenini de kazanır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölüm dahilinde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konuları incelenecektir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalarda olay ve olgularda bütüncül bir tutum geliştirilmesi beklenir. Bu araştırmalarda sosyal olgu ve olaylar bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırılıp anlaşılmaya çalışılır. (Yıldırım, 2009)’a göre nitel araştırmanın tüm çevrelerce kabul görülecek bir tanımının yapmak çok kolay değildir. Ancak nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamaktadırlar (Yıldırım ve Şimşek 2009). Yine bir başka tanımda nitel araştırma, araştırdığı konuya yorumlayıcı ve doğal olarak yaklaşan ve birden fazla metotta odaklanan araştırmadır. Nitel araştırma temelinde teori oluşturma yatan, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre dahilinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Bu noktada 'teori oluşturma', bir araya getirilen bilgileri ele alarak daha önceden bilinmeyen çeşitli neticeleri kendi aralarındaki ilişkileriyle açıklayan bir modelleme şeklidir. Bu yüzden gerekli bilgilerin sağlanılacağına inandığım nitel araştırma modeli tercih edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Kuzey Kıbrıs’ın Lefkoşa bölgesindeki ilkokullarda yöneticilerin uzlaşma kültürünün gelişiminde liderlik özelliklerinin önemini değerlendireceğinden nitel araştırma modeli yürütülmüştür.

Araştırmanın deseni ise olgubilim (fenomonoloji) desenidir. Olgubilim farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara (olay, deneyim, algı, yönelim, kavram gibi) odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca fenomenolojistlere göre olgu bilim, öznel bilincin önemine inanır ve temel olduğunu kabul eder (Balcı, 2005). Bu nedenle bilinen konularda

derinlemesine araştırma yapmak ve katılımcıların deneyimlerinden faydalanmak amacıyla olgubilim deseni seçilmiştir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Lefkoşa bölgesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 21 ilkokul bulunmaktadır. Araştırmaya bu ilkokullardan 5 yönetici ve 7 İngilizce öğretmeni olmak üzere toplam 12 katılımcı dahil edilmiştir.

Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemleri tercih edilerek belirlenmiştir. Bunun nedeni görüşme yapılacak her katılımcıdan zengin bir bilgi kaynağı olması beklenmesidir. Çalışma grubu seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden olan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilerek belirlenmiştir. Seçkisiz olmayan örnekleme yöntemleri, örnekleme birimlerinin seçilmelerinin olasılık üzerinden değil belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Amaçlı örnekleme ise olasılı ve seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Böylece görüşme yapılacak her katılımcıdan zengin bir bilgi kaynağı olması beklenmesidir. Bu nedenle tercih edilmiştir.

Amaçlı örnekleme uygulanırken alt modeli olan kolay ulaşılabilirlik seçilmiştir. Kolay ulaşılabilirlik, yakın ve ulaşılması kolay grupların seçildiği, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmanın amaçlandığı ve diğer örnekleme yöntemlerinin kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kolay ulaşılabilir örnekleme temel alınmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden görüşme tekniği kullanılması tercih edilmiştir. Bunun sebebi, bu yöntemin bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyim ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve konuşmayı temel almasıdır. Bu yönüyle testlerde yada sormacalarda var olan sınırlılık ve yapaylık ortadan kalkmış olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Literatürde görüşme tekniği kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde üç farklı boyutta gruplandırılmaktadır. Yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşmeler olarak nitelendirilebilirken, görüşme formu yaklaşımına başvurulmuştur. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı

soruları içeren görüşme formunu hazırlar. Görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan yada alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000). Yıldırım ve Şimşek (2013)’e göre araştırmayı yapan birey araştırmanın çerçevesini belirlerken oluşturduğu konu başlıklarına uygun sorular oluşturur. Bu sorularla alakalı daha fazla detay öğrenmek isterse görüşme esnasında ek sorular ekler. Bu yaklaşımın neticesinde araştırmanın problemine ilişkin tüm boyutların irdelenmesi sağlanmış olur. Yıldırım ve Şimşek (2013)’e göre görüşme yöntemi araştırmalarını nitel hazırlayan araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen veri toplama aracıdır. Görüşme yöntemi yüzeysel olarak incelendiğinde kolay bir veri toplama aracı olarak görülse de esasında dikkat edilmesi gereken çok önemli unsurları olduğu belirtilir. Görüşme sürecinde tecrübeler, bakış açıları, fikirler, niyetler, yorumlar ve zihinsel tepkiler gibi gözlemlenmesi zor olan unsurlar anlaşılmaya çalışılır. Süreç boyunca araştırmacının temel görevi sorulacak sorulara görüşülen bireyin rahat, dürüst ve saptırmadan cevap verebilmesini sağlamaktır.

Yıldırım ve Şimşek (2013) görüşme yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini (Bailey, 1982)’den alıntılar yaparak bazı başlıklar altında incelemiştir. Güçlü yönlerini “esneklik, yüksek yanıt oranı, yüz ifadeleri ve vücut hareketlerinin gözlemlenebilir olması, görüşme yapılan yerin kontrol edilebilir olması, soruların görüşmecinin ihtiyacına göre sıralanabilir olması, görüşme yapılan bireyin anlık reaksiyonlarının kaydedilebilir olması, veri kaynağı olacak olan birey direk olarak görüşmeci tarafından teyit edilebilir olması, yanıt oranının tam olması, detaylı bilgiye ulaşılmasının diğer yöntemlere göre daha kolay olması” şeklinde sıralamışlardır. Öte yandan yine aynı araştırmacılar zayıf yönlerini de “maliyet, zaman, olası yanlışlık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, gizliliğin ortadan kalkması, soru standardının olmaması ve bireylere ulaşma güçlüğü” başlıklarıyla vurgulamışlardır.

Görüşme formu hazırlanırken araştırma kapsamında belirlenen problemlere uygun soruların sorulması, görüşmeye katılan bireylerin konulara ilişkin görüşlerini sınırlamadan belirtebilmesi, soruların kolay anlaşılır olması, katılımcıların yönlendirilmemesi ve ayrıntılı bilgiye ulaşılması için sondalar kullanılması gibi noktalara özen gösterilmiştir. Ayrıca, bireyin soruyu anlamaması durumunda alternatif soruların ve kimi ipuçlarının hazırlanmasına özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu, alan uzmanı iki kişiye gösterilmiştir. Forumda uzmanların görüş ve önerilerine yer verilerek gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmıştır. Pilot uygulama, görüşme formunun ne derece iyi hazırlandığına ve kullanılan ifadelerin görüşülen gruba uygun olup olmadığına ilişkin olarak araştırmacıya yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle uzmanların önerileri doğrultusunda değiştirilen görüşme formu veri toplama amacıyla kullanılmadan önce bir yönetici ve iki öğretmen adayı üzerinde denenmiş ;görüşülen bireylerin sorulan sorulara olan tepkilerine ve yanıtlarına göre görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Tüm görüşmeler tamamlandıktan sonra alınan ses kayıtlarından görüşmeler döküm haline getirilmiştir. Bu dökümler araştırmanın kapsamına uygun konu başlıklarıyla bölümlere ayrılıp ve isimlendirilip kodlanmıştır. Elde edilen tüm veriler kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu liste verilerin incelenip düzenlenmesine ön ayak olmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında hazırlanan görüşme formunun ilk kısmında görüşmeye katılan bireylerden kendi ve bağlı oldukları kurum isimleri haricinde okuldaki görevleri ve kıdem yılı saptanmıştır.

Bunun ardından görüşme formunun geriye kalan kısmında sorulara verilen yanıtlardan elde edilmiş olan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013) içerik analizinin dört adımdan oluştuğunu belirtir.

İlk aşama verilerin kodlanmasıdır. Bu aşamada görüşme gerçekleştirilen her katılımcıya numerik kodlama şeklinde bir isim verilerek görüşmenin dökümleri yapıp elde edilen veriler yapılan araştırmanın kapsamına uygun bir biçimde mantıklı parçalara ayrılmış ve kavramsal açıdan belirttiği düşünce adlandırılıp kodlama yapılmıştır. Araştırma sürecinde hazırlanan kod listesi elde edilen bütün veriler incelendikten sonra son haline getirilmiştir. Kavramsal açıdan araştırmanın soru ve hedeflerinin dışında kalan veriler kodlama sürecine dahil edilmemiştir.

İkinci aşama temaların bulunmasıdır. Elde edilen verilerin kodlanması tek başına yeterli olmayacaktır. Kodlanan veriler gruplandırılarak, genelleştirilmiş bir olguya ulaşılması amaçlanmıştır. Bu aşama tematik kodlama olarak nitelendirilebilir.

Bir sonraki aşama ise verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanmasıdır. Bu aşamada elde edilen verilerin düzenlenmesi amacıyla bir sistem oluşturulmuştur ve belirlenmiş olan olgular çerçevesinde elde edilen verilerin okunması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada veriler araştırmacı dışında araştırmayı inceleyecek ve okuyacak olan bireylerin anlayabileceği bir şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir. Bu noktada görüşlerin hangi katılımcıdan elde edildiği ve katılımcının tam olarak ne dediği belirtilmesi için bazı yöntemlere başvurulmuştur. Görüşmecilere numerik kodlamayla verilen isimler görüşme notlarının sonuna eklenmiş ve görüşme notları tırnak içerisinde eğik yazı fontu ile okuyucuya sunulmuştur.

Katılımcıların isimlendirilmesi ise şu şekilde yapılmıştır:

G: Görüşme Notu , M: Okul Yöneticisi, İ:İngilizce öğretmeni

1-12: Katılımcılara verilen numaralar

Örnek: “.....”(G:MI)

Dördüncü aşama ise bulguların yorumlanması olarak görülmektedir. Bulguların analizi süresince detaylı şekilde tanımlanmış ve sunulmuş olan bulgular bu aşamada yorumlanmış ve bunlardan belirli sonuçlar çıkarılmıştır.

3.4. Araştırmanın Etiği

Uluslararası normlara göre araştırma süresince araştırmacının dikkatle takip etmesi gereken en önemli konulardan biri de etik ilkelerdir. Bir araştırmada etik kavramı bir diğer deyişle söylenecek olursa araştırmanın akla ve mantığa uygun ahlaki çerçevesi şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın etiği araştırmacıya karşı duyulan güvenle ve katılımcıların katıldıkları araştırmanın ne olduğu, neyi içerdiği ve de ne sonuçlar doğurabileceğini öğrenip onaylamasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bir araştırmacı literatüre katkı koyduğu her verinin sorumlusudur. Etik ilkelere uyuyor olmak bu sorumluluğu doğru şekilde yerine getiriyor olmak şeklinde de yorumlanabilir.

Bilim içerisinde etik kavramı özellikle deneysel araştırmaların hızlanmasıyla ve dünyadaki ekonomik rekabetçi yapının artmasıyla daha önemli hale gelmiştir. Özellikle önceki yüzyılda insan üzerindeki bilimsel deneylerin artması, katılımcıların denek olarak ne yaptıklarını bilmeden maddi koşullar nedeniyle araştırmaya katılmaya kendilerini mecbur hissetmesi ve sonucunda hem ölümcül, hem sosyolojik hem de

psikolojik acı sonuçlarla karşılaşılması bilim dünyasını yapılan araştırmaların ahlaki boyutunu sorgulamaya ve bazı kural ya da ilkeler oluşturmaya itmiştir.

Bu araştırmada da araştırma etiğine büyük önem verilmiş ve saygı duyularak hareket edilmiştir. Bu düşünceden hareketle;

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.

Katılımcıların gizliliği tamamen koruma altına alınmış. Hiçbir şekilde isimleri kullanılmamıştır.

Katılımcıların çalıştığı oldukları kurumların bulundukları köy ve isimler dahil tüm bilgileri gizli tutulmuştur.

Katılımcılar kesinlikle yanıltılmamıştır.

Toplanan tüm verilere sadık kalınmıştır.

Araştırmacı verileri önyargılarına göre değil gerçeklere göre analiz etmiştir.

Katılımcılar cinsiyet ya da ırk ayrımı yapılmadan seçilmiştir.

Katılımcılarla görüşmeler gizli şekilde yapılmış başkalarını duyabileceği ortamlar kesinlikle kullanılmamıştır.

Ayrıca, Birleşik Krallıktaki Worcester Üniversitesi'nin 2012 – 2013 yılından itibaren son hatlarını belirlediği Etik Kontrol Listesi Türkçe diline çevrilmiş (Ethics Checklist Form) ve araştırmaya dahil edilmiştir. Kullanılan kontrol listesinin İngilizcesi ekte verilmiştir.

Tablo 1: Etik Kontrol Listesi

Sıra No:	Kontrol Listesi	Evet/Hayır
1)	Araştırmanız içerisinde insan katılımcılar bulunuyor mu?	E
2)	Araştırmanız ölü veya diri bireylerin kişisel bilgilerini kullanıyor mu?	H
3)	Araştırmanıza hassas sayılabilecek katılımcılar dahil edildi mi? (Çocuklar, öğrenme engeli olan insanlar, kendi öğrencileriniz/çalışanlarınız)h	H
4)	Araştırmanız nedeniyle katılımcılara ulaşabilmek için her hangi bir bakıcı ya da sorumlunun işbirliğine ihtiyaç duyduunuz mu? (okul öğrencileri, destek grubu üyeleri ya da bakım evinde yaşayanlar)	H
5)	Araştırma için katılımcıların olası harcamaları ve harcadıkları zamanın karşılanması nedenleriyle herhangi finansal bir teşvik katılımcılara teklif edildi mi?	H
6)	Araştırma gereğince hassas konu başlıklarına ilişkin veriler toplandı mı? (cinsel aktivite, uyuşturucu kullanımı, taciz)	H
7)	Araştırma sonucunda katılımcıda acı ya da rahatsızlık gibi sonuçların görülme ihtimali var mı?	H
8)	Araştırma katılımcılar üzerinde psikolojik açıdan stres, tedirginlik, zarar ya da olumsuz sonuçlar doğuracak riskler taşıyor mu?	H
9)	Katılımcıların araştırma esnasında bilgisi ve rızası olmadan araştırmada yer almaları gerekiyor mu? (Kişilerin halka açık olmayan yerlerde habersizce gözlenmesi gibi)	H
10)	Araştırmanız herhangi bir aldatma içeriyor mu?	H
11)	Araştırmanız yasa dışı aktivitelerle alakalı bilgi toplamayı hedefliyor mu?	H
12)	Araştırmanız başka kurumların özel ve hassas bilgilerine erişmeyi içeriyor mu?	H
13)	Araştırmanız bozucu prosedürler içeriyor mu? (kan örneklemesi, sıcaklık probu gibi)	H
14)	Araştırmanız uzun süreli, yüksek yoğunluklu, tekrar eden deneyler içeriyor mu?	H
15)	Araştırmanız hayvanlar üzerinde deney ya da gözlem yapmayı içeriyor mu?	H
16)	Araştırmanız hayvan ya da insanların DNA, hücre, doku ya da diğer vücut yapısı örneklerini kullanmayı içeriyor mu?	H
17)	Araştırmanız insan kalıntılarını ya da mezarlarını içeriyor mu?	H
18)	Araştırmanız hastaları, hastane çalışanlarını katılımcı olarak kullanıyor mu?	H
19)	Araştırmanız dışarıdan mali şekilde destekli mi?	H

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Bulgular

Bu bölümde araştırma çerçevesinde oluşturulan hedeflere yönelik katılımcı, yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlemeleriyle ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

4.1.1. Uzlaşi kültürünün tanımı

Araştırmanın ilk boyutu okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin uzlaşi kültürünü nasıl tanımladıklarını ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bağlamda 5 okul yöneticisine ve 7 İngilizce öğretmenin görüşlerine başvurularak temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Öğretmenlere ve yöneticilere uzlaşi kültürünü nasıl tanımladıkları sorulmuş ve alınan yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri, tablolar ve oluşan temalar aşağıda verilmiştir.

Tablo 2:Yönetici ve öğretmenlerin uzlaşi kültürünü nasıl tanımladıkları ile ilgili görüşleri:

TEMALAR	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Ortak paydaya Ulaşma	1 4 5	2 5 7
Sorunları ve problemleri çözme şekli ve çabası	2 3 5	0 7 7
İyi niyetle Sonuca ulaşma	0 5 5	2 5 7
Fikir birliğine Varmak,anlaşmak	2 3 5	0 7 7
Sevgi,saygı ve İletişime bağlı kültür	0 5 5	2 5 7
Huzurlu ortam için şartlar	0 5 5	1 6 7

Ortak Paydaya Ulaşma

Bu boyut kapsamında katılımcı 5 okul yöneticisine ve 7 ingilizce öğretmenine uzlaşma kültürünü nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Bu soruya beş yöneticiden bir tanesi (G:M 1) ile yedi öğretmenden ikisi (G:İ3) ve (G:İ6) uzlaşma kültürünü ortak paydaya ulaşmayı sağlayan bir yol olarak gördükleri cevabını vermiştir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden bir tanesi “ *Uzlaşma kültürü eğitim adına ortak paydada buluşmaktır. (G:M 1)*” şeklinde görüş bildirirken , ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “ *Uzlaşma bana göre insanların farklı fikirde olmasına rağmen ortak paydada buluşabilmesidir.Farklı fikirde olanlara saygı gösterip, o benim fikrimde değildir, o yanlıştırdan uzaklaşarak, ortak bir amaç doğrultusunda eğitimimiz ve çocuklarımız için farklı düşünen insanlarla ortak çalışabilmektir.(G:İ 3)*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu boyut incelendiğinde bu soruya görüş belirten yönetici ve ingilizce öğretmenleri uzlaşma kültürünü ortak paydaya ulaşma çabası olarak yorumlamıştır.

Sorunları ve Problemleri Çözme Şekli ve Çabası

Bu boyut kapsamında uzlaşma kültürünü nasıl tanımladıkları ile ilgili soruya beş okul yöneticisinden ikisi (G:M2) ve (G:M3) uzlaşma kültürünü sorunları, problemleri çözme şekli ve çabası olarak gördükleri cevabını vermişlerdir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden bir tanesi “ *Uzlaşma, bir liderin sahip olması gereken bir özelliktir. Çalışma ortamlarında problemlerin çözümü uzlaşma yoluyla yapılmalıdır.Uzlaşarak problemler çözümlerse çalışmalar daha verimli olur diye düşünüyorum. (G:M3)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu konuyla ilgili temaya ingilizce öğretmenlerinin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Buna göre yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı uzlaşma kültürünü oluşturan problemleri çözme şekli ve çabası olarak değerlendirmektedir.

İyi Niyetle Sonuca Ulaşma

Bu boyut kapsamında uzlaşma kültürünü nasıl tanımladıkları ile ilgili soruya yedi öğretmenden ikisi (G:İ4) ve (G:İ5) uzlaşma kültürünü iyi niyetle sonuca ulaşma şekli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “ *Karşılıklı iyi niyetle, hoşgörü ile mesleğime iyi yansıtacak şekilde doğru orantılı kararların alınmasıdır.(G:İ5)*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konudaki temaya okul yöneticilerinin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Bu bağlamda ingilizce öğretmenlerinin bir kısmı uzlaşma kültürünü iyi niyetle sonuca ulaşma şeklinde tanımlamışlardır.

Fikir Birliğine Varmak, Anlaşmak

Bu boyut kapsamında uzlaş kültürünü nasıl tanımladıkları ile ilgili soruya beş okul yöneticisinden ikisi (G:M4) ve (G:M5) uzlaş kültürünü fikir birliğine varmak, anlaşmak, anlaşarak geçinmek şeklinde cevaplamışlardır. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden bir tanesi “*Yönetimde olsun başka konuların planlanmasında olsun öğretmenlerle görüş alış verişinde bulunup fikir birliğine varmaktır.*” (G:M5) şeklinde görüş bildirmiştir. Aynı soruyla ilgili temaya ingilizce öğretmenlerinin hiçbirisi görüş belirtmemiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bir kısmı uzlaş kültürünü fikir birliğine varmak, anlaşmak şeklinde tanımlamıştır.

Sevgi Saygı ve İletişime Bağlı Kültür

Bu boyut kapsamında uzlaş kültürünü nasıl tanımladıkları ile ilgili soruya yedi ingilizce öğretmeninden ikisi (G:İ7) ve (G:İ2) uzlaş kültürünü sevgi,saygı ve iletişime bağlı bir kültür olduğu şeklinde cevaplandırmıştır. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin hiçbirisi bu temayla alakalı görüş belirtmemiştir. Görüşme yapılan ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “*Uzlaş kültürü okuldaki öğretmen, idare ve öğrenciler arasında sevgi saygı ve iletişim çerçevesinde oluşan bir kültürdür.*”(G:İ7) şeklinde görüş bildirmiştir. Görüşmelerde alınan cevaplar doğrultusunda ingilizce öğretmenlerinin bir kısmı uzlaş kültürünü sevgi, saygı ve iletişime bağlı kültür olarak yorumlamışlardır.

Huzurlu Ortam İçin Şartlar

Oluşturulan bu boyut bağlamında sorulan uzlaş kültürünü nasıl tanımlarsınız sorusuna okul yöneticilerinin hiçbirisi bu temayla ilgili görüş belirtmemiş, yedi ingilizce öğretmeninden biri ise uzlaş kültürünü huzurlu ortam için gereken şartlar olarak nitelendirmiştir. Görüşme yapılan ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “*Bireylerin uygun huzurlu çalışma ortamında çalışabilmesi ve işe seveerek gelebilmeleri için uygun şartlardır.* (G:İ1)” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.2. Okul yönetiminde uzlaşi kültürünün önemi

Katılımcı öğretmenlere ve yöneticilere okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu sorulmuş ve alınan öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşleri Tablo 3'te temalarla belirtilmiştir:

Tablo 3:Okul yönetiminde uzlaşi kültürü önemi ile ilgili katılımcı görüşleri:

TEMALAR	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Huzurlu çalışma ortamı için	1 4 5	1 6 7
Çocukların sağlıklı eğitim alması adına	1 4 5	1 6 7
Eğitimin akışı için	1 4 5	2 5 7
Çalışma veriminin artması adına	1 4 5	2 5 7
Toplu çalışılan yerlerde gerekli	0 5 5	2 5 7
Sorunları çözmek için	1 4 5	0 7 7

Huzurlu Çalışma Ortamı İçin

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün gelişiminin neden önemli olduğu sorusuna beş yöneticiden bir tanesi (G:M3) ile yedi öğretmenden bir tanesi (G:İ1) huzurlu çalışma ortamı için gereklidir, şeklinde görüş belirtmiştir. Görüştüğümüz okul yöneticilerinden bir tanesi “ *Yönetebileceğimiz insanları uzlaşarak yönettiğimizde verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı olur. Getirisi çoktur diye düşünüyorum.(G:M3)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Görüştüğümüz diğer katılımcı öğretmenimiz ise “*Okul içerisinde öğretmenle idareciler arasında gerginlik olmaması için uzlaşının olması önemlidir. Uzlaşının idare ile öğretmenler arasında bir köprü olduğunu düşünüyorum.(G:İ 1)*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Böylece görüşüğümüz bazı görüşmeciler uzlaşi kültürünü huzurlu bir çalışma ortamı sağlanması için gerekli olduğunu söylemişlerdir.

Çocukların Sağlıklı Eğitim Alması Adına

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün gelişiminin neden önemli olduğu sorusuna beş yöneticiden biri olan (G:M2) ile yedi ingilizce öğretmeninden bir tanesi (G:İ4) çocukların sağlıklı eğitim alması adına önemlidir şeklinde görüş belirtmiştir. Görüştüğümüz okul yöneticisi “ *Uzlaşının olduğu yerde huzur, mutluluk, güler yüz vardır. Bu ortam da çocukların sağlıklı yetişmesi adına önemlidir.*”(G:M 2) şeklinde görüş belirtmiştir. İngilizce öğretmenlerinden bir tanesi de “ *İşimiz çocuklar olduğu için onların daha iyi yetişip daha sağlıklı eğitim alabilmeleri adına hem idarenin hem öğretmenlerin çocuklar için doğru şekilde kararlar verebilmesi adına önemlidir.*(G:İ 4)” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu bağlamda görüştüğümüz katılımcılar, uzlaşiyı çocukların sağlıklı eğitim almasını sağladığı için önemli bulmaktadırlar.

Eğitimin Akışı İçin

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu sorulmuş, bu soruya beş yöneticiden biri olan (G:M4) ve yedi öğretmenden ikisi (G:İ5) ve (G:İ6) uzlaşının okul yönetimince gelişmesinin eğitimin akışı için gerekli olduğu fikrini belirtmişlerdir. Görüş bildiren ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “ *Okul yönetiminde eğer uzlaşi yoksa çatışmalar büyüyüp kaosa yol açabilir. Bu da eğitimin aksamasına neden olur.*(G:İ 6)” şeklinde görüş belirtmiştir.

Çalışma Veriminin Artması Adına

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu sorulmuş, bu soruya beş yöneticiden biri (G:M 5) ile yedi ingilizce öğretmeninden biri (G:İ7) okulda çalışma veriminin artması adına okul yönetiminde uzlaşi kültürünün önemli olduğunu vurgulamışlardır. Görüş bildiren okul yöneticilerinden bir tanesi “*Çalışan uyumunu ve çalışma verimini artırmak için okul yönetiminde uzlaşi çok önemlidir. Ben yaptım olur değil de daha ılıman olması daha güzeldir.*”(G:M5) şeklinde görüş belirtmiştir. Bir öğretmen katılımcı da “ *Uzlaşının olduğu yerde mutlaka herşey daha güzel olur diye düşünürüm. Düşünün ki bir idarecinin uzlaşıdan yana bir anlayışı varsa öğretmen ve öğrenci ilişkileri çok daha iyi olur. Bu da hem eğitimi hem de öğretimi etkiler. Eğer*

yöneticinin uzlaşıdan yana tavrı yoksa yani otoriter bir yapıya sahipse dediğim dedikse haklı olarak öğretilmekte huzursuz ve mutsuz olacak. Böylece eğitim ve öğretimde verim düşer. (G:İ7)” şeklinde görüş belirtmiştir. Böylece katılımcılar uzlaşının okuldaki çalışma verimini artırdığını belirtmiştir.

Toplu Çalışılan Yerlerde Gereklidir

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu sorulmuş, bu soruya yedi öğretmenden ikisi (G:İ2) ve (G:İ3) toplu çalışılan yerlerde uzlaşinin okul yönetimince uygulanır olmasının gerekli olduğu görüşünü belirtmiştir. Bu konuda okul yöneticileri hiçbir görüş belirtmemiştir. Görüş belirten İngilizce öğretmenlerinden bir tanesi “*Toplu çalışılan yerlerde herkesin farklı düşünceleri ve öncelikleri vardır. İşte bu nedenle ortak amaçta birleşebilmek adına çok önemlidir diye düşünüyorum. (G:İ3)”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Sorunları Çözmek İçin

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu sorulmuş, bu soruya beş okul yöneticisinden biri (G:M1) okul yönetiminde uzlaşinin önemini oluşturan sorunları çözmeyi sağladığı için gerekli olduğu şeklinde belirtmiştir. Bu konudaki temayla alakalı İngilizce öğretmenlerinin hiçbirisi görüş belirtmemiştir. Görüş belirten okul yöneticisi “*İdare ettiğimiz bir eğitim kurumudur. Bu eğitim kurumunu eğer uzlaşi kültürü ile yönetmezseniz çıkabilecek sorunları çözemezsiniz. Eğer uzlaşi kültürü ile yönetirseniz okulda çıkacak her türlü sorunu çözersiniz diye düşünüyorum. (G:M1)”* şeklinde görüş belirtmiştir. Böylece okul yöneticilerinin uzlaşiyi sorunları çözme amaçlı kullanmaktadırlar varsayımı çıkarabiliriz.

4.1.3. Okulda uzlaşi kültürünün gelişmesinin önemi ve yapılması gerekenler

Öğretmenlere ve yöneticilere okulda uzlaşi kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan yönetici ve öğretmenlere ait görüşler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Okulda uzlaşi kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği ile ilgili katılımcı görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: İlkokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin önemine ve olması gerekenlere dair görüşleri

TEMALAR	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Çatışmaları önlemek adına kararların birlikte alınması,ekip çalışması	3 2 5	2 5 7
Kaliteli eğitim ortamının yaratılması ve gelişmesi,adına iletişim,empati,arabuluculuk	3 2 5	3 4 7
Eğitimin verimliliğini sağlama adına iletişim,sosyalleşme,sevgi, saygı	3 2 5	4 3 7
Huzurlu bir çalışma ortamı için tarafsızlık,fikir birliği,iletişim, ikna	3 2 5	4 3 7

Çatışmaları önlemek adına kararların birlikte alınması, fikir birliği, ekip çalışması

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği sorulmuş, bu soruya beş okul yöneticisinden biri (G:M1) ile yedi öğretmenden biri (G:İ3) uzlaşının çatışmaları önlemek adına önemli olduğunu ve bunu sağlamak için kararların birlikte alınması, fikir birliğine varılması ve ekip çalışması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Görüş belirten okul yöneticilerinden bir tanesi “Çatışmayı önlemek adına gereklidir. Bunun için herkesin fikrine saygı göstermek ,ekip olarak çalışmak gerekir. Kararların ortak şekilde alınmasıyla çalışanlar işini sahiplenirler. (G:M1)” şeklinde görüş belirtmiştir.

Kaliteli eğitim ortamının yaratılması ve eğitim verimliliğinin sağlanması adına, iletişim, empati, arabuluculuk

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği sorulmuş, bu soruya beş okul yöneticisinden biri (G:M5) ile yedi ingilizce

öğretmeninden ikisi (G:İ6) ve (G:İ7) okulda uzlaşının gelişmesinin kaliteli eğitim ortamının yaratılmasını sağladığı ve eğitimin verimliliğini artırdığını belirterek önemli olduğunu belirtmiştir. Bunun sağlanması için de çalışanlar arasında iyi iletişim, empati ve okul yöneticisinin de arabuluculuk özelliğinin olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Görüş belirten ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi *“Uzlaşma gelişmelidir. Karşı tarafı dinleyerek, müsamaha göstererek ve empati duygumuzu geliştirerek uzlaşma sağlanabilir diye düşünüyorum. (G:İ7)”* şeklinde görüş belirtmiştir. Görüş bildiren okul yöneticilerinden bir tanesi de *“ Uzlaşma kültürü gelişmesi gerekir. Çünkü en çok tartışmaların çıktığı noktadır aynı fikirde olmamak, farklı şeyleri söylemek. Belki daha fazla müsamaha, karşı tarafı dinleyerek anlamaya çalışmak, biraz da o empati duygumuzu geliştirirsek daha iyi olacak diye düşünüyorum.(G:M 5)”* şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Böylece katılımcılar bu soruya uzlaşının gelişmesi kaliteli eğitim ortamının yaratılmasının sağlar ve bu da iyi iletişim, empati ve arabuluculukla olur şeklinde yorum yapmışlardır.

Eğitimin sağlıklı ilerlemesine ve gelişmesine destek olma adına, iletişim, sosyalleşme, sevgi ve saygı

Bu boyut kapsamında beş okul yöneticisinden ikisi (G:M1) ve (G:M4) ile yedi ingilizce öğretmeninden biri (G:İ5) okulda uzlaşının gelişmesinin eğitimin sağlıklı ilerlemesine ve gelişmesine destek olacağı için önemli olduğunu belirtmiştir. Bunun sağlanması için çalışanlar arasında iyi bir iletişimin, sevgi ve saygının olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca çalışanlar arasında sosyalleşme amacıyla etkinlikler düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Görüş bildiren ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi *“Uzlaşma konusunda karşılıklı iyi niyet , sevgi, saygı, hoşgörü ve işbirliği çok önemlidir. Bunlar varsa uzlaşma gelir diye düşünüyorum. Ayrıca fevri davranmamak lazımdır, ani çıkışlar yapmamak lazımdır. Herhangi bir konuda karşınızdaki kişinin düşüncesi çok önemlidir. Uyarsınız veya uymazsınız ama en azından fikrine saygı duymak lazımdır. Herşeyin konuşarak, anlaşarak iletişim içinde halledilmesi gerekir. (G:İ5)”* şeklinde görüş belirtmiştir. Görüş bildiren okul yöneticilerinden bir tanesi de *“ Toplumumuz küçük bir toplum olduğu için bence insanlar konuşmayı seviyor. Uzlaşmak her zaman için fikirleri bir araya toplamak, iyi olanını seçmek okulunun geleceği açısından daha verimli olur. Verimi artırmak uzlaşmadan yola çıkar. En önemli şey önce uzlaşmak sonra verimi artırmaktır. Bu yüzden bence önemli.(G:M 5)”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Huzurlu bir çalışma ortamı için tarafsızlık, fikir birliği, iletişim, ikna

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okulda uzlaşa kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği sorulmuş, bu soruya beş okul yöneticisinden biri (G:M3) ile yedi ingilizce öğretmeninden biri (G:İ1) okulda uzlaşa kültürünün gelişmesinin huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için önemli olduğunu belirtmiştir. Huzurlu ortamın sağlanması adına yöneticilerin tarafsız olması gerektiğini ve ikna gücüne sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca fikir birliğine varılmasını ve iletişim içerisinde hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Görüş bildiren okul yöneticilerinden bir tanesi “*Uzlaşının gelişmesi için yöneticisi olduğunuz zümreyle sürekli iletişim içinde olup onların da görüşlerini alarak hareket etmeliyiz. (G:M 3)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer öğretmen katılımcı da “*Uzlaşının sağlanması her açıdan iyidir. Huzur getirir. Ortak kararlar bulunur, çoğunluğun fikri alınır. Aksi halde uzlaşuya varılamazsa gerginlik ve huzursuzluk olur.(G:İ 1)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Eğitim adına doğru kararlar alınması dinleme, fikir alış veriş orta yol

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okulda uzlaşa kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği sorulmuş, bu soruya yedi öğretmenden biri (G:4) eğitim adına doğru kararlar alınması adına önemini belirtmiştir. Bunun da yöneticilerin çalışanlarını dinlemesiyle, fikir alış verişinde bulunmaları gerektiğini ve orta yolu bulmaları ile mümkün olacağını belirtmiştir. Bu soruyla ilgili temaya hiçbir yönetici fikir belirtmemiştir.

4.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yolları ile uzlaşa ilişkisi

Yöneticilere ve öğretmenlere, yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı destekleyip desteklemediği, destekliyorsa nasıl olduğu ile ilgili soru sorulmuş ve alınan yönetici ve öğretmenlere ait görüşler aşağıda verilmiştir.

Evet destekler. Ekip olmak, ortak kararlar almak, empati kurma, iletişim, tarafsızlık, ikna , öğretmene yetki ve sorumluluk verme

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı destekleyip desteklemediği, destekliyorsa nasıl olduğu sorusu sorulmuş bu soruya beş okul yöneticisinin tümü ile

yedi ingilizce öğretmeninden ikisi (G:İ1), (G:İ3) evet destekler şeklinde görüş belirtmiştir. Yine tüm okul yöneticileri ve iki ingilizce öğretmeni yöneticilerin uzlaşmayı desteklerken ekip şeklinde hareket edip, ortak kararlar almaya, empati kurmaya ve çalışanlarıyla iyi iletişim kurmaya, tarafsızlık ilkesini kullanmaya, ikna yeteneğini kullanmaya ve öğretmenlere yetki ve sorumluluk vermeye dikkat ettikleri şeklinde görüş belirtmişlerdir. Görüşülen okul yöneticilerinden bir tanesi “ *Yöneticilerin uzlaşmayı desteklemesi lazımdır. Yoksa kendi ayağına kurşun sıkarak. Bir okulda eğer huzur yoksa mutluluk da yoktur demektir. Eğitim de sekteye uğrar. Sağlıklı yürümez. Okul ortamı içinde öğretmenler arasında huzursuzluk varsa, çatışma varsa bunu ortadan kaldırmak yöneticinin görevidir. Dolayısıyla çatışan taraflarla ayrı ayrı konuşarak iyi iletişimle, tatlılıkla ikna edilmelidir. Doğruları göstermek onları tatlılıkla konuşarak ikna etmekten geçer. Problem olan kişiler arasındaki konuları yönetici şeffaf ve objektif bir şekilde, doğruları ortaya koyarak, tarafsızlığını koruyarak ve örnek teşkil edecek davranışlar sergileyerek, düzgün bir lisanla bunu çatışan taraflara benimseterek bu barışıklığı, bu birlikteliği sağlamak durumundadır ki işler yoluna girsin ve eğitim düzgün devam etsin. Öncelikle yöneticiye bu konuda büyük görevler düşer. Yönetici güven verici olmalı, bütün eğitim paydaşlarına eşit mesafede olmalı, objektif olmalı, her zaman doğruları yapmalı ve doğruları söylemelidir. G:M 2)*” şeklinde görüş belirtmiştir. İngilizce öğretmeni diğer bir katılımcı “*Gördüklerimden*

hareketle yöneticiler önce dinliyorlar ve sonra ortak bir nokta bulmaya çalışıyorlar. Bu yönde ben yöneticileri iyi buluyorum. Bu bir gayrettir aslında. Yani bunu öğretmenler kabullenemiyorlar ama. Bunu çalışanların fark etmesi gerekir. Empati konusunda eğitim gerekir. İnsanların yaşadıklarının bütünüdür. Ona göre hareket etmeliyiz. (G:İ3)” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticiden yöneticiye değişkendir, iletişim yeteneği ister

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı destekleyip desteklemediği, destekliyorsa nasıl olduğu sorulmuş; bu soruyla alakalı temaya okul yöneticilerinin hiçbirisi görüş belirtmezken, yedi ingilizce öğretmeninden ikisi (G:İ2) ve (G:İ7) yöneticiden yöneticiye değişkendir ve uzlaşma sağlanmasında yöneticilerin iletişim yeteneğinin olması gerektiği şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda okul

yöneticileri hiçbir görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “ *Tabi bu yöneticiden yöneticiye değişmektedir. İletişim becerisi olan yöneticiler uzlaşmayı sağlamayı başarmaktadırlar. (G:İ 2)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Zaman zaman ve imkan çerçevesinde ama tam ve sağlıklı değil; öğretmenle yöneticinin görüşme zamanı artırılmalı, iyi iletişim, ortak kararlar alınmalı

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı destekleyip desteklemediği, destekliyorsa nasıl olduğu sorulmuştur. Bu soruya alakalı temaya okul yöneticilerinden hiçbiri katılmazken yedi ingilizce öğretmeninden üçü (G:İ4), (G:İ5) ve (G:İ6) yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının zaman zaman ve imkan çerçevesinde uzlaşmayı desteklediğini; ama bunun da tam ve sağlıklı olmadığını belirtmişlerdir. Bu sayıdaki öğretmenler uzlaşma için öğretmenle yöneticinin görüşme zamanının artırılması gerektiğini, aralarında iyi bir iletişim olması gerektiğini ve alınacak kararların ortak kararlar olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuda okul yöneticileri hiçbir görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz ingilizce öğretmenlerinden bir tanesi “ *Yani zaman zaman destekliyor , zaman zaman da işte budur olay bunu yapın dendiğinde de sıkıntılar oluyor. Karşılıklı dinlenilmeli, ben yöneticiyim bunu söyledim sen öğretmensin yap modunda olmamalı , yönetici öğretmenin geri dönütlerini alıp ortak bir şekilde yola çıkmalı diye düşünüyorum. (G:İ 4)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.5. Yöneticilerin uzlaşma kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki

Öğretmenlere ve yöneticilere, yöneticilerin uzlaşma kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş ve alınan yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

Paraleldir ikisi birarada olmalıdır.

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine yöneticilerin uzlaşma kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş, bu soruya beş yöneticiden ikisi (G:M3) ve (G:M5) ile yedi öğretmenden ikisi (G:İ7) ve (G:İ5) bu ilişkinin paralel olduğunu ikisinin birarada olaması gerektiğini belirtmişlerdir. Görüşlerini aldığımız

yöneticilerden bir tanesi “ *Bence birbirine paralel gider. Liderlik özelliğın varsa zaten uzlaşıcı bir insansın demektir. Çünkü lider olmak demek müdürüm ben her şeyi yaparım, her istediğım olur değil. Lider olan insan uzlaşıcıdır, yapıcıdır, iyi bir yöneticidir. Bu da uzlaşi ile birlikte olan birşeydir. (G:M 3)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcı öğretmenimiz ise “*Bu iki kavram paralel gitmesi lazımdır. Uzlaşi kültürünü savunan bir insan liderlik vasfına sahip olması lazım; liderlik vasfına sahip biri de uzlaşi kültürünü desteklemelidir. Eğer birinden biri eksikse eğitimde bir ayak çökmüş olur ve çok büyük sakıncalar olur diye düşünüyorum. (G:İ 7)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Liderlik özellikleri öne çıkmalıdır.

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş bu sorula alakalı oluşan temaya yöneticiler görüş belirtmezken yedi öğretmenden ikisi (G:İ6) ve (G:İ4) yöneticilerin liderlik özelliklerinin öne çıkması gerektiğini belirtmiştir. Görüştüğümüz katılımcı öğretmenlerimizden biri “ *Yöneticinin liderlik davranışlarının güçlü olması gerektiğini düşünüyorum. Liderlik davranışlarının uzlaşi kültürünü geliştirmede etkili olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması gerekir. Herkese de adil davranması gerekir diye düşünüyorum.(G:İ 6)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Liderlik davranışlarını az yasal yetkiyi daha çok kullanırlar

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş bu soruya beş yöneticiden biri (G:M4) ile yedi öğretmenden biri (G:İ3) yöneticilerin liderlik davranışlarını az yasal yetkilerinin daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerden bir tanesi “ *Yöneticiler zaman zaman yasal yetkilerini kullanıyorlar. Bizim okullarda en çok kullanılan yasal yetki şudur: “Bakanlığa sizi söylerimdir.” Bu liderliğe yakışmayan bir davranıştır. Bazı yöneticiler liderlik davranışı da gösterirler. (G:M4)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer katılımcı öğretmenimiz ise “ *Lidere çok fazla vasıf yüklüyoruz fazlaca abartıyoruz aslında. Normal bir insanın bu kriterlere uyması için mükemmel olması gerekir diye düşünürüm. Ama okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıması gerekir. Ama*

oturduğu koltuğun yaptırım gücünü yani yasal yetkisini kullanmalıdır.(G:İ 3) şeklinde görüş belirtmiştir

Belli hedeflerle bilimsel gerçeklerle ikna, samimiyet, objektiflik, motivasyon

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş bu soruya beş yöneticiden ikisi (G:M1) ve (G:M2) ile yedi öğretmenden biri (G:İ2) yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken belli hedeflerle ve bilimsel gerçeklerle hareket ettiklerini ikna, samimiyet, objektiflik ve motivasyonu kullandıklarını belirtmişlerdir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Liderlik birazcık da şeyle alakalı aslında yönetici; öğretmenini, çalışanını motive edebiliyor mu, bunu uzlaşî ile bağdaştırabiliyorsa iyi derecede uzlaşî kültürünü edinmişlerdir demektir.(G:İ2)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir katılımcı yöneticimiz “ *Yönetici güveni tam olmalı, çalışanlarına eşit mesafede olmalı ve konuşarak ikna gücünü kullanmalı, kişileri tatlılıkla ikna ederek doğruları gösterebilmelive objektif olmalıdır. (G:M 2)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Bazıları otoriter liderliği kullanırlar

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuş bu soruya alakalı oluşan temaya yöneticilerin hiçiri katılmazken yedi öğretmenden biri (G:İ1) yöneticilerin otoriter liderliği kullandığını uzlaşî kültürünü pek fazla kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticiler hiçbir görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz katılımcı öğretmenimiz “ *Yani direk olarak filan karar verilmiştir denip liderlik yapıldığı zaman uzlaşî da zorlanılır. Çünkü öğretmen görüşleri alınmamıştır. Otoriter liderlik ile uzlaşî sağlanamaz. (G:İ 1) .* şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.6. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdikleri liderlik özellikleri

Yönetici ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Alınan yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

İşbirliği, iyi iletişim, fikir alış-verişi, sevgi, saygı, empati

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu soruya beş yöneticiden biri (G:M4) ile yedi öğretmenden dördü (G:İ7), (G:İ6), (G:İ5) ve (G:İ1) yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken işbirliğini, iyi iletişimi, fikir alış- verişini, sevgi ve saygı gibi temel özellikleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi “ *Genelde yöneticilerimiz dialog yoluna gider.Yani her iki tarafı dinleyerek ve iki tarafı da konuşturarak birbirlerini anlamalarını sağlarlar. En son noktada kendi yönetici yetkilerini kullanırlar ama bu bağlamda da çözülmeyecek sorun kalmaz. Eğer insanlar birbirlerine empati yaparlarsa. (G:M 4)* şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer görüştüğümüz katılımcı öğretmenimiz ise “ *Liderlik özellikleri olarak ikna edici olmalı, hoşgörülü olmalı, iletişim becerilerin yüksek olması ve karşısındakinin duygularını anlayabilmek için empati yeteneğinin olması gerektiğini belirtmiştir. (G:İ 1)* şeklinde görüş belirtmiştir.

Tarafsızlık, sevecenlik, ikna, yönlendiricilik, bilimsel gerçeklerle hareket

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu soruya beş yöneticiden üçü (G:M1), (G:M2) ve (G:M3) tarafsızlık, sevecenlik, ikna, yönlendiricilik gibi özelliklerini kullanarak ve bilimsel gerçeklerle hareket ederek uzlaş kültürünü geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu temayla alakalı katılımcı öğretmenlerin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz katılımcı yöneticimiz “ *Sevecenlik, tabi ki sevecenlik ve arkadaşlık. Benim özellikle öğretmenlerle iletişimim genelde samimiyet üzerinedir. Ben samimiyet üzerine davranış sergilediğim için görev verdiğim hiçbir öğretmen arkadaşım beni kırmamıştır. Genelde işleri tatlılıkla hallettik. Bir diğer kriter da objektiflik ve eşitlik ilkesidir. Bir yönetici hiçbir zaman objektiflikten, dürüstlükten ve tarafsızlıktan ödün vermemelidir. Eşitliği bozucu davranışlarda bulunmamalıdır. (G:M 2)* şeklinde görüş belirtmiştir. Bir diğer yöneticimiz “ *Karşımsındakini dinleyip onun fikrine saygı göstermek ona göre karar vermek gerekiyor. Eğer iyi bir yönetici olmak istiyorsak iyi bir arabulucu ve iyi bir uzlaşıcı olması gerekiyor. Fikirler çok olursa en mantıklı olanı*

o konuda telkinde bulunmaktadır ve doğru olanın o olduğu konusunda konuşup kendi safıma çekmeye çalışırım. (G:M 3) şeklinde görüş belirtmiştir.

Herkes görevinin bilincinde olmalı, sorumluluk almalı, düzenin devamı sağlanmalı

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu soruya beş yöneticiden biri (G:M5) ile yedi öğretmenden biri (G:İ4) okul çalışanlarından gerek yönetici gerekse öğrenenlerin görevinin bilincinde olması gerektiğini sorumluluk alması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca herkesin okuldaki düzenin devamının sağlanması için uğraş vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “*Yöneticiler ve çalışanlar sorumluluklarını iyi biliyorlar ve bunu kullanıyorlar. Çalışanlar kendi yükümlülükleri çerçevesinde savunma ve eleştiri yaparken bu çerçevede daha rahat hareket ediyorlar. Okul yapısı içinde kurmuş oldukları düzenin ve otoritenin devamını sağlamak için bu çerçevede savunmaya geçmektedirler.*”(G:İ4)” şeklinde görüş belirtmiştir.

Kriz yönetimini bilmeli

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu soruyla alakalı temaya yöneticilerin hiçbir görüş belirtmezken yedi öğretmenden biri (G:İ2) yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken kriz yönetimini iyi bilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Yöneticilerin hiçbir bu konuda görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi “*Yöneticiler öğretmenlerle sıkı iletişim içinde olmalıdır. Yöneticilerin öğretmenleri motive edici ve destekleyici tavır, tutumları uzlaşîyı geliştirir. Ayrıca yöneticiler okulda oluşan kriz ortamlarını yönetebilmelidir.*”(G:İ2) şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici dinler ve yine kendi kararını uygular

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu soruyla alakalı temaya yöneticilerin hiçbir görüş belirtmezken yedi öğretmenden biri (G:İ3) yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken yöneticilerin çalışanlarını dinlediğini fakat yine en sonunda kendi kararlarını

uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Okul yöneticilerini yaptığı liderlik daha çok ortamı dinlemek ve en sonunda kararı kendisinin vermesidir. Yani sizi dinliyorum ama kararı ben verdim şeklindedir. Hatta deftere imza atılırken karar önceden verilmiştir. Yani çoğunluğun kararı budur onaylıyor musunuz , nasıl geliştirilebilir , sana uyar mı konusunda daha çok eksiklerimiz var. Belki ilerde geliştirilebilir onlarda.(G:İ3)*” şeklinde farklı bir yorum getirmiştir.

4.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşi kültürü çerçevesindeki etkenler

Yönetici ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşi kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuş ve yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

Karşılıklı iyi niyet, iletişim, sevgi, saygı, işbirliği

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşi kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuş bu soruyla alakalı temaya yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmezken yedi öğretmeninden ikisi (G:İ2) ve (G:İ7) karşılıklı iyi niyetin, iyi iletişimin, sevgi, saygı ve işbirliğinin uzlaşiyi geliştirmede etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Öğretmenin yöneticiye karşı tutumu önemlidir. Uzlaşi kültürünü almış bir müdürün karşısında o kültürü almamış bir öğretmen varsa aralarda kopukluk olabilmektedir. Yani bu faktörler de önemlidir.(G:İ2)*” şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir katılımcı “ *Eğer bir yönetici işbirliğine, iletişime önem verirse öğretmenin üzerinde herşey karşılıklıdır. Aynı şekilde bu bumerang gibi geri dönecektir idareciye . Sev beni seveyim seni misali. Sen bana gerekli sevgiyi, saygıyı, ilgiyi, alakayı gösteriyorsan tabi ki öğretmenda aynı şekile bunu sana geri verecektir. Yani bu birbiriyle ilişkilidir. Yani insani ilişkiler, iletişim ve en önemlisi sevgidir .İnsanın içinde insan sevgisi varsa gerisi gelir. Herşey karşılıklıdır diye düşünüyorum. Aynaya yüzünü nasıl gösterirsen o şekilde bulun. Ama bu demek değildir ki işte öğretmen da yöneticinin iyi niyetini suistimal edecektir. Herşey karşılıklı iyi niyete bağlıdır. (G:İ7)*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticinin liderlik özelliklerinin olması, adil olması, tarafsızlık ve açıklık ilkesi gütmesi

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuş bu soruya beş yöneticiden ikisi (G:M5) ve (G:M2) ile yedi öğretmenden biri (G:İ1) yöneticilerin liderlik özelliklerinin olması, adil olması, tarafsızlık ve açıklık ilkesi gütmesinin etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Herkesin olaylara tarafsız geriden bakması gerekir. Herkesin görüşleri alınıp adilane kararlar alınmalıdır. Karar verilirken empati yapılmalı her iki tarafı mutlu edecek şekilde kararlar alınmalıdır.* (G:İ 1) şeklinde görüş belirtmiştir. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi de “*Bizim okulda herkes birbirine saygılı, görevinin bilincinde ve adilane hareket ediyor. Astlarımıza açığız, öğretmenlerimi dinleyip fikirlerine saygılıyım. Dışa kapalı değilim.* (G:M5) şeklinde görüş belirtmiştir. Bir diğer yöneticimiz “ *Yöneticinin özellikleri öne çıkar. Yöneticinin adil olması çok önemlidir ve herkese eşit mesafede olması, insan ilişkilerinin de iyi olması gerekir.*(G:M5) şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul yapısı, mevcut öğrenci yapısı

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuş bu soruyla alakalı oluşan temaya yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmezken yedi öğretmenden biri (G:İ3) okul yapısı ile mevcut öğrenci yapısının önemli olduğunu söylemişlerdir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Okul yapısı ve mevcut öğrenci yapısı bana göre çok önemlidir.Sayı arttıkça yönetmek daha zor oluyor.*(G:İ3) şeklinde fikir belirtmiştir.

İyi dinleme, empati kurma, doğrularla hareket, görüş alış-verişi, ikna

Bu bağlamda okul yöneticilerine ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuş bu soruya beş yöneticiden üçü (G:M2), (G:M3) ve (G:M4) ile yedi öğretmenden üçü (G:İ6) (G:İ4) ve (G:İ5) karşılıklı birbirini iyi dinlemenin, empati kurmanın, doğrularla hareket etmenin ve görüş alış-verişinde bulunmanın etksinin büyük olduğunu belirtmişlerdir. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi “ *Yönetim ve öğretmenler*

arasında sık sık toplantılar yapılarak görüş alış-verişinde bulunulması gerekmektedir. Öğretmenin da idareye yardımcı olacak şekilde yetkilendirilmesi gerekir.Yani öğretmenlerin okulunu sahiplenmesi gerekmektedir. Yönetici öğretmenleri gruplara ayırarak, komisyonlara görevler vererek birbirlerini daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. (G:M 4) şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir öğretmen katılımcımız “ Karşı tarafı dinleme çok önemlidir. Artılarıyla eksileriyle olurları bulma çok önemlidir. Karşılıklı iletişim önemlidir; liderliği de öne çıkarmadan empati kurarak karşıyı dinlemek ve doğru olan orta yolu çok önemlidir.(G:İ4) şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.8. Konuyla İlgili Öneriler

Yönetici ve öğretmenlere bu bağlamda önerileri sorulmuş, yönetici ve öğretmenlere ait katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

İki taraf da iyi niyetli olmalı, değişime açık olmalı, yöneticinin ikna gücü ve iletişim yeteneği olmalı, insan ilişkileri iyi olmalı

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzlaşi kültürünü geliştirme bağlamında önerileri sorulmuştur. Bu konuda beş yöneticiden ikisi (G:M2) ve (G:M3) ile yedi öğretmenden ikisi (G:İ2), (G:İ3) uzlaşi kültürünü gelişmesi için iki tarafın da iyi niyetli olması gerektiğini, değişime açık olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin ikna gücünün ve iletişim yeteneğinin olması gerekliliği üzerinde de durmuşlardır. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi “ Öncelikle yöneticilerin insan ilişkilerinin iyi olması gerekir. İnsan ilişkileri iyiye o ikna gücü da daha kolay olur. Ayrıca yönetici çalışanlarına eşit mesafede durması lazım, adil olması ve yasalara da uyması lazımdır diye düşünüyorum.” (G:M3) şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcı öğretmenimiz ise “ Karşılıklı iletişim , karşılıklı anlayış, birbirini dinleyebilme, dinlemek de çok önemli çünkü ; uzlaşiyı edinebilmek için iyi bir dinleyici de olmak gerekir. Bence en önemli faktörlerden biri de budur. Öğretmenin de yöneticinin de iyi bir dinleyici olması gerekir. Ona göre savunmasını yapması gerekir.” (G:İ3) şeklinde görüş belirtmiştir.

Uzlaşi ile hareket edilmeli, empati kurulabilmeli, adil olunmalı

Bu boyut kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzlaşi kültürünü geliştirme bağlamında önerileri sorulmuştur. Bu konuda beş yöneticiden biri (G:M1)

ile yedi öğretmeninden ikisi (G:İ4) ve (G:İ1) okul çalışanlarının uzlaşma kültürü ile hareket etmesi gerektiğini, empati kurabilmelerini ve adil olmaları gerektiği üzerinde durmuşlardır. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *İdarecilerin empati kurabilmeleri çok önemli, adil olmaları çok önemli, karşı tarafı dinleyip değerlendirdikten sonra orta yola gidilmesi çok önemli yoksa işte bugün bu oluyor bunu yapın dendiği anda öğretmenlerde sıkıntılar başlar. Hayata ve gerçeklere açık bir pencere gibi olmalı idareci.*” (G:İ4) şeklinde görüş belirtmiştir. Bir diğer katılımcı yöneticimiz de “ *Çatışmaları önlemek için elimizden geldiğince uzlaşma ile hareket etmeliyiz.*” (G:M1) şeklinde görüş belirtmiştir.

Komisyonlar kurulmalı, hizmet içi kurslar verilmeli, kendimizi geliştirmeliyiz

Bu bağlamda okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzlaşma kültürünü geliştirme bağlamında önerileri sorulmuştur. Bu konuyla alakalı oluşan temaya beş yöneticiden biri (G:M4) ile yedi öğretmeninden biri (G:İ6) ve uzlaşmanın gelişebilmesi için yönetici ve öğretmenlerin uzlaşma, empati ve problem çözme konularında kurslara katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuda yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir. Görüştüğümüz öğretmenlerden bir tanesi “ *Yöneticilerin uzlaşma konularında iyi olması gerekmektedir. Hem öğretmenlerin hem yöneticilerin kendilerini geliştirmesi için uzlaşma, empati, arabuluculuk, iletişim becerisi ve problem çözme konularında kurslara katılması gerekmektedir.*” (G:İ 7) şeklinde görüş belirtmiştir. Görüştüğümüz bir yöneticimiz ise “ *Bütün okullarda komisyonların kurulması ve hizmet içi kurslarının verilmesi gerekir.*” (G:M4) şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici ve öğretmen iç içe olmalı, görüş alış-verişinde bulunulmalı, ortak kararlar alınmalı

Bu boyut kapsamında yönetici ve öğretmenlere uzlaşma kültürünü geliştirme bağlamında önerileri sorulmuştur. Bu soruya beş yöneticiden biri (G:M2) ile yedi öğretmeninden biri (G:İ1) yönetici ve öğretmenlerin iç içe olması gerektiğini, görüş alış-verişinde bulunmalarını ve ortak kararlar almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Görüştüğümüz yöneticilerden bir tanesi “ *Kesinlikle yöneticinin öğretmenlerden kopuk olmamalıdır. Öğretmenle iç içe olacak, öğretmenle karşılıklı görüş alış-verişinde bulunacak, onları bir partner görüp görüşlerine önem verecek, ama illa ki onların dediklerini uygulayacak değil yani . Onların görüşlerini sentezleyip en doğru kararı*

verecektir. Beraber yemek veya farklı sosyal ortamlarda bulunmalıdır.(G:M2) şeklinde görüş belirtmiştir. Öğretmen bir katılımcımız ise “ Bir karar verilirken her yönüyle yani öğrenci, öğretmen açısından ele alınarak herkesin mutlu olacağı ortak kararlar alınmalıdır. İletişim, aynı ortamda bulunma, ilişkileri de güçlendirecektir.”(G:İİ) şeklinde görüş belirtmiştir.

BÖLÜM V

5.1. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulguların tartışılıp yorumlanması hedeflenmiştir.

5.1.1. Uzlaşî kültürünün tanımına ilişkin bulguların yorumlanması

KKTC’de okul yöneticilerinin ve İngilizce öğretmenlerinin uzlaşî kültürünü nasıl tanımladıklarına ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait beş yöneticiden biri ve yedi öğretmenden ikisi uzlaşî kültürünü okulda çalışanlar arasında ortak paydaya ulaşma şekli olarak tanımlamıştır. Katılımcılar uzlaşîyi farklı fikir ve düşünceleri değerlendirerek bir orta yolun bulunması şeklinde yorumlamışlardır. Buna göre aynı oranda yönetici ve öğretmen uzlaşî kültürünü benzer şekilde tanımlamıştır.(Karaca, 2012)’ de yaptığı benzer bir çalışmada çağdaş toplumların yapması gerekeni farklılıklarını ötekine dayatmak yerine, onun farklılıklarının farkında olmak, onu olduğu gibi kabul etmek ve uzlaşılabilir ortak değerler zemininde iletişim kurarak kendini ifade etmektir şeklinde bir sonuca varmıştır.

Yine bu alt probleme ait beş katılımcı yöneticiden ikisi uzlaşî kültürünü sorunları ve problemleri çözme şekli ve çabası olarak tanımlamışlardır. Buna göre yöneticilerin yarıya yakını uzlaşî kültürünü problemlerin ve sorunları çözme şekli ve çabası olarak görmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hiçbiri bu temaya değinmemiştir.

Bu alt probleme ait yedi katılımcı öğretmenden ikisi uzlaşî kültürünü iyi niyetle sonuca ulaşma şeklinde tanımlamışlardır. Az bir kısım öğretmen bu tanımlı yaparken araştırmaya katılan yöneticilerin hiçbiri bu temaya değinmemiştir.

Bu alt probleme ait beş katılımcı yöneticiden ikisi uzlaşî kültürünü fikir birliğine varmak şeklinde tanımlamıştır. Az bir orandaki yönetici uzlaşîyi bu şekilde tanımlarken katılımcı öğretmenlerin hiçbiri bu temaya değinmemiştir.

Bu alt probleme ait yedi katılımcı öğretmenden ikisi ise uzlaşi kültürünü sevgi, saygı ve iletişime dayalı kültür olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılan katılımcı yöneticilerimizin hiçbirisi bu temaya değinmemiştir.

Yine bu alt probleme ait yedi katılımcı öğretmenimizden biri ise uzlaşi kültürünü huzurlu ortam için şartlar olarak tanımlarken, yöneticilerin hiçbirisi bu temaya değinmemiştir.

5.1.2. Okul yönetiminde uzlaşi kültürünün önemine ilişkin bulguların yorumlanması

KKTC’de okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlere okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğuna ait katılımcı görüşleriyle belirlenmesi boyutuna ilişkin sunulan görüşler ve verilen yanıtlara göre oluşan oran ve temaların analizi yapılmıştır.

Bu alt probleme ait beş katılımcı yöneticimizden biri ile yedi katılımcı öğretmenimizden biri okul yönetiminde uzlaşi kültürünün okulda huzurlu bir çalışma ortamı için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu az orandaki katılımcılar uzlaşinin okulda huzurlu bir çalışma ortamı için gerekli olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri ile yedi öğretmenimizden biri okul yönetiminde uzlaşi kültürünün çocukların sağlıklı eğitim alması adına gerekli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir. Uzlaşi kültürünün olduğu yerde çocukların daha sağlıklı eğitim alabileceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri ile yedi öğretmenden ikisi okul yönetiminde uzlaşi kültürünün eğitimin akışı için önemli ve gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Uzlaşi ile yönetilen okulda eğitim akışının iyi yönde etkileneceğini üzerinde durmuşlardır.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri ile yedi öğretmenden biri okul yönetiminde uzlaşi kültürünün çalışma veriminin artması için gerekli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir. Okul yönetiminde uzlaşinin olmasının okulda çalışma verimini artıracığına değinmişlerdir.

Araştırmaya katılan yedi öğretmenden ikisi toplu çalışılan yerlerde uzlaşi kültürünün gerekli ve önemli olduğunu belirtmiştir. Toplu çalışılan yerlerde

birbirinden farklı bireyler ve farklı düşünceler olduğundan çatışmaların yaşanabileceğini ve bunların uzlaşılı hareket edilerek çözülebileceğine değinmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerimizden hiçbirisi bu temaya değinmemiştir.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri uzlaşının okul yönetiminde okulda çıkan sorunları ve çatışmaları çözmek için gerekli ve önemli olduğu üzerinde durmuşlardır. Aynı şekilde (Özmen ve Aküzüm, 2010) 'da yaptığı benzer araştırmada yöneticilerin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerimizden hiçbirisi bu temaya değinmemiştir.

5.1.3. Okulda uzlaşılı kültürünün gelişmesinin önemine ilişkin bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine okulda uzlaşılı kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiği sorulmuştur.

Katılımcı beş yöneticiden üçü ile katılımcı yedi öğretmenden ikisi uzlaşılı kültürünün gelişmesinin okuldaki çatışmaları önleyeceği açısından önemini belirtmiştir. Katılımcı yöneticilerin yarıdan fazlası ile az orandaki öğretmenler okuldaki kararların çalışanlarla birlikte alınması gerektiğine, ekip çalışması yapılmasının gerekliliğine ve fikir birliğine varılmasının önemine değinmişlerdir. Bunları yapılması ile okulda uzlaşının gelişeceğine ve huzurlu bir ortamın sağlanacağına dikkat çekmişlerdir.

Beş katılımcı yöneticiden üçü ile yedi katılımcı öğretmenden üçü okulda uzlaşının gelişmesinin kaliteli eğitim ortamının yaratılması ve gelişmesi açısından önemli olduğuna parmak basmışlardır. Yöneticilerin yarıdan fazlası ile öğretmenlerin yarıdan azı okulda uzlaşının gelişmesinin çalışanlar ve yönetim arasında iyi iletişime, iyi arabuluculuğa ve empati kurabilmeyle sağlanabileceğini söylemiştir.

Beş katılımcı yöneticiden üçü ile yedi katılımcı öğretmenden dördü okulda uzlaşılı kültürünün gelişmesinin eğitimin gelişmesi ve verimliliğini sağlama adına önemine değinmişlerdir. Uzlaşının gelişmesi için çalışanlar arasında iyi iletişim, sosyalleşme, sevgi ve saygı olması gerektiğini vurgulamışlardır. Yarıdan fazla

orandaki yöneticiler eğitimin sağlıklı gelişebilmesinin okulda uzlaşının gelişmesiyle olabileceğini belirtmiştir.

Beş katılımcı yöneticiden üçü ile yedi katılımcı öğretmenden dördü okulda uzlaşının gelişmesinin huzurlu bir çalışma ortamı sağlanması açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Okulda uzlaşının gelişebilmesini de yöneticilerin tarafsız olmasına, iyi iletişim kurabilmelerine, ikna güçlerinin olmasına ve fikir birliği oluşturabilmelerine bağlamışlardır. Bu bağlamda öğretmenlerden daha fazla yönetici bu temaya parmak basmış ve uzlaşının önemine dikkat çekmiştir.(Özgan ve Aslan, 2008)'de yaptıkları benzer bir çalışmada yöneticilerin çalışanlarıyla arasındaki sözlü iletişim biçiminin onların motivasyonunu etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

5.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşıya desteğine ilişkin bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı destekleyip desteklemediği, destekliyorsa nasıl olduğu sorulmuştur.

Katılımcı yöneticilerin tamamı ile yedi katılımcı öğretmenden ikisi yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı destekler yönde olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin tamamı kendilerinin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı desteklediğini söylemiştir. Bu bağlamda yöneticiler ile öğretmenler arasında bu temayla ilgili ciddi bir görüş farkı olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcı yönetici ve öğretmenler, okulda ortak kararların alınmasının, empati kurulmasının, iyi iletişimin ve tarafsız bir yönetimin uzlaşmayı destekleyen uygulamalar olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. (Karaca, 2012)'de yaptığı benzer bir araştırmada etkili bir iletişim, sağlıklı bir diyalog ve dolayısıyla gerçek bir hoşgörü ancak empatik bakış açısı ile mümkün olabilmektedir. Bireyler arası ilişkilerde olduğu kadar, sosyal sorunların tespiti, anlaşılması ve çözümünde de empati oldukça önemli bir rol oynayabilir şeklinde bir yargı ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan yedi öğretmenden ikisi yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşmayı destekleyici olmasını yöneticilere bağlı olduğunu ve yöneticiden yöneticiye değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Bu bağlamda çıkaracağımız sonuç bazı yöneticilerin uzlaşmayı destekler yönde hareket ederken bazılarının ise desteklemediğidir. Yöneticilerin hiçbiri bu yönde görüş belirtmemiş ve bu temaya

katılmamıştır. Yarıdan az orandaki öğretmenler uzlaşının gelişip desteklenmesini iyi bir iletişim yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Okulda çalışanlar ve yönetim arasındaki iyi iletişimin varlığının uzlaşmayı destekleyeceğine dikkat çekmişlerdir.

Yedi katılımcı öğretmenden üçü yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının zaman zaman ve imkan çerçevesinde uzlaşmayı desteklediğini ama bunun da tam ve sağlıklı olmadığını belirtmiştir. Bu temayla ilgili hiçbir yönetici görüş belirtmezken, öğretmenler bunun daha sağlıklı uygulanabilmesi için öğretmenle yöneticinin görüşme zamanının artırılması gerektiğini, karşılıklı iletişimin şart olduğunu ve ortak kararlar alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

5.1.5. Yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiye ait bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğu sorulmuştur.

Beş katılımcı yöneticiden ikisi ile yedi katılımcı öğretmenden ikisi yöneticilerin gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışlarının paralel olduğunu, ikisinin birarada olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler yöneticilerin uzlaşi kültürünü geliştirirken gösterdiği davranışların liderlik davranışlarıyla paralel olduğunu ikisinin birarada uygulanması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Yedi katılımcı öğretmenden ikisi yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişmesi için liderlik davranışlarının öne çıkması gerektiğini belirtirken bu temayla ilgili yöneticilerin hiçbir görüş belirtmemiştir. Az orandaki öğretmenler yöneticilerin daha fazla liderlik davranışlarını öne çıkarması görüşünü savunmuşlardır. (Doğan, 2012) benzer bir araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeylerinin de arttığının söylenebileceğini sonucuna varmıştır.

Beş katılımcı yöneticiden biri ile yedi katılımcı öğretmenden biri yöneticilerin uzlaşi kültürünün gelişiminde liderlik davranışlarını daha az yasal yetkilerini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda katılımcı yöneticiler ve öğretmenler yöneticilerin yasal yetkilerini daha çok kullandıklarını söylemişlerdir. (Aslanargun ve

Bozkurt, 2012)'de yaptıkları araştırma sonunda okul müdürlerinin mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri, eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, görev ve sorumluluk temelinde yapıyı önemsedikleri ortaya çıkmaktadır.

Beş katılımcı yöneticiden ikisi ile yedi katılımcı öğretmenden biri yöneticilerin uzlaşılı kültürünün gelişiminde belli hedeflerle, bilimsel gerçeklerle hareket ettiklerini, ikna edici, samimiyetle, objektif bir şekilde ve çalışanlarını motive edecek şekilde davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler çalışanlarına karşı samimiyetle, objektif ve motive edici davranışlar gösterdiklerini ve bilimsel gerçeklerle hareket ettiklerini vurgulamışlardır., Yöneticiler çalışanlarını bilimsel gerçekler ışığında, ikna yeteneklerini de kullanarak doğru yöne çekmeye çalıştıklarını söylemişlerdir.

Yedi katılımcı öğretmenden biri bazı yöneticilerin uzlaşılı kültürünün gelişiminde otoriter liderliği kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu temayla ilgi yöneticilerin hiçbir görüş belirtmemiştir.

5.1.6. Yöneticilerin uzlaşılı kültürünü geliştirirken gösterdiği liderlik özelliklerine ilişkin bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve ingilizce öğretmenlerine yöneticilerin uzlaşılı kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdikleri sorulmuş ve örnek vererek açıklamaları istenmiştir. Beş katılımcı yöneticiden biri ile yedi katılımcı öğretmenden dördü yöneticilerin uzlaşılı kültürünü geliştirirken çalışanlarıyla işbirliği içerisinde hareket ettiklerini, iyi iletişim kurduklarını, fikir alış-verişi yaptıklarını ve sevgi, saygı çerçevesinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, yöneticilerin bu liderlik özelliklerini kullanarak okulda uzlaşılı kültürünün gelişmesini sağladıklarını vurgulamışlardır. (Yiğit, 2002)'de yaptığı benzer bir araştırmada etkili liderin; açık görüşlü, risk alan, başkalarını etkileme gücüne sahip, iyi iletişimci, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme becerilerine sahip kişiler olduğu ayrıca bütün sorunları kendisi çözmeye kalkışmaz ve çalışanların potansiyelinin önemli olduğunun farkında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu temada katılımcı öğretmenlerin oranının katılımcı yöneticilerinin oranından fazla oluşu dikkate değerdir.(Korkmaz ve Gündüz, 2011)'de yaptığı benzer çalışmalarında öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul müdürlerinin; birlikte çalıştığı insanlar arasında iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirdiğini; iyi iş yapmış birisini takdir ettiğini, farklı bakış açılarını aktif bir şekilde dinlediğini; diğer insanlara

değer verdiğini ve kurumun ilerlemesi için kabul edilmiş ortak değerler sistemi içerisinde uzlaşma sağladığını belirtmiştir.

Beş katılımcı yöneticiden üçü yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken tarafsızlık, sevecenlik, yönlendiricilik, ikna yollarını kullandıklarını ve bilimsel gerçeklerle hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler çalışanlarına karşı sevecen davrandıklarını, tarafsızlık ilkesiyle hareket ettiklerini, yönlendirici olduklarını ve bilimsel gerçekler doğrultusunda kararlar aldıklarını vurgulamışlardır. Bunların yanında yöneticiler ikna yöntemini de kullandıklarını söylemişlerdir. Bu temayla alakalı katılımcı öğretmenlerin hiçbiri görüş belirtmemiştir.

Beş katılımcı yöneticiden biri ile yedi katılımcı öğretmenden biri yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken herkesin görevinin bilincinde olması gerektiğini, sorumluluk almasını ve okuldaki düzenin devamının sağlanması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar okuldaki yöneticiden çalışana kadar herkesin görevinin bilincinde olması ve buna göre hareket etmesi, sorumluluk alması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yedi katılımcı öğretmenden biri ise yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirirken kriz yönetimini iyi bilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Öğretmenler, yöneticilerin okulda oluşan krizleri yönetme becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu temayla ilgili yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir.

Yedi katılımcı öğretmenden biri yöneticilerin uzlaş kültürünü geliştirir göründüklerini fakat çalışanlarını dinleyip yine de kendi kararlarını uyguladıklarını belirterek farklı bir yöne dikkat çekmişlerdir. Bu temayla alakalı yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir.

5.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaş çerçevesindeki önemli etkenlere ilişkin bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaş kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuştur. Yedi katılımcı öğretmenden ikisi etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaş kültürü çerçevesinde karşılıklı iyi niyetin, iyi iletişimin, sevgi, saygı ve işbirliğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenler okulda sevgi ve saygının çok önemli olduğunu ve karşılıklı iyi niyetle de her sorunun tatlılıkla aşılabileceğini

vurgulamışlardır. Ayrıca iyi iletişim ve işbirliğinin olduğu yerde uzlaşının daha çok gelişeceğini vurgulamışlardır. Bu temayla alakalı katılımcı yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir. (Kaya 2003)'te iletişimin, işbirliğini başarmada yaşamsal öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Beş katılımcı yöneticiden ikisi ile yedi katılımcı öğretmenden biri etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşılı kültürü çerçevesinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu bağlamda yöneticilerin adil olması gerektiğini, tarafsızlık ve açıklık ilkesi gütmesi gerekliliğini söylemişlerdir.

Yedi katılımcı öğretmenden bir tanesi ise etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşılı kültürü çerçevesinde okul yapısının ve mevcut öğrenci sayısının da etkenler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Az sayıdaki öğretmenler bu görüşü savunurken yöneticilerin hiçbiri bu yönde bir görüş belirtmemiştir.

Beş katılımcı yöneticiden üçü ile yedi katılımcı öğretmenden üçü etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşılı kültürü çerçevesinde çalışanlar ile okul yönetimi arasında karşılıklı dinleme ve görüş alış verişinin olması gerektiğini, her iki tarafın da empati kurabilme yeteneğini kazanmasını, doğrularla hareket edilmesini savunmuşlardır. Yine bu bağlamda katılımcılar yöneticilerin ikna yeteneğine sahip olması gerektiğini de vurgulamışlardır. (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009)'daki benzer çalışmasında dönüşümcü liderlerin çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerini ve çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu temayla alakalı görüş bildiren yarıdan fazla yönetici empatinin ve görüş alış verişinde bulunmanın önemine, doğrularla hareket etmenin yüceliğine dikkat çekmiştir.

5.1.8. Önerilere ilişkin bulguların yorumlanması

Okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine okulda uzlaşılı kültürünü geliştirmek için önerilerinin ne olduğu sorulmuştur.

Beş katılımcı yöneticiden ikisi ve yedi katılımcı öğretmenden üçü okulda uzlaşılı kültürünü geliştirmek için yönetici ve çalışanların iyi niyetli olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Okulun tüm çalışanlarının değişime açık olması gerektiğini, yöneticinin de iletişim yeteneği ile ikna gücünün olması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Yarıdan az sayıdaki yönetici ve öğretmen bu temada aynı görüşü savunmuşlardır.

Beş katılımcı yöneticiden biri ve yedi öğretmeninden ikisi okulda uzlaşa ile hareket edilmesi gerektiğini, empati kurulabilmesini ve yöneticinin adil olması gerektiğini belirtmiştir.

Beş katılımcı yöneticiden biri ile yedi katılımcı öğretmeninden biri okulda uzlaşa kültürünün gelişebilmesi için bu konuyla ilgili okul çalışanlarına ve yöneticilerine hizmet içi kurslar verilmesi gerektiğini ayrıca öğretmenlerden oluşan komisyonlar kurularak okulla ilgili konuların konuşulup, kararlar alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Beş katılımcı yöneticiden biri ve yedi katılımcı öğretmeninden biri okulda uzlaşa kültürünün gelişebilmesi için yönetici ve öğretmenlerin iç içe olması gerektiğini, her zaman okulla ilgili konularda görüş alış verişinde bulunulmasını ve ortak kararlara ulaşılmasının önemine değinmişlerdir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesine ve alt problemlerine ilişkin yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler ile ortaya çıkan sonuçlar okuyucuya sunulacaktır. Ardından Kuzey Kıbrıs'ta uzlaşi kültürünün gelişmesi için okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin etkililiğinin artırılabilmesi için öneriler sunulacaktır. Son olarak da bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara referans olması amacıyla öneriler sunulacaktır.

6.1. Sonuç

6.1.1. Uzlaşi kültürünün tanımı

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda çalışan okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine uzlaşi kültürünü nasıl tanımladıklarını öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların %100'ü konuya ilişkin görüşlerini belirtmiştir. En yüksek oranla yöneticiler uzlaşi kültürünü sorunları ve problemleri çözme şekli ve çabası olarak değerlendirirken öğretmenler bu temayla alakalı görüş belirtmemiştir. Daha düşük orandaki yönetici ve öğretmenler uzlaşi kültürünün ortak paydaya ulaşma çabası olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır. Yine az sayıda öğretmen uzlaşi kültürünü iyi niyetle sonuca ulaşma şekli olarak değerlendirirken yöneticilerin hiçbiri bu fikre katılmamıştır. Bir kısım öğretmen ise uzlaşi kültürünü fikir birliğine varmak olarak değerlendirirken yöneticiler bu tanıma katılmamışlardır. Bir kısım öğretmen ise uzlaşi kültürünü sevgi, saygı ve iletişime dayalı kültür olarak tanımlarken daha az bir kısım ise huzurlu ortam için gereken şartlar olarak tanımlamışlardır. Yöneticilerin hiçbiri bu fikirlere katılmamıştır.

6.1.2. Okul yönetiminde uzlaşi kültürünün önemi

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda çalışan okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine okul yönetiminde uzlaşi kültürünün neden önemli olduğu öğrenmek

amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre okul yönetiminde uzlaşî kültürünün olması gerektiği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Uzlaşî kültürünün okul ortamında huzurlu çalışma ortamı için gerektiğini, çocukların sağlıklı eğitim alması adına önemini, eğitimin akışı için gerekliliğini , çalışma veriminin artması adına önemini, toplu çalışılan yerlerde gerektiğini ve sorunları çözmek için şart olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılar okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemli ve gerekli olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır. Az oranda yönetici ve öğretmenler okulda huzurlu çalışma ortamının sağlanmasının ancak okul yönetiminin uzlaşî kültürü ile hareket etmesine bağlamışlardır. Bir kısım öğretmen ve yönetici ise uzlaşî kültürünün çocukların sağlıklı eğitim alması adına önemli olduğunu belirtmiştir. Barış içerisinde, huzurlu çalışan öğretmenler dolayısıyla sınıfta çocuklara daha sağlıklı eğitim verebileceklerini savunmuşlardır.

Aynı oranla yarıdan az sayıda yönetici ve öğretmen ise okul yönetiminde uzlaşî kültürünü eğitimin iyi yönde akışını sağlaması açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Uzlaşının olmadığı zaman iş dinamiklerinde çatışmalar olacağını ve eğitimin yavaşlayacağı görüşünü savunmuşlardır. Uzlaşının olduğu ortamlarda eğitimle ilgili olumlu ve hızlı kararların alınabileceğini söylemişlerdir.

Bir kısım yönetici ve öğretmen ise okul yönetiminde uzlaşının olmasıyla çalışma veriminin artacağını vurgulamıştır. Bu fikri savunan katılımcılar uzlaşımıcı yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu artıracaklarını bu da öğrencileri ve dolayısıyla eğitimi olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Bir kısım öğretmen ise okul yönetiminde uzlaşının toplu çalışılan yerlerde olması gereken bir iletişim becerisi olduğunu belirtmiştir. İyi iletişim yeteneğine sahip yöneticilerin uzlaşîya daha yakın kişiler olduğunu söylemişlerdir. Yönetimde uzlaşî kültürünün varlığının toplu yaşarken eğitimde ortak amaç sağlamak adına önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu konuda yöneticilerin hiçbir görüş belirtmemiştir.

Yarıdan az orandaki yöneticiler ise okul yönetiminde uzlaşının oluşan sorunları çözmek için önemli olduğunu belirtmiştir.

Genel anlamda katılımcılar okul yönetiminde uzlaşî kültürünün önemli olduğunu belirtmişler ve okulun huzuru, eğitimin akışı, çalışma veriminin artması ve dolayısıyla çocukların sağlıklı eğitim almaları için bunun gerekli olduğunu söylemişlerdir.

6.1.3. Okulda uzlaşî kültürünün gelişiminin önemi

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda çalışan okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin neden önemli olduğu ve nasıl olması gerektiğini öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcılardan görüşlerine göre uzlaşî kültürünün gelişmesi okuldaki çatışmaları önlemek adına önemli olduğu belirtilmiştir. Okulda uzlaşî kültürünün gelişmesi çalışanlar arasında huzuru, mutluluğu ve barışı getireceğini vurgulamışlardır. Okulda alınacak kararların birlikte alınması, fikir birliğine varılması ve ekip çalışması yapılması yoluyla uzlaşî kültürünün gelişebileceği fikrini belirtmişlerdir.

Bir kısım yönetici ve öğretmen ise uzlaşî kültürünün gelişmesinin okulda kaliteli eğitim ortamının yaratılmasına ve gelişmesine destek olacağı için önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar ve yönetim arasında iyi iletişimin, arabuluculuğun ve empatinin olması birbirini daha iyi anlayan ve birbirine destek olan çalışanların mutlu olduklarından dolayı eğitim kalitesini artıracaklarını söylemişlerdir. Uzlaşî kültürü gelişirse okulda huzur artar dolayısıyla çalışan verimi ve eğitim kalitesi de artar şeklinde görüş belirtmişler.

Bir kısım yönetici ve öğretmen ise okulda uzlaşî kültürünün gelişmesinin eğitimin gelişmesini sağlayacağını ve eğitimin verimini artıracığını vurgulamıştır. Okuldaki çalışanların birbirlerine ve yönetime karşı iyi iletişimde olması, sosyalleşmelerinin artması ve sevgi, saygı içinde olmaları uzlaşî kültürünün gelişmesine destek olacaktır fikrini savunmuşlardır.

Diğer bir kısım ise uzlaşî kültürünün gelişmesinin okuldaki çalışma huzurunu artıracığı için önemli olduğunu bunun ise yönetimde tarafsızlık ilkesiyle gelişebileceğini, iyi iletişim ve fikir birliğinin de buna destek olacağını söylemişlerdir. Ayrıca okul yöneticisinin ikna gücünün olmasının uzlaşî kültürünün gelişmesinde önemli olduğunu vurgulamıştır.

6.1.4. Yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı desteklemesinin değerlendirilmesi

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda çalışan okul yöneticilerine ve İngilizce öğretmenlerine yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı destekleyip desteklemediğini, destekliyorsa nasıl olduğunu öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre beş yöneticinin tamamı ile yedi öğretmenden ikisinin cevabı evet destekler şeklindedir. Yani yöneticilerin tümü yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı desteklediğini belirtmişlerdir. Bunu gerçekleştirirken çalışanlarıyla ekip olmanın, onlarla birlikte ortak kararlar almanın önemine değinmişlerdir. Ayrıca çalışanlarıyla iyi iletişim kurmanın, empati yapmanın uzlaşayı desteklediğini söylemişlerdir. Yöneticiler çalışanlarına karşı tarafsızlık ilkesiyle hareket ettiklerini ve tüm çalışanlarına karşı eşit mesafede durduklarını belirtmişlerdir. Yani yöneticiler etik liderlik becerilerini kullanmaktadırlar. Böylece çalışanlarının güvenini kazandıklarını ve uzlaşa kültürünü desteklediklerini söylemişlerdir. Görüş belirten öğretmenler de yöneticilerle aynı görüşleri paylaşmışlardır. Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013)'de yaptığı benzer bir araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin öğretmenler arasında örgütsel güven düzeyini anlamlı şekilde etkilediği yargısına varılmıştır. Bir yönetici ve öğretmen ise öğretmene daha çok yetki ve sorumluluk vererek öğretmenin okulunu sahiplenmesinin sağlanacağını ve böylece uzlaşının daha kolay gelişeceğini söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan yedi öğretmenden ikisi yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı desteklemesini yöneticilere bağlamış ve bunun yöneticiden yöneticiye değiştiğini belirtmiştir. Yani bazı yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının uzlaşayı desteklediğini bazılarının ise uyguladığı çözümlerin uzlaşayı desteklemediğini belirtmişlerdir. Uzlaşa kültürünü geliştirmek için yöneticilerde iyi iletişim yeteneğinin olması gerektiğini söylemişlerdir. Bu konuya hiçbir yönetici katılmamış, fikir belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan yedi öğretmenden üçü yöneticilerin uyguladığı çözüm yollarının zaman zaman ve imkan çerçevesinde uzlaşayı desteklediğini ama bunun da tam ve sağlıklı olmadığını söylemişlerdir. Uzlaşının desteklenebilmesi için öğretmen

ile yöneticinin görüşme zamanının artırılması gerektiğini, karşılıklı iletişimin şart olduğunu ve ortak kararlar alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

6.1.5. Yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki

Kuzey Kıbrıs'ta çalışan okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin ne olduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre beş yöneticiden ikisi ile yedi öğretmenden ikisi yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde yöneticilerin gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışlarının paralel olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdikleri davranışlar ile liderlik davranışlarının birarada olması gerektiğini söylemişlerdir. Bir yöneticimiz de liderlik davranışlarına sahip olan yöneticilerin aynı zamanda uzlaşîmcı ve yapıcı olduklarını söylemiştir.

Katılımcı öğretmenlerden ikisi yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken liderlik davranışlarını öne çıkarmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Liderlik özelliklerini kullanabilen yöneticilerin uzlaşîya daha yakın olduklarını belirtmişlerdir. Doğan, (2010)'da yaptığı benzer bir çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeylerinin de arttığı söylenebilir sonucuna varılmıştır. Bu temaya görüş belirten katılımcılar yöneticilerin çalışanını ikna edebilme, onlarla iyi iletişim kurabilme gibi liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Yöneticilerin hiçbiri bu konuda görüş belirtmemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerden birer katılımcı ise yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken liderlik davranışlarını daha az yasal yetkilerini daha çok kullandıkları şeklinde görüş belirtmişlerdir.

6.1.6. Yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken gösterdiği liderlik davranışları

Kuzey Kıbrıs'ta çalışan okul yöneticilerine ve öğretmenlere yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösterdiklerini öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşleri sorulmuş ve örneklerle

açıklamaları istenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre beş yöneticiden biri ve yedi öğretmenden dördü yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken çalışanlarıyla işbirliği, iyi iletişim, fikir alış-verişi gibi liderlik özelliklerini kullandıklarını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar, yöneticilerin çalışanlarına karşı sevgi ve saygı çerçevesinde hareket ettiklerini böylece uzlaşî kültürünü desteklediklerini söylemişlerdir. Şahin (2011)'de yaptığı benzer bir araştırmada öğretimsel liderliğin , okul kültürünün tüm boyutları üzerinde önemli bir etkisi olduğu yargısı çıkmıştır.

Görüşü sorulan yöneticilerin büyük çoğunluğu ile bir öğretmenimiz yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken tarafsızlık, sevecenlik, ikna, yönlendiricilik gibi başlıca liderlik özelliklerini gösterdiklerini açıklamışlardır.Yöneticiler çalışanlarına karşı eşit mesafede durduklarını, tarafsızca ve bilimsel gerçeklerle hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden birer tanesi de uzlaşının gelişebilmesi için herkesin görevinin bilincinde olması gerektiğini, sorumluluk almasını ve düzenin devamının sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri de yöneticilerin uzlaşî kültürünü geliştirirken kriz yönetimini iyi bilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.Yöneticilerin hiçbiri bu konuda görüş belirtmemiştir.

Bu boyuttaki ilginç bir cevap katılımcı öğretmenimizden gelmiştir. Katılımcımız, yöneticilerin çalışanlarını dinlediğini ve ama en sonunuda yine kendi kararlarını uyguladığı şeklinde görüş belirtmiştir.

6.1.7. Etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde önemli etkenler

Kuzey Kıbrıs'ta çalışan okul yöneticilerine ve öğretmenlere etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde ne gibi etkenlerin önemli olduğunu öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre yedi öğretmenden ikisi okulda karşılıklı iyi niyetin, iletişimin, sevgi, saygı ve işbirliğinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu değerlere sahip çalışanların okul ortamında huzur içerisinde çalışabileceklerini uzlaşîya daha yakın olacaklarını söylemişlerdir. Bu konuda yöneticilerin hiçbiri görüş belirtmemiştir.

Beş okul yöneticisinden ikisi ve yedi öğretmenden biri ise etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaş kültürü çerçevesinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin olması gerektiğini belirtmiştir. Yörük ve Şahin (2012)'de yaptığı benzer bir araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerinin (cinsiyet, profesyonel statü ve deneyimlerinin) okul üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu. Ayrıca yöneticinin adil olması, tarafsızlık ve açıklık ilkesi gütmemesinin bu konuda önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcı bir öğretmenimiz ise okulun yapısının ve mevcut öğrenci sayısının etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaş kültürü çerçevesinde önemli bir etken olduğuna değinmiştir. Diğer bir katılımcı öğretmenimiz de okuldaki çalışanların sorumluluk bilincine sahip olmasının bu bağlamda önemli olduğunu söylemiştir.

Araştırmamıza katılan beş yöneticiden üçü ile yedi öğretmenden ikisi iyi dinleyen, empati kurabilen, doğrularla hareket edebilen, görüş alış-verişinde bulunan ikna edici okul yöneticilerinin uzlaş çerçevesinde etkili okul yönetimi geliştirebileceklerinin belirtmişlerdir.

6.1.8. Konuyla ilgili önerilerin değerlendirilmesi

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda çalışan okul yöneticilerine ve öğretmenlere okulda uzlaş kültürünün gelişmesi için önerilerinin neler olduğunu öğrenmek amacıyla araştırma grubuna katılan katılımcılara görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırma grubuna katılan beş yöneticiden ikisi ile yedi öğretmenden dördünün görüşlerine göre yönetici ve çalışanların birbirlerine karşı iyi niyetli olması ve değişime açık olmaları gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca yöneticinin ikna gücü ve iletişim yeteneğine sahip olmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. İyi bir iletişim ve ikna yeteneğine sahip yöneticilerin uzlaşmayı sağlamada daha etkili olacaklarına değinmişlerdir.

Araştırmamıza katılan beş yöneticiden biri ve yedi öğretmenden ikisi ise okulda herkesin uzlaş ile hareket etmesi gerektiğini , empati kurabilmesini ve adil olunması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanlarına karşı adil olabilen, empati kurabilen yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu ve çalışma verimlerini artıracaklarını söylemiştir. Böylece motivasyonu artan öğretmen eğitimin kalitesini ve verimini de artıracaktır. Benzer şekilde bir sonuç Kocabaş ve Karaköse (2005) 'nin

araştırmasında öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek seviyede olması eğitimde kalite ve verimliliğin elde edilmesine etki edecektir, şeklindedir.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri ile yedi öğretmenden biri okullarda komisyonlar kurulması gerektiği üzerinde durmuştur. Okulda kurulacak komisyonlarla konu başlıkları belirlenip öğretmenin bu konularda görüşleri ve fikirleri alınması gerektiğini böylece öğretmenin okulu daha çok sahipleneceklerini söylemişlerdir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlere uzlaşma konusunda hizmet içi kurslar verilmesi gerektiğini de belirtmişlerdir. Polat (2012)'de yaptığı benzer bir araştırmada okul yöneticilerinin çok kültürlülüğe ilişkin olumlu tutuma sahip oldukları ve çokkültürlülükle ilgili hizmet içi eğitimi ve duyarlılık eğitimi almaları halinde okuldaki farklılıkları daha etkili yönetmesine yardımcı olacağı sonucu çıkmıştır.

Araştırmaya katılan beş yöneticiden biri ve yedi öğretmenden ikisi yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamında iç içe olması gerektiğini her konuda görüş alış – verişinde bulunmalarını ve ortak kararlar alınması gerektiği görüşünü belirtmiştir. Görüştüğümüz yönetici, çalışanlarına hiçbir zaman kapısını kapatmadığını, onların fikirlerini her zaman dinlediğini ve birlikte kararlar aldıklarını belirtmiştir.

Genel olarak önerilerde bulunan katılımcılar karşılıklı iyi niyetin, saygının, empatinin, iletişimin önemine değinmişler ve yönetici ile çalışanların görüş alış-verişinde bulunması gerektiğini söylemiştir.

6.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgularla ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin uzlaşma kültürünün gelişiminde uyguladıkları liderlik özelliklerinin önemini değerlendirilmesinin ve ortaya çıkarılmasının KKTC Milli Eğitim Bakanlığı İdarecilerine, İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere önerilere yer verilmiştir. Son kısımda ise bu konuda araştırma yapmayı arzu eden araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

6.2.1 Araştırmanın sonuçlarına yönelik öneriler:

Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda okul yöneticilerinin uzlaşma kültürünün sağlıklı gelişmesinde gösterecekleri liderlik özellikleri ve uygulamalarına dair öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Uzlaşı kültürünün gelişimi okullarda eğitimin kalitesini ve verimini artırmaktadır. Okul yöneticileri uzlaşı kültürünün bu yöndeki önemini anlamalı ve uygulamalarında bu yönde hareket etmeli, uzlaşı yeteneklerini geliştirmelidir.
2. Okul yöneticileri uzlaşı kültürünü geliştirmek, çatışmaları önleyebilmek adına çalışanlarının fikirlerine değer vermeli, ortak kararlar alabilmelidir.
3. Okul yöneticileri çalışanları ile iyi iletişim içerisinde olmalı, empati kurabilmeli ve onlara karşı açık olmalıdır.
4. Okul yöneticileri ve çalışanlar birbirlerine karşı sevgi ve saygı içerisinde çalışmalıdır.
5. Okul yöneticileri çalışanlarına karşı eşit davranmalı ve tarafsızlık ilkesiyle hareket etmelidir.Çalışanlarına dürüst ve tarafsız davranan yöneticiler her zaman güven vermektedir.
6. Okul yöneticileri uzlaşı kültürünün gelişiminde davranış sergilerken aynı zamanda liderlik özelliklerini de kullanmalıdırlar.Yöneticiler çalışanlarını ikna edebilmeli, objektif olmalı, motive gücünü ve iletişim gücünü kullanabilmelidir.
7. İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda müdürlük görevini yerine getiren okul yöneticilerinin çatışma yönetimi alanında ve liderlik becerilerini geliştirecek alanlarda hizmet içi eğitim seminerleri sıklaştırılmalıdır. Okul yöneticileri çatışma yönetimi alanında hizmet içi eğitimler aracılığı ile eğitilmeli, çatışmayı, örgütsel gelişime götürecek şekilde yönetme becerileri kazanmaları sağlanmalıdır.
8. İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda müdürlük görevini yerine getiren okul yöneticilerine Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesi sahibi olmaları zorunluluğu getirilmelidir.

6.2.2. Bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler:

1. Bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılar yurtdışındaki okullarda çalışan yöneticilerin uzlaşı kültürünün gelişiminde kullandığı liderlik özelliklerini inceleyip ülkemize özgü bir model geliştirebilirler.
2. Ülkemizdeki okul müdürlerinin liderlik konusunda yeterliliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ainscow, M. and Sandill, A. (2010). Developing inclusive education system: the role of organisational culture and leadership. *International Journal and Inclusive Education*, 401-416.
- Aküzüm, C. ve Özmen, F. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1 (2), 66-67.
- Aksu, B. M. (2004). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri. XII. eğitim bilimleri kongresi bildiriler*. Gazi Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, 709-727.
- Asal, U.Y. (2013). 21.Yüzyılda sürdürülebilir barış için küresel stratejiler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 1-14.
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (3), 255-279.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 349 -368.
- Atabey, A. ve Orhan, G. (2003). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya: Selçuk Üniversitesi İİFB Yayınları.
- Avruch, K. (2004). *Cross-Cultural Conflict in Conflict Resolution*. [Ed. Keith William.Hipel]. Encyclopedia of Life Support Systems. Retrieved from <http://www.eolss.net/ebooks/Sample%20Chapters/C14/E1-40-01-01.pdf>
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. (6.Baskı). (s.71-77). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Ayoko, O. B., Hartel, J. ve Charmine E. (2003). The role of space as both a conflicttrigger and a conflict control mechanicm in culturally heterogeneous workgroups. *Applied Psychology-An International Review*, 52 (3), 383-412.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi SosyalBilimlerDergisi*, 14 (1), 189-217.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 32-46.
- Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. (Second printing). (9-15). London: Kogan Page Limited.
- Batlaş, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Bayrak, K. S. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 114-116.
- Bernfelt, S. (1973). *Sisyphus or the limits of education*. (s.2-12). California: University of California Pressltd.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (s.24-30). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canlı, E. (2001). *Örgütlerde kişiler arası çatışmalar* (Yayımlanmamış Yüksek LisansTezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Celep, C. (2002). İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8, 356-373.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Mill Eğitim Dergisi*, 4, 153-154.

- Ceylan, S. (2010). *Eğitim kurumlarının öğretmen ve yöneticileri arasındaki çatışma alanları üzerine bir araştırma: Kütahya örneği* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Chacko, E. (2003). Culture and therapy: Complementary strategies for treatment of Type- 2 Diabetes In An Urban Setting In Kerala, India. *Social Science & Medicine*. 56 (5), 1087- 1098.
- Cihan, N. (2014). Okullarda değerler eğitimi ve Türkiye’deki uygulamaya bir bakış. *Electronic Turkish Studies*, 8, 429-436.
- Darling, H. L. (2000). Teacher quality and students achivment. *Education policy analiysis*. DOI: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v8n1.2000>.
- Day, C. (2000). *Effective leadership and reflective practice*. 113-127. Published online. <http://dx.doi.org/10.1080/713693134>
- De Cenzo, David A. ve Silhanek, B. (1997). *Human Relations Personel and Professional Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1984). Corporate cultures: The rites and rituals of corporatife. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Desson, K. and Clouthier, J. (2010). Organizational culture-why does it matter? *Presented to the Symposium on International Safeguards International AtomicEnergy Agency Vienna, Austria*.
- Dimmock, C. and Walker, A. (2002). *School Leadership in Context – Societal and Organisational cultures*. London: Paul Chapman Publishing. Retrieved from <http://primage.tau.ac.il/education/1542555.pdf>
- Dinçer, M. (2003). Eğitimin toplumsal değişme sürecindeki gücü. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (3), 102-112.
- Düşükcan, M. (2003). *Örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi sürecinde örgütsel iletişim etkililiği: Kuramsal ve uygulamalı bir çalışma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11(3), 104-106.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4) 227-231.
- Dowis, S. L., (2005). *A Study of organizational culture in title one schools in the upstate region of south carolina* (Doctora thesis). Clemson University, South Calorina.
- Ekinci, A. , Bindak, R. veYıldırım, M.C. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına Empatik Yaklaşımlarının İkili Karşılaştırmalar Metodu İle İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- English, F.W. and Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. *A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School*. <https://eric.ed.gov/?id=ED320257>.
- Eren, E. (1991). Yönetim ve organizasyon. *İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları*.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*.(s.44-48). İstanbul : Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (s.61-64). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Finnan, C. (2000). Implementing school reform models: Why is it so hard for some schools and easy for others? *Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association*, 33.
- Gökçe, O. ve A. Şahin (2001). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. O. Gökçe ve N.A. Atabey, (Ed.). *Davranış Bilimleri Ders Notları*, Konya.
- Hargreaves, A. (2002). Sustainability of Educational Change: The Role Of Social Geographies. *Journal of Educational Change*. 3 (3-4), 189-21.

- Hasan, B. G. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. (s.54-85), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19, 411- 442.
- Karadağ, N. ve Özdemir, S. (2015). Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin okul müdürü görüşleri. *International journal of science culture*. SSN:2148-1148.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*.(5.Baskı). (s.120). Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, B. (2003). *Yönetmel ve İş İletişimi*. (s.1-49). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kılıçarslan, S. (2013). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kim, N. H. & Sohn, D-W. and Wall, J.A. Jr. (1999). Korean Leaders. (And Subordinates' Conflict Management). *International Journal of Conflict Management*. 10(2), 130-153.
- Kocabaş, I. ve Karaköse, T. (2005). Principals' behavior and attitudes' effect on the motivation of teachers. *Journal of Turkish Educational Science*.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü ve öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımci liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.*
- Lott, E. (1996). *Love and Theft*. (s.12-16).Oxford: Oxford University Press.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding organizational culture. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29 (4), 1-12.
- Okçu, V. (2014). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (6), 2151-2152.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (1999). *Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri. Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi , Gaziantep.*
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi: Gaziantep Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.*
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). *How leaders influence the culture of schools, Educational Leadership*. 49-52. Switzerland: Peter Lang AG.Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4298126756>,
- Polat, S. (2012). Okul müdürlerinin çok kültürlülüğe ilişkin tutumları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,42, 334-343.
- Rosenhalt, S. J. (1991). *Teacher's workplace: The organizational contex of schooling*. Teachers College Press.
- Ruane, F. (1990). Transforming future teachers' ideas about writing instruction. *Journal of curriculum studies*. 277-289. <http://dx.doi.org/10.1080/0022027900220305>.

- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar* (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Schein, E. H. (2011). *Leadership and organizational culture*. New York, NY: Wiley.
- Soini, T. and Pietarinen, J. (2016). The way ahead for Finnish comprehensive school? Examining state – level school administrators' theory of change. *Journal of Curriculum* , 671-691. <http://dx.doi.org/10.1080/00220272.2016.1143530>.
- Staessens, K. (2006). Identification and description of professional culture in innovating schools. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 111-128 <http://dx.doi.org/10.1080/0951839930060202>.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1909-1928.
- Şahin, F. N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71-83.
- Şerif, M.ve Şerif, C.(1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Sosyal Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taylor, E. T., L. A. Pelau ve D. O. Sears. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 19(1), 123-135.
- Teyfur, M., Beytekin O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 24-35.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 271-274.

- Türkel, A. (2000). *Grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme Kuram ve Uygulamada *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 544-557.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-150.
- Varlık, S. (2008). *İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasında örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları*(Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Ankara İli Örneği) (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1).

EKLER

EK 1- VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli Eğitimci,

Bu araştırma “Okul Yöneticilerinin Okullarda Uzlaş Kültürünün Gelişiminde Liderlik Özelliklerinin Öneminin Değerlendirilmesi” amacındadır. Verilerin toplanmasında katılımcılarla görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları aşağıda belirtilmiştir.

Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayıracağınız değerli zamanınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gülen DÖŞEMECİ

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi

Ve Planlaması Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Mülakat soruları:

- 1- Meslekteki kıdeminiz nedir?
- 2- Göreviniz nedir?
- 3- Uzlaşî kültürünü nasıl tanımlarsınız?
- 3- Okul yönetiminde uzlaşî kültürü neden önemlidir?
- 4- Okulda uzlaşî kültürünün gelişmesi neden önemlidir? Nasıl olmalıdır?
- 5- Yöneticilerin uyguladığı çözüm yolları uzlaşîyı destekliyor mu? Nasıl?
- 6- Yöneticilerin uzlaşî kültürünün gelişiminde gösterdiği davranışlar ile liderlik davranışları arasındaki ilişki nasıldır?
- 7- Sizce yöneticiler uzlaşî kültürünü geliştirirken hangi liderlik özelliklerini gösteriyorlar? Örneklerle açıkla mısınız?
- 8- Sizce etkili okul yönetimi geliştirmede uzlaşî kültürü çerçevesinde ne gibi etkenler önemlidir?
- 9- Önerileriniz.

EK 2- ARAŞTIRMA İZNİ



**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/2016/1B 2928.

Lefkoşa, 28 Kasım 2016

Sayın Gülen DÖŞEMECİ,
Yakın Doğu Üniversitesi,
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okul müdürleri ile uygulamak istediğiniz “Okul Yöneticilerinin Uzlaşma Kültürünün Gelişiminde Liderlik Özelliklerinin Öneminin Değerlendirilmesi” konulu çalışma Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.


Ali BOLATCAN
Müdür

/FB

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK 3- ORJİNALLİK RAPORU

Gülen Döşemeci

ORJİNALLİK RAPORU

%6

BENZERLİK ENDEKSİ

%

İNTERNET
KAYNAKLARI

%6

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

EKİNCİ, Abdurrahman, BİNDİK, Recep and YILDIRIM, M.Cevat. "İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına empatik yaklaşımlarının ikili karşılaştırmalar metodu ile incelenmesi", Gaziantep Üniversitesi, 2012.

Yayın

%1

2

ASAL, Uğur Yasin. "21. yüzyılda sürdürülebilir barış için küresel stratejiler", İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2013.

Yayın

%1

3

ASLAN, Canan. "Türkçe Eğitimi Programlarında lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin akademik özyeterliklerine ilişkin görüşleri", TUBİTAK, 2010.

Yayın

%1

4

YÜCEL, Cemil and KAYNAK TAŞÇI, Selma. "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Selçuk Üniversitesi, 2008.

Yayın

<%1

Karaca, Mehmet. "FARKLILAŞMA,