



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

**ÖĞRETMEN ALGILARINCA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
UZLAŞIM YETERLİLİĞİ MEVCUT
DURUM ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze KONDOZ

Danışmanı: Doç. Dr. Cem BİROL

**Lefkoşa
Ağustos, 2007**



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

**ÖĞRETMEN ALGILARINCA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
UZLAŞIM YETERLİLİĞİ MEVCUT
DURUM ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze KONDOZ

**Lefkoşa
Ağustos, 2007**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Gamze Kondoza ait " Öğretmen Algılarınca Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında 06/ 08/ 2007 tarihinde oybirliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Üye:.....

Üye:.....

Üye:.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2007

Doç. Dr. Cem BİROL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bölümünde sürdürmekte olduğum yüksek lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, öğretmen algılarınca eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri, mevcut durum analizi olarak ortaya koyarak, geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları; ikinci bölümde ilgili araştırmalar ve yayınlar, üçüncü bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması; dördüncü bölümde araştırma bulguları ve bulgularla ilgili yorumlar; beşinci bölümde ise araştırmanın özeti, yargı ve öneriler yer almaktadır.

Eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliğini mevcut durum açısından ortaya koyarak farklı değişkenler ile karşılaştıran bu araştırmanın eğitim yönetimi açısından yaklaşımlara katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

Araştırmanın her aşamasında çok değerli görüş ve yardımları ile araştırmanın şekillenmesine katkı sağlayan sayın hocam Doç. Dr. Cem BİROL'a, araştırmama tecrübeleri ile destek veren Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR'a, geniş bilgileri ile araştırmama ışık tutan okulumuz rehber öğretmeni Eğitim Bilim Uzmanı İbrahim SÜZÜK'e, Uzlaşım konusunda KKTC'de kendini geliştirmiş olan ve araştırma konusu olarak bu konuyu kendinden ilham aldığım Uzlaşım Derneği Başkanı sayın Ali YAMAN ve Uzlaşım Derneği Proje Yöneticisi Yrd. Doç. Dr. Ahmet ADALIER'e kişisel gelişimime her zaman saygı duyan ve yardımcı olan sevgili anneme, sabır ve yardımları için kızım ELAY KONEDRALI'ya araştırmamın literatür kısmının yazımında destek veren Filiz BOYOĞLU'na, araştırmanın istatistiksel çözümlenmesinde yardımcı olan Neşe DOLMACI'ya, Mukaddes SAKALLI'ya, anketlerin uygulanmasında yardımlarını hiç esirgemeyen sevgili meslektaşım Ömer DERELİ'ye ve tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Gamze KONDOZ

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINCA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN UZLAŞIM YETERLİLİĞİ MEVCUT DURUM ANALİZİ

Kondoz, Gamze
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem Birol
Ağustos 2007, 175 sayfa

Bu araştırma eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini öğretmen görüşleri açısından belirlemek ve eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini cinsiyetlerine, yaşlarına, en son mezun oldukları eğitim durumuna ve branşlarına göre karşılaştırmalı olarak değerlendirmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Tarama modeli niteliğinde olan araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev yapan toplam 1350 ilkokul öğretmenleri ile müdür muavinleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine araştırmacı tarafından geliştirilen anket ölçeği uygulanmıştır. Geliştirilen araç araştırma örneklemini doğrultusunda Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt ve İskele ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlere rastgele yöntem ile seçilen 23 ilkokul ve bu okullarda görev yapan 310 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Verilerin analizlerinde t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Eğitim yöneticilerinin öğretmen algılarınca her zaman, ortadan fazla ve orta sıklıkta etkili olmadığı herhangi bir davranışı yoktur. Bu çalışmada elde edilen bulgular, öğretmen algılarınca eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri oranı % 40.6 ile ortadan az sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri ile en son mezun oldukları eğitim durumları ve görev yaptıkları branşlarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucu ortadadır. Bu sonuçla beraber eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerinin istenen oranda olmadığı şeklindeki öğretmen algıları, yöneticiliğe atanmada uzlaşım yeterlilikleri ile ilgili bir koşulun olmamasının sonucu olarak düşünülmektedir. Müdahale edilmesi gereken bir bulgu olarak ortaya çıkan bu gerçek, atanma sürecinde ortaya konacak kriterler ile problem durumu olmaktan çıkabilecek bir gerçektir.

ABSTRACT

ÖĞRETMEN ALGILARINCA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN UZLAŞIM YETERLİLİĞİ MEVCUT DURUM ANALİZİ

Kondoç, Gamze
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem Birol
Ağustos 2007, 175.sayfa

This study was undertaken to research the "mediation skills" of school administrators through teacher perception, according to gender, age, last place of study and the field (branch) of study.

The survey model research was based on 1350 primary school teachers and assistant principals employed in the Turkish Republic of Northern Cyprus. The questionnaire for the research was designed by the researcher. The final questionnaire was randomly applied to 310 teachers employed at 23 public schools in the districts of Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt and İskele. The results obtained were analyzed through the SPSS program using T-tests and variance analysis. According to the research, the teachers' perception showed that the school administrators had no behavior effective above average or at average. The results from this research showed that the teacher perception on the mediation skills of school administrators' sufficiency rate was 40.6% and below average. Furthermore teachers' age and gender variances produced significant differences. On the other hand, it is clear that the teachers' perception as to the mediation skills of school administrators with respect to their last place of study and the field (branch) of study showed no significant differences. It is thought that, the teacher perception stating that the mediation skills / abilities of school administrators' are not at the acceptable level, is due to not having a set clear criteria for mediation skills when administrator appointments are considered. It is realistic to think that this finding can be interfered with through the use of a set of criteria at the appointment stage to overcome this problem.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	X

BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	24
Önem.....	25
Sınırlılıklar.....	26
Tanımlar ve Kısaltmalar.....	26
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	29
3. YÖNTEM.....	38
Araştırmanın Modeli.....	38
Evren ve Örneklem.....	38
Verilerin Toplanması.....	42
Verilerin Analizi.....	43
4. BULGULAR VE YORUMLAR	
I.ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN	
UZLAŞIMSAL ETKİLİLİKLERİNE YÖNELİK MEVCUT DURUM	
ANALİZİ.....	46
ii. Eğitim Yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri yönünden	
öğretmenlerce hiçbir zaman aralığında algılanan maddelere	
ilişkin davranışları.....	46
iii. Eğitim Yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri yönünden öğretmenlerce	
ortadan az etkili olarak algılanan maddelere ilişkin davranışları.....	51
II. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ.....	137
iii. Öğretmenlerin cinsiyetleri.....	137
iii. Öğretmenlerin yaşları.....	138

//iii. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri.....	140
//iv. Öğretmenlerin şu an bulundukları okulda görev yapma süreleri.....	141
//v. Öğretmenlerin en son mezun olduğu eğitim durumları.....	141
//vi. Öğretmenlerin branşları.....	143
5. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	
Özet.....	145
Yargı.....	147
Öneriler.....	148
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	158

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1	Lefkoşa Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı.....	32
Tablo 2	Gazimağusa Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı.....	39
Tablo 3	Güzelyurt Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı.....	40
Tablo 4	Girne Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı.....	40
Tablo 5	İskele Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı.....	41
Tablo 6	Bölgelere Göre Örneklem Grubuna Giren Toplam Öğretmen Sayısı.....	41
Tablo 7	Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama Sınırlandırma.....	45
Tablo 8	Yöneticilerin uzlaşım yeterlilikleri yönünden öğretmenlerce hiçbir zaman aralığında algılanan maddelere ilişkin ortalamları.....	46
Tablo 9	Uzlaşımın Uygulandığı Okullardan Alınan Açıklamalar.....	50
Tablo 10	Yöneticilerin uzlaşım yeterlilikleri yönünden öğretmenlerce ortadan az etkili görülen davranışları.....	51
Tablo 11	Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Puanlarına İlişkin Yüzdeleri...	136

Tablo 12	Farklı Cinsiyetteki Öğretmen Algılarınca Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri ile İlgili T-Testi ve Varyans Analizler.....	136
Tablo 13	Farklı Yaş Aralığında Olan Öğretmen Algılarınca Yöneticilerin Uzlaşım Yeterliliğine İlişkin Yüzdeleri	137
Tablo 14	Farklı Yaş Aralığındaki Öğretmen Algılarınca Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliklerine İlişkin T-Testi ve Varyans Analizleri.....	138
Tablo 15	Farklı Kıdemlere Sahip Olan Öğretmen Algılarınca Yöneticilerin Uzlaşım Yeterliliğine İlişkin Yüzdeleri	139
Tablo 16	Öğretmenlerin Şu an Bulundukları Okulda Görev Yapma Sürelerine İlişkin Çalışma Durumlarına Yönelik Yüzdelikler....	140
Tablo 17	Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Yüzdeleri.....	141
Tablo 18	Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Okul Durumu ile Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliğine Yönelik Algılarına İlişkin Varyans Analizleri.....	142
Tablo 19	Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımına İlişkin Yüzdeleri.....	143
Tablo 20	Öğretmenlerin Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliklerine Yönelik Algıları ile Branşları Arasındaki T- testi ve Varyans Analizleri.....	143
Tablo 21	Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Bölgelere Göre Dağılımı.....	144

Tablo 22	Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapıyorsunuz Sorusuna ilişkin Varyans Analizleri.....	166
Tablo 23	Şu an bulunduğunuz Okulda kaç yıldır çalışmaktasınız Sorusuna İlişkin Varyans Analizleri.....	167
Tablo 24	Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliklerine Yönelik Genel Ortalama Değerleri.....	173

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1	Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden Öğretmenlerce Hiçbir zaman Aralığında Algılanan Yönetici Davranışlarına İlişkin Maddelerin Yüzdeleri.....	47
Grafik 2	Yöneticilerin, Öğretmen Algılarınca Eğitimde Uzlaşımın Gerekliliğine İnanma Yüzde Oranları.....	47
Grafik 3	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrenci ile Öğretmen Arasındaki Uzlaşımın, Eğitim Kalitesini Arttıracığına İnanma Yüzde Oranları.....	49
Grafik 4	Yöneticilerin Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden Öğretmenlerce Ortadan Az Etkili Görülen Davranışlara İlişkin Ortalamalar.....	55
Grafik 5	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Konusunda Kendisini Geliştirme Yüzde Oranları.....	56
Grafik 6	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşımı Okulda Uygulama Yüzde Oranları	57
Grafik 7	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Rehberlik Alanında Bilgi Sahibi Olma Yüzde Oranları.....	59
Grafik 8	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerini Uzlaşım İle İlgili Faaliyetlere Katılmaya Teşvik Etme Yüzde Oranları	61
Grafik 9	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin İlişkilerini Takip Etme Yüzde Oranları.....	62

Grafik 10	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrenciler Arası Anlaşmazlıkları Erken Farketme Yüzde Oranları	63
Grafik 11	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenler Arası Anlaşmazlıkları Erken Farketme YüzdeOranları.....	64
Grafik 12	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Anlaşmazlık Sorunu Yaşayan Bireyleri Yargılamadan Olumsuzluğu Gidermenin Yollarını Arama Yüzde Oranları.....	65
Grafik 13	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Kişiler Arasında Adaletli Davranması Gerektiğinin Farkında Olma Yüzde Oranları.....	67
Grafik 14	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Kişiler Arasında Adaletli Davranma Yüzde Oranları.....	68
Grafik 15	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunların Çözümünde Gizlilik İlkesine Uyuma Yüzde Oranları.....	69
Grafik 16	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlu Kişilerin Uzlaştırılması İçin Toplanma Yeri Belirleme Yüzde Oranları	71
Grafik 17	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlu Kişilerin Uzlaştırılması İçin Toplanma Zamanı Belirleme Yüzde Oranları.....	72
Grafik 18	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaştırma Sırasında Haklıyı Ayırma Yüzde Oranları.....	73
Grafik 19	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaştırma Sırasında Uyumsuz Durumu Ortadan Kaldırmaya Yardımcı Olma Yüzde Oranları.....	74

Grafik 20	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Uzmanı Kişilerle Bağlantı Kurma Yüzde Oranları.....	75
Grafik 21	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Ailelerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları.....	76
Grafik 22	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları.....	78
Grafik 23	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları.....	79
Grafik 24	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerin Çalışma Ortamını İhtiyaçlarına Göre Düzenleme Yüzde Oranları	81
Grafik 25	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin Çalışma Ortamını İhtiyaçlarına Göre Düzenleme Yüzde Oranları	82
Grafik 26	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca İkna Etme Yeteneği Güçlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları.....	83
Grafik 27	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Dinleme Becerisine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları	84
Grafik 28	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı Demokratik Davranma Durumlarının Yüzde Oranları	86
Grafik 29	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerine Karşı Demokratik Davranma Durumlarının Yüzde Oranları	87
Grafik 30	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme Durumlarının Yüzde Oranları.....	89

Grafik 31	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin Sorunlarıyla İlgilenme Durumlarının Yüzde Oranları	90
Grafik 32	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Empati Yeteneğine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları	92
Grafik 33	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı Güven Duygusu Verme Yüzde Oranları.....	93
Grafik 34	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Güvenme Yüzde Oranları.....	94
Grafik 35	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Olumsuz Eleştiriye Açık Olma Durumlarının Yüzde Oranları.....	95
Grafik 36	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Olumsuz Eleştirilerde Bulunma Yüzde Oranları.....	96
Grafik 37	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Karar Alınırken Katılımcı Bir Politika İzleme Yüzde Oranları	98
Grafik 38	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenler Arası Bireysel Farklılıklara Saygı Gösterme Yüzde Oranları	100
Grafik 39	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Katılımcılığı Sağlama Yüzde Oranları.....	101
Grafik 40	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Adaletli Olma Yüzde Oranları.....	103
Grafik 41	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Çözüm Üretici Olma Durumlarının Yüzde Oranları	104

Grafik 42	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Vereceği Mesajlarla Vücut Dilini Etkili Bir Şekilde Kullanma Yüzde Oranları	105
Grafik 43	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı Güler Yüzlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları	107
Grafik 44	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerine Karşı Güler Yüzlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları	108
Grafik 45	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Stratejileri ile İlgili Bilgilendirme Yapma Durumlarının Yüzde Oranları	110
Grafik 46	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Okuldaki Kuralların Takibini Yapma Durumlarının Yüzde Oranları	111
Grafik 47	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Takım Ruhuna Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları	113
Grafik 48	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Okulu Kazanılmış Yetki Gücü ile Yönetme Durumlarının Yüzde Oranları	115
Grafik 49	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Evrensel Değerlere Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları	118
Grafik 50	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Yönetimdeki Personelin İş Doyumlarını Sağlama Durumlarının Yüzde Oranları	120
Grafik 51	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Çatışma Yönetimi Becerisine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları	121
Grafik 52	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlere İsimleri ile Hitap Etme Yüzde Oranları.....	123

Grafik 53	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Konulara Olumlu Yönde Yaklaşma Durumlarının Yüzde Oranları	125
Grafik 54	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Sonucunda Her İki Tarafın da Menfaat Kazanmasına Dikkat Etme Yüzde Oranları	126
Grafik 55	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Kendi Çözümlerini Bulmaları Konusunda Yönlendirme Durumlarının Yüzde Oranları.....	128
Grafik 56	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlara Kendisi Çözüm Getirme Durumlarının Yüzde Oranları.....	129
Grafik 57	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Dengeli Bir Diyalog Kurmasını Sağlama Durumlarının Yüzde Oranları.....	130
Grafik 58	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Fikir Üretmesine Yönlendirme Durumlarının Yüzde Oranları.....	131
Grafik 59	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Süreç içerisinde Sorunun Kökenine İnmelerine Yönlendirme Durumlarının Yüzde Oranları.....	132
Grafik 60	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşımı Okulda Sorun Çözümleme Yöntemi Olarak Kullanma Durumlarının Yüzde Oranları	133
Grafik 61	Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım İle İlişkilerin Korunarak İyileştirileceğine İnanma Durumlarının Yüzde Oranları.....	134

ÖĞRETMEN ALGILARINCA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN UZLAŞIM YETERLİLİĞİ MEVCUT DURUM ANALİZİ

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları ve kısaltmalar verilmektedir.

Problem

Eğitim, çağlara, toplumlara, kişilere göre değişik anlamlar, görevler yüklenmiştir. Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumları gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Laikleştirilmiş ve ulusallaştırılmış bir biçimde devletin üstlendiği ulusal eğitim anlayışı XVI. ve XVII. yüzyıllarda yaygınlaşmaya başladığını söyleyebiliriz.

Tarihte toplumların geçtiği önemli dönemler vardır. Bunlar arasında çocuk ve insan kavramlarının tarihsel yeni boyutlar kazanmaya başladığı aydınlanma döneminin ve bunu izleyen “toplumsal sözleşme” düşüncesinin ürünü olarak ortaya çıkan ulusal devletin ulusal eğitimi, karanlık dönem olarak nitelendiği ortacağı ne kadar yadsısa da manastırların ve din-eğitiminin mirasçısı görünümündedir.

Antik Yunan'dan günümüze kadar görülen eğitim ve öğretim anlayışı, çocuk eğitimin temelinde bulunan çocuğunu tanımlama ve anlama biçimleri Ortaçağ, Rönesans, Aydınlanma ve sonrasında büyük değişiklikler göstermiştir.

Günümüzün çocuğa bakış biçimi büyük ölçüde Russeu'nun yolunu açtığı XVIII. Yüzyılın ikinci yarısından mirastır. Bu yıllar, eğitim ile modern anlamda "yurttaşın bir birleri için vazgeçilmez görünmeye başladığı, politik düşünce tarihinde "Toplumsal Sözleşme" "Toplumsal Uzlaşma" olarak ifadesini bulan yeni bir toplum ve iktidar ilişkisinin şekillendiği yıllardır (Bumin, 1983).

Günümüzde dünyanın birçok ülkesinin ve bu arada Türkiye'nin kamuoyunda insan hakları, vatandaşlık ve demokrasi gibi alanların eğitiminin önemi gibi tartışmalar ön plana çıkmış olup, bu konuda planlı çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmaların hemen hemen hepsinde insan hakları, vatandaşlık ve demokrasi eğitiminin "demokratik eğitim"den geçtiğinin altı çizilmekte ve eğitim süreci demokratikleştirilmeden, belirtilen alanlarda verilecek bir eğitimin başarısız olacağı ifade edilmektedir (Kepenekçi, 2003).

Kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür (Fidan ve Erden, 1998, Good'dan alıntı). Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantılarıyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Fidan ve Erden, 1998, Ertürk'ten alıntı). Eğitim, belli amaçlara göre insanların davranışlarının planlı olarak değiştirilmesi ve geliştirilmesinin yasa ve ilkelerini bulmaya ve bu amaçla teknikler geliştirmeye çalışan bir bilim dalıdır (Fidan ve Erden 1998).

Eğitimin temel amacının toplumdaki bireyleri yetiştirerek onları topluma yararlı bireyler haline getirmektir. Bunun yanında olan eğitim kurumlarının, toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi geliştirme olmak üzere dört temel işlevi olduğu söylenebilir. Bu işlevler evrenseldir. Diğer bir anlatımla, tüm toplumlarda eğitim kurumları bu işlevleri yerine getirmek üzere ortaya çıkmıştır. Ancak, bu işlevleri yerine getirme biçimi, hangi amaçlar

doğrultusunda gerçekleştirilebileceği ve hangi işlevin öncelikli olduğu toplumdan topluma değişiklik gösterir (Fidan ve Erden,1998).

Eğitimin dört işlevi içinde özellikle toplumsal işlevi ve bireyi geliştirme işlevini incelediğimiz zaman, bu işlevlerin kökeninde çatışma ve uzlaşmaya dayalı insan ilişkilerinin olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda eğitimin toplumsal işlevi; toplumun sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak, toplumla uyumlu bireyler yetiştirmeyi de amaç edinmektedir.

Eğitim kurumları bu işlevini yerine getirmek için; öğrencilere toplumun kültürel mirasını aktarır, öğrencilerin toplumsallaşmasını sağlar, yenilikçi ve toplumun kültürünü geliştirecek bireyler yetiştirir (Fidan ve Erden,1998). Eğitimin bireyi geliştirme işlevi ise bireyin, eğitim kurumlarında, doğal ve toplumsal çevresini tanıyarak bunlardan en iyi biçimde yararlanma ve temel ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde karşılama yollarını öğretmeyi hedeflemektedir.

Bireyin geliştirilmesi, günümüzdeki modern ve demokratik toplumlarda bireye verilen değerin artması ile eğitim kurumlarının önemli işlevlerinden biri durumuna gelmiştir. Eğitim kurumları bu işlevlerini yerine getirilebilmek için bireyin hem zihinsel, hem bedensel hem de duygusal yönden gelişmelerini sağlayacak faaliyetlere yer verirler (Fidan ve Erden,1998).

Bu mantık ile uzlaşım kavramı, öğretim süreçlerinde sağlıklı insan ilişkilerinin oluşması ile katkı sağlar.

Günümüzde ise eğitimden istenilen kişinin bireysel yeteneklerinin sonuna kadar geliştirilmesi, kendilerini ifade etmesi, toplumda hak ettiği yeri alabilecek bir meslek sahibi olması ve sonuçta toplumun refah düzeyinin artırmasını sağlamak olarak anlam kazanmıştır.

Uzlaşım sadece eğitimde değil değişik alanlarda da toplumları yeni arayışlara götürmüştür. Hukuk alanında, ekonomik alanda, savunma alanında uzlaşım arayışları sonucu birçok birlikler ve kuruluşlar ortaya çıkmıştır.

Hukuk alanında uzlaşım arayışlarından bir tanesi de insan haklarıdır. Bu belge, belirli bir tarihsel evrede insanların sahip olmaları gereken hak ve özgürlükleri ifade eder. Bütün insanların hiçbir ayırım gözetmeksizin yalnızca insan oluşlarından dolayı, insanlık onurunun gereği olarak sahip oldukları hakların bütününe kapsayan terim, bu niteliği ile gerçekleştirilmiş bir amacı, ideali belirler.

İnsan haklarının bütün insanlar için gerekli olması, pozitif hukukun üzerinde bir anlama sahip olma niteliğini ortaya koymaktadır. Sadece belirli bir yer ve zamanda yazılı belgelerle tanınan hak ve özgürlükler değil, insanlığın ulaştığı bütün gelişme evrelerinde tüm insanlara tanınması gereken hak ve özgürlükler bu kavramın kapsamındadır. Bu noktada insan haklarının evrensel özelliği öne çıkmaktadır.

Hukuk alanında uzlaşım arayışlarından bir tanesi de çocuk haklarıdır. Çocuk haklarına ilişkin bu güne dek hazırlanmış en eksiksiz belgedir ve ayrıca bu haklara uluslararası yasa gücü kazandıran ilk belgedir. Çocuklar kendi haklarında karar verebilme ve kişiliklerin geliştirebilme, toplumsal örgütlenmelerde kendilerini ifade edebilme haklarını da tanımıştır.

Günümüzde, "alternatif uyuşmazlık çözümü", uyuşmazlıkların çözümünde giderek yaygınlaşmaktadır. Alternatif uyuşmazlık çözümü, uluslararası ticari uyuşmazlıkların çözümünde olduğu gibi ulusal pek çok uyuşmazlığın giderilmesinde, taraflara hizmet etmede büyüme ve gelişme göstermiştir (Coleman, Deutsch, 2000).

Medeni yargılama, hukuk kurallarının hukuksal ilişkileri düzenlemek ve uyuşmazlıkların ortaya çıkmasını önlemek amacından farklı olarak, hukuksal ilişkinin tarafları arasında uyuşmazlık çıktıktan sonra başvurulacak kuralları düzenleyen bir hukuk alanıdır. Ancak uyuşmazlıkların çözümünde tek yöntem, devletin yargılama kurallarına müracaat olmayıp, buna alternatif teşkil eden

çeşitli yöntemler söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle alternatif uyuşmazlık çözümü kavramındaki “alternatif” ibaresi kural olarak, mahkemelerde uygulanacak olan “yargılama kurallarının” alternatifleridir (İldır, 2003).

Günümüzde, alternatif uyuşmazlık çözümünde yer alan, “alternatif” ifadesi yerine alternatif yöntemler, uyuşmazlıkların çözümünde bir yaklaşım ve bir yol olarak değerlendirilmektedir (İldır, 2003). Uyuşmazlık ise; bir hakkın varlığı, kapsamı veya sonuçları üzerinde meydana gelen bir anlaşmazlığı ifade eder. Her hukuki ilişkinin olduğu yerde henüz bir uyuşmazlık vardır denilemez (İldır, 2003).

Gelecekte ortaya çıkması olası çatışmaları önlemek veya gidermek için kurulmuş olan birlikler ve kuruluşlar çeşitli uzlaşımın sonucudur. Kişilerin, kurumların, ülkelerin varmış olduğu her anlaşma aynı zamanda çatışma sonucu gerilimin giderildiği bir uzlaşımdır. Uzlaşım arayışlarının nedeni çatışmadır diyebiliriz.

Çatışma sözcüğü duyduğumuz zaman aklımıza gelen ilk kavramlar “kavga, savaş, küfür, huzursuzluk, anlaşmazlıktır. Bunlarda çatışmaya olumsuz bir anlam yüklemektedir. İnsanların fikirleri birbirinden farklı olduğu zamanlarda da çatışma yaşamaktadırlar. İnsanların var oluşunun temeli farklılık olduğuna göre çatışma yaşamamız da doğaldır.

Bireyler arasında farklılıklar olmasaydı, her şey sıkıcı, tek düze, dinamizmden yoksun ve gelişmeye kapalı olurdu. Bu nedenle çatışma insan olmanın bir özelliğidir.

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 2003, Rahip'den alıntı).

Çatışmaya yol açan nedenlere bakıldığında, farklı istem, ihtiyaç, görüş, talep, duygu, beklenti ve değerlerin varlığı ön plana çıkmaktadır. Çatışma aslında kişilerin ihtiyaçları, değerleri, beklentileri, duyguları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkan bir olgudur (Beidoğlu, 2003).

İnsan doğası gereği farklı kişilik, çıkar, istek, gereksinim, hedef, değer, tercih, zevk ve kişilik özelliklerine sahiptir. Bu kadar çok çeşitliliğe sahip olan insanın bulunduğu her mekanda farklılıktan kaynaklanan çatışmanın olması doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla bu süreç yaşamın da kendisidir. Öner (1999) çatışmanın bir ya da birden çok kişinin herhangi bir konu üzerinde anlaşılmadığı zaman ortaya çıktığını belirtmektedir. Kişilerin gereksinimleri, dürtüleri ve istekleri birbirleriyle örtüşmediği için çatışmanın ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Bu nedenle, çatışma yaşamın doğal bir parçasıdır.

Bir okulu demokratik yapan ön koşullardan biri de okulda katılımın sağlanmasıdır. Okullarda katılımı gerekenler “öğretmenler”, “öğrenciler” ve “aileler”dir. Okul ortamında katılma beraberinde işbirliğini de getirdiği için gereklidir. Örneğin, öğretmenlerin branşları veya dünya görüşleri, ailelerin geldikleri sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri ya da öğrencilerin düzeyleri katılımın etkinliğinde rol oynayabilir (Kepenekçi, 2003).

Okullarda, yönetilenlerin yönetime katılması çabalarının başlatılması, insan hakları ve demokrasi alanında esmeye başlayan rüzgarın etkisiyle olmuştur (Kepenekçi, 2003).

Bir araştırmacı, çatışmayı günlük yaşamın normal ve kaçınılmaz bir parçası olarak tanımlamaktadır (Schrumpf, Crawford ve Bodine 1997; Cohen, 1995; Gilhooley, ve Scheuch, 2000). Cohen (1995) çatışmaları, özellikle gençlerin yaşamlarında kendilerini ve diğerlerini tanımlamak, keşfetmek ve anlamak için bir fırsat olarak görmektedir. Schrumpf, Crawford ve Bodine (1997) ve Gilhooley ve Scheuch (2000) çatışmaya sahip olmanın ya da olmamanın bizim seçimimiz dahilinde olmadığını; buna karşın çatışma içinde nasıl hareket ettiğimiz ve çatışmayı nasıl çözdüğümüzün bizim seçimimiz ve tercihimiz dahilinde olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla, çatışma

olumlu ya da olumsuz yöntemlerle yönetilebilmektedir. Yönetim tarzına bağlı olarak da yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Okulun doğal bir parçası olan çatışmaların nedenlerine ilişkin alan yazında çeşitli yaklaşımlar göze çarpmaktadır. Karip (1999), çatışmaların iki nedenden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Bunlar; Daha önce yaşanan çatışmalar ve çevresel koşullardır. Karip çevresel koşullar olarak sınırlı kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve özerklik isteğini göstererek, kişinin daha önce yaşadığı çatışmaları ile çevresel koşulların etkileşiminin, somut bir çatışmaya neden olduğu gibi, gelecekte karşılaşılabilecek gizil bir çatışmayı da yapılandırabileceği üzerinde durmaktadır (Türnüklü, 2002).

Bir başka tanımla çatışma iki tarafın duygu, düşünce ve davranışları (Hedefler) arasındaki uyumsuzluk durumudur. İki tarafın farklı düşmesi ve hedeflerinin bağdaşmamasıdır. Çatışmanın olumsuz olarak algılanmasına yol açan düşünce, çatışma durumunda gösterilen tepkiler, diğer bir ifade ile çatışmayı çözmek için kullanılan yöntemler, yollar ve stratejilerdir. Kullanılan stratejiler, çatışmanın sonucunu olumlu veya olumsuz kılabilir (Beidoğlu, 2003).

Dökmen'e göre, psikoloji kapsamında çeşitli iletişim sınıflamaları vardır. Yaygın olarak kullanılan sınıflamalardan birisinde iletişimi dört ana gruba ayırmaktadır. İletişim türlerinin aynı zamanda birer çatışma türü olarak sınıflandırmaktadır. Kişi-içi iletişim ve çatışma, kişilerarası iletişim ve çatışma, örgüt-içi iletişim ve çatışma, kitle iletişimi ve çatışma olarak dört grupta incelemiştir (Dökmen, 2005).

Dökmen çatışmaları betimlemeye yönelik yaptığı sınıflamaya sonuç faktörleri adını vermiş ve sonuç faktörlerinin çatışmaların yüzeysel nedenleri olduğunu belirtmiştir. Yüzeysel nedenlerin altında yatan, kişilerarası çatışmaların asıl nedenini oluşturan başlangıç faktörleri olduğunu ve bu faktörlerin de biliş, algı, duygu, bilinçdışı, ihtiyaçlar iletişim becerisi, kişisel faktörler, kültürel faktörler, roller, sosyal ve fiziksel çevre ile mesajın niteliği olarak sıralamaktadır (Dökmen, 2005).

İletişim çatışmalarının sınıflamalarını ele aldığımız zaman bu çatışmaların kökeninde örgüt-içi iletişim ve çatışmanın okul ortamındaki verimliliğine etkisi göze çarpmaktadır.

İş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonu olan örgüt (Dökmen, 2005) , içinde örgüt üyeleri arasında birtakım çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar “rol çatışması” ve “ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalardır.

İletişim çatışmalarının, en azından bir kısmının iletişim kurmadaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı görüşünde olan Dökmen, insanlara iletişim sırasında yaptıkları hataları gösterir, nasıl iletişim kurmaları gerektiği konusunda bilgi verilirse, iletişim çatışmalarına girme olasılıklarının azaltılabileceğine inanmaktadır. İnsanların sadece, birbirlerine nasıl geri bildirim vermeleri gerektiği konusunda eğitmenin bile, çatışmaları azaltılabileceği kanısında olduğunu belirtmektedir (Dökmen, 2005).

Anlaşmazlığı çözmek için, örneğin gücümüzü (otoritemizi) kullanarak karşımızdakini sindirebiliriz, dilimizi kullanarak küfürleşebiliriz, gücümüzü kullanarak çocuğumuzu, eşimizi dövebiliriz, kavga edebiliriz, sınırlamalar getirebiliriz , yazı tura atabiliriz, hiçbir şey yokmuş gibi davranabiliriz, pazarlık ederiz, karşımızdakini dinleyebiliriz, derdimizi anlatmaya çalışabiliriz veya uzlaşmaya çalışabiliriz (Beidoğlu, 2003).

Bu seçeneklerin tümü, önerilen çatışma çözme stratejileri değildir. Bunlar zaman zaman kişilerin çatışmaları çözmek için kullandığı yolları anlatmaktadır. Varılmak istenen nokta çatışmayı çözmek için kullanılan yolların, çatışmayı olumsuz-istenilmeyen bir kavram imiş gibi algılanmasına neden olduğudur. Bu gibi durumlar çatışmayı olumsuz yapabilmektedir.

Uzlaşma, insanın kendi içindeki ve çevresiyle kendi arasındaki sorunları, çatışmaları, kendisinin ve ilgili diğer kişilerin/şeylerin çıkarlarını gözeterek

çözmesi demektir. Bir insanın, kendi kendine veya bir uzmanın yardımıyla birtakım ruhsal sorunlarını çözmesi veya komşusuyla anlaşıp mahkemeye gitmekten vazgeçmesi uzlaşmaya birer örnektir. Bir ağacı kesip yerine ev yapmak yerine, ağacı salonun ortasında bırakıp dallarını çatıdan çıkarmak, uzlaşmaya başka bir örnektir (Dökmen, 2006).

Dökmen'e göre uzlaşma üç ana alanda ortaya çıkabilir. Bunlar; kişinin kendisiyle uzlaşımı, kişinin diğer insanlarla ve doğayla uzlaşması ile kişinin anne-babasıyla uzlaşmasıdır. Kişisel çıkarları/ihtiyaçları, toplumsal veya fiziksel çevrenin çıkarlarıyla çatışan bir insanın bazen taviz vererek, bazen taviz alarak orta yol bulması, bazen de yaratıcılık gösterip tarafları zarara uğratmayacak çözümler üretmesi uzlaşmadır. Sorunlar karşısında yaratıcı çözümler üreterek uzlaşmaya "yaşamda bir üst satıra geçmek"tir (Dökmen, 2006).

Kişinin kendisiyle uzlaşması, kişinin geçmişte yaşadığı olayları yeniden yorumlaması, anlamlandırması, bitmemiş işlerini bitirmesi, ruhsal sorunlarını çözmesi demektir. Yine, kişinin gereksinim fark etmesi, bu ihtiyaçları ve potansiyelini ve aynı zamanda çevrenin ihtiyaçlarını ve potansiyelini dikkate alarak gidermesi, ihtiyaçlarını giderirken, hem kendisini hem de çevresini kollaması uzlaşmadır. Örneğin, kişinin, öncelikle kendi yeteneklerine, ilgilerine ve daha sonra da yaşam şartlarına uygun meslek seçmesi gibi. Fiziksel ve toplumsal çevrenin çıkarlarını düşünerek kişinin bazı ihtiyaçlarını belirli bir süre ertelemesi veya birtakım psikolojik savunma mekanizmaları kullanarak ihtiyaçlarını dolaylı olarak gidermesi (örneğin yüceltme mekanizmasını kullanarak saldırganlığını spor veya sanat yoluyla başkalarına zarar vermeksizin ifade etmesi) yine kişi-içi uzlaşma sayılabilir (Dökmen, 2006).

Dökmen'e göre uzlaşma için gerekenler, varolmak, gelişmek, kendini tanımak/irrasyonel düşüncelerden kurtulmak, empati kurmak ve müzakere etmektir. Varoluşçu müzakere, ülkeler arasında, şirketler arasında, bir iş yerindeki çalışmalar arasında ve aile içinde yapılabilir. Müzakere masasına

oturmadan önce ve müzakere anında yapılması gerekenler vardır (Dökmen, 2006).

Varoluşçu müzakerede taraflar; müzakere için istekli olmalıdırlar; gerektiğinde duygularından söz edebilmelidirler; birbirleriyle empati kurmalıdırlar; yaratıcılıklarını kullanıp çözüm için birlikte alternatif aramalıdırlar. Çatışmalarda tarafların kazançlı çıkabilmesi için sağlıklı çatışma çözümleme stratejisine sahip olması gerekir.

Her iki tarafın da kazançlı çıkmasına yol açacak olan yani her iki tarafın da isteklerinin dikkate alınarak bir sonuca- uzlaşmaya ulaşılabilecek yaklaşım, istenilen çatışma çözümleme stratejisidir. Bu stratejinin sonucunda tarafların hedeflerine ulaşması olası olduğu için bu anlayışa Kazan-Kazan yaklaşımı denilmektedir. Tarafların işbirliği içerisinde çalışması uzlaşmaya varmayı olası kılabilir (Beer ve Eileen, 1997).

İnsanın yaşamdaki ana hedef yarına kalmaktır. Bu hedefin üç temel taşı, varolmak, gelişmek ve uzlaşmaktır. Varoluş düzeyi yükselen kişinin gelişmesi ve uzlaşması kolaylaşır; aynı zamanda uzlaşma konusunda yol katetmek de kişinin varoluş düzeyini yükseltir, gelişmesini kolaylaştırır. Kişinin uzlaşma becerisi, onun varolma ve gelişme düzeyini etkileyen önemli bir faktördür (Dökmen, 2006).

Uzlaşmak bir lüks değildir. İnsan, sahip olduğu potansiyeli sonuna kadar kullanma gücüne sahip bir varlıktır; hatta mevcut potansiyelinin sınırlarına ulaştığında, kendini geliştirip, kendine yeni bir potansiyel oluşturma ve onu da kullanma gücüne sahip bir varlıktır. Bir insan kendisiyle ve çevresiyle yeteri kadar uzlaşmadan da yaşayabilir, belirli bir varoluş düzeyine ulaşabilir ve bir miktar gelişebilir. Ancak, yeterince uzlaşmadan, varolma ve gelişme potansiyelini tam olarak kullanması mümkün değildir (Dökmen, 2006).

Kişiler "sağlıklı çatışma çözümleme" sürecini bilerek dünyaya gelmez. Bu öğrenilebilen bir süreçtir. Kazan kazan yaklaşımı, karşınızdaki ile ters

düştüğünüz zaman onunla konuşarak, her iki tarafın da istediğini elde etmesidir. Sonuçta bir uzlaşmaya varmaktır (Beer,1997).

Uzlaşım (mediation), anlaşmazlık halinde olan tarafların anlaşmazlıklarını karşılıklı kazanım ve müzakere yoluyla çözebilmelerine yardımcı olan bir yöntemdir. Bu yöntem, her iki tarafça kabul edilen tarafsız uzlaşımçı veya uzlaşımçıları içeren gönüllülük ve gizlilik içeren bir süreçtir. Uzlaşımın özü, her iki tarafa da menfaat (Kazanım-Kazanım) sağlayan (win/win) bir anlaşmayı sağlamaktır (Schrumpf, 1997).

Uzlaşım, taraflar arasında iletişimi, işbirliğini geliştirerek barışçıl veya uygulanabilir yaklaşımlarla çözümler üreten gönüllülük, gizlilik içeren bir süreçtir. Bu süreçte tarafların kendi buldukları çözümle temeldeki ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlayan bir yaklaşımdır.

Tarafların buldukları çözüm haklılık duygularına uygun olmasını sağlayan bir olgudur. Tarafların bilgi alış-verişini cesaretlendirmek için tam bir gizlilik içerisinde sürdürülen bir yöntemdir.

Taraflara anlaşmazlıkların giderilmesi yöntemleri konusunda deneyim ve beceriler kazandırarak ileride karşılaşılabilecekleri olası anlaşmazlıklarda uzlaşım sağlama olanağı veren bir yapıya da sahiptir.

Uzlaşımın ne olup ne olmadığına da bakarak anlamaya çalışabiliriz. Doğruyu- yanlış ayırmak değildir. Haklıyı-haksızı tespit etmek değildir. Güçlüyü-zayıfı bulmak değildir. Suçluyu-suçsuzu bulmak değildir. Bir tarafı ödüllendirmek, diğer tarafı cezalandırmak değildir.

Bu mantık çizgisinden uzlaşımçıya düşen rol, süreç içerisinde taraflara sorunun köküne inilmesine, dengeli bir diyalog kurulmasına, tarafların fikir üretmelerine, taraflarda kabul edilen bir anlaşmanın yine taraflarca bulunmasına, yardımcı olan eğitilmiş, tarafsız ve karar hakkı olmayan kişi(ler)dir.

Klasik yönetim anlayışında örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak görülür. Klasik yaklaşımda çatışma örgütün verimliliğini düşürür, bu nedenle çatışmanın en aza indirilmesi hatta bütünüyle önlenmesi gerekir. Aslında ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kaynakların kim tarafından nasıl kullanılacağına astlardan bağımsız olarak yöneticilerin karar verdiği bir örgüt anlayışında, yönetim işlevlerini tam olarak yerine getiriyorsa, çatışma söz konusu olmamalıdır (Karip, 2003).

Klasik yönetim anlayışı çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadır.

Max Weber'in bürokratik örgütünde de çatışmanın ya da kurallardan sapma gösterecek bir davranışın yeri olmadığını belirtmektedir (Karip, 2003). Rahim'e göre bireyin davranışları kurallarla belirlenir ve sınırlanır (Karip, 2003).

Çatışmaya ilişkin bu yanılının bugün birçok yönetici için hala geçerli olduğunu görmekteyiz.

Bu yaklaşıma göre çatışma kötü yönetimin, bireylerin örgüte-işe verdiği önemin ve değerin düşük olduğunun bir belirtisidir (Karip,2003, Hendricks'ten alıntı). Bir okulda her şey yolunda gidiyorsa her şey tatildedir demektir (Stoll and Mortimore P,1997. School Effectiveness 8 school improvement).

Bu sözden hareketle gerek okul gerekse iş ortamlarında insanların çatışma durumuna düşmesi çok doğaldır. Eğer okul ortamı içinde her şey yolunda gitmiyorsa çatışmayı ortadan kaldırmanın yolunun, örgütün teknik yapısına müdahale; emir komuta zincirinin uygulandığını gösterdiğine inanıyorum.

Karip, insan ilişkileri yaklaşımının ise çatışmayı ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin, örgütün toplumsal yapısına müdahale; yapı içinde yer

alan bireylerin ve grupların uyumlu hale getirmesi ile sağlayacağını belirtiyor (Karip, 2003).

Rahim'in modern yaklaşım olarak nitelendirdiği davranış bilimleri yaklaşımına göre, çatışma kaçınılmazdır. Modern yaklaşımında uyum, bir örgütün verimliliği ve etkililiği için arzulanan bir durum değildir. Amaç, uyumlu bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya olduğu problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir (Karip, 2003).

Çatışma yönetimi yalnızca çatışmanın çözümüyle sınırlı olmayıp, çatışmaların ortaya çıkarılmasını da içerir. Bunun için yöneticilerin farklılıkları-zıtlıkları izlemesi, teşvik etmesi ve farklılıkların müzakere edilebileceği bir güven ortamı oluşturulması gerekir. Çatışmaların yönetilmesi yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir (Karip, 2003).

Rahim'e göre örgütsel çatışma, "meşrudur, kaçınılmazdır ve hatta etkili bir yönetimin göstergesidir (Karip, 2003).

Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma verimlilik için bir ön koşul olarak görülebilir. Çatışma, problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir.

Çatışmanın varlığı kötü yönetim anlamına gelmez. Etkili bir yönetici çatışmayı sağlıklı bir düzeyde tutarak, örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar üretecek bir biçimde yönetmeye çabalar. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve çatışmaya ilişkin ön yargıları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Karip, 2003).

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003).

Çatışma yönetiminde eylem basamaklarını şöyle sıralayabiliriz. Kızgınlığı-öfkeyi kontrol altına almak, çözüm için eyleme geçmeden önce bir

değerlendirme yapmak, olumlu bir hava oluşturmak, çatışma yönetimi sürecinde temel kurallara dikkat etmek, problemi karşılıklı tartışma ve müzakere süreci içinde tanımlamak, olası çözümler için beyin fırtınası yapmak, olası çözümleri değerlendirmek için uygun çözümleri belirlemek, çözümlerin işbirliğini izlemektir (Karip, 2003).

Başarının önündeki en büyük engellerden biri iyi yönetilemeyen çatışmadır. Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadır (Dökmen, Murphy'den alıntı, 2003). Bu beceriler dört grupta özetlenebilir: Entelektüel beceriler, Duygusal beceriler, Bireyler arası beceriler ve yönetsel becerilerdir (Dökmen, 2003).

Entelektüel beceriler; planlama, problem tanımlama, çözümleme, yargılama, sezgileme ve objektiflik gibi becerileri içermektedir. Duygusal beceriler; kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik gibi becerileri içermektedir. Bireyler arası beceriler; duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme gibi bireyler arası ilişkilerde ilişkiyi sağlıklı biçimde sürdürebilmek için gerekli becerileri içerirken, yönetsel beceriler; güdüleyebilmeyi, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilme gibi ilişkinin düzenlenmesinde gerekli becerilerden oluşur (Dökmen, 2003).

Bu bağlamda eğitim yöneticilerimizin kendi becerilerini değerlendirerek zayıf ve güçlü becerilerini belirlemesi ve bunları geliştirilmesi gerekir. Çatışmada temel becerilere baktığımız zaman, iletişim ve dinleme becerilerinin yetersizlikleri çatışma nedenlerinin en önemli rolüdür.

İnsanlar jest ve mimiklerini en iyi kullanan, gelişmiş refleks ve içgüdülerinin yanında dili de içine alan çok karmaşık öğrenilmiş davranışlarla iletişim yapan yegane varlıktır. İletişim, davranış değişikliği meydana getirmek üzere düşünce, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir (Ergin ve Birol, 2005).

Sistem, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim halinde olan öğeler bütünü olduğuna göre iletişim sürecini yapılandıran temel öğeler de bulunmaktadır. İletişim sürecindeki bu temel öğeler kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve dönüttür (Ergin ve Birol, 2005).

Kaynak; iletişim sürecini başlatan kişi, mesaj; kaynaktan alıcıya gönderilen uyarıcılar, kanal; mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç, yöntem ve teknikler, alıcı; gönderilen mesaja hedef olan kişi, dönüt ise alıcının kaynak tarafından gönderilen uyarıcılara verdiği tepkidir (Ergin ve Birol, 2005).

Bu bağlamda iletişim sürecindeki öğelerin kullanımı, iletişimin yönetim becerilerinde karşılaşılabilecek anlaşmazlıkların çıkmamasına ya da çıkan anlaşmazlıkların çözümünde önemli rol oynadığı görülmektedir.

Epiktetos'un dediği gibi "Bir güzel söz söyleme sanatı varsa bir de güzel dinleme ve anlama sanatı vardır." Konuşma karşılıklı bir eylemdir. Dinleyici, olağan bir konuşma eyleminde söylenenlerin anlamlarını gözleri ve kulaklarıyla alır. Dinleme, görsel ve işitsel simgelerle tepki olarak tanımlanabilir. Sözlü iletişimde konuşanın rolünü önemsemek öte yandan dinleyenin rolünü küçümsemek doğru değildir. İletişimin başarıya ulaşmasında en büyük payın konuşan ile dinleyen arasında ortaklaşa bir temele dayanır (Ergin ve Birol, 2005).

Bu bağlamda iletişimin etkili ve başarılı olabilmesi için konuşanla dinleyen arasında birbirlerini anlamaları zorunludur. Okul yönetiminde anlaşmazlıkların ve yanlış anlamalarının en büyük nedenlerinden biri de dinleme becerilerine sahip olmamaktır. İletişimsel etkililiğe ulaşma yolunda eğitim yöneticilerimizin gerek öğretmenlerine gerekse öğrencilerine karşı isimleri ile hitap etmesi, göz teması kurması ve empati yapması da iletişimin verimli kılınmasının önemli unsurlarındandır.

Çatışmanın olumsuz birtakım öğeleri vardır. İlişkinin koptuğunu, düzelemeyeceğini ima eder. Oysa anlaşmazlık hayatın doğal bir parçasıdır. Önemli olan bunları hayata geçirmektir. Anlaşma kültürü, çatışma kültürünün

önündedir. Anlaşma kültürü, anlaşmazlıkları nasıl çözerim de zarar almadan bitiririm demektir (Beidoğlu, 2003).

Uzlaşma arayışları uzlaşma kültürünün yer etmesi ile daha anlamlı, daha gerçekçi olur. Çatışma kültürünü benimsemiş bir lider, uzlaşma gerektiren davranışı sergilemesi pek de kolay değildir. Bu nedenle küçük yaşlarda bu beceriyi alışkanlığı yaşam biçimine geçirilmesi çok önemlidir. Bunu benimsemiş bir eğitim yöneticisi bu davranışları sergilediği sürece öğretmenine iyi bir model olma, böylelikle de öğretmenin öğrencilere bir model olmasını sağlayacaktır (Stoner, 2001).

Her şeyden önce eğitim yöneticisi prensip sahibi, ancak adaletli yaklaşımı ile güven veren, bulunduğu yeri hayallerini süsleyen bir makam olarak değil, o örgütü ileriye taşıyacak beceriyi sunan kişi olarak görmesi gerekir. Okul ortamında yaşadıkları anlaşmazlıkları talihsizlik, kader olarak algılamayıp onları öğrenmek için birer fırsat olarak görmesi gerekir. Eğitim yöneticisinin karşılaştığı olayları çatışma olarak değil, bunlardan neler öğrenmeliyim diye düşünmesi gerekir (Stoner, 2001).

Tartışma süreci, toplantıdan önce başlar ve toplantı bittikten sonra da devam eder (Howard- Barton, 1992). Bu noktada da okul ortamında yaşanan olayların devam ettiğini ve tartışma yapılarak daha iyi sonuçlara varılabileceği düşüncesindeyim.

Bu bağlamda bir yöneticisinin sahip olması gereken liderlik özellikleri de göze çarpmaktadır.

Redding, "iyi" yöneticilerin özelliklerini aşağıdaki 5 maddede vurgulamıştır:

1. İletişimde bulunmayı daha çok seven,
2. Kolay yaklaşılabılır, açık ve dinlemeye gönüllü,
3. İsteme ve talimat vermekten ziyade, sorma ve ikna etmeye daha meyilli,
4. Çalışanlarının ihtiyaç ve duygularına duyarlı,

5. Astlarına bilgi sağlamada açık, uygulama ve kuralların “niçin”ini açıklamaya gönüllü (Redding, 1972).

Yönetici, otorite boyutuna yakın bir yerde bulunurken, lider, etkileme boyutuna yakın bir yerde bulunur. Lider, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireyleri güdüleme, ikna etme ve eyleme geçirmede başlıca rol oynayan kişidir. Lider, sadece kendine sunulan olanakları kullanan, karşılaştığı yönetsel ve bireysel sorunlar karşısında geçici çözümler üreten değil, sınırlı olanakları zorlayan ya da bu olanakları yaratıcılığı doğrultusunda genişleten, problemlere objektif ve kalıcı çözümler sağlayan kişidir. (Emiroğulları, 2004).

Raven ve French tarafından sınıflandırılan liderin etki kaynakları ve güç kaynaklarını (5 güç kaynağı) incelediğimiz zaman “Benzetim” ya da “Karizmatik” (Referent) güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyecilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir (Emiroğulları, 2004).

Çalhan liderlik kuramlarının tarihsel süreç içerisindeki gelişimini, literatürde, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları açısından ele almıştır (Çalhan, 1999).

Özellik kuramı, liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelik, 2000).

Özellik kuramında liderin entellektüel, duygusal, sosyal olmak gibi kişilik özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel özelliklerde boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık

durumu, yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özelliklerde ise zeka, etkili söz söyleme, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme ve güvenilir olma, cesaret ve kendine güven, girişimcilik ve risk göze alma özelliklerinin önemi tartışılmıştır (Eren, 2000).

Durumsallık kuramlarına göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceği durum, liderlik davranışını belirler. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Fiedler'in Durumsallık kuramı ve Vroom&Yetton'un karar verme modelidir.

Özellik kuramında, lideri tanımlamada kişisel ve fiziksel özellikler önemli rol oynuyordu. Davranışçılık kuramında ise, bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Davranışsal kuramın, özellik kuramından farkı ise, kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı çalışmalarıdır (managerial grid) matrisidir (Emiroğulları, 2004).

Davranışçı kuramlar; lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider; bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işlevini daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Eren, 2000).

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından, okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000).

Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Okul yöneticisinin liderlik davranışı, öğretmenlerin yanında, eğitimci olmayan personel ve öğrencileri de etkilemektedir. Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi öğretmenlerinden farklı olacaktır.

Öğrencilerin bir takım istendik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem kazanmaktadır. Öğrenciler sürekli bir gelişim süreci içerisinde olduklarından, okul yöneticisinin öğrencilerin gelişim dönemlerinde uygun bir liderlik davranışı göstermesi gerekmektedir (Çelik, 2000).

Johnson ve Johnson (1996,b) 7-12 yaş grubu öğrencilerin yaptıkları tanımlardan yola çıkarak gerçekleştirdikleri içerik analizleri sonucunda, okulda yedi tür çatışma olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar, fiziksel şiddet ve kavga; küfür, aşağılama ve dedikodu; bahçede oynarken karşılaşılan çatışmalar; sırasını alma çatışmaları; kaynaklara ulaşma, sahip olma ve kontrol etme çatışmaları; seçim, değer ve inanç çatışmaları; akademik çalışmalarla ilgili çatışmalardır (Türnüklü ve Şahin, 2001).

Öğrenci çatışmalarının niteliğine ve nedenlerine koşut olarak öğrenci çatışmalarının yönetimine ve çözümüne yönelik iki temel yaklaşım sözkonusudur. Bunlardan birincisi, öğrencilerin davranışları ve çatışmaları üzerindeki dış (öğretmen, müdür, veli vb.) denetim, etki ve müdahaledir. Diğeri ise, öğrencinin davranışları ve çatışmaları üzerinde iç (öğrencinin yine kendisinin) müdahale, etki ve denetimdir. (Johnson ve Johnson, 1992; 1996, a).Aslında, bu yaklaşımlar kabaca öğretmen merkezli ve öğrenci merkezli yaklaşım olarak da sınıflandırılabilir (Türnüklü ve Şahin, 2001).

Yavuzer'e göre son çocukluk döneminde (6-13 yaşları arası) görülen bazı toplumsal özellikleri şöyle sıralamaktadır; Kolay etkilenme, karşıt görüşlü olma, rekabet ve sorumluluk olarak belirtmiştir. Bunları incelediğimiz zaman son çocukluk döneminde çete çağı boyunca rekabet üç biçimde görülür. Grubun kendisini tanımak, grup üyelerinin arasında süregelen rekabet, kendi grubuyla rakip gruplar arasında çatışmalar ve grupla toplumu düzenleyen diğer sosyal kurumlar arasındaki çatışmalardır (Yavuzer, 1994).

Bu bağlamda bunların her biri çocuğun sosyalleşmesini farklı biçimde etkiler. Son çocukluk dönemindeki rekabet çoğunlukla kavgaya neden olur. Bu nedenle bu yaş gruplarındaki çocuklara bazı sorumlulukları üstlenmeyi öğretmek hem çocukların başarılı bir uyum içinde kalmasına hem de grubun

lider rolüne seçilmiş bir üyesi olabilmektedir. Bu beceriyi kazandırabilmek için okullarımıza akran uzlaşımının uygulanması büyük bir yarar sağlar.

Öğrenciler kavga etmeleri, tartışmaları veya anlaşmazlık içinde olmaları kaçınılmazdır. Ancak bu anlaşmazlıkların veya etkilerinin üretkenliğe dönüştürülmesi mümkündür. Bu anlaşmazlıklar üretkenliğe dönüştüğü süreçte, öğrenciler bunlardan çok şey öğrenir. Bu şekilde yetişirlerse, anlaşmazlıkların hayatın doğal bir parçası olduğunu ve bunlardan nasıl yarar sağlayabileceklerini benimserler. Sonuçta da toplumsal gelişim gerçekleşir (William, 2000).

Akran Uzlaşım, anlaşmazlık halinde olan tarafların bu anlaşmazlıklarını karşılıklı kazanım ve müzakere yoluyla çözebilmelerine yardımcı olan bilimsel bir yöntemdir. Bu yöntem, her iki tarafça kabul edilen tarafsız öğrenci uzlaşımçı veya uzlaşımçıları içerir ve tamamen gönüllü bir süreçtir. Uzlaşımın yapılabilmesi için tarafların bir anlaşmazlık olduğunu kabul etmeleri ve bunu çözmek için istekli olmaları gerekir. Bu süreçte başlamak, devam etmek ya da herhangi bir aşamasında vazgeçmek tarafların tercihidir (Yaman ve Adalier, 2005).

Öğrenci Uzlaşımçı(lar) bu süreçte bir çözüm önermez, empoze etmez, bunun yerine tarafların güvenli ve düzenli bir ortamda etkin bir iletişimle birbirlerini daha iyi anlayarak, anlaşmazlığa biraz da karşı tarafın bakış açısıyla bakarak birlikte kazanabilecekleri bir çözümü yine kendilerinin bulması için yardımcı olur. Uzlaşımçı(lar) tarafların belirli becerilerini kullanarak, beyin fırtınası tekniği düzenleyerek ve öykülerini söylemelerini teşvik etmek yoluyla üretken bir çözüm bulmalarına yardımcı olur (Stoner, 2001).

Çeşitli araştırmacılar çatışmaların çözümünde iç denetimi ön plana çıkaran iki temel yaklaşımı öne sürmektedir. Bunlardan birincisi “problem çözme tartışmaları”dır (Johnson ve Johnson, 1996, a). Problem çözme tartışmalarında çatışmanın tarafları, çatışmalarını karşılıklı isteklerini, duygularını, isteklerinin nedenlerini, diğerinin söylediklerinden anlamış

olduklarını söyleyerek (etkin dinleme), en azından üç çözüm planı oluşturarak ve son olarak da her iki tarafın çıkarlarını göz önüne alan anlaşma seçeneğini bularak gerçekleştirirler. İkinci yaklaşım ise arabuluculuk yaklaşımıdır. Arabuluculuk yaklaşımının en önemli katkısı ise çatışmanın, üçüncü bir kişinin (öğrenci, öğretmen ya da müdür) arabuluculuğunda yine sahiplerine çözdürülmesidir. (Gilhooley, ve Scheuch, 2000; Karip, 1999; Öner; Johnson ve Johnson, 1996, a; Cohen,1995; Johnson, D.W.,Johnson, R.T.,Dudley, B. ve Açıkgöz,K.1994; Johnson ve Johnson, 1992) (Türnüklü ve Şahin, 2001).

Karip (1999:109) arabuluculuk sürecini şöyle tanımlamaktadır; Tarafgir olmayan üçüncü bir kişi tarafsız olarak “ tarafları çatışma konusu üzerinde bir çözüm bulmaya teşvik eder, fakat sonuç kararı taraflara bırakır”. Böylece, öğrencilere, kendi sorunları ve çatışmaları üzerinde sorumluluk ve denetim yüklenmiş olacaktır (Türnüklü ve Şahin, 2001).

Okul müdürleri, hergün okula geldiklerinde değişik sorunlarla karşılaşır ve bunlara çözümler bulmaya çalışırlar. Günümüz dünyasında, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve diğer alanlarda yaşanan bir takım değişimler, eğitimi ve okulları da etkilemekte, okul yöneticilerini değişken ve istikrarsız, çoğu kere paradoksal bir ortamda çalışmaya ve böyle bir durumda da öğrenci ve aileleri, söz konusu yaşama koşullarına uyarlama ile karşı karşıya bırakmaktadır. Dolayısıyla çoğu kere çağdaş yaşamın getirdiği bir takım sorunların üstesinden gelmek de eğitimden ve eğitim liderlerinden beklenmektedir (Şişman, 2004).

Özetle, okul yöneticilerinin, okulda gerçekleşmesi öngörülen değerler, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri bunları gerçekleştirme doğrultusunda motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi, kültürü oluşturma ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları ustaca çözme, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevlerinden söz edilebilir (Şişman, 2004).

Diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da çatışmalar kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçlarına yöneltmektir (Türnüklü ve İdris, 2001).

Her gün okullarımızda büyük veya küçük sayısız anlaşmazlıklarla karşılaşmaktayız. Bu anlaşmazlıklar eğitimin verimini azaltmakla kalmayıp mutsuz öğrenci, tedirgin veli ve gergin öğretmen yaratmaktadır. Bu anlaşmazlıkların çoğunun çözümünde mahkeme veya polis gibi çözüm yollarının tercih edilmeyeceği bir gerçektir. Çocukların ve gençlerin özel durumlarını göz önünde tutarak geliştirilen uzlaşım okullarda hem bir sorun çözümü yöntemi olarak kullanılmakta hem de hoşgörü, empati ve iletişimi geliştiren bir felsefe olarak temel derslere dahil edilmektedir (Kreidler, 1994).

Başka örgütlerde olduğu gibi okullar da değişik özelliklere sahip kişiler ve bunların bir araya geldiği farklı gruplardan oluşur. Bu kişiler ve gruplar, okulda alınan kararları etkilemeye çalışırlar. Okulu, kendi istekleri ve öncelikleri doğrultusunda etkilemeye çalışırlar. Bu durumda okulda farklı grupların olması ve bunlar arasında uzlaşmazlıkların yaşanması olağandır (Erdoğan, 2000).

Okullardaki yönetim etkinlikleri farklı grupların ve bunların arasındaki ilişkilerin etkisi altında gerçekleşir. Öğrenci, öğretmen ve veliler, yönetimde etkisi olan grupların başında gelir. Yönetici bu gruplar arasındaki dengeyi en iyi biçimde kurabilmelidir. Okul yöneticisi, kurum içindeki güç dağılımını, gruplar arasındaki uzlaşmazlıkları ve kaynakların dağılımını, kaynakların dağılımını ele alınması gereken sorunlar olarak görmelidir. Sorunları çözmek için de gruplar arasındaki uzlaşmazlıkları ve koalisyonları etkili bir şekilde yönetmelidir. Sorunların çözülmesinde sadece yetkiye başvurmak yeterli değildir. Yönetici, kurumu, farklı bireyler ve gruplar arasında kaynakların dağılımının gerçekleştiği bir arena olarak görmeli, yetkileri ölçülü bir şekilde dağıtılmalıdır. Karar verirken değişik çıkar gruplarını hesaba katmalıdır. Kararlar, kime, ne kazandıracığı göz önünde bulundurularak verilmelidir (Erdoğan, 2000).

Okul yönetiminde öğretmenler arası anlaşmazlıkların çözümlenmesi için daha az zaman harcanır. Okulun sürekli disiplinci olma baskısını azaltır. Öğretmen-öğrenci arasındaki gerginliği azaltır. Daha iyi yönetici- öğretmen ilişkisi sonucunda okul ortamının olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır (Yaman ve Adalier, 2005).

Olağanüstü olayları, kurumdaki işleyişleri etkileyebileceği için yönetilmesi gereken bir süreç olarak görmek gerekir. Yönetim bilimcileri, olağanüstü olaylar karşısında işin ağırlaştırılmasının değil göreve yönelik bir yönetim tarzının benimsenmesinin etkili olabileceğini ileri sürmektedir (Erdoğan, 1999).

Eğitim yöneticisinin uzlaşım rolüne baktığımızda bazı becerilere sahip olması gerekir. Uzlaşımçı bir yönetici okuldaki gerek öğretmen gerekse öğrenciler arasında yaşanan gerginliği ve saldırganlığı azaltır.

Uzlaşımçı bir yönetici okulda aktif dinleme ve empati sergileme becerisine sahiptir. Uzlaşımçı bir yönetici yaratıcı düşünen, güven yaratmak için çaba harcayan, uzlaşımçı bir kişilik sergileyen, profesyonel bir beceriye sahip olması gerekir (Yarmalı, 1999).

Bu bağlamda eğitim yöneticisinin uzlaşım rolü çok önemlidir.

Bu çalışmada bir örgüt olarak ele alınan ilkokulların yönetimlerinin başında bulunan ilkokul eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yaklaşımları incelenmiş, bu incelemede ilkokul öğretmenlerinin eğitim yöneticilerimizi nasıl algıladıklarına bakılmıştır. Bu noktada eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri açısından, ilkokul öğretmenleri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın en genel öğretmenlerin farklı cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları eğitim durumları ve branşları ile ilgili değişkenler çerçevesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir.

Bu genel amacı gerçekleştirmek için şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliği ne düzeydedir?
2. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, öğretmenler tarafından algılanan uzlaşım yeterliliği öğretmenlerin yaş, cinsiyet, en son mezun oldukları eğitim durumu ve branş değişkenleri açısından farklılıklar göstermekte midir?
 - a) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet dağılımı nasıldır?
 - b) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin yaş dağılımı nasıldır?
 - c) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim durumları açısından dağılımları nasıldır?
 - d) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin branş dağılımı nasıldır?

Önem

“Anlaşmazlıklar hayatın doğal ve önemli bir bölümüdür. Anlaşmazlıklar anlaşıldığında, öğrenmek ve yaratıcı olmak için birer fırsata dönüşebilir.” (R. Bodine, D. Crawford, F. Schrupf)

Bu mantık çizgisinden hareketle bugün yönetim süreçlerinin etkililiği için, süreçlerde lider ve yönlendirici konumunda yer alan yöneticilerin uzlaşım yaklaşımı ile etkili iletişim becerilerine sahip olması bir zorunluluktur. Bu nedenle KKTC’de uzlaşım alanında yapılan bu ilk araştırmanın, yöneticilerin uzlaşım etkililiklerini artırmaya yönelik çalışmalara rehberlik edeceğine inanılmakta: temelde bir yöneticinin uzlaşım etkililiği yönünden sahip olması gereken yeterlilikler belirleneceğinden, ilkokul kurumlarını, özellikle uzlaşım yaklaşımı kazandırmaya yönelik öğretim programlarına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma sonuçlarından Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nın, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim programlarında, eğitim yöneticisi seçme ve yerleştirme politikalarında ve mevcut eğitim programlarının iyileştirilmesinde yararlanabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada elde edilecek bilgilerin, ilköğretimin yeniden yapılanma sürecinde bir alt boyutu olan uzlaşımın anlam ve önemi (örgütün yapısına, verimliliğe, üretkenliğe, iş doyumuna, insan ilişkilerine, hoşgörüye, iyi niyete, gönüllülüğe, etkin iletişim ve işbirliğine, yeni beceriler kazanma, kazanım-kazanım olgusu) konusunda, eğitimde politika üretenlere farklı görüş açısı kazandırabileceği umulmaktadır.

Araştırmanın okul yöneticilerinin ilk kaynağı olan öğretmen yetiştiren kurumların programlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma süresince; oluşturulan araç sayesinde, yöneticiler kendi öğretmenlerince değerlendirildiğinden çalışmanın ilgili öğretmenlere de uzlaşım becerileri konusunda, tanıma düzeyinde de olsa bilgi kazandırdığı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Kapsam açısından; eğitim yöneticilerinin (okul müdürlerinin) uzlaşım yeterlilikleri ile,
2. Yöntem açısından, tarama modeli ile,
3. Çalışılacağı kademe açısından, ilkokul düzeyi ile,
4. Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içinde yer alan Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt ve İskele ilçelerinde yer alan özel ve devlet ilkokulları ile,
5. Veri kaynağı açısından, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkokullar ile,
6. Zaman dilimi açısından 2006-2007 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar ve Kısaltmalar

Akran Uzlaşımı: Anlaşmazlıkların büyüüp öğrencilere ve tüm okula zarar vermeden çözümlenmesini sağlayan süreçtir. Okullarda öğrenciler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan bir uzlaşım türüdür. Tarafsız bir veya iki uzlaşımçı öğrenci anlaşmazlık içerisindeki öğrencilere kendi çözümlerini üretmeleri için yardımcı olur (Adalier ve Yaman, 2005).

Alternatif uyuşmazlık: Medeni yargılama hukuk, maddi hukuk kurallarının hukuksal ilişkileri düzenlemek ve uyuşmazlıkların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla farklı olarak, hukuksal ilişkinin tarafları arasında uyuşmazlık çıktıktan sonra başvurulacak kuralları düzenleyen bir hukuk alanıdır (İlçir, 2003).

Çatışma: İki tarafın duygu, düşünce ve davranışları (hedefler) arasındaki uyumsuzluk durumudur. Hedeflerin bağdaşmamasıdır (Beidoğlu, 2003).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003).

İletişim: “Davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, tutum, duygu, haber ve becerilerin paylaşılması süreci” (Çilenti, 1982).

İletişim Etkililiği: Öğretim elemanlarının iletişim kurmada sahip oldukları ve açık davranışlarından gözlenen, bilgi ve beceri düzeyi (Biol, 1996).

İlkokul: 6-10 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir. Bu eğitim kademesinde bireylere toplum içinde diğer üyelerle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve becerilerin kazandırıldığı yerdir (Fidan ve Erden, 1998).

Lider: Yönetirken yenilikler yapan, elindekileri geliştirmeye çalışan, çalışanlarına güven veren, statükoyu kabullenmeyen, doğru işleri yapan, kendine has bir kişiliktir (Bennis, 1999).

Uzlaşım: Anlaşmazlık halinde olan tarafların anlaşmazlıklarını karşılıklı kazanım ve müzakere yoluyla çözebilmelerine yardımcı olan bir yöntemdir (Yaman ve Adalier, 2005).

Rehberlik: Bireyin kendini ve çevresini tanımasına yardım sürecidir (Kuzgun, 1995, Shertzer ve Stone'dan alıntı)

Yönetici: Farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır (Taymaz, 2001).

BÖLÜM 2

İLİMLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR

Kısaltmalar:

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

BÖLÜM 2

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR

2. 1 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Yapılan Araştırmalar

2.1.1 K.K.T.C'de 2007 yılına kadar eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliklerine ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2. 1. 2 Uzlaşım tekniklerinin KKTC'ye gelişi ve tanıtılıp yerleştirilmeye başlanması 1997-1999 yılları arasında Kıbrıs'ta görevli olan ABD'li Prof. Marco Türk tarafından gerçekleştirilmiştir. Prof. Macro Türk ülkemizde birçok kez 40 saatlik eğitim düzenlenmiş ve bu eğitimi tamamlayanlara sertifikalar vermiştir. Prof. Türk yapmış olduğu bu eğitim çalışmalarında başarılı bulduğu 15 kişiyi seçip eğitmen olarak yetiştirmiştir.

Daha sonra, bu 15 kişinin önderliğinde uzlaşım eğitimi almış kişiler bir araya gelerek 25 şubat 2000 tarihinde "Uzlaşım Derneğini" kurmuşlardır. Bu tarihten itibaren anlaşmazlık içerisindeki kişilerin başvurabilecekleri bir merkez olan Uzlaşım Derneği kişilerarası anlaşmazlıklarının çözümüne katkı koyduğu gibi kurumlararası uzlaşım ve eğitimde uzlaşım gibi alanlarda da hizmet vermektedir.

Tartışma ile anlaşmazlık arasındaki farka vurgu yapmak istiyoruz. Tartışma (münakaşa, itiraz): Bir defaya mahsus kısa süreli görüş ayrılıklarıdır. Örneğin biri televizyonda maç seyretmeyi isterken diğeri başka bir programı izlemeyi arzuluyor veya çocuğumuz kapıyı açmak istiyor ancak siz kapalı kalmasından yanasınız. Anlaşmazlık (zıtlasma, çatışma, uyuşmazlık): Fikirler, değerler veya inançlar üzerine oluşan uzun süreli görüş ayrılıklarıdır. Örneğin; bizlerin fikirlerine ters düştüğü için söylenenlere veya yazılanlara katılmamamız bir anlaşmazlık içerisinde olduğumuzun bir göstergesidir.

2.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

2.2.1 Hukuk alanında uzlaşım

Bu yaklaşımla, medeni yargılama hukukun amacının yeniden irdelenmesini sağlamaktadır. Çünkü medeni yargılama hukukunun, tek amacı kesin hükme ulaşmak olmayıp, taraflar arasındaki uyuşmazlığı ortadan kaldırmak ve ihkakı hakkın ikamesi olmak gibi amaçları vardır. Bu nedenle, uyuşmazlıkların uzlaşma yoluyla çözülmesini özendirme, dava yönetiminin bir parçası olarak görülmektedir (İlçir, 2003).

Medeni yargıda hüküm, tarafların uyuşmalığına şekli olarak son veren bir çözümdür. Ancak bu çözüm; her zaman uyuşmazlığa son vermeyebilir, aksine taraflar arasında yeni uyuşmazlıkların doğmasına ve ilişkilerin olduğundan daha kötüye gitmesine neden olabilir. O nedenle alternatif uyuşmazlık çözümü, tarafların benimsedikleri ve gerçek uyuşmayı sağlayan çözümler üretmeyi amaçlamaktadır (İlçir, 2003).

2.2.2 Lane ve McWhirter (1992) öğrencinin arabuluculuk sürecine katılımının eleştirel düşünme, problem çözme ve öz disiplin becerilerini geliştirdiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, arabuluculuk süreci doğası gereği kişiye yaşamını doğrudan etkileyen konularda karar vermesine imkan verir ve karar verme sürecinde problemin sahibini yine problemin çözümü konusunda yetkilendirir. Böylece kişi, diğer bir deyişle öğrenci, sorun hakkında konuşma, diğerinin düşüncelerini öğrenme, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, ötekini önyargısız, olduğu gibi kabul becerilerini geliştirir. Buna ek olarak, arabulucu rolü oynayan kişi polis, yargıç, ya da danışman rolü oynamak yerine çatışmanın taraflarını kendi sorunlarını çözme konusunda destekler (Lupton, Helen ve Carruthers, 1996). Böylece, çatışmanın tarafları kazan-kaybet ilişkisi yerine kazan-kazan ilişkisine yöneleceklerdir (Daunic ve diğerleri, 2000). Dolayısıyla, okulda ve sınıfta öğrenciler arasında uzun dönemli uyumlu, yapıcı ve barış dolu ilişkilerin yaratılması da söz konusu olabilecektir.

Yukarıda sunulan alan yazının ışığında bu araştırma öğrenci çatışmaları, nedenleri ve bu çatışmaları yönetmek ve çözmek için öğretmenlerin kullandıkları stratejilerin incelenmesi hedeflenmektedir.

Yapılan araştırmanın bazı temel amaçları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi , okulun doğal ve kaçınılmaz bir parçası olan öğrenciler arasındaki çatışmalar ile bu çatışmaların nedenlerini incelemek; ikincisi ise öğrenciler arasındaki çatışmaların öğretmenler tarafından nasıl çözüldüğünü hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin perspektifinden karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.:

1. Öğretmenlerin sınıflarında en sık karşılaştıkları öğrenci çatışmaları nelerdir?
2. Öğretmenlerin sınıflarında en sık karşılaştıkları öğrenci çatışmalarının nedenlerine ilişkin atıfları nelerdir?
3. Öğretmenlerin öğrenciler arasındaki çatışmaları çözüm stratejileri nelerdir?

Araştırma öğretmen ve öğrenci grubu olarak iki farklı örneklemden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi öğretmenlerin diğeri ise öğrencilerin grubudur. Öncelikle tabakalı örneklem tekniğine (Balci, 2000: 96) göre İzmir’de merkez (konak) ve Buca ilçesinde tüm ilköğretim okulları alt sosyo ekonomik çevrede yer alan okullar ve diğerleri biçiminde iki tabakaya ayrılmıştır. Merkezde 32, Buca’da ise 14 ilköğretim okulun alt-sosyo ekonomik çevrede bulunduğu saptanmıştır. Bu okulların %50’si basit tesadüfi örneklem seçim tekniğine (balci, 2000:95) göre kurayla seçilmiştir. Seçilen ilköğretim okullarında, ikinci kademedeki çalışan öğretmenlere öğretmen ölçeği uygulanmıştır. Toplam geri dönen ölçek sayısı 88’tir.

Bu araştırmanın sonucunda ilköğretim II. Kademe sınıflarında en sık karşılaşılan öğrenci çatışmaları olarak öğretmenlerin en çok belirttikleri öğrenci çatışmaları “birbirine hakaret etme, küfür” “kavga etme” “lakap takma” “çekemezlik, kıskançlık” ve “birbirini şikayet etme”dir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar alan yazın ile karşılaştırıldığında Johnson ve Johnson (1996,a), Hart ve Gunty (1997) ve Williamson, Warner, Sanders ve Knepper

(1999)'in yapmış oldukları araştırmalardan elde ettikleri sonuçlara koşut olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, öğrenci çatışmaları bakımından kültürlerarası benzerlikten söz edilebilir.

Bu bağlamda her okulda kendi koşullarına uygun “davranış yönetim politikası” oluşturularak bu politikanın içeriğinin çatışma çözüm ve arabuluculuk yöntemiyle dokunarak hem öğrenciler hem de okul çalışanları olan öğretmen, psikolojik danışmanlık ve rehberlik servisi uzmanları, okul yöneticileri ve diğer okul çalışanları arasında, barış dolu, yapıcı ve üretken ilişkilerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi sağlanacaktır. Çünkü, insanlar arasın da çatışmanın ortadan kalkması anlamına gelir. Bu nedenle insanın olduğu her yerde çatışma olacaktır, doğaldır, gereklidir, meşrudur ve aynı zamanda doğanın sunduğu bir güzelliştir. Buna karşın, asıl sorun çatışma değil, çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Yani çatışmaların yıkıcı tekniklerle mi yoksa yapıcı tekniklerle mi çözüldüğü esas tartışılması gereken sorundur. Bu bağlamda, çatışmaların yapıcı ve barışçıl çözüm becerisi doğuştan ve genetik olarak getirilemediği için, okullarda hem öğrencilere hem de öğretmenlere ve diğer çalışanlara, bu beceri hizmet içi eğitim yoluyla öğretilerek geliştirilmelidir. Böylece, her yerde ve zamanda barış dolu, yapıcı ve üretken insan ilişkileri için de kültürel bir perspektif oluşturulmuş olunacaktır (Türnüklü- Şahin, 2001).

2. 2. 3 Okullarda Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma

Türkiye’de örgütlerde çatışma alanında yapılan araştırmalar örgütlerde çatışmaların nedenleri ve çözüm yolları gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı konuyu örgütsel yapı ile ilgili görev, yetki ve emirler açısından incelerken (Aydın, 1998;Kozan, 1990), bir kısmı da konuya hangi durumların ve nedenlerin örgütte çatışmaya neden olabileceğine ilişkin görüşleri belirleme biçiminde yaklaşmıştır. (Demirbolat, 1997; Korkmaz, 1994).

Bu araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.Okullarda yaşanan çatışmaların konuları ve nedenleri nelerdir?

2.Tarafların çatışma sürecinde, yoğun olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?

3.Okullarda yaşanan çatışmalar tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performansını nasıl etkilemektedir?

Bu araştırmanın amacı okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve sonuçlarına ilişkin olarak; önceden kavramsallaştırılmış cevap seçeneceklerine ilişkin sayısal bilgiler sağlamanın ötesinde, çatışmanın yaşanmış örneklerinden hareketle pratik problemlere uygulanabilir ve okulların günlük işleyişinde karşılaşılan çatışma durumlarına transfer edilebilir bilgiler sağlamaktadır (Karip, 2003).

2. 3 Yurt Dışı Araştırmalar

2. 3. 1 Aşağıdaki tabloda Ohio State Üniversitesi çalışmasında; kişiyi dikkate alan tarz ile işe ağırlık veren tarz ele alınmış ve özellikleri ile gösterilmiştir:

OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMASI	
Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostca Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İş Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

İnsan kaynakları.com /Liderlik Teorileri

(<http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/liderlik2.asp>).

Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhudur.

a. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı



Yukardaki çizelgede , girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili bir biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde güven ve saygı uyandırmaktadır.

Yukarıda görülen grafikte en etkin lider 1 numara, en etkisiz lider ise 4 numara ile belirlenmektedir (Eren,2000:418).

Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutları arasındaki en temel fark birinin görev, diğerinin insan vurgusu olmasıdır. Boyutlardan birinin yükselmesi ya da azalması örgütün kararlılığını etkileyebilir.

2.3.2 2003 yılında ABD’de Wisconsin-Stout Üniversitesi’nde Barbora A. Murray’ın yaptığı araştırmada “Okul tabanlı Uzlaşım” konulu araştırması konusunda bir araştırma yapıldı.

Araştırmanın ana konusu okul yöneticilerinin okuldaki şiddet ve anlaşmazlıklarla nasıl başedecebilecekleri sorusu idi. Yapılan çalışma ile 10 yılı aşkın sürede ABD’de yürütülen okul tabanlı uzlaşım etkinliklerinin okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi istenmişti. Çıkan sonuçlar arasında okul tabanlı uzlaşım modelleri arasında başarısız olanların nedenlerinin başında okul kültürünü ve okul havasını dikkate alınmayışı olduğu saptanmıştır. Programın başarı ile uygulanması öğrencilerin, öğretmen, idareci ve okul çalışanlarının yapıcı rol modeli olarak görmesiyle bağlantılı olduğu saptanmıştır.

Uzlaşımın ayrıca sadece bir anlaşmazlık çözümleme yöntemi olarak değişik kişiler arası ilişki/ilişkilerde kullanılan iletişim aracı olarak görülmesi gerektiği ortaya konmuştur Okul yöneticileri program boyunca ulaşılabilir / açık destek verebilir olmalıdır. Okul yöneticilerinin uzlaşımından uzaklaşmalarının en büyük etkeni parasal sıkıntılardır. Yetersiz kaynak sonucu verilen, eksik eğitim programın tam olarak uygulanmasına engeldir (www.uwstout.edu/lib/thesis/2003/murrayb.pdf).

2. 3. 3 Brain Dekker, 2001, ABD’de Akran uzlaşımı: Öğrenci-öğrenci ilişkilerini nasıl etkileiği akran uzlaşımı kullanan okulların öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-ebeyin yapıcı yönde iyileştirdiğini saptayan bu çalışma fiziksel şiddetin %50’ye varan oranda azaldığını da tespit etmiştir. Uzlaşım programı içerisinde yer alan okullarda öğretmen bir “direktör”

edası ile sınıftaki anlaşmazlıkları çözümleyebildiği gibi okul yöneticisinin güvenini kazanmaktadır.

İlkokul ve ortaokullarda anlaşmazlık çözümleme ve akran uzlaşımı uygulamaları/ programları alanında araştırma yapan David W.Johnson ve Roger T. Johnson ilkokul ve ortaokullarda uzlaşım programlarının yürütülmesine imkan tanıyan okul yöneticileri arasında yapılan bu araştırmada okullarda yaşanan şiddetin sıklığı ve vahşetinin azaldığı gözlenmiştir. Özellikle devlet okullarını kapsayan bu araştırma 1992 yılında ABD genelinde 2000 okulun çeşitli uzlaşım programları yürüttüğünü, 1994 yılında bu sayının 8000 civarlarında olduğu kaydedilmiştir(<http://www.trincoll.edu/depts/edu/Archive/studentResearch.htm>).

2. 3. 4 İnsan Hakları

İnsan hakları, hakkın özgürlükten beslendiği ve hakkın özgürlük ile gerçekleşebileceği görüşünün yanı sıra özgürlüğün hakların bir ürünü olduğu da belirtilir. Böylece, hakların ve özgürlüklerin birbirine bağlı olduğu, aralarında dayanışma unsurunun bulunduğu, birinin ihlalinin ötekinin tehdit altına gireceği anlamına geleceği unutulmamalıdır. İnsanlık ailesinin bütün üyelerinde bulunan haysiyetin ve bunların eşit ve devir kabul etmez haklarının tanınması hususunun, hürriyetin, adaletin ve dünya barışının temeli olması, dostça ilişkiler geliştirilmesini teşvik etmenin esaslı bir zaruret olmasına, öğretim ve eğitim yoluyla bu haklar ve hürriyetlere saygıyı geliştirmeye, gittikçe artan milli ve milletlerarası tedbirlerle gerek bizzat üye devletler ahalisi gerekse bu devletlerin idaresi altındaki ülkeler ahalisi arasında bu hakların dünyaca fiilen tanınmasını ve tatbik edilmesini sağlamaya gayret etmeleri amacıyla bütün halklar ve milletler için ulaşılabilecek ortak ideal olarak işbu İnsan Hakları Evrensel Beyannamesini ilan eder (http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1791).

2. 3.5 J.W. Forbis St. Lois Üniversitesi Ocak 1994 yılında Illionis okul yöneticilerinin uzlaşma bakış açıları konulu bir araştırma yapmıştır.

Forbis doktora tezi kapsamında Illionis okul yöneticilerinin özel eğitimde uzlaşma bakış açılarını araştırdı. Bu araştırma da yöneticilerin gözünde uzlaşımın taraflara “adilliği” ve “tatmin ediciliği” üzerinde duruldu. Özellikle disiplin tüzüğü veya disiplin uygulamaları ile kıyaslanarak incelendi. Görüşler uzlaşımın, zaman, duygusallık masraf ve taraflar arası anlayış açısından disiplin tüzüklerinden daha adil ve tatmin edici olduğu saptandı.

Çalışma bir takvim yılı boyunca (1 Ekim 1992 – 30 Eylül 1993) okulda gerçekleştirilen 155 uzlaşım olayını inceleyerek okul yöneticilerinin görüşlerini aldı. Sonuç olarak uzlaşım uygulamalarının okul yöneticileri tarafından taraflara adil ve tatmin edici olduğu görüşü ağır bastı. Bu çalışmanın bir başka boyutu da velilere uygulandı. Velilerin görüşü de okul yöneticilerinin görüşüne paralellik arz etti (<http://scholar.libut.edu/theses/available/etd-041799-201806/unrestrited/references.pd8>).

2. 3. 6 Uzlaşımın Dünyadaki Gelişimi

Uzlaşımın ortaya çıkışı Antik Dönem’e kadar uzanır ve ilk defa Atina’da kullanıldığı literatürde yer alır. Yüz yılımızda yeniden ortaya çıkışı ABD’de olmuştur. 1970’lerin başında dönemin Yüksek Mahkeme Başkanı L.Burger ABD mahkemelerindeki aşırı yığılmanın ve neden olduğu tıkanıklığın önüne geçilebilmesi için Alternatif Sorun Çözümleme Yöntemleri geliştirilmesini önermiştir. Bu tarihten itibaren ABD’de Uzlaşım birçok alanda taraflar arası anlaşmazlıkların çözümünde yaygın bir şekilde kullanıma girmiş ve ilerleyen yıllarda kurumsallaşarak etki alanını daha da genişletmiştir. Günümüzde ABD’de birçok eyalet, uzlaşım konusunda özel yasalar ile yargı sistemlerini desteklemektedir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilkokullarda eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliği, açısından değerlendirmeyi amaçlayan tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. Eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliği ile ilgili ayrıntılı ve objektif verilere, eğitim yöneticilerinin uzlaşım süreçlerinin hedef kitlesi olan öğretmenlere uygulanan bir araçla (anket); öğretmenlere yönelik kişisel verilere ise, öğretmenlerin görev yaptıkları kurumların idari birimleri aracılığıyla ulaşılabileceğine inanıldığından tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kuzey Kıbrıs sınırları içerisinde yer alan Lefkoşa, Gazimağusa, Güzelyurt, Girne ve İskele ilçelerinde İlköğretim Dairesine bağlı bulunan devlet ve özel ilkokullarda 2006-2007 öğretim yılında görev yapan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan toplam 1350 müdür muavini ve ilkokul öğretmeni görev yapmaktadır. Anaokullar, İşitme-Zihinsel Engelliler ile Spastikler Okulu ve sorumlu öğretmenlerin yönetici olarak bulunduğu okullar evrenin içine alınmamıştır. Örneklem büyüklüğü ise belirlenen evren içerisinde Anderson'un yeterlilik kabulü içerisinde 488 olarak belirlenmiştir.

Örneklem Lefkoşa, Gazimağusa, Güzelyurt, Girne ve İskele ilçelerindeki devlet ilkokulları ile özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden rastgele yöntemle seçilerek oluşturulmuştur.

Araştırmanın örnekleminde, Lefkoşa ilkokullarından; Atatürk İlkokulu, Çağlayan İlkokulu, 9 Eylül İlkokulu, Şehit Ertuğrul İlkokulu, Balıkesir-Meriç Merkez İlkokulu, Şehit Mehmet Eray İlkokulu, Yakın Doğu İlkokulu, Gönyeli İlkokulu, (8 ilkokul, toplam 245 öğretmen), Girne ilkokullarından; Alsancak İlkokulu, Çataalköy İlkokulu, Dikmen İlkokulu (3 ilkokul, toplam 47 öğretmen), Güzelyurt ilkokullarından; Kurtuluş İlkokulu, Özgürlük İlkokulu, Zümrütköy İlkokulu, Gemikonağı İlkokulu (4 ilkokul, toplam 61 öğretmen), Gazimağusa ilkokullarından; Alasya İlkokulu, Polatpaşa İlkokulu , Akdoğan Dr. Fazıl Küçük İlkokulu, Dört Yol İlkokulu, Eşref Bitlis Paşaköy İlkokulu, Vadili İlkokulu (6 ilkokul, toplam 108 öğretmen), İskele ilkokullarından; Çayırova İlkokulu, Dipkarpaz İlkokulu (2 ilkokul toplam 27 öğretmen) anketleri cevaplamıştır. Yakın Doğu İlkokulu'na dağıtılan anketler geri alınamamıştır. Geriye 324 anket geri alınmıştır. Ancak geri dönen anketlerden 310 adet anket geçerli olarak sayılmıştır.

ÖRNEKLEM GRUBUNUN BÖLGELERE GÖRE DAĞILIMLARI

Tablo 1

Lefkoşa Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı

Lefkoşa Bölgesi	Öğretmen sayısı
Atatürk İlkokulu	28
Balıkesir-Meriç Merkez İlkokulu	9
Çağlayan İlkokulu	12
Gönyeli İlkokulu	33
Şehit Ertuğrul İlkokulu	39
Şehit Mehmet Eray İlkokulu	22
9 Eylül İlkokulu	32
Yakın Doğu İlkokulu	70
TOPLAM : 8 ilkokul	245

Tablo 2

Gazimağusa Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı

Gazimağusa Bölgesi	Öğretmen sayısı
Akdoğan Dr. Fazıl Küçük İlkokulu	23
Alasya İlkokulu	14
Dört Yol İlkokulu	13
Eşref Bitlis İlkokulu	22
Polatpaşa İlkokulu	20
Vadili İlkokulu	16
TOPLAM : 6 İlkokul	108

Tablo 3

Güzelyurt Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı

Güzelyurt Bölgesi	Öğretmen sayısı
Erdal Abit İlkokulu	10
Kurtuluş İlkokulu	24
Özgürlük İlkokulu	18
Zümrütköy İlkokulu	9
TOPLAM : 4 İlkokul	61

Tablo 4

Girne Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı

Girne Bölgesi	Öğretmen sayısı
Alsancak İlkokulu	17
Çatalköy İlkokulu	14
Dikmen İlkokulu	16
TOPLAM : 3 İlkokul	47

Tablo 5

İskele Bölgesi Okulları Örneklem Grubuna Giren Öğretmen Sayısı

İskele Bölgesi	Öğretmen sayısı
Çayırova İlkokulu	9
Dipkarpaz İlkokulu	18
TOPLAM : 2 İlkokul	27

Tablo 6

Bölgelere Göre Örneklem Grubuna Giren Toplam Öğretmen Sayısı

BÖLGELER	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Lefkoşa İlçesi	8	245
Girne İlçesi	3	47
Gazimağusa İlçesi	6	108
Güzelyurt İlçesi	4	61
İskele İlçesi	2	27
TOPLAM : 5 İlçe	23	488

$$n = \frac{\frac{t^2 PQ}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \frac{t^2 PQ}{d^2} - 1}$$

Bu teknik doğrultusunda t değeri= 1.96

PQ değeri=2.5

d değeri= 0.5 (Hata payı)

N değeri= **1350** (Evren)

olarak kabul edilmiştir.

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 2.5}{(0.5)^2}}{1 + \frac{1}{1350} \frac{(1.96)^2 \times 2.5}{(0.5)^2} - 1} = < 310$$

Belirlenen değerlerin formüle yerleştirilmesi sonucunda n değeri (örneklem) 310 olarak belirlenmiştir.

Verilerin Toplanması

Eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliklerine yönelik verilerin toplanması amacı ile ilk aşamada araştırmacı uzman görüşü de alınarak, Uzlaşım Derneği'nin kurslarına katılan ve rastgele seçilen 50 ilkokul öğretmenine “ Uzlaşım becerisi yüksek olan bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken özellikler/davranışlar nelerdir?” konusuna ilişkin bir kompozisyon havuzu oluşturularak, 63 maddeden oluşan bir anket formu

oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek anket geliştirildi. Araç 200 kişiye uygulanarak maddelerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına tabii tutulmuş ve uzman görüşü doğrultusunda 59 maddeden oluşan .40 üzeri faktör yükü taşıyan geçerli .982 Cronbach Alpha değeri ile güvenilir bir uzlaşım yeterliliği aracı danışmanın kontrolü tarafından düzenlenerek ve uzman görüşü de alınarak araç oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket 59 maddeden oluşup 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (Ek II).

Anket ile ilgili uzman görüşü alınmış, görüşler doğrultusunda aracın her bir maddesi, danışmanın da katkılarıyla araştırmacı tarafından tekrar düzenlenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik kabulü doğrultusunda madde sayısının beş katından fazla sayıda bir gruba, toplam 310 kişiye uygulanmış ve analizlere gidilmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında ve SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerine ilişkin veriler ölçek ve madde bazında betimsel istatistik tekniklerinden ortalama puan ve yüzde kullanılarak değerlendirilmiştir. Madde bazında saptanan ortalama puanlar, her maddenin ifade ettiği konuda eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilik düzeyinin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Bu mantık süzgeciyle de yüksek ortalama puana veya yüzdeye sahip olan ilgili madde, eğitim yöneticilerine yönelik öğretmenlerin görece olarak etkin bir şekilde gösterdiği bir algıyı, düşük ortalama puana veya yüzdeye sahip olan ilgili madde öğretmenlerinin, eğitim yöneticilerine yönelik öğretmenlerinin eğitim yöneticilerine yönelik görece olarak yetersizlik gösterdiği bir uzlaşım algısını ifade eder şekilde yorumlanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerinin cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları eğitim durumları, branşları açısından farklılık gösterip göstermediği "t" testi ve varyans analizi ile test edilmiştir.

Süre ve Olanaklar

Araştırma 23 Ekim 2006 tarihinde başlayıp 6 Ağustos 2007 tarihinde sona erip toplam **35** haftalık bir sürede gerçekleşmiştir.

Bu süre içerisinde yapılan işlemler ve süreleri Pert (Program Evaluationa and Review Technique)'de gösterilmiştir.

() Planlama	4 hafta (23 Ekim- 20 Kasım 2006)
O Anket Geliştirme	2 hafta (20 Kasım 2006 -4 Aralık 2006)
O Örneklem Seçimi	
Anketin Uygulanması	5 hafta (6 Aralık 2006 - 12 Ocak 2007)
Verilerin Toplanması	
O Verilerin Çözümlemesi	4 hafta (18 Şubat 2007- 14 Mart 2007)
() Rapor yazımı ve düzeltmeler	20 hafta (20 Mart- 3 Ağustos 2007)

Toplam 35 hafta

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin belirlenen uzlaşım yeterliliklerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini ve öğretmenlerin kişisel bilgileri ile maddelerle ilişkili olarak öğretmenlerin farklı değişkenlerine yönelik bulgular ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

Öğretmen Görüşleri Açısından Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşımsal Etkililiklerine Yönelik Mevcut Durum Analizleri

Beşli likert tipi ölçek kullanılan bu araştırmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlandırmalar, tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 7

Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırma

Ölçek	Puan	Ortalama aralığı	Yüzde aralığı
Hiçbirzaman	1	1.00-1.79	% - %36
Ortadan az	2	1.80-2.59	%36.01-%52
Orta sıklıkta	3	2.60-3.39	%52.01-%68
Ortadan çok	4	3.40-4.19	%68.01-%84
Herzaman	5	4.20-5.00	%84.01-%100

(Balci, 1993).

**Öğretmen Görüşleri Açısından Eğitim Yöneticilerinin
Uzlaşımsal Etkililiklerine Yönelik Mevcut
Durum Analizleri**

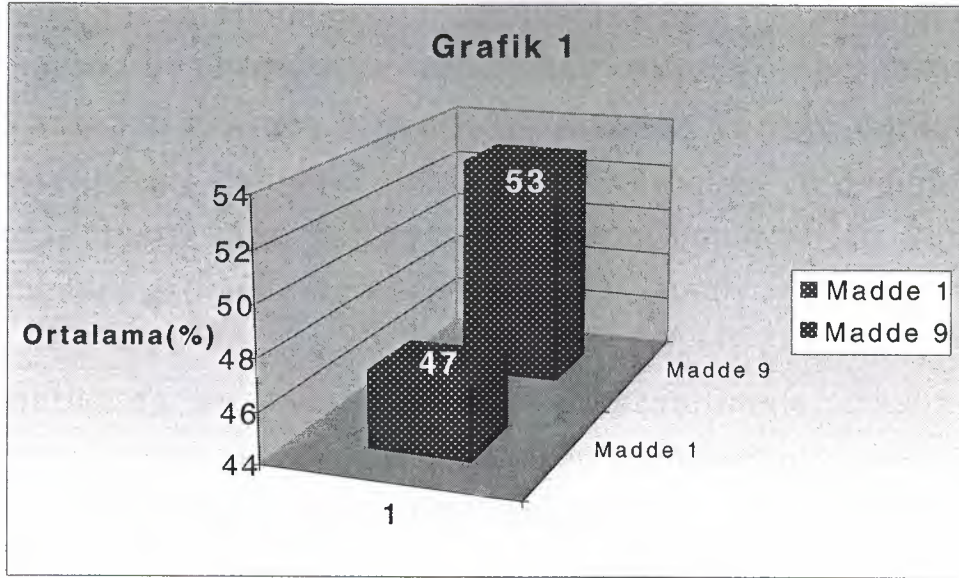
Beşli likert tipi ölçek kullanılan bu araştırmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlandırmalar, tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 8
Yöneticilerin Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden
Öğretmenlerce Hiçbir Zaman Aralığında Algılanan Maddelere
İlişkin Ortalamaları

Madde	Açıklama	Ortalama
1	Eğitimde uzlaşımın gerekliliğine inanır.	1.55
9	Öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşımın, eğitim kalitesini artıracığına inanır.	1.74

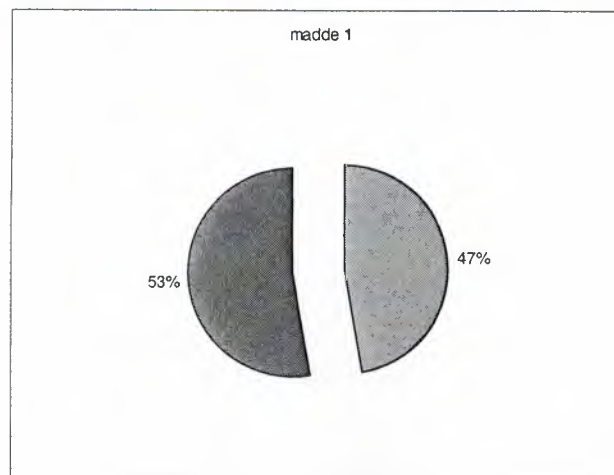
Tablo 8'de görüldüğü gibi, yöneticiler uzlaşım yeterlilikleri yönünden 59 sorudan 2 soruda öğretmenlerce hiçbir zaman aralığında algılanmışlardır.

Grafik 1
Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden Öğretmenlerce Hiçbir zaman
Aralığında Algılanan Yönetici Davranışlarına İlişkin
Maddelerin Yüzdeleri



Yöneticilerin Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden Hiçbir
Zaman Olarak Algıladıkları Maddeler

Grafik 2
Madde 1
Yöneticilerin, Öğretmen Algılarınca Eğitimde Uzlaşımın
Gerekliliğine İnanma Yüzde Oranları



Grafik 2'de görüldüğü gibi yöneticilerin "eğitimde uzlaşımın gerekliliğine inanır" maddesi %47'dir.

Öğrencilerin kavga etmeleri, tartışmaları veya anlaşmazlık içinde olmaları kaçınılmazdır. Ancak bu anlaşmazlıkların veya etkilerinin üretkenliğe dönüştürülmesi mümkündür. Anlaşmazlıklar üretkenliğe dönüştüğü sürece, öğrenciler bu süreçlerden de çok şey öğrenir. Bu ortamda yetişen öğrenciler, anlaşmazlıkların hayatın doğal bir parçası olduğunu ve bunlardan nasıl yarar sağlayabileceklerini benimserler. Sonuçta da toplumsal gelişim gerçekleşir (William, 2000).

Amerika'da ve Avrupa'da yapılan araştırmalar okullardaki anlaşmazlıkların yaklaşık olarak %90'ının akran uzlaşımı ile çözüldüğünü göstermektedir (William, 2000).

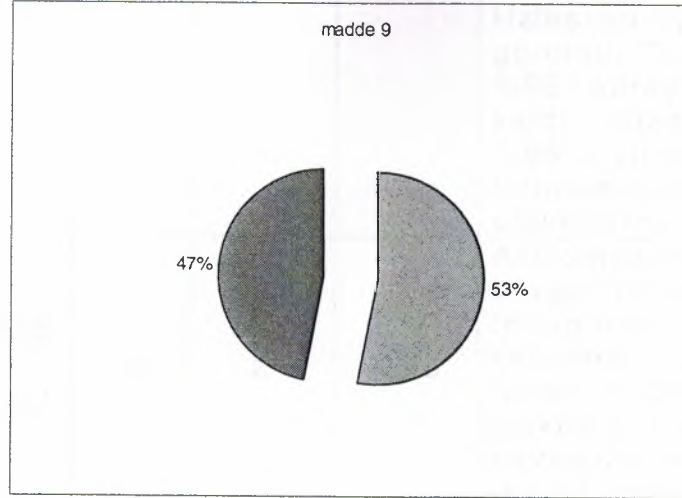
KKTC'de de bazı okullarda ve Uzlaşım Derneği'nde çeşitli zamanlarda farklı okullardan gelen öğretmenlere, idarecilere yönelik yapılan Akran Uzlaşım atölye çalışmaları, Akran Uzlaşım yöntemleri okullarımızda gün geçtikçe artan anlaşmazlıkların çözümünde başarı ile uygulanabileceğini ortaya koymuştur (Adalier, 2005).

Bu noktada yöneticilerin, uzlaşımın gerekliliğine inanma konusunda yeterli bilgi sahibi olmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 3

Madde 9

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrenci ile Öğretmen
Arasındaki Uzlaşının, Eğitim Kalitesini Arttıracasına
İnanma Yüzde Oranları**



Grafik 3’de görüldüğü üzere yöneticilerin, “öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşının, eğitim kalitesini artıracasına inanma” sıklığı %53’tür.

Öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşının, eğitim kalitesini artırdığını aşağıda verilen araştırma tablo 9’dan görebiliriz.

Tablo 9

Uzlaşımın Uygulandığı Okullardan Alınan Açıklamalar

OKUL	YIL	UZLAŞIM SAĞLANDI			AÇIKLAMALAR
		Evet	Hayır	Yüzde	
Santa Monica Orta Okulu	1992	92	3	%97	203 kişinin taraf olduğu 96 anlaşmazlıktan 95'i Uzlaşımaya uygun görüldü. Tarafların %95'i süreçten memnun kaldı. Uzlaşılanlardan %96'sı yıl sonunda hâlâ Uzlaşım içerisinde olduklarını beyan ettiler.
Summit View Orta Okulu	1998 - 2000	48	2	%96	Anlaşmazlık konuları: 6 kavga, 10 dedikodu, 10 tedirginlik, 1 itişme-kakışma, 1 tehdit, 11 ad takma, 5 arkadaş ilişkileri, 2 eşya paylaşımı, 4 diğer (yalan, gülme, sır söyleme)
Twenho fel Orta Okulu	1999 - 2000	86	11	%89	Okul uzlaşım programının yedinci yılında karşılaşılan 117 anlaşmazlığın 97'si uzlaşımaya yönlendirildi. Anlaşmazlık konuları: 27 kavga, 11 ad-takma, 25 dedikodu, 11 tartışma, 7 tedirginlik, 6 arkadaş ilişkileri, 3 para/eşya paylaşımı, 4 itişme-kakışma.

(Yaman ve Adalier, D. W. Johnson'dan alıntı 2005).

Anlaşmazlıkların çözümlenmesinde Akran Uzlaşımının etkinliğini gösteren daha birçok araştırma örneği sunulabilir. Bunlara ek olarak anlaşmazlık çözümleme becerileri kazanmış öğrencilerin bu becerileri almamış öğrencilere karşın anlaşmazlıkların çözümlenmesinde daha başarılı olduğunu gösteren sayısız araştırmalar da mevcuttur.

Örneğin, DeCecco ve Richards (1974) 8000'den fazla öğrenciyi kapsayan araştırmalarında çözümleme becerisi kazanmamış öğrencilerden %90'ının karşılaştıkları anlaşmazlıkları ya çözümleyemediği ya da yıkıcı olarak çözümleyebildiği sonucuna varmışlardır. Krappmann ve Oswald (1987) beceri kazanmamış 10-12 yaş gruplarındaki Alman öğrencilerin ancak yarısının yaşanan anlaşmazlıklarda bir çözüme ikna olduğunu bulmuşlardır. Diğer yandan D.W. Johnson, R. Johnson ve arkadaşları (1995) yaptıkları araştırmalar sonucunda eğitim almamış öğrencilerin %33'ünün anlaşmazlıklarını çözümleyemediğini, %20'sinin anlaşmazlıklarını bir yetişkinin çözümlemesi için girişimde bulunduğunu, %25'inde ise anlaşmazlık içerisindeki bir tarafın kazançlı çıktığını ve ancak %1'den az bir oranın müzakere ederek anlaşmazlıklarını çözümleyebildiği kanısına varmışlardır (Stoner, 2001).

Bu bağlamda yöneticilerin, öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşının, eğitim kalitesini artıracığına inanmaları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10
Yöneticilerin uzlaşım yeterlilikleri yönünden
öğretmenlerce ortadan az etkili görülen davranışları

Madde	Açıklama	Ortalama
2	Uzlaşım konusunda kendisini geliştirir.	1.89
3	Uzlaşımıcılığı okulda uygular.	1.90
4	Rehberlik alanında bilgi sahibidir.	2.21
5	Öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik eder.	1.96

6	Öğrencilerinin ilişkilerini takip eder.	2.18
7	Öğrenciler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.	2.32
8	Öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.	2.06
10	Anlaşmazlık sorunu yaşayan bireyleri, yargılamadan olumsuzluğu gidermenin yollarını arar.	2.03
11	Kişiler arasında adaletli davranması gerektiğinin farkındadır.	1.86
12	Kişiler arasında adaletli davranır.	1.95
13	Sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyar.	1.97
14	Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun toplanma yeri sağlar.	2.13
15	Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma zamanı belirler.	2.24
16	Uzlaştırma sırasında haklıyı ayırır.	2.17
17	Uzlaştırma sırasında uygunsuz durumu ortadan kaldırmaya yardımcı olur.	2.05
18	Uzlaşım uzmanı kişilerle bağlantı kurar.	2.51
19	Ailelerle etkili iletişim kurar.	2.11
20	Öğretmenlerle etkili etkili iletişim kurar.	1.95
21	Öğrencilerle etkili etkili iletişim kurar.	2.15
22	Öğretmenlerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.	2.01
23	Öğrencilerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.	1.99
24	İkna etme yeteneği güçlüdür.	1.99
25	Dinleme becerisine sahiptir.	1.86
26	Öğretmenlerine karşı demokratiktir.	1.93
27	Öğrencilerine karşı demokratiktir.	1.92
28	Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir.	1.89

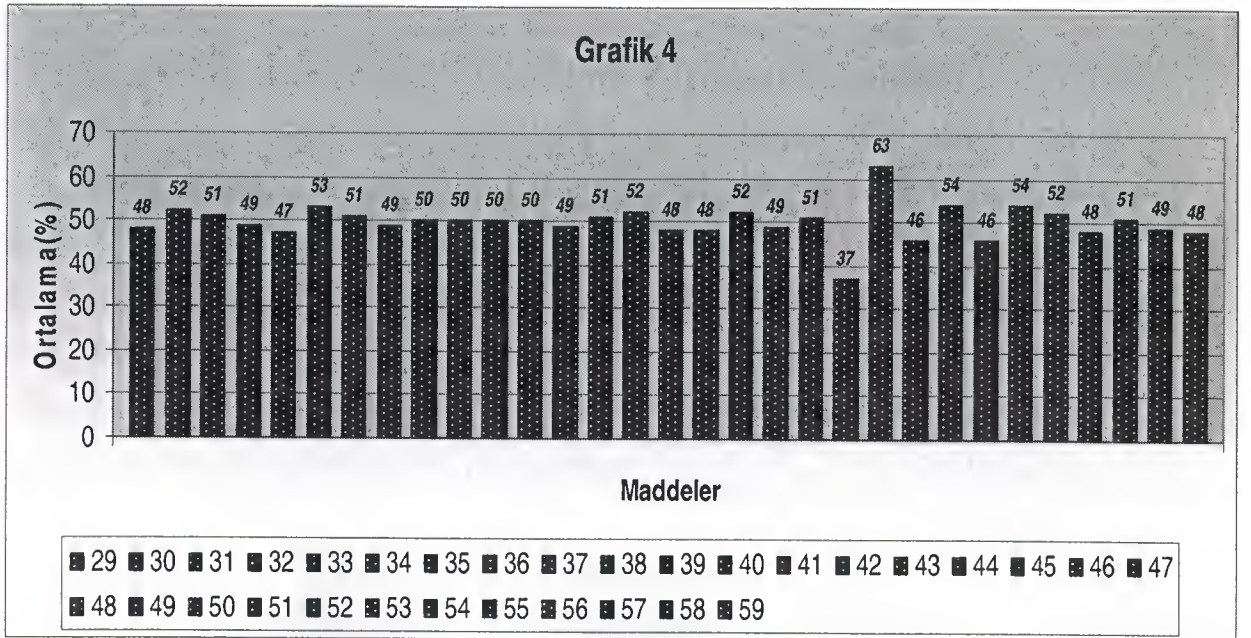
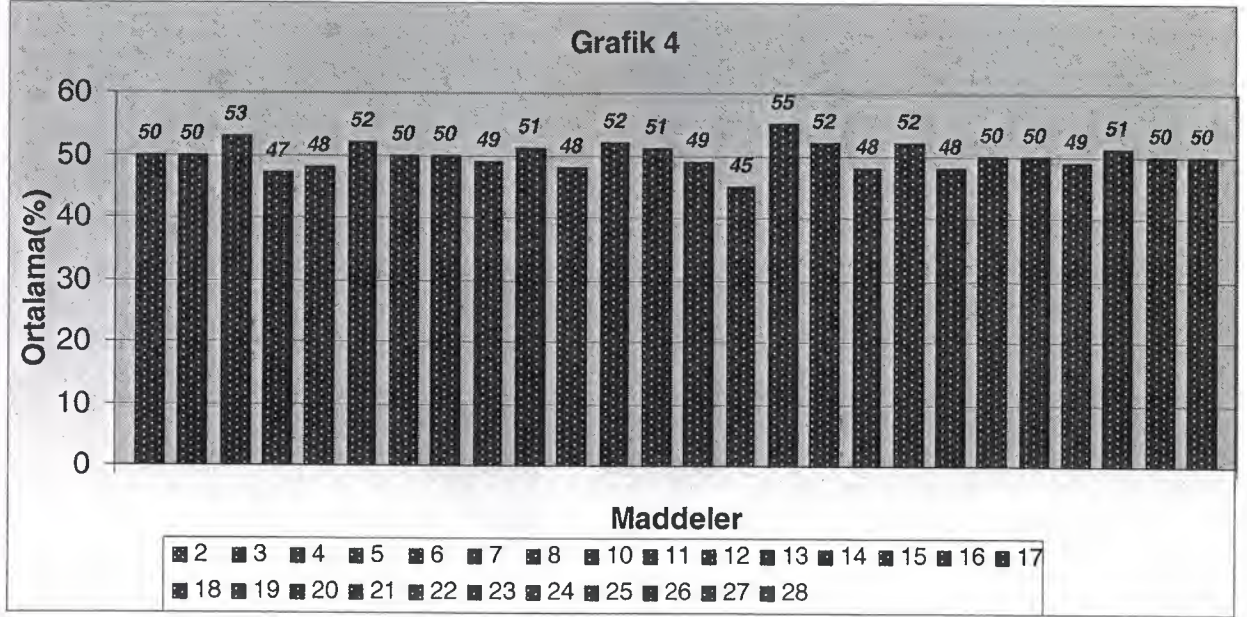
29	Öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenir.	1.96
30	Empati yeteneğine sahiptir.	2.11
31	Öğretmenlerine güven duygusu verir.	1.97
32	Öğretmenlerine güvenir.	1.92
33	Olumsuz eleştiriye açıktır.	2.22
34	Olumsuz eleştirilerde bulunur.	2.55
35	Karar alınırken katılımcı bir politika izler.	2.03
36	Öğretmenler arası bireysel farklılıklara saygı gösterir.	1.94
37	Katılımcılığı sağlar.	1.93
38	Adaletlidir.	1.93
39	Çözüm üreticidir.	1.99
40	Vereceği mesajlarda vücut dilini etkili bir şekilde kullanır.	2.00
41	Öğretmenlerine karşı güleryüzlüdür.	1.90
42	Öğrencilerine karşı güleryüzlüdür.	1.98
43	Stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapar.	2.25
44	Okuldaki kuralların takibini yapar.	2.03
45	Takım ruhuna sahiptir.	2.07
46	Okulu kazanılmış yetki gücü ile yönetir.	2.21
47	Evrensel değerlere sahiptir.	2.01
48	Yönetimdeki personelin iş doyumlarını sağlar.	2.11
49	Çatışma yönetimi becerisine sahiptir.	1.24
50	Bizlere isimlerimiz ile hitap eder.	2.12
51	Konulara olumlu yönde yaklaşır.	1.91
52	Uzlaşım sonucunda her iki tarafın da menfaat kazanmasına dikkat eder.	2.21
53	Tarafların kendi çözümlerini bulmaları konusunda yönlendirir.	2.10
54	Sorunlara kendisi çözüm getirir.	2.43
55	Tarafların dengeli bir diyalog kurmasını sağlar.	2.14
56	Tarafların fikir üretmesine yönlendirir.	2.02

57	Tarafların süreç içerisinde sorunun kökenine inmelerine yönlendirir.	2.12
58	Uzlaşımı okulda sorun çözümü yöntemi olarak kullanır.	2.07
59	Uzlaşım ile ilişkilerin korunarak iyileştirileceğine inanır.	1.90

Tablo 10'de görüldüğü gibi öğretmenlerce, yöneticilerin uzlaşım yeterlilikleri yönünden 59 sorudan 57 tanesi ortadan az olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Grafik 4

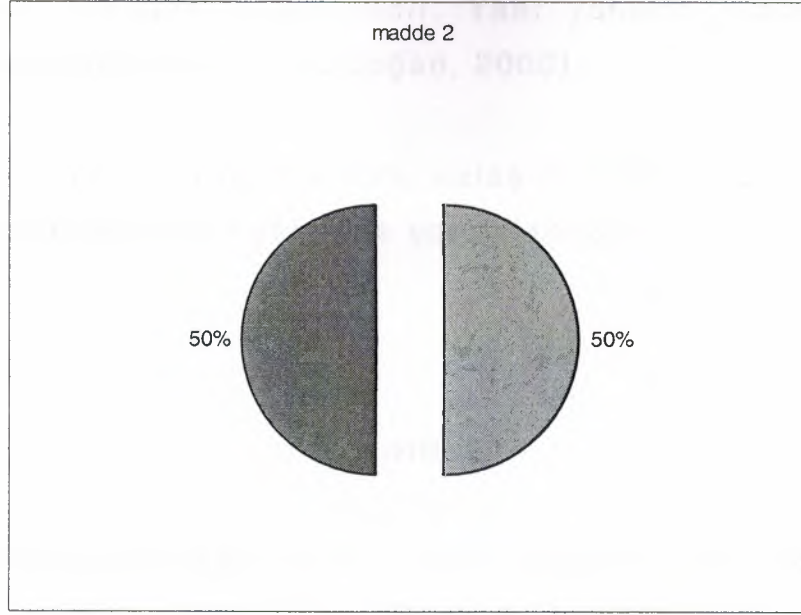
Yöneticilerin Uzlaşım Yeterlilikleri Yönünden Öğretmenlerce
Ortadan Az Etkili Görülen Davranışlara İlişkin Ortalamalar



Grafik 5

Madde 2

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Konusunda Kendisini Geliştirme Yüzde Oranları



Grafik 5'te görüldüğü gibi yöneticilerin "uzlaşım konusunda kendisini geliştirir" maddesi %50'dir.

Deming(1986), liderliği ne tam karizma ne de kişilik olarak tanımlayarak, başarılı liderin bilgi ve kişiliğinin bir bütün olarak örgütleri başarıya götüren temel faktörlerden biri olduğunu belirtir. Marrisson (1993:68), da bunlara ek olarak liderliğin beceri ve yaklaşım özelliklerini vurgular. Liderliğin altında yatan temel faktörün çok çalışmak olduğunu, sahip olunan özelliklerin liderlik için yetmeyeceğini, bunun mutlaka sürekli çalışmayla desteklenmesi gerektiğini ifade eder.

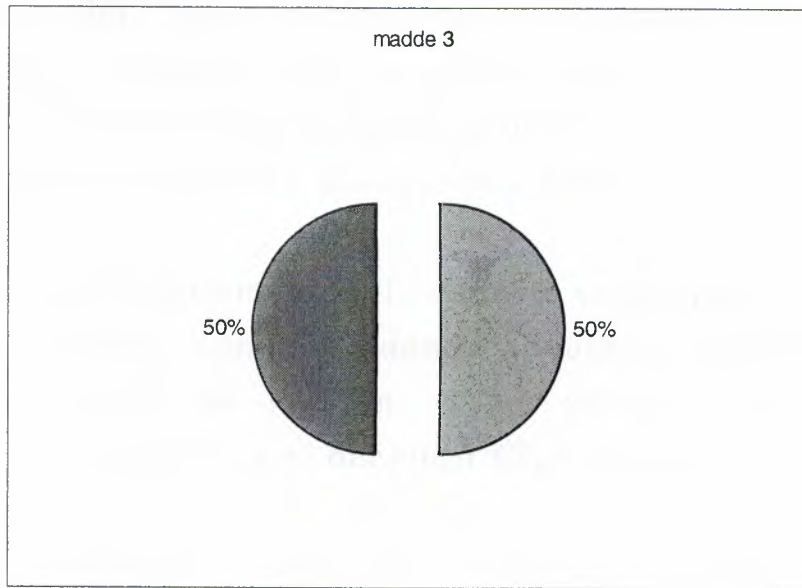
En iyi lider, güçlü bir öğrenme ortamı oluşturan, herkesin kendi kendini yetiştirmesini teşvik edendir. Nitelikli bireylerle çalışmak, onların sürekli öğrenme ihtiyacını ortadan kaldırmaz (Töremen, 2001).

Başarılı olmak için çok çalışmak değil, etkili çalışmak önemlidir (Baltaş, 1989). Eğitim yöneticilerimizin etkili çalışarak kendisini geliştirmesi, değişen çağa ile uzlaşması önemlidir.

Okul yöneticisi,kendi gelişimini görebilmeli ve bunu başkalarına da gösterebilmelidir. Yani yönetici, kendi gelişim çizgisini yönetebilmelidir (Erdoğan, 2000).

Bu noktada yöneticilerin, uzlaşım konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 6
Madde 3
Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşımı Okulda
Uygulama Yüzde Oranları



Grafik 6'da görüldüğü gibi yöneticiler "uzlaşımıcılığı okulda uygular" maddesi %50'dir.



Birçok ülkede uzlaşım okullarda hem bir sorun çözümleme yöntemi olarak kullanılmakta hem de hoşgörü, empati ve iletişimi geliştiren bir felsefe olarak temel derslere dahil edilmektedir (Fred, 1997).

Liderlik, liderin olağanüstü çekicilik ve manyetik etkilerini kullanmasından çok gruptaki bilgi ve becerileri uzlaştırabilmesi görevidir. Gruptaki moral, işbirliği ve verim gibi eylemlerin liderin bireysel gereksime ve farklara karşı gösterdiği duyarlık oranında yükseldiği veya düştüğü anlaşılmıştır. Bürokratik ortamdaki genişlik ve uzmanlık, bireysel olduğu kadar grup kararlarını da gerekli kılmış ve karar sürecine katılmayı artırmıştır. Böylece politika saptama toplu bir girişim olmuş ve emretme yerini koordine etmeye bırakmıştır. Şu halde yönetsel lider, doğuştan olmaktan çok görevsel olan liderdir. Zaten statü lideri oluşu da, görevsel olmasını gerektirmektedir. Görevsel lider, grubun üyelerini ortak amaçlara doğru yönltebilen, onlarla ve grubun dışındakilerle işbirliği tekniklerini bilen, kişilik ve ahlak bütünlüğü olan, yaratıcı fikirler ortaya koyan, üyelerin istek ve gereksemelerine karşı duyarlık gösteren ve her türlü davranışında grubun amaç ve beklentilerini simgeleştiren yöneticidir (Bursalıoğlu, 1987).

Okul yöneticilerinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticisi formal ve informal liderliği bir arada toplayabilmelidir (Bursalıoğlu, 1994, s.40). Yönetici hem görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeli hem de okulunu kendi inisiyatifi ve yeteneğini kullanarak canlı ve dinamik tutmaya çalışmalıdır (Erdoğan, 2000).

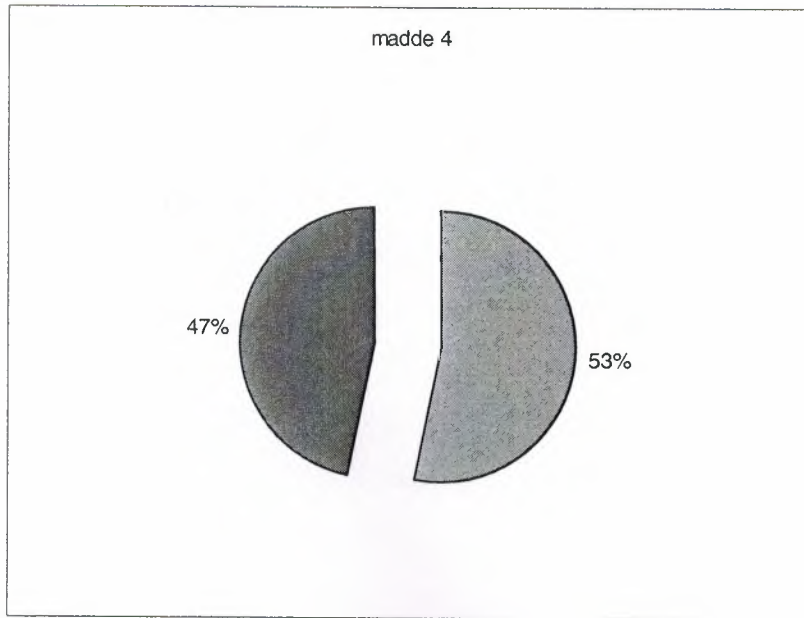
Demokrasinin iki ideali özgürlük ve eşitliktir. Demokratik liderin görevi de personeline bu ikisini dengeli olarak sağlamaktır. Demokratik yönetimin iki boyutu olması gereken özgürlük ve eşitlik, eğitim girişine ışık tutan iki ilkedir. Eğitim girişimini ancak demokratik bir yapı ve iklim başarılı kılabilceği gibi, düşünce özgürlüğünü barındırmayan ve fırsat eşitliğini gerçekleştirilmeyen bir eğitim sistemi de, demokrasinin yaşamına katkıda bulunamaz (Bursalıoğlu, 2000).

Bu bağlamda yöneticilerin, uzlaşıcılığı okulda uygulaması gerektiği kanısındayım.

Grafik 7

Madde 4

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Rehberlik Alanında Bilgi Sahibi Olma Yüzde Oranları



Grafik 7’de görüldüğü gibi yöneticilerin “rehberlik alanında bilgi sahibidir” maddesi %53’tür.

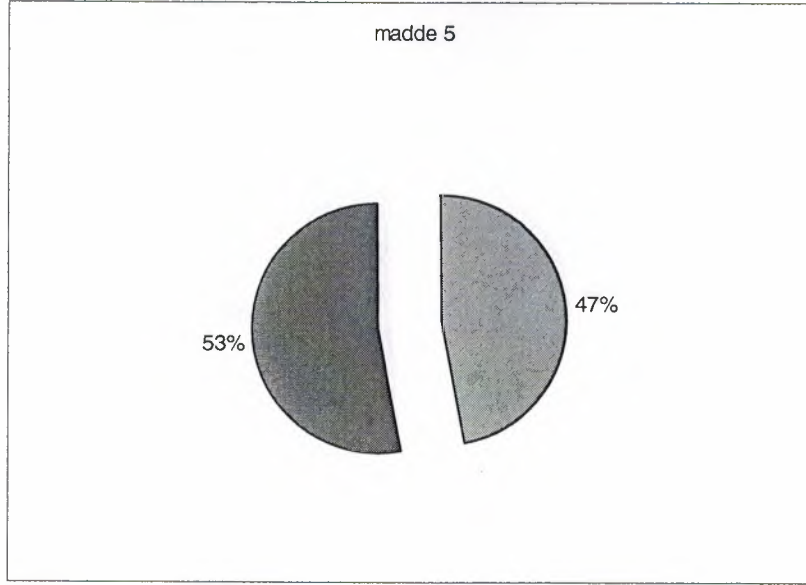
Rehberlik hizmetlerinin sunulması hayatın birçok alanında bir zorunluk halini almıştır. Rehberlik hizmetlerine yaygın olarak önce eğitim alanında ihtiyaç duyulmuştur. Bireylerin kendi yeteneklerini, ilgi ve ihtiyaçlarını çevresindeki olanakları görerek sağlıklı kararlar almalarına yönelik olarak sürdürülen rehberlik hizmetleri eğitimin ayrılmaz bir boyutu olmuştur (Can, 2004).

Eğitim kurumlarında verilen rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin, eğitimin diğer fonksiyonları ile uyum içinde yürütülmesi gerekmektedir. Rehberlik bir eğitim hizmeti olarak düşünülmeli, eğitimden ayrı ama eğitim için yürütülen bir hizmet olarak anlaşılmalıdır (Kuzgun, 1995).

Bu maddeye göre eğitim kurumlarında verilen rehberlik alanında bilgi sahibi olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 8**Madde 5**

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerini Uzlaşım
İle İlgili Faaliyetlere Katılmaya Teşvik
Etme Yüzde Oranları**



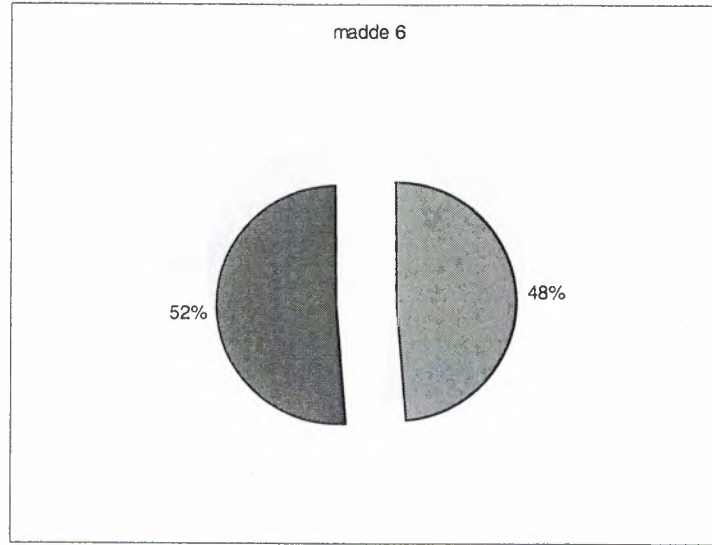
Grafik 8'de görüldüğü gibi yöneticiler "öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik eder" maddesi %47'dir.

Okulun tüm öğretmen, öğrenci ve personel tarafından paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak okul yöneticisinin görev ve sorumluluğundadır. Öğretmen ve öğrencileriyle okuldaki herkesi heyecanlandıracak bir ufuk çizmek yöneticinin görevidir. Okulda ortak bir vizyon yaratmak gündelik sorunların en iyi panzehiridir. Çünkü büyük idealler peşindeki insanlar küçük işlerle uğraşmazlar (Özden, 1999).

Yöneticiler, okuldaki motivasyonu ve heyecanı arttırmak için öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik etmesi şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 9

Madde 6

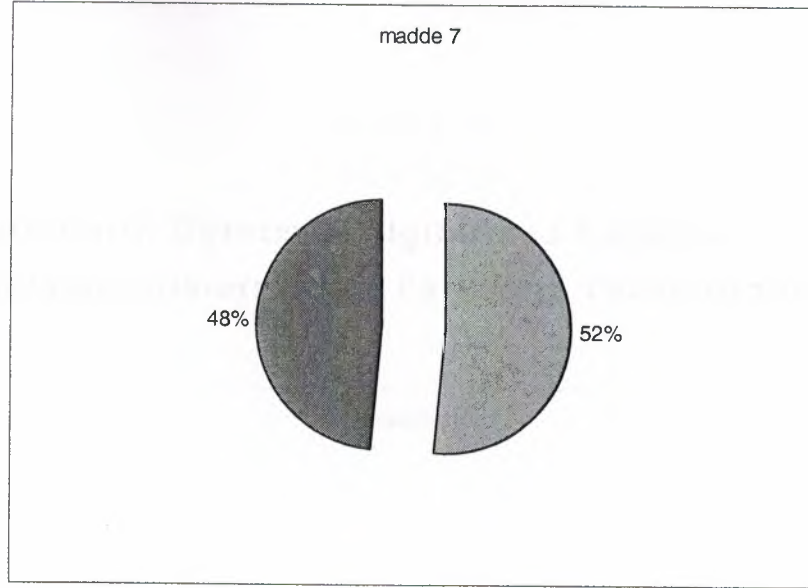
**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin
İlişkilerini Takip Etme Yüzde Oranları**

Grafik 9'de görüldüğü gibi yöneticiler "öğrencilerinin ilişkilerini takip eder" maddesi %48'dir.

İyi bir iletişim genel olarak sorunların çözümünde en etkili yöntemdir ve iletişim sorunları çözülmeden doyurucu bir yaşam sürmek olanaksızdır. İletişim konusunda bilinçlendirmek bireye önemli etkileşim olanakları sağlar. İletişim sevgi, hoşgörü ve anlayış temeline dayanmalıdır. Aksi halde yapmacık ve anlamsız olacaktır (Cüceloğlu, 1999). Özellikle öğretmenlik mesleği düşünüldüğünde sanırım bu özelliklerin daha fazla dikkate alınması gerekir. Öğrencilerinin ilişkilerini takip ederek, aralarında çıkan sorunları ve çatışmaları gören bir yönetici, okulda uzlaşımı kullanarak etkili bir iletişim kuracağı şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 10

Madde 7

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrenciler Arası
Anlaşmazlıkları Erken Farketme Yüzde Oranları**

Grafik 10'da görüldüğü gibi yöneticiler "öğrenciler arası anlaşmazlıkları erken fark eder" maddesi %52'dir .

Akran Uzlaşımının anlaşmazlıkların çözümlenmesinde bir yöntem olarak kullanılması şiddeti, vandallığı ve kronik okul devamsızlığını azaltır.

Öğrenciler kendi anlaşmazlıklarını çözümlemede aktif katılımcı olduklarında, bu onların gelişimine olumlu etki eder ve onların dinleme, kritik düşünme ve anlaşmazlık çözümleme becerileri kazanmasını sağlar (Fred, 1997).

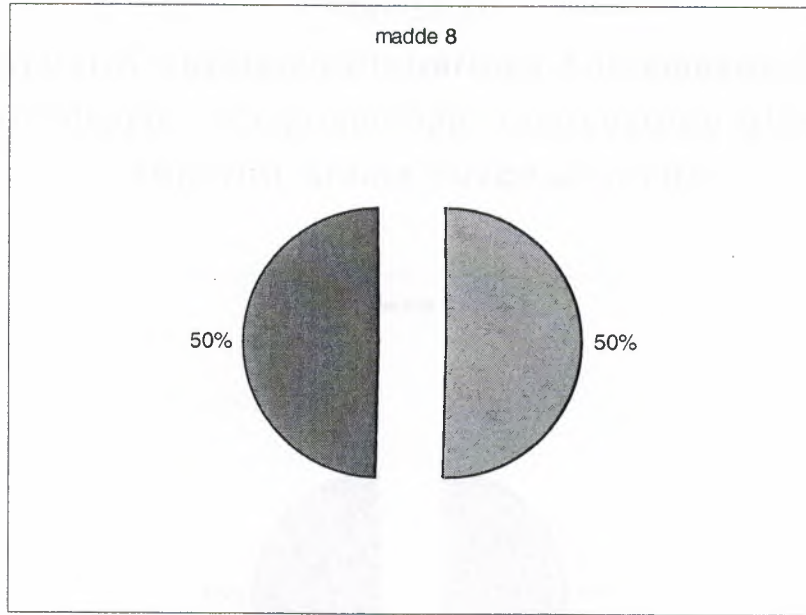
Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle öğrencinin her yönden gelişmesi için bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik açılardan imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilmesi gerekir (Erdoğan, 2000, Balcı'dan alıntı).

Öğrencilerinin ilişkilerini takip ederek, aralarında çıkan sorunları ve çatışmaları erken fark eden bir yönetici, okulda uzlaşımı kullanarak etkili bir iletişim kuracağı şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 11

Madde 8

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenler Arası Anlaşmazlıkları Erken Farketme Yüzde Oranları



Grafik 11’de görüldüğü gibi yöneticiler “öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark eder” maddesi %50’dir.

Okullarla ilgili anlaşmazlıkların çözümünde akran uzlaşımını kullanmak öğrenciler, öğretmenler, idareciler ve veliler arasındaki iletişimi, okul ortamını geliştirir ve ortak sorunların, kaygıların belirlenmesi ortamını yaratır.

Akran Uzlaşım eğitimi öğrencilere ve öğretmenlere kendileri ve diğerlerini daha iyi anlamalarında yardımcı olur ve onlara

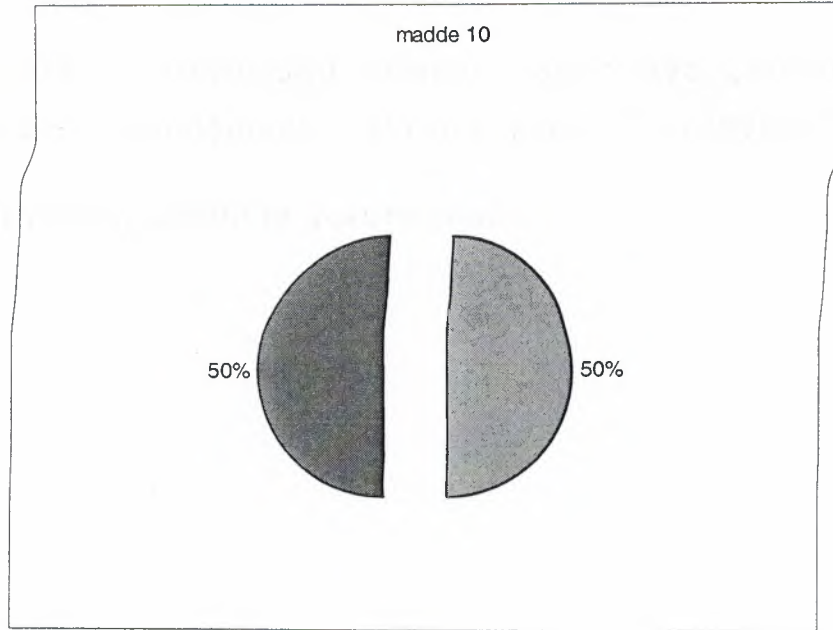
yaşam boyu kullanabilecekleri anlaşmazlık çözümleme becerileri kazandırır (Çalık, 2003).

Bu noktada yöneticiler, öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark etmesi ve bu karşılaşılan çatışmaları bir sorun olarak değil iletişimi güçlendiren basamaklar olarak görmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 12

Madde 10

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Anlaşmazlık Sorunu Yaşayan Bireyleri Yargılamadan Olumsuzluğu Gidirmenin Yollarını Arama Yüzde Oranları



Grafik 12’de görüldüğü gibi yöneticiler “anlaşmazlık sorunu yaşayan bireyleri, yargılamadan olumsuzluğu gidirmenin yollarını arar” maddesi %50’dir.

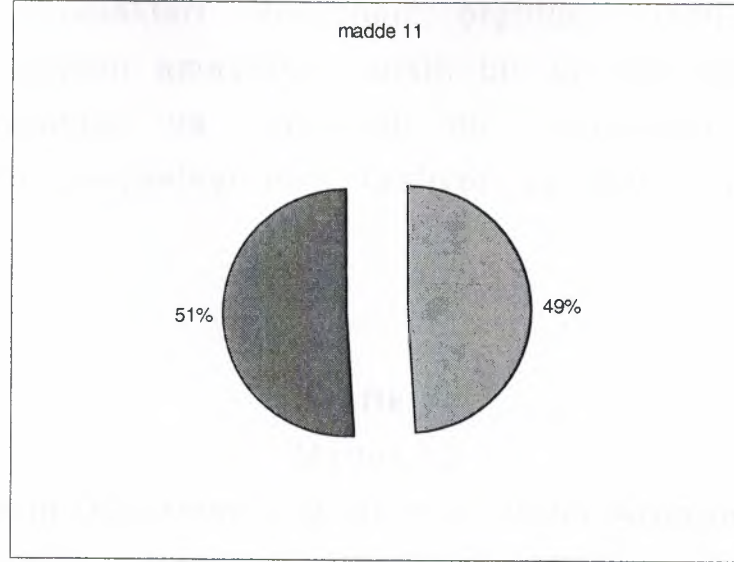
Her ikimizin de diğerrinin gereksinimini karşılamak için değişemeyeceğini fark ettiğimiz durumlarda, bir çatışma içinde olduğumuzu kabul edip, bu çatışmaları çözmeye çalışalım. Bunu yaparken de diğer kişinin kaybetmesi pahasına kazanmak için güç ya da otorite kullanmamaya karar verelim. Senin gereksinimlerine saygı duyuyorum ama kendi gereksinimlerime de saygı duymam gerekir. Dolayısıyla her zaman her ikimiz için de kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışalım. Böylece senin gereksinimlerin de karşılanır benimkiler de; kimse kaybetmez, herkes kazanır.

Bu yolla hem sen gereksinimlerini karşılayıp kişi olarak gelişmeye devam edersin hem de ben. Böylece sağlıklı bir ilişki içinde, her ikimiz de olabileceğimiz kişiler olma çabalarımızı sürdürürüz. İlişkimiz karşılıklı saygı sevgi ve barış havası içinde devam eder (Navaro, 2006).

Yargılayarak olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışan bir okul yöneticisinin, anlaşmazlık sorunu yaşayan bireylerin sorunları gideremeyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 13

Madde 11

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Kişiler Arasında Adaletli Davranması Gerektiğinin Farkında Olma Yüzde Oranları

Grafik 13’de görüldüğü gibi yöneticiler “kişiler arasında adaletli davranması gerektiğinin farkındadır” maddesi %49’dur.

Arabuluculuk, uyuşmazlıkların çözümünde, tarafları bir çözüme götürebilen etkili bir buluşma ve görüşme metodudur. Arabulucuk, tarafların bir uyuşmazlığa çözüm bulmalarına yardımcı olmak üzere tarafsız üçüncü bir kişiden yardım almaları anlamına gelir. Arabuluculukta taraflar, bir arabulucu (mediatör) yardımı ile kendi arasında çözüme ulaşmak için çalışma konusunda anlaşırırlar. Alternatif yöntemleri, uyuşmazlıkların çözümünde yaygın şekilde kullanan ülkelerde, en çok kullanılan alternatif yöntem, arabuluculuktur (İlçir, 2003).

Uzlaşımıcı, önyargısız, tarafsız kişilerdir. Adaletli davranmaları asli görevleridir (Jennifer, 1997).

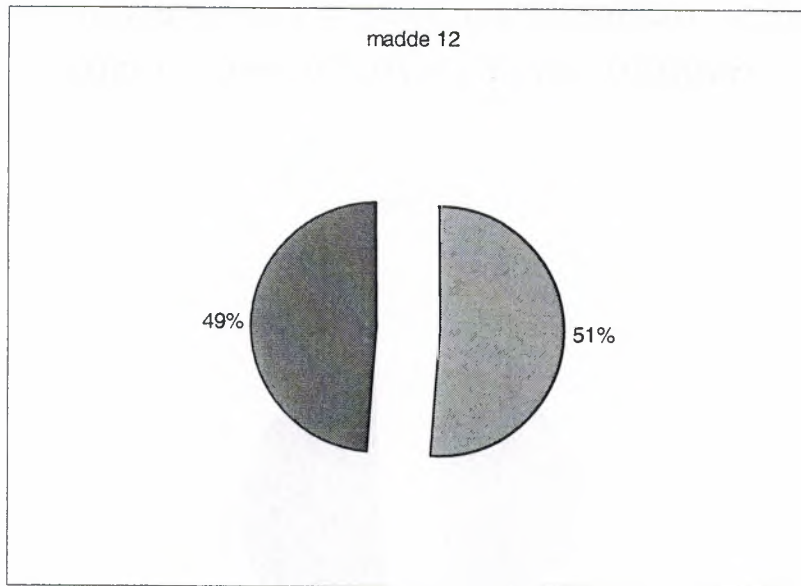
Eğitim yöneticilerinin asli görevlerinde biri de adaletli davranmaktır. Eğitim yöneticilerimiz önyargısız, tarafsız kişiler olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevlerdir (Aykaç, 1999).

Grafik 14

Madde 12

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Kişiler Arasında Adaletli Davranma Yüzde Oranları



Grafik 14'de görüldüğü gibi yöneticiler "kişiler arasında adaletli davranır" maddesi %51'dir.

Tarafları güçlendirmek için yansızlığını korur ve taraflara eşit muamelede bulunur (Karip, 2003).

Uzlaşımıcı, önyargısız, tarafsız kişilerdir. Adaletli davranmaları asli görevleridir (Jennifer, Beer S. 1997).

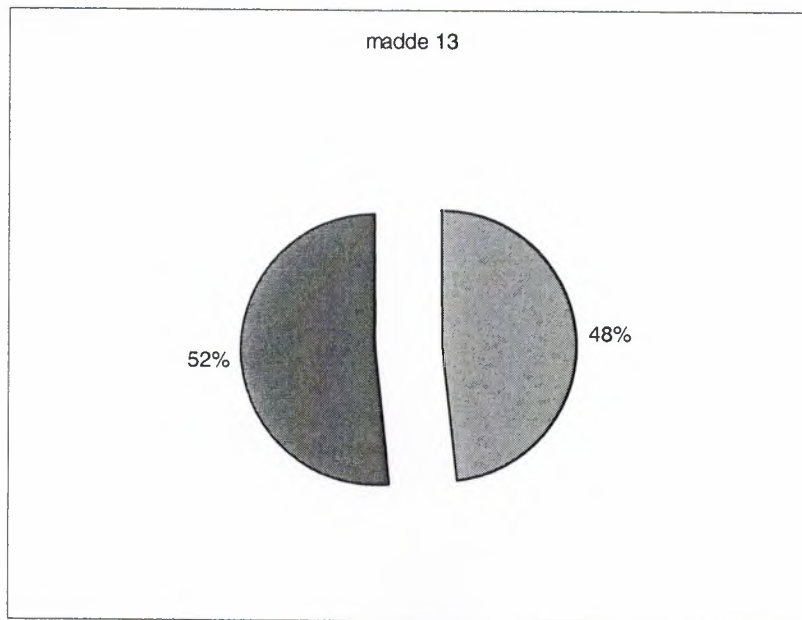
Eğitim yöneticilerinin asli görevlerinde biri de adaletli davranmaktır. Eğitim yöneticilerimiz önyargısız, tarafsız kişiler olması gerektiğini bilmesine karşın bunu sürekli bir davranış şeklinde sergilemesi de gerekmektedir.

Grafik 13 ve 14'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin adaletli davranmaları gerektiğinin farkında olmalarına rağmen bu davranışı uygulamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 15

Madde 13

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunların Çözümünde Gizlilik İlkesine Uyma Yüzde Oranları



Grafik 15'te görüldüğü gibi yöneticiler, sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyma sıklığı %48'dir.

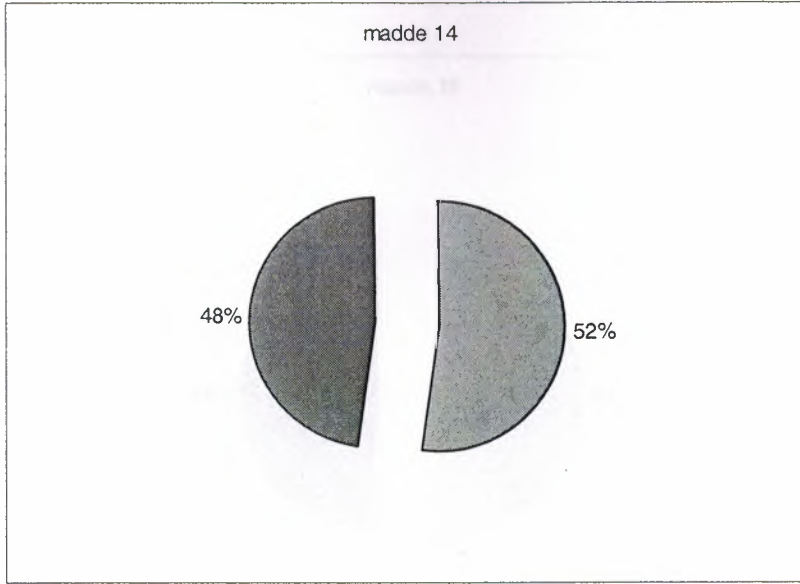
Uzlaşım, her iki tarafça kabul edilen tarafsız uzlaşımçı veya uzlaşımçıları içeren gönüllülük ve gizlilik içeren bir süreçtir (Beer, Jennifer, 1997).

Arabuluculuk oturumunun başlaması öncesinde, arabulucu ve taraflar arasında bir dizi belge imzalanmak üzere dağıtılır. Taraflarla bir "gizlilik anlaşması" yapılabilir. Sözleşmenin gizlilik maddesi genellikle, maddeye uyulmaması halinde, gizliliğe uyulmasını isteyen tarafın, gizliliğin korunması için mahkemeye başvurmasına izin verecek biçimde düzenlenir. Böyle bir gizlilik anlaşması, arabuluculuk çözüm yöntemi esnasında verilen ifadelerin, kabullerin ve yapılan tekliflerin gizli olduğu ve daha sonra söz konusu olabilecek herhangi bir yasal işlemde kullanılmayacağı anlayışını ifade ettiği ve bunun örf ve adetlere ait kazai hukuku güçlendirdiği söylenebilir (İldır,2003).

Uzlaşım, gizlilik içeren bir süreçtir. Bu nedenle sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyulması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 16

Madde 14

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlu Kişilerin
Uzlaştırılması İçin Toplanma Yeri Belirleme Yüzde Oranları**

Grafik 16'da görüldüğü gibi yöneticiler sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma yeri belirleme sıklığı %52'dir.

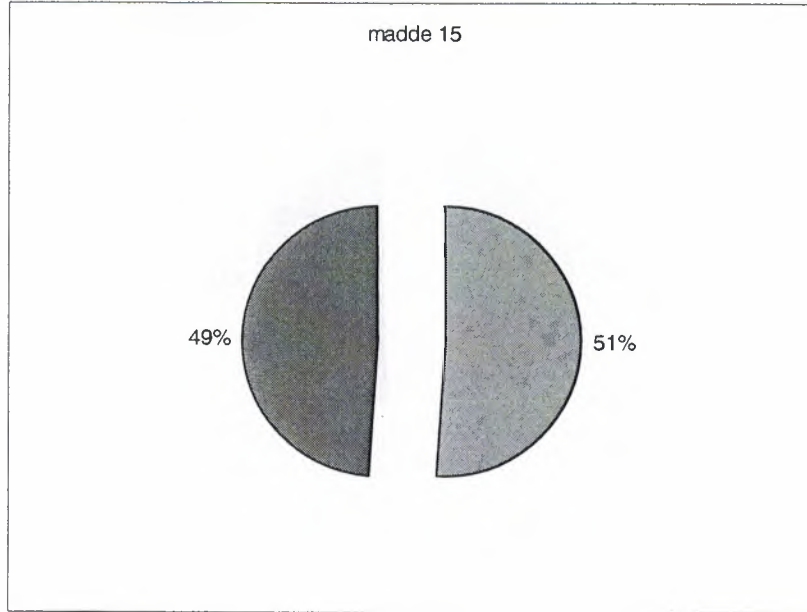
Tarafların bir araya geldiği toplantılar için taraflarca yansız olarak algılanan bir yer belirler. Taraflardan birinin ev sahipliği yapacağı ya da taraflardan birine avantaj sağlayacak bir ortamda arabuluculuk yapılamaz (Beer S. Jennifer, 1997).

Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun bir toplanma yeri belirlemeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 17

Madde 15

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlu Kişilerin
Uzlaştırılması İçin Toplanma Zamanı Belirleme
Yüzde Oranları**



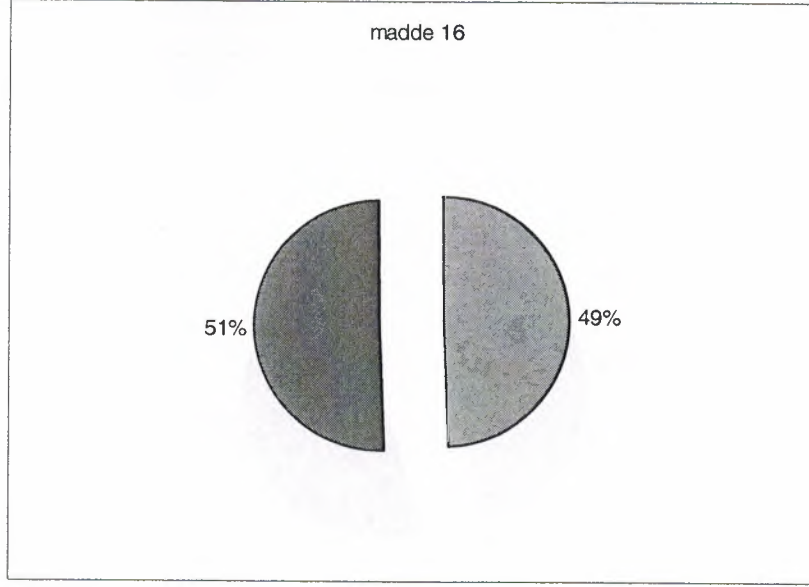
Grafik 17’de görüldüğü gibi yöneticiler “sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma zamanı belirler” maddesi %51’dir.

Taraflara öneride bulunmak, biraraya getirmek ya da ayırmak için doğru zamanlama yapmaktır. Tarafları bir araya getirmek için uygun zaman, yer ve fiziksel ortam oluşturmaktır (Bennet D. Mark , 1999).

Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun bir toplanma zamanı belirlenmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 18

Madde 16

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaştırma Sırasında
Haklıyı Ayırma Yüzde Oranları**

Grafik 18'de görüldüğü gibi yöneticilerin "uzlaştırma sırasında haklıyı ayırır" maddesi %49'dur.

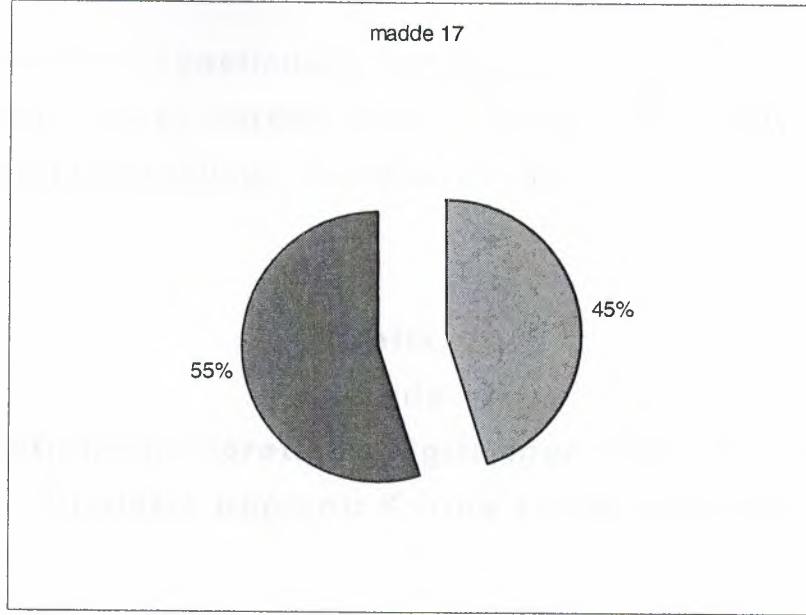
Uzlaşım, anlaşmazlık halinde olan tarafların anlaşmazlıklarını karşılıklı kazanım ve müzakere yoluyla çözebilmelerine yardımcı olan bir yöntemdir. Haklıyı- haksızı tespit etmek değildir. Uzlaşımın özü, her iki tarafa da menfaat (kazanım-kazanım) sağlayan bir anlaşmayı sağlamaktır (Bennet D. Mark, 1999).

Uzlaşım kısaca kazanım-kazanım olduğu için yöneticiler uzlaştırma sırasında haklıyı ayırmaması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 19

Madde 17

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaştırma Sırasında
Uygunsuz Durumu Ortadan Kaldırmaya Yardımcı
Olma Yüzde Oranları**



Grafik 19'da görüldüğü gibi yöneticilerin "uzlaştırma sırasında uygunsuz durumu ortadan kaldırmaya yardımcı olur" maddesi %45'dir.

Güç dengesinin sağlanması, taraflardan birinin diğerine hükmetmesi ve çözümler empoze etmesini önlemeyi amaçlar. Çatışmada çoğunlukla güç paritesinde dengesizlikler görülür. Güç dengesizliği tarafların ortak bir çözüme ulaşmalarını engeller. Arabulucu, taraflar arasında arabuluculuk süreci öncesinde varolan güç ilişkisini değiştirmek için müdahalede bulunur. Arabulucunun işi, zayıf olan tarafa yardımcı olarak onu güçlendirmektir. Güç dengesinin sağlanması, tarafların etkili bir iletişim kurması, çatışma konusunu ve çözümleri müzakere etmeleri için bir araçtır. Arabulucu güç dengesini sağlamaya

çalışırken, müzakerelerin içeriğine ve çözüme müdahale etmez (Karip, 2003).

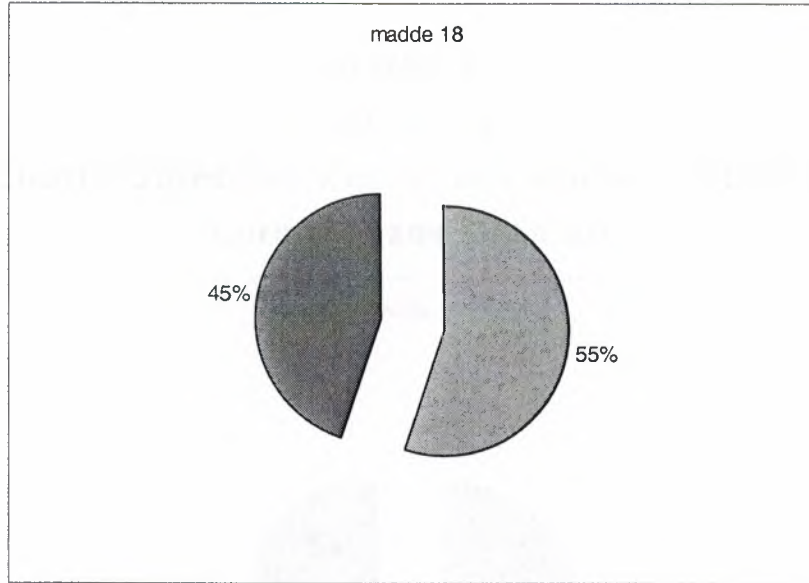
Sindirme ve gözdağı vermeye yönelik davranışları engeller. Taraflardan birinin, diğerinden gelecek şiddet ve misilleme gibi kaygılarla anlaşmaya gitmesini engeller (Karip, 2003).

Bu noktada yöneticilerin uzlaştırma sırasında ortaya çıkan kavga, küfür ve el hareketlerini ortadan kaldırmaya yardımcı olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 20

Madde 18

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Uzmanı Kişilerle Bağlantı Kurma Yüzde Oranları



Grafik 20’de görüldüğü gibi yöneticiler “uzlaşım uzmanı kişilerle bağlantı kurar” maddesi %55’tir.

Akran uzlaşımı okullarda öğrenciler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan bir uzlaşım türüdür. Tarafsız bir veya iki öğrenci uzlaşımçı, anlaşmazlık içerisindeki öğrencilere kendi çözümlerini üretmeleri için yardımcı olur.

Akran Uzlaşımçı, akranlarının anlaşmazlıklarını çözümlemelerine yardımcı olan tarafsız ve eğitilmiş öğrenci.

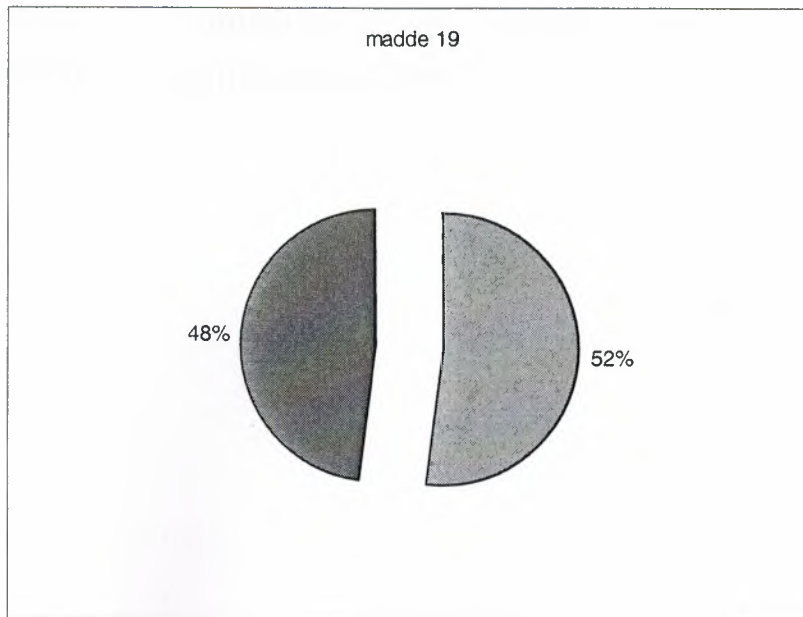
Program Koordinatörü, günlük uygulamada Akran Uzlaşımı üzerine eğiten kişidir.1.Derecede Eğitimci, öğrenci ve öğretmenleri akran uzlaşımı üzerine eğiten kişidir.2.Derecede Eğitimci, 1.derecede eğitimciyi eğiten kişidir.3.Derecede Eğitimci, 1.ve/veya 2. derecedeki eğitimcileri eğiten ve onların danışmanlık ve teftiş rolünü üstlenen kişidir (Kathleen M. Hollenbeck, 2001).

Yöneticiler gerektiği zaman uzlaşım uzmanı kişilerle bağlantı kurabilmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 21

Madde 19

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Ailelerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları



Grafik 21'de görüldüğü gibi yöneticiler ailelerle etkili iletişim kurma sıklığı %52'dir.

Etkili iletişimin ailelere olan yararları da vardır. Anlaşmazlık çözümüleme alışkanlığı ailelerde de devam eder. Aile ve öğrenciler evdeki anlaşmazlıklarını daha kalıcı olarak çözümleyebilme fırsatını yakalarlar.

Aile çocuğun kişisel gelişimini somut olarak gözlemler. Kuşak çatışmaları dolayısı ile yaşanan gerginlikler azalır. Çocuk aile bireylerini mentor olarak kabul etmeye başlar (Stoner, 2001).

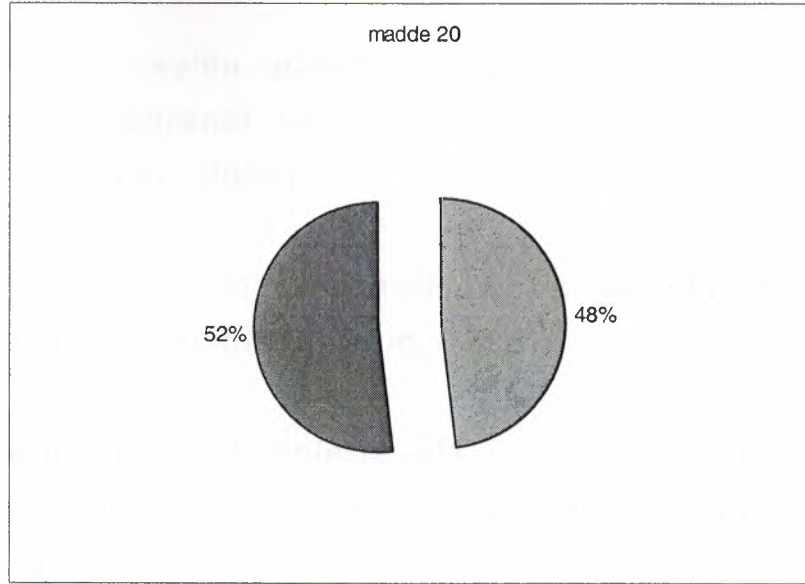
İletişimin en önemli özelliklerinden biri birlikteliği esas almasıdır. İletişim tek başına kurulan bir ilişki değildir, karşılıklı etkileşime ve beraberliğe dayanır. Eğer iletişim çift taraflı yani karşılıklı değilse gücü ya da yetkiyi o an için elinde bulunduran taraf isteklerini gerçekleştirecek, diğer taraf baskı altında tutulacaktır. Fakat bu sorunu sadece geçici olarak ortadan kaldıracak güç ya da yetki ortadan kalktığında sorun devam edecektir (Cüceloğlu , 1999).

Yöneticiler ailelerle etkili iletişim kurarak birliktelik sağlayacakları şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 22

Madde 20

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları



Grafik 22’de görüldüğü gibi yöneticiler “öğretmenlerle etkili iletişim kurar” maddesi %48’dir.

İletişim neden önemlidir? Çünkü eğer bir şeyler elde etmek istiyorsak hayatın hangi alanında olursa olsun doğru iletişim kurma zorunluluğumuz vardır. Ancak doğru iletişim kurduğumuzda iletmek istediğimiz mesajı karşı tarafa aktarabilir ulaşmak istediğimiz sonuca ulaşabiliriz. Söylemek zorunda olduğumuz mesajı en iyi ifade edecek yöntemi bulmak, doğru ifadeleri kullanmak, karşımızdakinin onu mutlaka anlamasını sağlamak, verilen cevabı anlamak iletişim sürecinin en önemli öğeleridir (Sillars, 1995).

Okul yöneticisi etrafında bulunan kişileri etkileyebilmeli, okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirmelidir. Ancak

etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik duruma göre değişik yöntemlerle etkilemelidir.

Okul yöneticisi, astlarının kendisine itaat etmesine değil katılmasına önem vermelidir (Erdoğan, 2000).

Amaçların, okulda güven ve diğerlerine karşı açık olmalı, okul kadrosu, öğrenci ve ailelerle etkili iletişim becerilerine sahiptirler (Şişman, 2000).

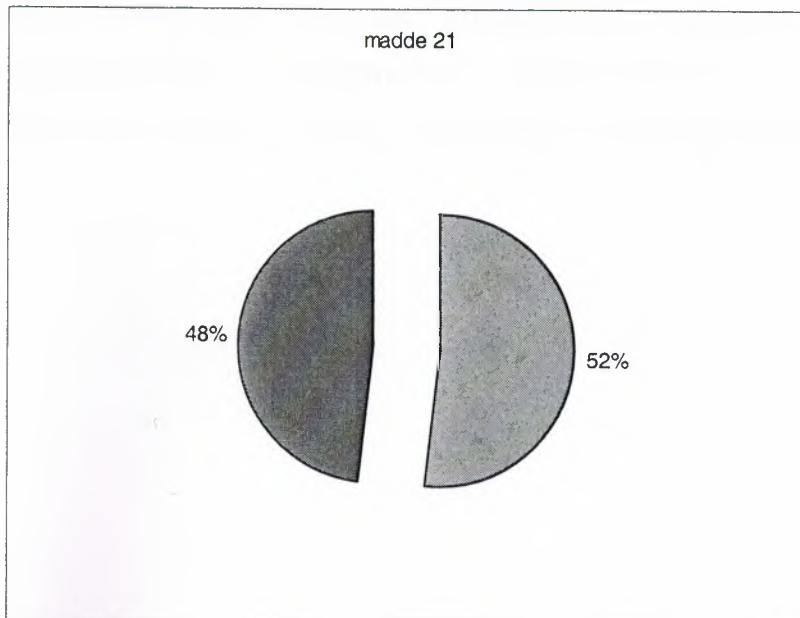
Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (Erçetin, 1998).

Yöneticiler öğretmenlerle etkili iletişim kurarak karşılıklı etkileşimi ve birlikteliği sağladığı için önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 23

Madde 21

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerle Etkili İletişim Kurma Yüzde Oranları



Grafik 23'de görüldüğü gibi yöneticiler "öğrencilerle etkili iletişim kurar" maddesi %52'dir.

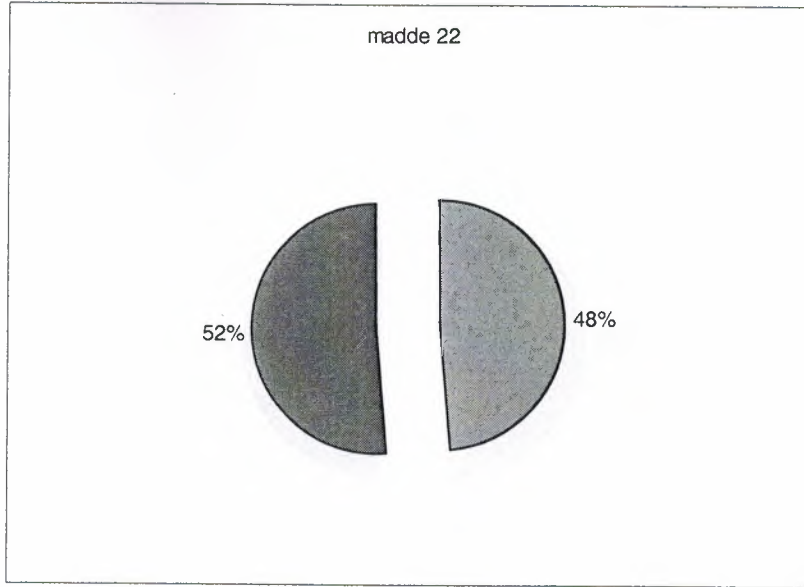
İletişim, iletilmek istenen mesajın ilgili herkes tarafından anlaşılması amacıyla kanaat ya da düşüncenin, yazı konuşma ve görsel araçlarla veya bunların birarada kullanılmasıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi olarak tanımlanabilir (Sillars 1995). Yani genel olarak iletişim insanlar arasındaki düşünce ve duygu alışverişi olarak ele alınmaktadır (Cüceloğlu, 1999). İletişimin amacı, alan ve veren arasında düşünce ve tutum ortaklığı yaratmaktır. Fakat iletişim yalnızca bilmek ya da bilgilendirmek değildir. Karşımızdaki kişiye aktarılan bilgi değil, bilginin aktarılış şeklidir.

Maxwell, insanların birşeyleri etkileme ve birileri için önemli olduğunu hissetme ihtiyaçlarını karşılayan kişilere, sevgilerini, saygılarını ve ilgilerini verdiklerini söylemektedir. İnsanlara birşeyleri etkileme veya önemli olduklarını hissettirebilme davranışının oluşumu herşeyden önce onları bir kişilik olarak kabul etmeyi gerektirmektedir (Ergin ve Birol, 2005).

Yöneticilerin, öğrencilere önemli olduklarını hissettirmeleri onlarla daha etkili bir iletişim kurmasına yardımcı olur. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenleri, öğrencileri ve aileleri ile etkili iletişim kurmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 24

Madde 22

Yöneticilerin Öğretmen Algılarına Öğretmenlerin Çalışma Ortamını İhtiyaçlarına Göre Düzenleme Yüzde Oranları

Grafik 24'te görüldüğü gibi yöneticiler "öğretmenlerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler" maddesi %48'dir.

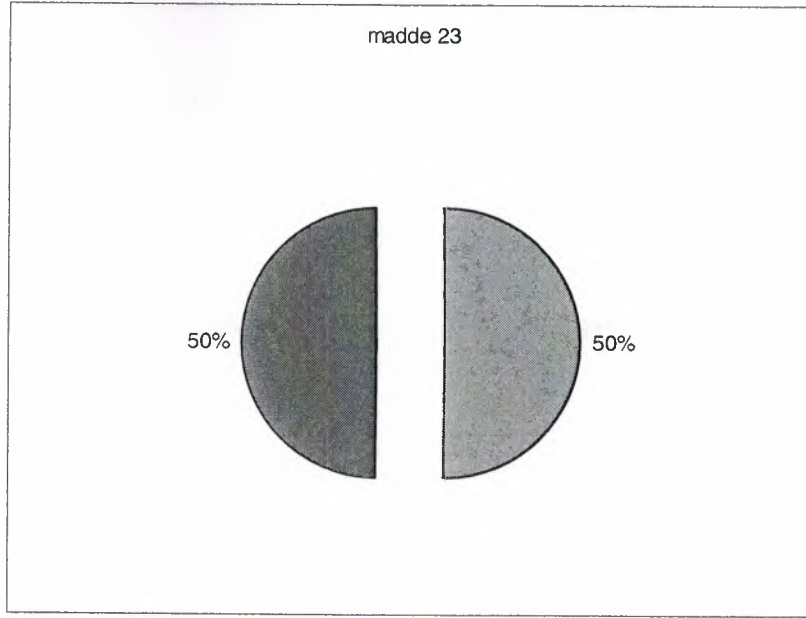
Okul ortamında çalışmayı kolaylaştıran yöneticilerin, öğretmenlerin liderlik imajına daha çok yaklaştıkları bulunmuştur. Kuşkusuz, okul yöneticisinin kaynakların sağlanması ve eylemlerin koordinasyonunda göstereceği başarı oranı, okulun içinde ve dışındaki sosyal ortama yakından ilişkindir (Bursalıoğlu, 1980).

Yöneticiler öğretmenlerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenlemesi okul içi ve dışındaki faaliyetlerin daha başarılı olmasının bir kanıtıdır şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 25

Madde 23

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin Çalışma Ortamını İhtiyaçlarına Göre Düzenleme Yüzde Oranları



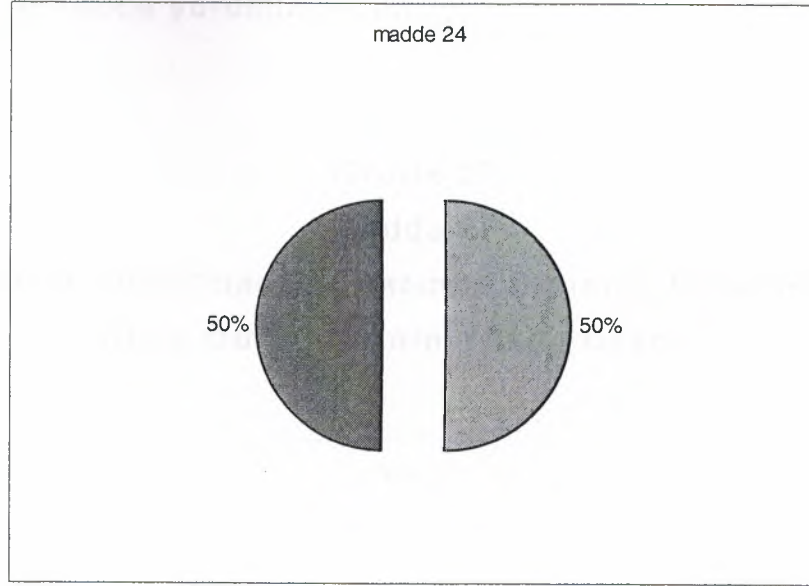
Grafik 25'te görüldüğü gibi yöneticiler, "öğrencilerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler" %50'dir.

İşlev ve Yeterlilikleri, Bunlar da; (1) öğrenme çevresinin yaratılması, (2) öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının saptanması, (3) uygun bir öğretim programının geliştirilmesi, (4) personelin geliştirilmesi, (5) öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ve işbirliği etme, (6) bina yönetimi ve (7) finansman yönetimidir (Dağlı, 2000).

Yöneticiler öğrencilerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenlemesi de okul içi ve dışındaki faaliyetlerin daha başarılı olmasının nedenidir şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 26

Madde 24

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca İkna Etme Yeteneği
Güçlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları**

Grafik 26'da görüldüğü gibi yöneticilerin ikna etme yeteneği güçlü olma sıklığı % 50'dir.

Temel yönetici özellikleri: Bunlar; (1) fikirler, bilgi ve kültür ve sanatlar dünyasını bütünleştirebilme, (2) başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme, (3) girişimcilik ve meraklılık gösterme, (4) aklını ve yargısını kullanabilme, (5) ikna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırma, (6) insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme (7) başkalarına kendilerini sınavabilecekleri bir çevre sağlayabilme (Dağlı, 2000).

Uzlaşma için tarafların karşılıklı olarak konumlarını diğerinin konumuna göre uyarlayabilme ve mevcut koşullar altında en iyi çözüm olabilecek bir ortak çözüm için değerlendirme yapma,

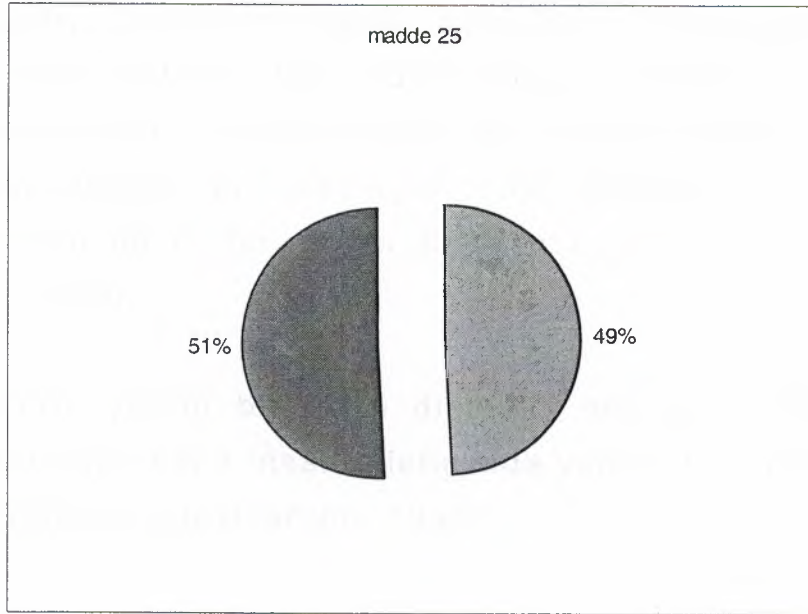
öneriler geliştirme ve ikna etme gibi temel iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir (Karip, 2003).

Yöneticilerin başkalarının üretkenliğini artırmak için, temel iletişim becerilerinden olan ikna etme yeteneklerine sahip olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 27

Madde 25

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Dinleme Becerisine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 27'de görüldüğü gibi yöneticiler, dinleme becerisine sahip olma sıklığı %49'dur.

İnsan "Etkin dinleme" becerileriyle karşılarındaki kişilerin sorunlarını çözmelerine yardımcı olacak: "Ben Dili"ni kullanarak kendilerine yaratılan sorunu çözecek; "Kaybeden Yok" yöntemiyle de çatışmalara iyi bir çözüm bularak etkili bir iletişim kuracaklardır.

Eğitim yöneicisi iyi bir dinleyicidir. Tarafların mesajlarını anladığı biçimde yeniden ifade eder. Fakat tarafların önerilerine ve görüşlerine karşı ne hissettiğini göstermez (Karip, 2003).

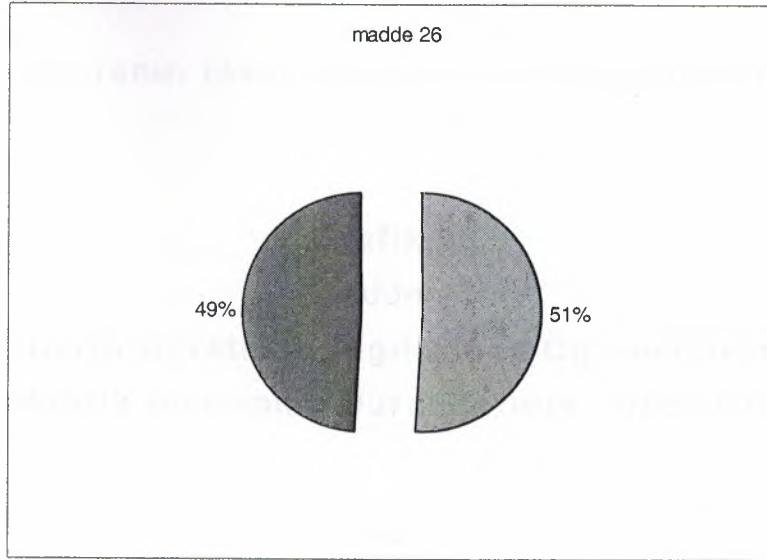
İyi bir dinleyici olmak için on ilke sayabiliriz; 1. KONUŞMAYI KES. Konuşurken dinleyemezsin. 2.KONUŞANI RAHATLAT. Konuşan kendini özgür hissetsin. 3.KONUŞANA ONU DİNLEMEK İSTEDİĞİNİ BELLİ ET. İlgilendiğini göster.Dinlerken başka bir işle uğraşma. Anlamak için dinle, cevap hazırlamak için değil. 4.DİKKATİNİ KONUŞANA VER.Bu amaçla kapıyı kapatmak uygun olur. 5.KONUŞANI ANLAMAYA ÇALIŞ. Kendini onun yerine koy. 6.SABIRLI OL. Konuşana zaman ver; konuşmasını kesme, acele işin varmış gibi davranma. 7.SAKİN O, SİNİRLENME. Sinirlenen insan, sözcüklere yanlış anlam verir. 8.ELEŞTİRİYE AÇIK OL. Savunmaya geçme, eleştiriden yararlanmaya çalış. 9.SORU SOR. Soru soran dinliyor demektir. Soru-cevap anlaşmayı kolaylaştırır. 10. KONUŞMAYI KES. İşin başı da sonu da budur. Diğer ilkelere uyulması buna bağlıdır (Açıkalın, 1998).

Liderlerin yetkin bir etkin dinleyici olmaları yolunda çaba harcamaları için insan insana iletişiminde yanlış anlamaları en aza indirmeleri önemlidir (Gordon, 1998).

Bu bağlamda eğitim yöneticilerimizin iyi bir dinleyici olması, tarafların mesajlarını anladığı biçimde yeniden ifade etmesi ve tarafların önerilerine ve görüşlerine karşı ne hissettiğini göstermemesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 28

Madde 26

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı
Demokratik Davranma Durumlarının Yüzde Oranları**

Grafik 28’de görüldüğü gibi yöneticiler “öğretmenlerine karşı demokratiktir” maddesi %51’dir.

Demokrasi, insan haklarına saygı, kişiler arası çatışmaların barışçıl yollarla çözülmesi, kişiler arası uyumlu ilişkilerin kurulması en iyi günlük hayat içinde birlikte yaşama ile öğrenilebilir. (Karaman-Kepenekçi, 2000). Okul ortamı, bu tür yaşantılar için uygun fırsatlar sunar. Çünkü, okul yaşamı, toplum yaşamının küçük bir örneğidir. Bu yüzden ilk olarak okulda bulunan tüm bireyler arasında (öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen, yönetici-öğrenci, öğrenci-öğrenci,...) eşitlikçi, saygılı, adil, hoşgörülü, dayanışmacı, barışçıl ilişkilerin kurulması gerekmektedir.

Bir öğretmen olan Richardson’a göre de, okul ve sınıf iklimi insan hakları ve demokrasi eğitiminin ilk adımıdır.

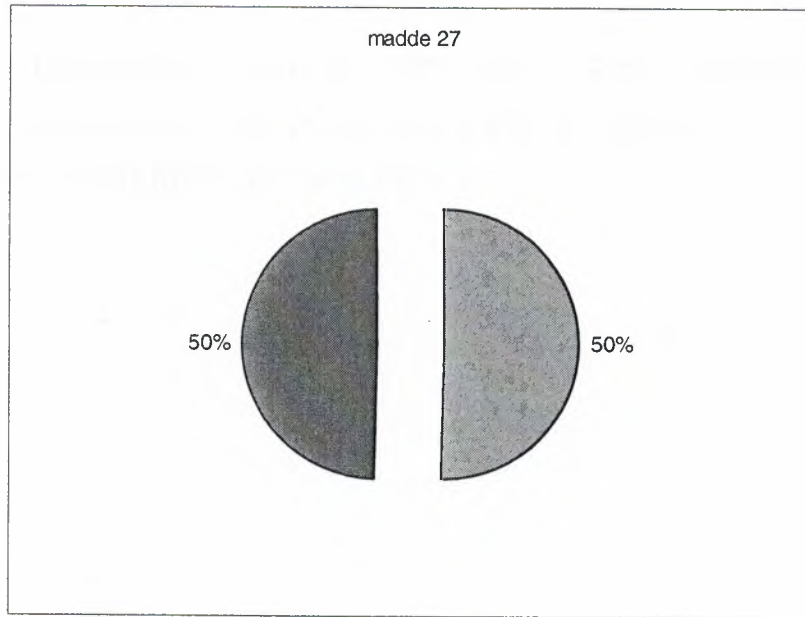
Demokratik okulun gerçekleşmesinde, okulda bulunan tüm bireylerin birbirine karşı göstermesi gereken tüm demokratik davranışların yanında , özellikle sınıf ortamında öğretmenlerin öğrenciye karşı sergilediği davranışların özel bir önemi vardır (Kepenekçi, 2003).

Dostça davranır, fakat görüşmelerde bireysel değildir (Karip, 2003).

Grafik 29

Madde 27

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerine Karşı Demokratik Davranma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 29'da görüldüğü gibi yöneticiler, "öğrencilerine karşı demokratiktir" maddesi %50'dir.

İnformasyonun kişiye özel olmasına özen göstererek, tarafların kişilikleri ve çatışmanın niteliği hakkında mümkün olduğunca fazla kaynaktan bilgi toplar (Karip, 2003).

Okulların görevleri demokratik değerlere sahip bireylerin yetişmesini sağlamaktır. Demokratik bir toplumu oluşturan bireylerin; insan haklarına, yasa ve kurallara saygılı, uzlaşmacı ve hoşgörölü bir kişiliğe; sevgi, saygı, güven gibi değerlerden oluşan bir sosyal ilişkiler anlayışına sahip; sorumluluk bilinci içerisinde hareket eden, katılımcı bireyler olması gerekir.

Ulusavaş (1998,s.694), demokratik eğitime öğrenenin öğrencilere, eleştirel düşünme becerisi, etkili bir şekilde tartışabilme, haksızlıklara karşı mücadele, işbirliği ve dayanışma-katılma, farklılığa saygı duyma, daha iyi bir dünya için çalışmaya hazır olma, bugünkü kadar gelecek kuşakları da düşünerek sorumluluk geliştirme vb. gibi konularda kazanımlar sağlayacağını belirtir (Aydoğan, 2003).

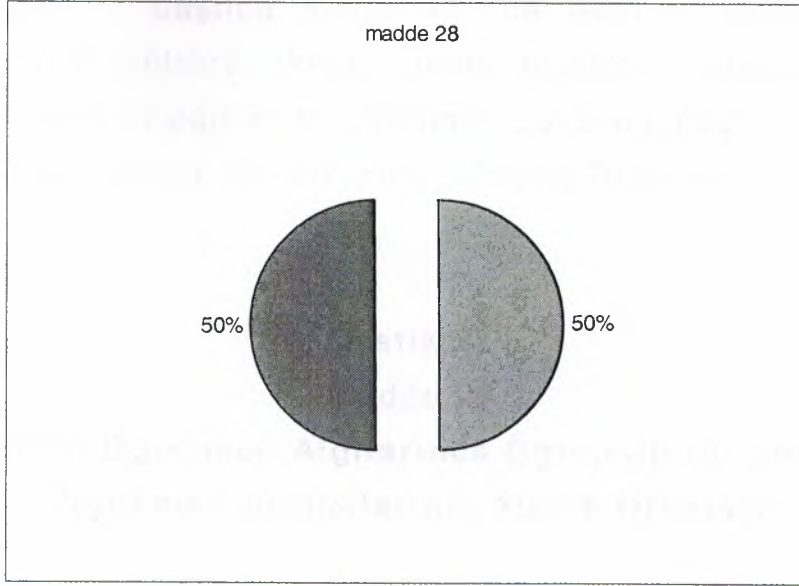
Bu bağlamda Grafik 27 ve 28'de yöneticilerimizin davranışlarının demokratik olması okul içi ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 30

Madde 28

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme Durumlarının Yüzde Oranlar

I



Grafik 30'da görüldüğü gibi yöneticilerin "öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir" %50'dir.

Örgütte, halkla ilişkiler sürecini yürütecek okul yöneticileri ve bu görevi okul içinde üstlenen grupta bulunan kişilerin bir takım bireysel becerilere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler özetle şunlardır (Sabuncuoğlu, 1991:38): etkili yazma, etkili konuşma, etkili dinleme konularında yetenekli olmak. Yayın ve raporlama konularında bilgili olmak (Güneş, 2005).

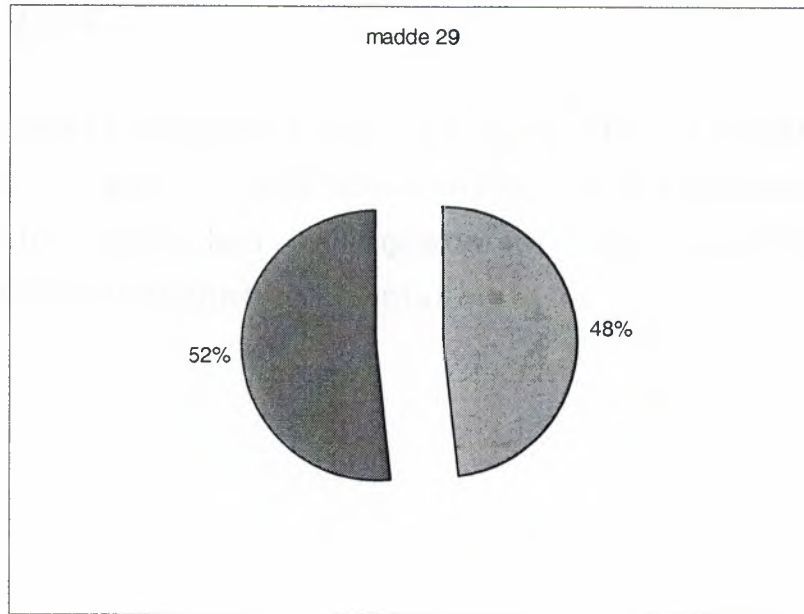
Kabul gören insan, enerjisini ve zamanını üretici ve yaratıcı olmaya harcar. Kabul görmeyen, yani yargılanan insan ise zaman ve enerjisini, kendini sosyal yüzler, maskeler arkasında saklamaya harcar. Üretici ve yaratıcı olmaya enerjisi kalmaz (Cüceloğlu, 2005).

Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili 1990'lı yılların başından itibaren eğitiminde toplam kalite yönetimi çerçevesi gündeme getirilen bazı görüşlerle etkili okul akımı üzerinde yapılan tartışmalarda öne çıkarılan bazı hususlar da birbirleriyle örtüşmektedir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımında üzerinde vurgu yapılan başlıca kavramlar da liderlik, amaç, vizyon, iletişim, kalite kültürü, iklim, insan, müşteri, katılım ve takım çalışması, sürekli eğitim ve öğrenme, sürekli iyileştirme, ödül ve teşvik gibi kavramlar olmaktadır (Şişman&Turan, 2000).

Grafik 31

Madde 29

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerin Sorunlarıyla İlgilenme Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 31'de görüldüğü gibi yöneticilerin, "öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenir" maddesi %48'dir.

Çağdaş halkla ilişkiler yaklaşımı ile uygun teknik ve yöntemlerle gerçekleştirilmemiş ise hedef kitlelerin okuldan

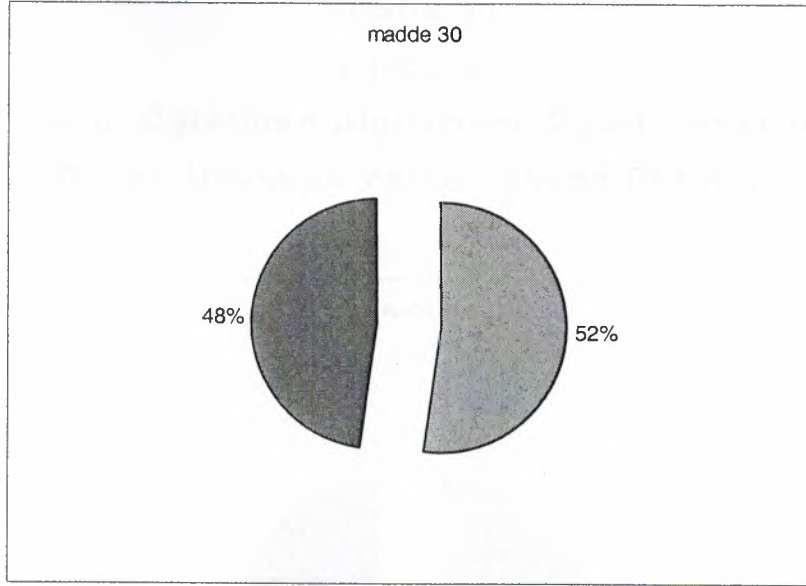
uzaklaştığı görülecektir. Okulun gerekliliği ve yararlılığı çevre tarafından kabul görürse, okul yaşamının sürdüreceği ve gelişecektir. Bu düşünce ve yargı okul yönetiminde oluşturulup geliştirilmemiş ise, çevresinden kopuk, işlevselliğini yitirmiş biçimde yaşatılmaya çalışılacaktır. (Açıkalın, 1994:145). Bir başka açıdan, halkla ilişkilerin amacı, belirli bir örgüt ile onu çevreleyen toplumsal gruplar arasında iyi niyete ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiler kurup geliştirilmesi olarak değerlendirilebilir (Güneş, 2005).

İnsani güç, bireyler arası ilişkilerle ilgili olup insani yönden yeterli lider, "insan mühendisliği" rolünü benimsemekte; bu rol, insanlar arası ilişkiler, güdüleme, teşvik, destek, insan gücünü geliştirme, katılmalı karar verme, insan kaynağının moralini yükseltme gibi konulara önem vermektedir. Burada temel amaç, örgüt içindeki insanların mutluluğuna katkıda bulunmaktadır (Şişman, 2004).

Bu noktada, toplam kalite yaklaşımındaki kavramlardan da görüleceği gibi yöneticilerimizin öğretmenlerinin ve öğrencilerinin sorunları ile ilgilenmesi okul ortamının sürekli iyileşme olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 32

Madde 30

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Empati Yeteneğine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları

Grafik 32’de görüldüğü gibi yöneticilerin empati yeteneğine sahip olma sıklığı %52’dir.

Varoluş, ötekilerin iç dünyalarını fark etmeyi yani empati kurmayı da kapsıyor. Ancak uzlaşma konusunda empatinin özel bir yeri olduğunu düşünüyorum. Fark etmek, empati kurmayı kolaylaştırır, ancak yeterli değildir. Empati kurma becerisinin yeterince gelişmesi için kişilere sistematik olarak iletişim/empati eğitimi verilmesinde yarar vardır. Empati kurma becerileri gelişen kişiler, birbirleriyle ve doğayla empati kurabilirler, uzlaşabilirler (Dökmen, 2006).

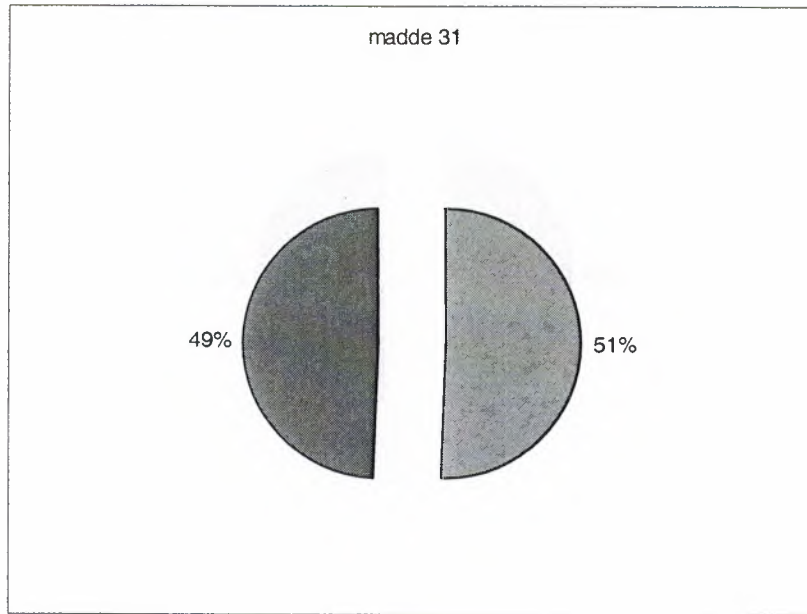
Etkili iletişimin temel dayanağı okul yöneticilerinin empati kurma ve destekleyici olmadaki başarılarına bağlar (Biol, 1996, Blath’dan alıntı).

Bu bağlamda, etkili iletişimin destekleyici olması yöneticilerimizin empati yapma yeteneğine bağlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 33

Madde 31

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı Güven Duygusu Verme Yüzde Oranları



Grafik 33'de görüldüğü gibi yöneticilerin öğretmenlerine güven duygusu verme sıklığı %51'dir.

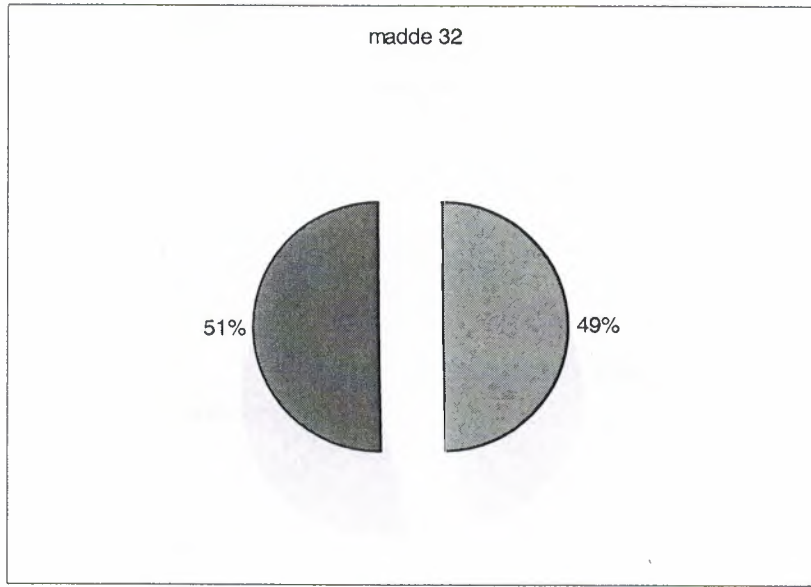
Sözlük anlamı ile "kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu" (TDK 1988 s.587) olarak tanımlanan "güven" iletişim kurulan bireyler arasında çift yönlü bir doğurganlık yaratır. Yöneticilerin öğretmenlerine her zaman güven duyması, öğretmenlerin de yöneticilerine olan güvenlerini arttırma eğilimli bir davranıştır. Yöneticilerine, öğretmenlerin duydukları güven ise, öğrencilerin öğrenmeleri üzerinde doğrudan etkilidir. Kelmen da çalışmalarında "inanırlığı yüksek kaynakların

öğrenmede inanırlığı düşük kaynaklardan daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Biol, 1996).

Grafik 34

Madde 32

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Güvenme Yüzde Oranları



Grafik 34'te görüldüğü gibi yöneticilerin "öğretmenlerine güvenir" maddesi %49'dur.

Önce kendisine sonra başkasına güvenmeli. Güven, karşılıklı tanışma, yardımlaşma ve uzun süren bir arkadaşlık sonunda kazanılır. Sağlam bir halkla ilişkiler sağlam bir dostluğa benzetilebilir. Sağlam dostluğun kazanılması nasıl zamana bağlı ise, iyi bir güven ilişkisinin kurulabilmesi de zaman ve sabırla çalışmaya bağlıdır (Güneş, 2005).

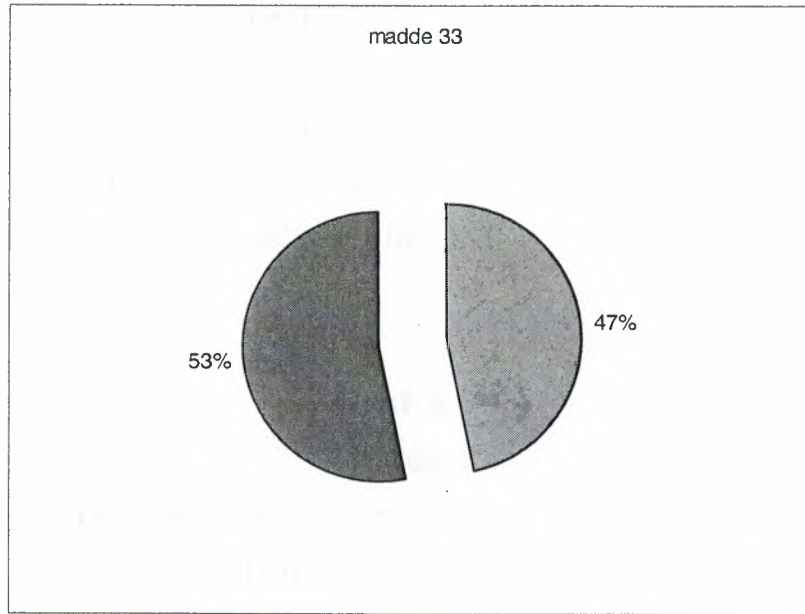
Bu noktada, öğretmenlerine güven veren bir okul yöneticisinin iletişimi ve okul içi barışı daha kolay sağlayacağı

olacağı kanısındayım. Grafik 32 ve 33'ü karşılaştırdığımız zaman yöneticilerin öğretmenlerine güven duygusu verdiğini ama güvenmediğini şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 35

Madde 33

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Olumsuz Eleştiriye Açık Olma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 35'te görüldüğü gibi yöneticilerin "olumsuz eleştiriye açıktır" maddesi %47'dir.

Walt Disney Company'nin genel müdürü ve yönetim kurulu başkanı Michael Eisner, "Duygusal derinliklerimizle bağlantıda olmak, en güçlü ve en yaratıcı güçlerimizi açığa çıkarmak açısından çok önemlidir" diyor. "Bu ise daha derindeki seviyenin inkar edilmesine, "bağlantının kopmasına" sebep olur, Aslında, insanlar kim olduklarının görüntüsüyle aralarındaki bağlantıyı kaybederler. Sonuç incinebilirlik, koku ve inkar olabileceği gibi, yüzeysellik, yanlışlık ve önseziye duyulan güvensizlik de

olabilir. Bunların hepsi derin ve yaratıcı ifadenin yoluna çıkabilir. Eleştiriden korkmak ve kabul etmemek, insanların duygularını ve önsezilerini sansürlemesi ve derinliklerini kapatması için temel bir sebeptir... En derin önsezilerimize ve içgüdülerimize güvenmek, buna karşı çıkan araştırmaya, aynı derecedeki baskıya, geleneksel akla veya gözdağına önem vermemek anlamına gelebilir.." (Cooper ve Sawaf, 2000).

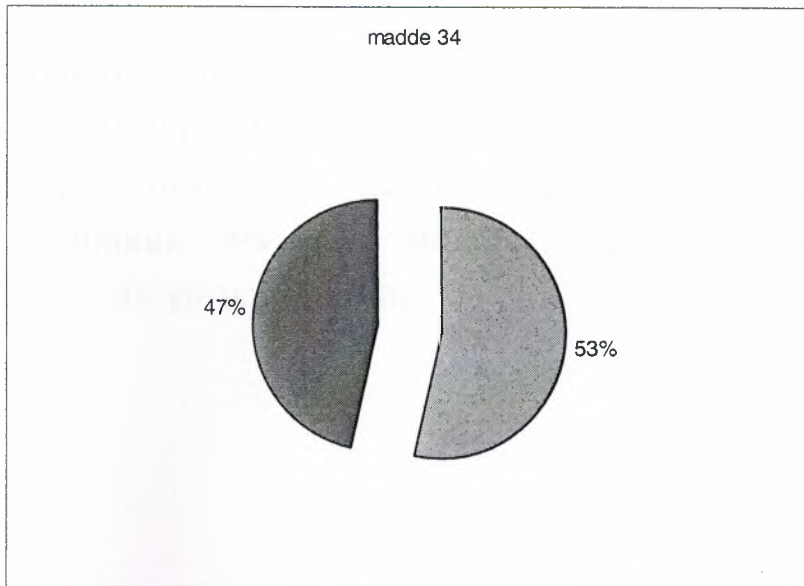
Yaratıcı insanlar her zaman engellerle ve neredeyse kaçınılmaz bir şekilde direnişle karşılaşır (Robert J.Sternberg, Yale Üniversitesi.) .

Bu bağlamda yöneticilerimiz kendilerine yapılan eleştiriye olumsuz olarak ele almamalı, bunu bir fırsat olarak görmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 36

Madde 34

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Olumsuz Eleştirilerde Bulunma Yüzde Oranları



Grafik 36'da görüldüğü gibi yöneticilerin "olumsuz eleştirilerde bulunur" maddesi %53'dür.

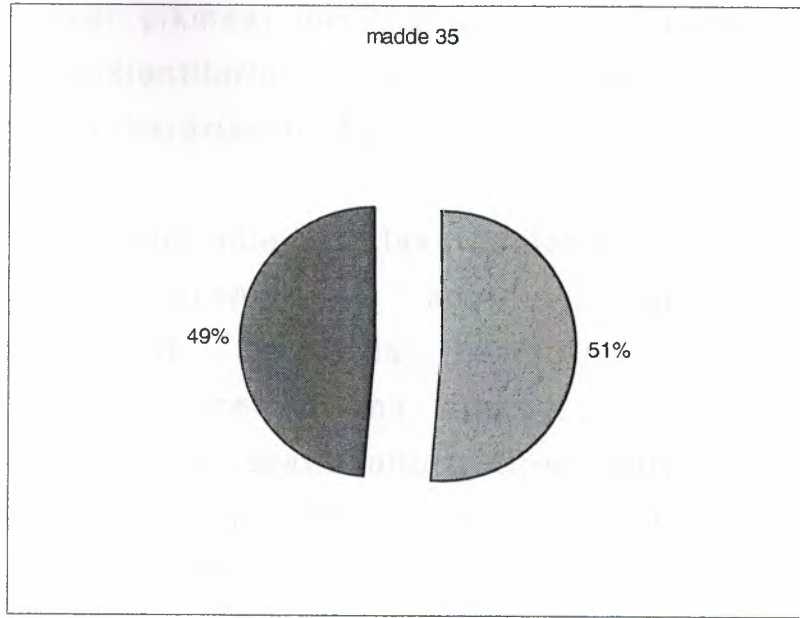
Çatışmanın olumlu ve olumsuz neticeleri vardır. Olumsuz neticeleri: Dermansızlık, hedeflerden uzaklaşma, savunmacılık ve sertleşme, gerçeğin çarpıtılması, kısır döngüler, ilave çatışma konularının sıralanması ve hazırlanma olarak sıralanabilir. Olumlu neticeleri: Artan motivasyon ve enerji, pozisyonların ve sorunların net olarak algılanması, bireyin ve grubun duyarlılığının artması, yenilik ve yaratıcılığa yol açan sonuçlar, iç çatışmaların çözümüne kapı açar, kişiler arası daha iyi ilişkinin yaratılması (McCardle, 1999).

Liderlik EQ'sunun diğer ustalıklarını uygulayarak, araştırılmamış fırsatlar alanında yönümüzü bulmaya, bakış açılarını hazırlıklı bir biçimde değiştirmeye, zor ya da karmaşık durumları yaratıcı bir şekilde daha değerli bilgi içeren bir şeye dönüştürmenin umulmadık yollarını bulabiliriz. Bazı durumlarda, çevrenizdekiler bunun yapılamayacağını söylediği zaman bile, yenilginin ağzından beklenmedik bir başarı kapmayı başarabilirsiniz (Cooper ve Sawaf, 2000).

Bu bağlamda yöneticilerin de olumsuz eleştiride bulunmaları yerine, mevcut olumsuz bir durumu ya da davranışı ortadan kaldırmak için yaratıcı bir şekilde vizyonunu ortaya koyarak yapacağı olumsuz eleştiriye olumlu eleştiriye dönüştürmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 37

Madde 35

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Karar Alınırken Katılımcı
Bir Politika İzleme Yüzde Oranları**

Grafik 37’de görüldüğü gibi yöneticilerin “karar alınırken katılımcı bir politika izler” maddesi %51’dir.

Karar verme süreci uygulama (düşünme), bilinç (şuur) ve iradeye dayanmakta ve amaç, yargılama, seçim ve uygulama gibi 4 evre ve unsuru kapsamaktadır. Birincisi; bir amacın varolması ve dolayısıyla çeşitli amaçlar arasından bir seçim yapılmış olmasını belirtir. İkincisinde; amaca ulaştırılacak amaçlar, yollar saptanır ve aralarında karşılaştırma yapılır; bu zihinsel sürecin ürünü bir yargı olup, seçim niteliğini taşır. Son olarak da uygulama vardır. Başarısız bir uygulama en iyi kararı bile değersiz hale getireceği gibi, iyi bir uygulama pek iyi olmayan bir kararın değerini arttırabilir. Sorun çözme, bir dizi karar eylemini içerir. Karar vermek, yönetimin teknik bir alanı gibi görülürse de oluşumu ve etkisi itibariyle toplumsal yönü ağır basan bir süreçtir. Karara ilişkin olarak, örgüt üyelerinin

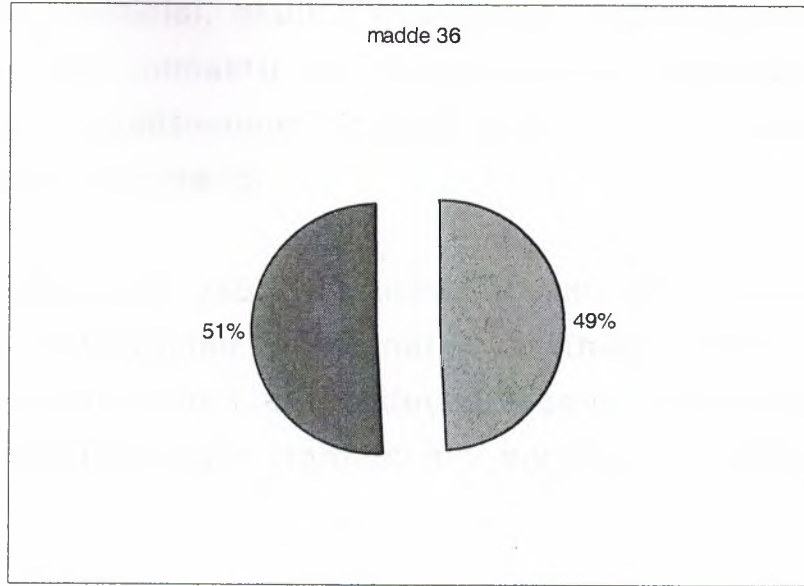
beklentileri, algılamaları, yönetim ve yönetici açısından şaşırtıcı ortamlar yaratır. Karara katılanlar ve karardan etkilenenlerin en çok rastlanan çelişkilerinden biri, kararın hem ussal olması, hem tarafları tatmin etmesi, beklentisidir. İnsanın usallığı sınırlıdır. Bu nedenle hiç bir yönetimden tam anlamı ile ussal bir karar çıkması beklenemez. En iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan uygun (optimal), tatmin edici, doyurucu kararlardır (Açıkalın, 1998).

Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalkışmamalıdır. Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir. Karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir. Etrafında demokratik bir hava yaratılmalıdır. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir (Bursalıoğlu, 1987).

Bu bağlamda yöneticilerin okul içi ve dışı karar alırken katılımcı bir politika izlemesi okul içinde takım ruhu oluşturabileceği gibi grup dinamiğini de artıracaktır düşüncesindeyim. Ben duygusu yerine biz duygusunun egemen olması şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 38

Madde 36

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenler Arası
Bireysel Farklılıklara Saygı Gösterme Yüzde Oranları**

Grafik 38’de görüldüğü gibi yöneticilerin “öğretmenler arası bireysel farklılıklara saygı gösterir” maddesi %49’dur.

Yöneticinin, astları etkilemede sergiyebileceği etkileme davranışlarından bazıları; hakemlik yapma, önerilerde bulunma, katalizör olma, güvenliği sağlama, temsil etme, ilham verme ve takdir etme (Hicks 1977:173-174); övme, dinleme, öncülük etme, durumsal davranma ve grubun normlarına uyma (Homans 1971:311) biçiminde ifade edilmektedir.

Eğitim kurumlarındaki çatışmanın kaynağı, öğretmenlerden çok yönetici yaklaşımlarıdır. Uzlaşmayı, çatışmayı çıkarak taraf sağlayamaz. Bu nedenle çözüm yöneticilerden çok öğretmenlere düşmektedir. Yönetici-öğretmen uzlaşmasının taraflar için ortak kesişim noktası, düşünmeyi, tanımayı, okumayı, dinlemeyi, anlamayı yazmayı ve incelemeyi öğrenmektir (Aytekin, 2003).

Bir ğretim lideri olarak nitelikli öğretmenlerle nitelikli öğrencileri hazırlama sürecinde kendi sorumlu ve önemli bir rehber kabul eder (ney, 2003).

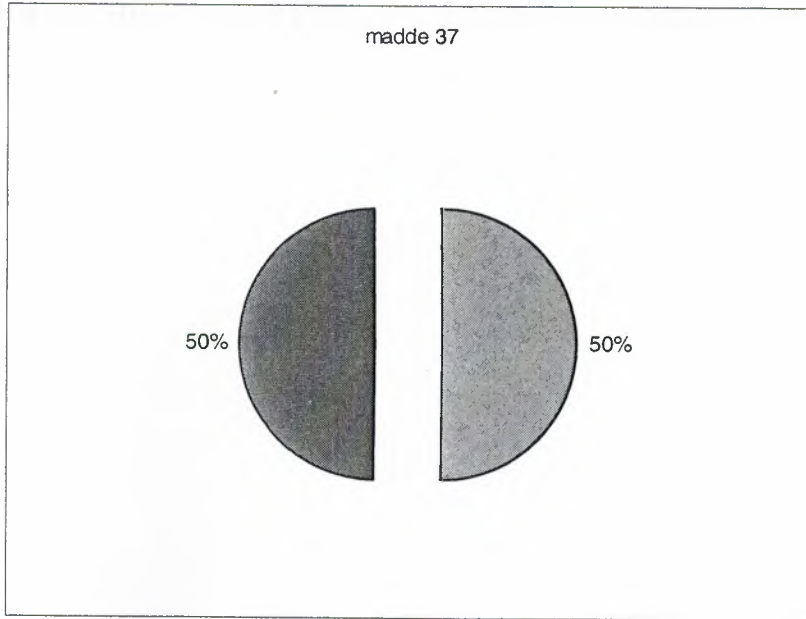
Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün ğretim kadrosunun ve diğerk personelin yaratıcı güçlerini harekete geirebilmelidir.

Bu bağlamda okul yöneticisi, kurumunda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmeli ani sinerji yaratmalı, kişilerin gücünü birleştirebildiği zaman elde edeceği sonucun bireysel glerin toplamından daha fazla olabileceğini bilmelidir (Erdoğan, 2000).

Grafik 39

Madde 37

Yöneticilerin ğretmen Algılarınca Katılımcılığı Sağlama Yüzde Oranları



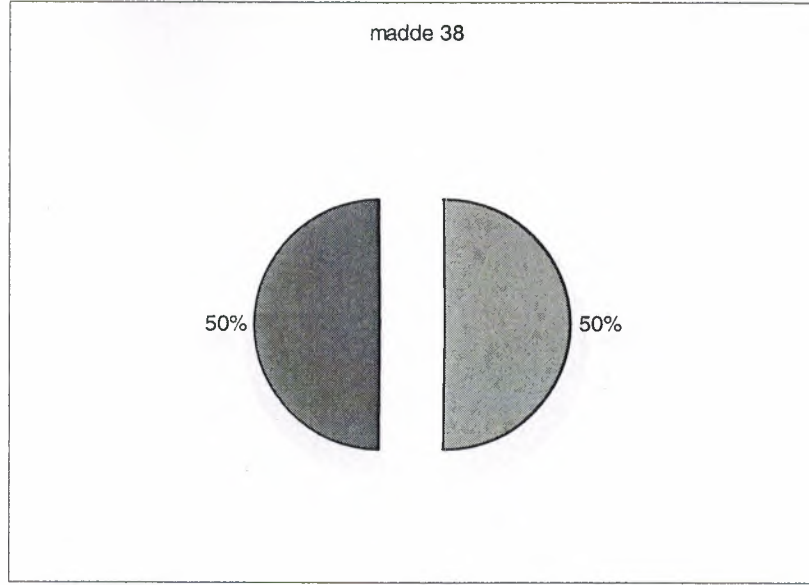
Grafik 39'da görüldüğü gibi yöneticilerin "katılımcılığı sağlar" maddesi %50'dir.

Başarılı, belirli bir tarzla elde edilen bir şey değildir. Motivasyon konusunda önemli olan faktör, yönetim tarzı değil, yöneticinin oluşturduğu atmosferdir. İnsanların önemli olduklarını, organizasyon üzerinde etkide bulunabildiklerini hissetmelerini sağlayın (Kurt, 1999).

Çalışma yaşamında da kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri çok önemlidir. İşyeri kültürünün dokusu insan değeri üstüne kurulmuşsa, işyeri ortamına giren herkes farkında olmadan kendini değerli hissetmeye başlayacaktır. Böyle bir kurumda kişilerin birbirleriyle konuşmalarındaki tarz birbirlerine bakışları, dokunuşları, selamlaşmaları, "sen benim için değerlisin" mesajını verecektir. İşyerinde kendini değerli hissetmeyen insanın çalışma şevki yoktur ve işindeki verimi düşüktür (Cüceloğlu, 2003).

Bu bağlamda yöneticilerin yapıcı tartışmaları teşvik etmek lideri net kararlar üretmek için cesaretlendirdiği kanısındayım. Bu nedenle katılımcılığın sağlanması önemli bir etkidir.

Grafik 40
Madde 38
Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Adaletli
Olma Yüzde Oranları

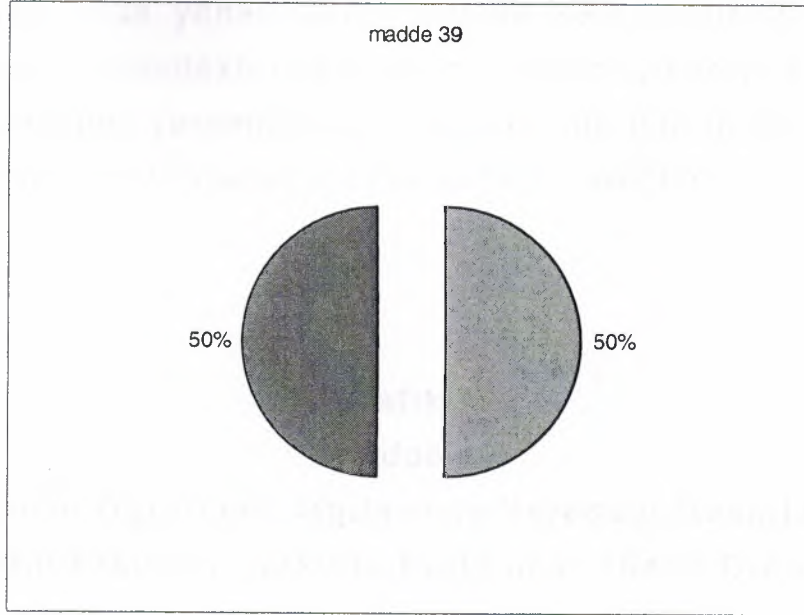


Grafik 40'da görüldüğü gibi yöneticilerin "adaletlidir" maddesi %50'dir.

Tartışma götürcek ve yansızlık imajı konusunda şüphe oluşturacak anblem, rozet vb. Semboller takmaktan ve taşımaktan kaçınır. Saygılı ve adil davranır. Yansızlığını sözlerinden çok taraflara davranışları ile gösterir (Karip, 2003). Bu noktada yöneticilerin adaletli davranması asli görevlerinden biri olduğuna inanıyorum. Adaletli davranmak için kesin doğruya karşı netliği seçmeleri yanında çalışan öğretmenleri daha rahat sorumlu kılabilceği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 41

Madde 39

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Çözüm Üretici Olma Durumlarının Yüzde Oranları

Grafik 41’de görüldüğü gibi yöneticilerin “çözüm üreticidir” maddesi %50’dir.

Taraflardan birinin bireysel problemini diğeri ile tartışmaz. Ancak çözümle ilgili olması durumunda bireysel problemler dikkat ve nezaketle tartışılabilir (Fisher ve Brown, 1989).

Etkili bir grup liderinin sorunları çözmesi gerekmez ama onları çözdürtmelidir. İyi bir sorun çözücü olma yerine, sorun çözmeyi kolaylaştırıcı olmalıdır. Etkili liderliğe bu noktada yoğunlaşmak, liderin, sorun çözmenin bir işlem olduğunu anlamasını ve o işlemi başlatıp başarıyla sonuçlatıracak bazı becerileri öğrenmesini gerektirir (Gordon, 1998).

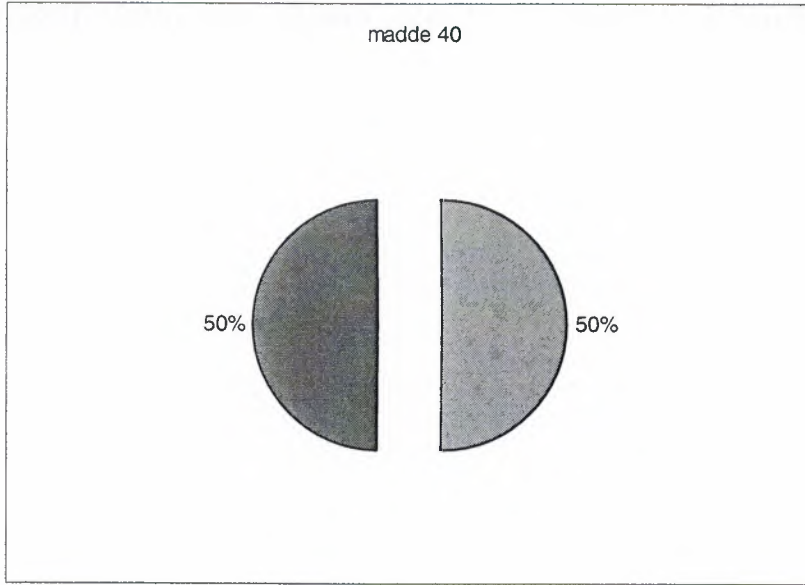
Bir okulda gün içinde yaşanan bir çok anlaşmazlığın sorun çözümüleme becerisi gelişmiş bir yönetici tarafından çözümlenmesi ile mümkün olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Bu bağlamda yöneticilerin statüye karşı neticeyi seçmeleri liderin uzun vadedeki başarılarını ortaya çıkaran esas ölçek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü bir liderin benimsemesi gereken en önemli prensip netice üretme isteğidir.

Grafik 42

Madde 40

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Vereceği Mesajlarla Vücut Dilini Etkili Bir Şekilde Kullanma Yüzde Oranları



Grafik 42'de görüldüğü gibi öğretmenlerin "vereceği mesajlarda vücut dilini etkili bir şekilde kullanır" maddesi %50'dir.

İnsanın kendini dış dünyaya karşı ortaya koyuş biçiminin temeli göğüs açıklığını, bir başka deyişle, merkezini kullanma biçimidir. Başka hiçbir özelliğine bakmaksızın, sadece göğüs açıklığına bakarak bir insanın kişilik yapısı ve içinde bulunduğu duygu durumu konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür.

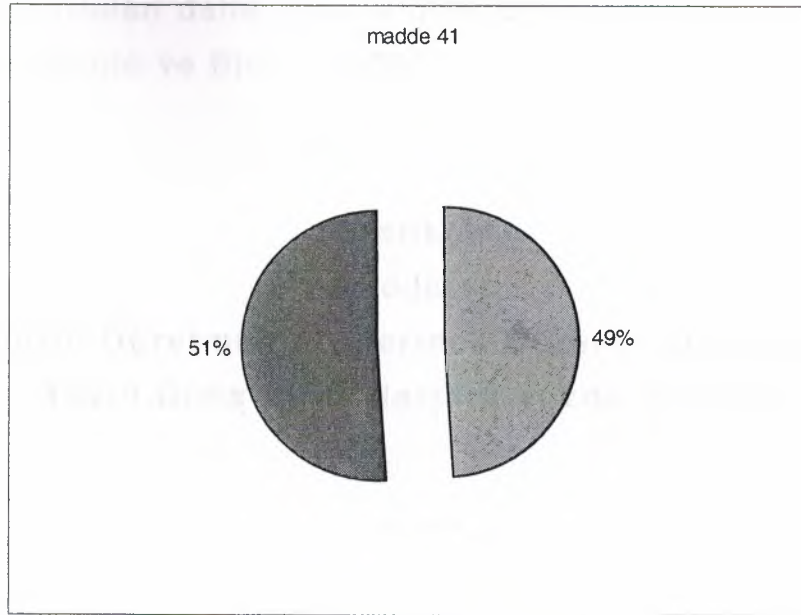
Merkezin göğüs üzerinde kesişen bir yatay ve dikey eksen üzerinde dengeli olarak durması, omuzların geriye doğru genişlemeden dik olarak tutulması kendini kabul ettiren, güvenli bir görünüş ortaya koyar.

Merkezlerini ölçülü bir şekilde dünyaya açan insanlar büyük çoğunlukla diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler içindedir. Bu tür insanlar kendi haklarını korudukları gibi karşılarındaki kişinin haklarına da saygı duyarlar (Baltaş, 2006).

Bu bağlamda vücut dilini kullanarak da karşımızdaki kişilere birçok mesajlar verebileceğimiz şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 43

Madde 41

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlerine Karşı
Güler Yüzlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları**

Grafik 43'te görüldüğü gibi yöneticilerin "öğretmenlerine karşı güler yüzlüdür" maddesi %49'dur.

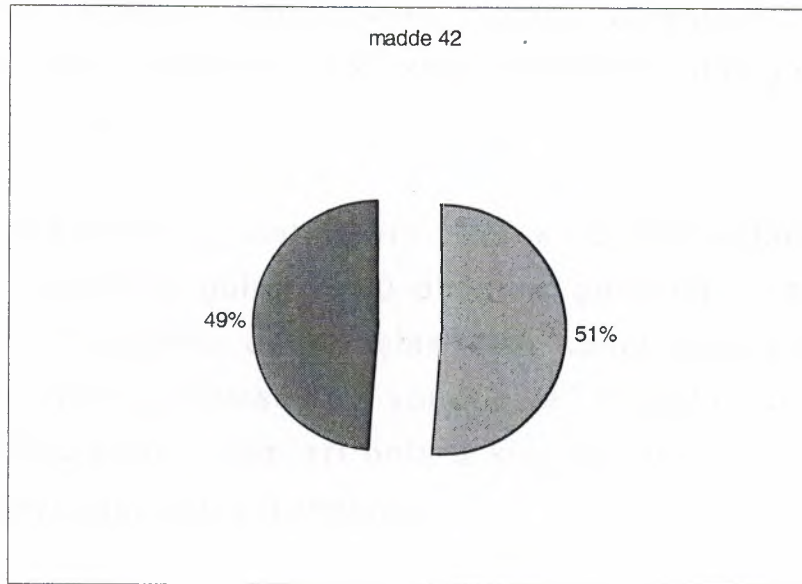
Örgütte, halkla ilişkiler sürecini yürütülecek okul yöneticileri ve bu görevi okul içinde üstlenen gruplarda bulunan kişilerin bir takım bireysel becerilere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler özetle şunlardır (Sabuncuoğlu, 1991:38) 1- Bu görevi üstlenen insan ve toplum psikolojisi, sosyoloji, hukuk ve genel kültür konularında bilgi sahibi olmak, 2- Etkili yazma, etkili konuşma, etkili dinleme konularında yetenekli olmak. Yayın ve raporlama konularında bilgili olmak. 3-Yaratıcı, araştırmacı ve yenilikçi bir kişiliğe sahip olmalı. 4- Önce kendisine sonra başkasına güvenmeli. 5-Çevre halkına inanç ve ilgi sağlayıcı bir dış görüşüne sahip olmak. 6-Sevecen , sıcak bir davranış, güler yüze sahip olmaktır (Güneş, 2005).

Pozitif mesajların bir gösteriş şekli olan gülümseme konuşma ile aynı anda gerçekleşmesi durumunda bireylere düşüncelerini organize edebilme gücü veren bir yönlendirici olumlu bir pekiştireç görevini üstlenir. Gülümseme, aydınlatıcı bir yankıdır.Cherry’de güler yüzlü konuşmacıların mesajlarının alıcılar tarafından daha içten algılandığını araştırmasıyla ortaya koymuştur (Ergin ve Birol, 2005).

Grafik 44

Madde 42

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğrencilerine Karşı Güler Yüzlü Olma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 44’te görüldüğü gibi yöneticileri “öğrencilerine karşı güleryüzlüdür” maddesi %51’dir.

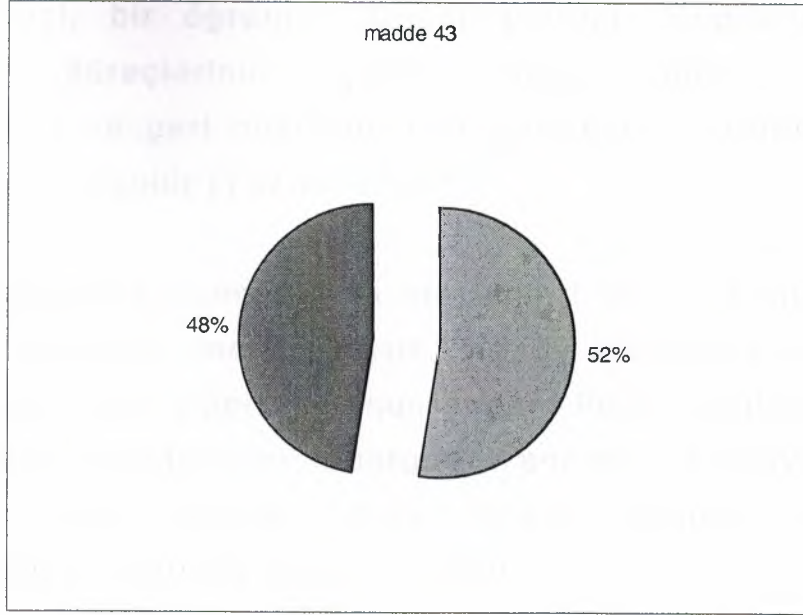
İnsanlar genellikle duygu ve yüz ifadelerinin birbirleri ile doğrudan ilişkili olduğuna inanırlar. Ancak bilim adamları duygular ile bu duyguların yüzle ifadeleri arasındaki ilişkinin böylesine açık olmadığını düşünmüşler ve çeşitli araştırmalara

yönelmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda kişiye ve sosyal yapıya ait bilinç ve bu bilincin oluşturduğu düşüncenin, insanın yüz ifadesini etkilediği ortaya konmuştur. İnsanın düşüncesi; duygu ve yüz ifadeleri arasındaki doğrudan bağlantıyı engeller, etkiler yönlendirir.

Çeşitli kültürlerde yapılan çok sayıda araştırmadan elde edilen sonuçlar, 6 temel duygu ifadesini aktaran ortak yüz anlatımları olduğunu göstermektedir. Bunlar mutluluk, korku, öfke, hayret, üzüntü ve tiksintidir (Baltaş, 2006).

Bu veriler gerçek midir? Kesinlikle evet. Dudaklarınız harekete geçip de, ilk hece aralarından fırlamadan önce, sizin özünüz beyinlerindeki yerine çoktan yerleşmiştir bile. Birisinin sizin hakkınızdaki ilk izlenimlerinin yüzde seksenini bakışlarınız ve hareketleriniz belirler. Tek söz söylemeye bile gerek yoktur (Lowndes, 2006).

Bu bağlamda yöneticilerin gerek öğretmenlerine gerek öğrencilerine karşı güler yüzlü olmaları gerektiği kanısındayım. Öğretmen ve öğrenci davranışlarından sonra onlara aydınlatıcı bir yankı olan gülümseme, yöneticiye sözcüklerle kolaylıkla vurgulanamayacak mesajları onlara kısa bir sürede iletme şansı verebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 45**Madde 43****Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Stratejileri ile İlgili
Bilgilendirme Yapma Durumlarının Yüzde Oranları**

Grafik 45'te görüldüğü gibi yöneticilerin "stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapar" maddesi %52'dir.

Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı; büyük resmi görebilmeli (Balcı, 2001).

Girişimi başkalarından önce ele almak, iletişime yapıcı görüşlerle başlamak, Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak, Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak, Katılanları güdülemek (Bursalıoğlu, 1987).

Stratejik Düşünmede eski bir söz vardır; "Önde koşan köpek siz olmadığınız sürece, manzara hiç değişmez." Bu düşünceden hareketle liderler için manzaranın sürekli değiştiğini söyleyebiliriz. Onlar için her şey yenidir. Çünkü, tanımı icabı,

her lider kendine özgüdür ve onun koşulları da kendine özgüdür (Bennis, 1999).

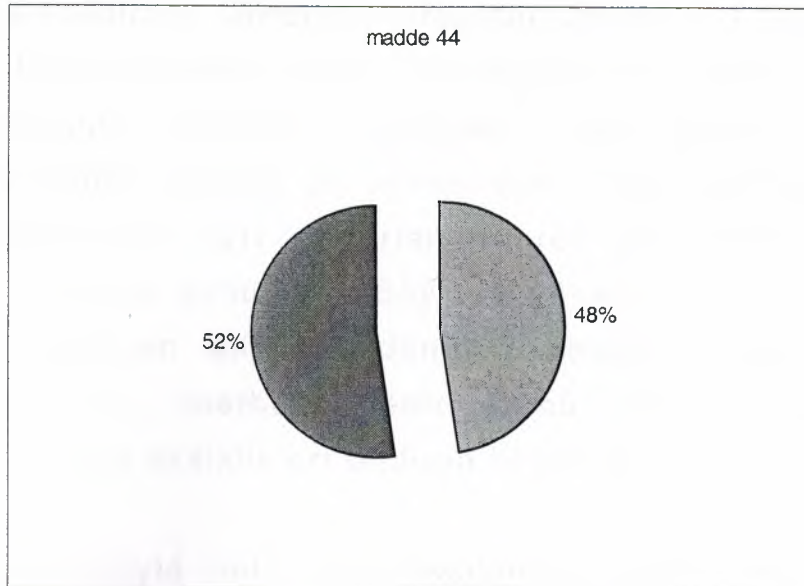
Öğrenen organizasyonlarda işletme politikalarının ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Planlama süreçlerinin içine entegre edilen deneysel yaklaşımlara ve geri besleme döngülerine yer verilerek sürekli gelişme sağlanabilir (Yazıcı, 2001).

Bu bağlamda yöneticilerin stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapması gerektiği inancındayım. Kendi statüsüne direnebilen lider de başarısız olabilir. Bunun nedeni liderin netice getirecek adımlardan çalışanlarını doğrudan sorunlu kılmayışıdır. Bu noktada onun popüler olma isteği dürtüsü ile yenik düşebileceğini şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 46

Madde 44

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Okuldaki Kuralların Takibini Yapma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 46'da görüldüğü gibi yöneticilerin "okuldaki kuralların takibini yapar" maddesi %48'dir.

Okulda disiplin sağlamaya yardımcı faktörlerin belli başlıları şöyle sıralanabilir: Uygun bir eğitim programı: Amaçlarına , yeteneklerine, istediklerine ve geçmiş bilgilerine uygun olarak hazırlanan bir eğitim programı öğrencinin ilgisini çekecek, işbirliği içinde olmasını sağlayacaktır. İyi bir rehberlik sistemi: Böyle bir sistem aracılığıyla sorunlar ortaya çıkmadan gerekli işlemler yapılabilecektir. Sonuçta kendisinin ruh sağlığıyla da ilgilenildiği bilen öğrenci ilgililere yardımcı olma ve okul çalışmalarına katılma isteği duyacaktır. Etkin bir veli-okul ilişkisi: Veliler ve öğrenciler okulda en iyisinin ve doğrusunun yapıldığına inandıkları müddetçe okul çalışmalarına destek olmaktadır. Okul binasının etkin kullanımını takip etmelidir (Özyürek, 1983).

Yönetim süreçlerinin sonuncusu kontrol ve değerlendirmedir. Kontrol, konulmuş ölçütlere göre başarının ölçülmesi, değerlendirme amaçlara ulaşma derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir (Bursalıoğlu, 1998).

Değerlendirme yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasını etkililik derecesi saptanabilir. Yapılan değerlendirmede amacın gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan bütün öğeler ayrı ayrı değerlendirilerek her birinin hata ve eksiklikleri ortaya konulabilir. Böylece yönetim sürecinin öğeleri hakkında toplanan bilgilere dönüt , besleme, geri besleme, aydınlatıcı yankı, feetback denir. Dönüt aslında olumsuzluk, kusur, hata veya eksiklikleri bildiren bilgilerdir (Başaran, 1989).

Dönüt yoluyla belirlenen eksiklikler giderilerek yönetimin başarısı ve örgütün gelişimi sağlanır (Taymaz, 2001).

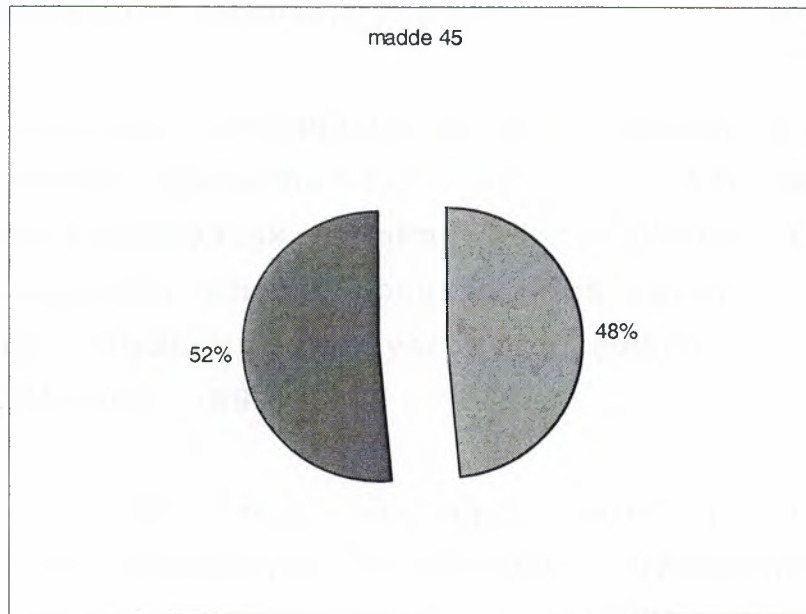
Yönetici, kararlı olmalıdır. Özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalıdır. Kararsızlık ve belirsizlik durumunda okuldaki işleyişlere olan inanç azalabilir (Erdoğan, 2000).

Bu bağlamda yöneticilerin okuldaki kuralların takibini yapması gerektiği ve kuralların takibi, yöneticinin o konudaki kararlılığı ile doğru orantılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 47

Madde 45

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Takım Ruhuna Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 47’de görüldüğü gibi yöneticilerin “takım ruhuna sahiptir” maddesi %48’dir.

Grup, ortak bir problemi çözmeye girişmiş insanlardan meydana gelir. Ortak problem birden fazla kimsenin karışmış

bulunduğu bir durumdur. Bir grubun problem çözmesi, bireyin problem çözmesinden daha verimlidir. Grup davranışının gerçek nedeni etkileşimdir. Çünkü etkileşim eylemin öncüsüdür (Bursalıoğlu, 1987).

Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir (Öney, 2003).

Takım, potansiyel olarak birey zekasına göre daha büyük bir zekaya sahiptir. Takım halinde öğrenme üyelerin arzuladığı sonuçlara ulaşma kapasitesini geliştirme süreci olup ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli olmayıp birlikte çalışma şeklinin bilinmesi de gereklidir. Malhotra (1996), "Örgütlerde kilit öğrenme birimi eylem için birbirlerine ihtiyaç duyan kişilerdir" diyerek takımın önemini ifade eder (Töremen, 2001).

İşbirliği; her iki tarafında da kazançlı çıkması ve uygun bir çözüm yolunun bulunmasıdır. Bu türde her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatmin edecek fikirler ve kaynaklar kullanılır. Taraflar önemli konu ve farklılıkları tanımlayarak birbirlerinin ihtiyacını karşılayacak bir çözüm için ortaklaşa çalışırlar (Mcardle, 1999).

Takımın aldığı kararın etkililiğinin derecesi, kararın takım üyelerince benimsenebilirlik ve niteliklilik derecelerine bağlıdır. Takımla karar vermenin önemli yararları şunlardır: Bilinti toplama. Üzerinde çalışılan konuda daha çok bilgi ve veri toplama olanağı doğar. Çok seçenek. Takım üyeleri daha çok seçenek üretirler. Anlama. Kararın gerekçesi, altındaki nedenler, çözeceği sorunlar, ulaşılabilecek hedef takım üyelerince daha iyi anlaşılır. Benimseme. Takım üyeleri katıldıkları kararı daha iyi benimserler. Eşgüdümleme. Takım üyeleri kararı uygulamada

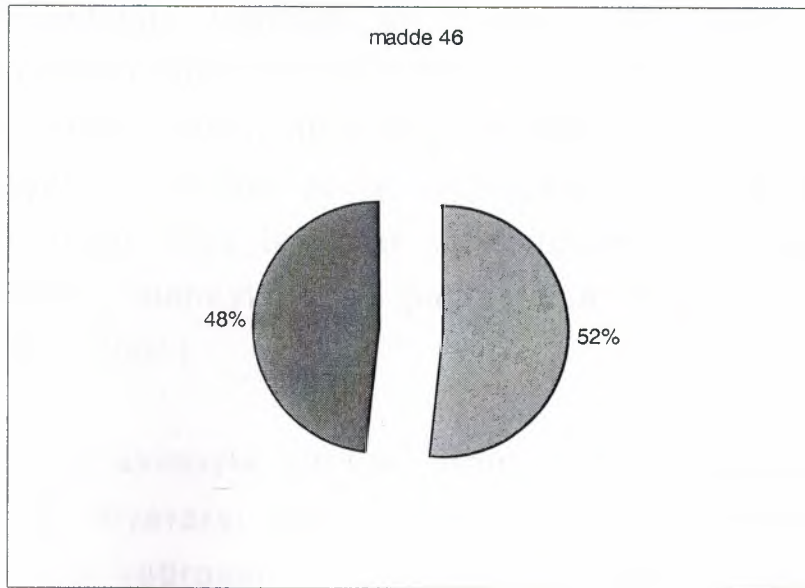
güçlerini ve eylemlerini daha iyi eşgüdülerler. Güdülenme. Karara katılma, takım üyelerini hedeflere daha iyi güdüleyebilir. Üyeler içsel güdülenmeyi gerçekleştirebilirler. Yaratıcılık. Takımla karar verme üyelerin yaratıcılığını destekleyebilir. Kestirim. Takım üyeleri, kararın sağlayacağı yararları ve getireceği tehlikeleri daha iyi kestirebilirler (Başaran,1992).

Bu noktada takım ruhuna sahip olan bir okul yöneticisinin ben değil biz duygusuna sahip olması gerektiği düşüncesindeyim. Takım ruhu ile hareket eden bir okul yöneticisi öğretmenlerinden daha çok bilgi ve veri toplayabileceği gibi onların yaratıcılığını da ön plana çıkarabileceğini şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 48

Madde 46

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Okulu Kazanılmış Yetki Gücü İle Yönetme Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 48'de görüldüğü gibi yöneticiler "okulu kazanılmış yetki gücü ile yönetir" maddesi %52'dir.

Her ikimizin de diğerinin gereksinimini karşılamak için değişemeyeceğini fark ettiğimiz durumlarda, bir çatışma içinde olduğumuzu kabul edip, bu çatışmaları çözmeye çalışalım. Bunu yaparken de diğer kişinin kaybetmesi pahasına kazanmak için güç ya da otorite kullanmamaya karar verelim. Senin gereksinimlerine saygı duyuyorum ama kendi gereksinimlerime de saygı duymam gerekir. Dolayısıyla her zaman her ikimiz için de kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışalım. Böylece senin gereksinimlerin de karşılanır benimkiler de; kimse kaybetmez, herkes kazanır.

Bu yolla hem sen gereksinimlerini karşılayıp kişi olarak gelişmeye devam edersin hem de ben. Böylece sağlıklı bir ilişki içinde, her ikimiz de olabileceğimiz kişiler olma çabalarımızı sürdürürüz. İlişkimiz karşılıklı saygı sevgi ve barış havası içinde devam eder (Navaro, 2006).

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duygular paylaşan topluluk bir grubu veya takımı meydana getirir. Grupların en önemli özelliklerinden biri yarattıkları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizm ve yaratıcılıklarıdır. Gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan en önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça yeni bilgiler ortaya çıkar (Yazıcı, 2001).

Etkili okul akımıyla birlikte, örgüt ve yönetimle ilgili olarak güç, otorite, hiyerarşi gibi kavramlar, büyük ölçüde anlamını yitirirken, okul kadrosunun güçlendirilmesi, gücün paylaşılması, rollerin esnek olarak tanımlanması, işbirliği, birlikte iş yapma, müşteri doyumu gibi konular öne çıkmıştır. Etkili okul akımında,

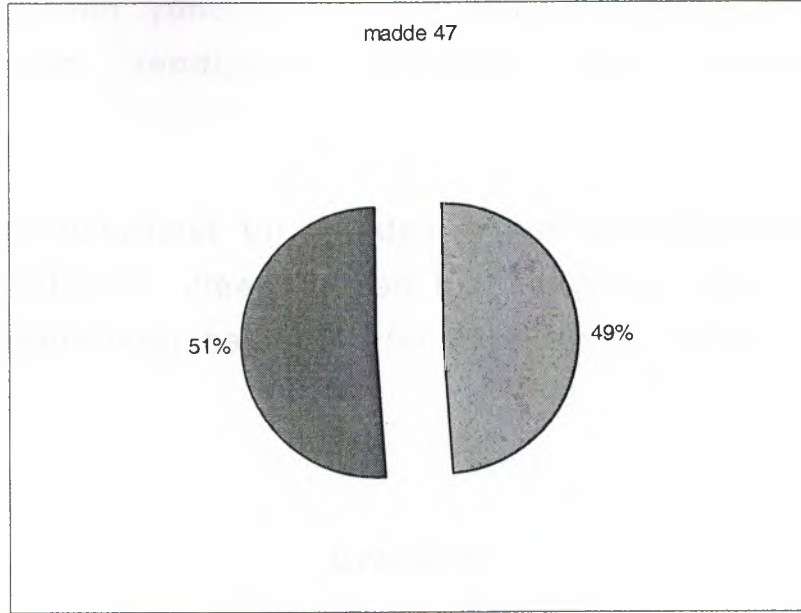
insan ögesinin önemi üzerinde durulmakta, bürokratik kontrol yerine, öğretmenlerin mesleki yönden güçlendirilmesi, mesleki sosyalleşme, amaç ve değerlerin paylaşılması, arkadaşlık ilişkileri önemli görülmektedir (Şişman, 2004).

Liderlik, daha önceki başlıklarda ortaya konan isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllük vb. Gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte, birçok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan; zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Böylesi bir etkinin doğurduğu, formal konumların sağladığı, “verilmiş yetki”yi aşan “kazanılmış yetki”dir. İşte bu nedenle, liderlik, formal konumlara bağlı değildir (Erçetin, 1998).

Bu bağlamda okulu kazanılmış yetki gücüyle yönetmemesi kanısındayım. Lider için hayallerini süsleyen liderlik makamına ulaşmadan önce, yaptığı işten netice almak hiç kuşkusuz en önemli itici güçtür diye düşünüyorum. Bu durum da onun hayatındaki gerçek amacın kişisel kazanım olduğunun bir göstergesidir. Verdiği kararlarla kendi egosunu kurmayı ve itibarını zedelememeyi hedefler.

Grafik 49

Madde 47

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Evrensel Değerlere Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları

Grafik 49’da görüldüğü gibi yöneticilerin “evrensel değerlere sahiptir” maddesi %49’dur.

Çalışanların işleri ile tümleşmesi, işinden doyum alması ve bu yönde güdülenmesi son derece önemlidir. Bu ise ancak olumlu ve sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. Böylelikle çalışanlar daha verimli çalışacak ve daha iyi performans sergileyeceklerdir. Bunun sağlanmasında ise önemli görev örgüt içerisindeki yöneticilere düşmektedir. Her örgüt karar verme yönetimlerine, faaliyetler arasında uyum sağlama yollarına , çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Yani yönetime gerek duyar. Bir örgütün var olması yönetimin varolmasını gerektirir ve yönetim evrensel bir kavramdır (Emiroğulları, 2004).

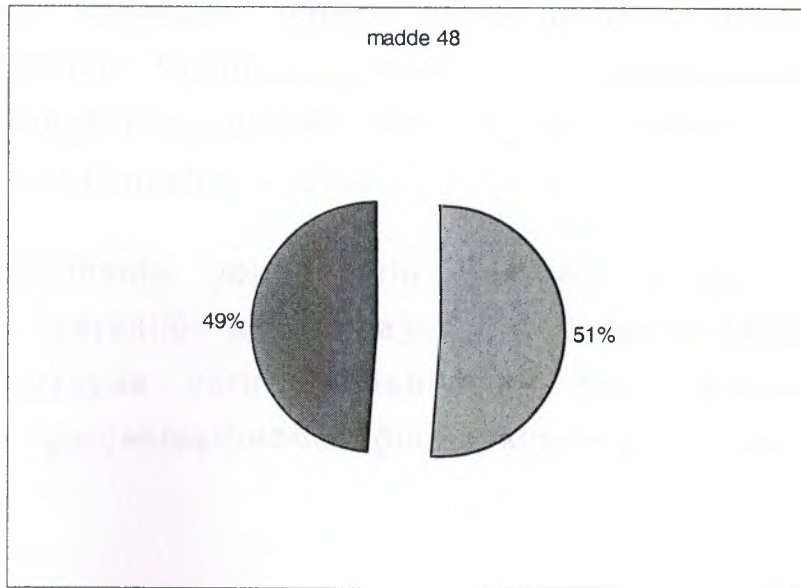
Ülkelerin bilgi toplumuna ulaşması sonucu meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapılarında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Eğitim öğretmenleri de bu değişimden payını almıştır. Eğitim yöneticilerinin de böyle bir değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmesi, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlıdır.

Eğitim yöneticisi bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlemek, diğer yandan hızlı değişim sonucu toplumun eğitim öğretmenlerinden beklentilerini karşılamak zorundadır (Öney, 2003).

Grafik 50

Madde 48

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Yönetimdeki Personelin İş Doyumlarını Sağlama Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 50'de görüldüğü gibi yöneticilerin "yönetimdeki personelin iş doyumlarını sağlar" maddesi %51'dir.

İş düzenleme, (job design); başarılabacak bir işin, örgütsel gerekleri yerine getirecek ve işgörenin işten doyumunu sağlayacak biçimde örgütlenmesidir.

İş düzenlemenin yukarıdaki tanımına göre hedefleri: işgörenin işe güdülenmesini ve işten doyumunu en üste çıkartmak için ortam yaratmak. Yüksek düzeyde iş doyumunu ile birlikte yüksek düzeyde verimi sağlayacak bir iş düzenleme yöntemi geliştirmek. Verimliliği sağlamak için elverişli bir üretim süreci düzenlemek. Uzun sürede, doyum ile verim arasında bir denge yaratmak.

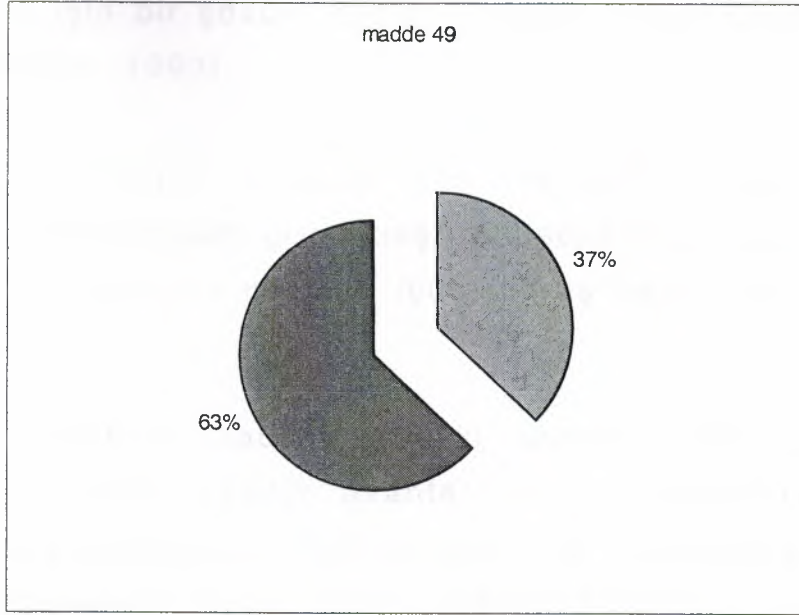
Yukarıdaki tanımda ve hedeflerde belirlendiği gibi iş düzenleme hem örgüt hem de işgören açısından gerekmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesiyle işgörenin işinin iyi düzenlenmesi arasında yüksek bir bağıntı bulunmaktadır (Başaran,1985, Hertog'dan alıntı).

İnsanın bir potansiyel olduğunun "farkında olan yönetici" yönettiği kişilerin gelişmesine özen gösterir; çünkü işteki gerçek verimliliğin insanların potansiyelinin üretime dönüşmesinden geçeceğini bilir. Böyle bir yönetici, yanında çalışan insanların gelişmesiyle sürekli ilgilenir, hataları bile gelişim fırsatı olarak değerlendirir (Cüceloğlu, 2003).

Bu bağlamda yöneticilerin personelinin iş doyumlarını sağlaması gerektiği kanısındayım. İş doyumunu sağlanması ile yüksek düzeyde verim alınabileceği gibi okullarımızın da amaçlarını gerçekleştirebileceğine şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 51

Madde 49

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Çatışma Yönetimi
Becerisine Sahip Olma Durumlarının Yüzde Oranları**

Grafik 51'de görüldüğü gibi yöneticilerin çatışma yönetimi becerisine sahip olma durumlarının sıklığı %37'dir.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır.

Barışının önündeki en büyük engellerden biri iyi yönetilemeyen çatışmadır. Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar.

Yöneticilerin çatışma belirtilerini tanıması ve çatışma taraflara ve örgüte zarar verici bir nitelik almadan nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyerek harekete geçmeleri gerekir (Karip, 2003).

Çatışmayı çözmek için 6 adımı şöyle sıralayabiliriz.
 1.adım:Toplanmanın nedenlerini ve temel kuralları belirtin.
 2.adım: Diğerleri dinlerken, herkes sıra ile kendi sorununu anlatır. 3.adım: İhtiyaçları, endişeleri ve ümitlerimizi ifade edin.
 4.adım: Muhtemel bir sonuca doğru fikirler üretin. 5.adım: Uygulamak için bir çözüm seçin. 6.adım: Süreç üzerinde karar verin (McArdle, 1999).

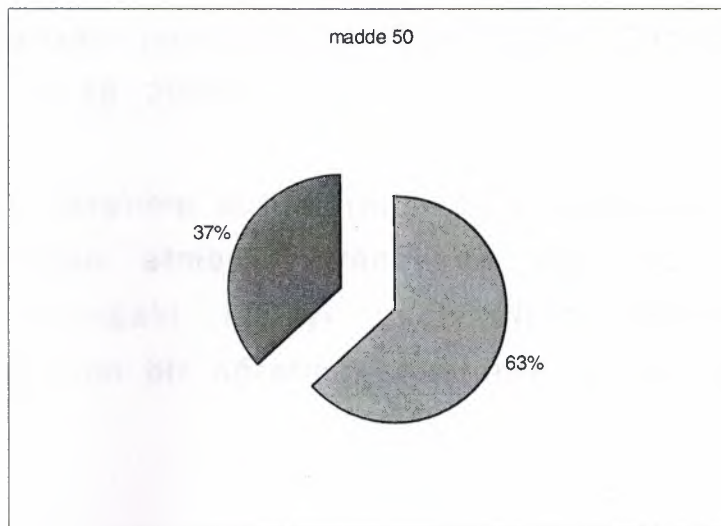
Okul yöneticisi, okuluna yön verecek olan amaçları saptamak, bu amaçları gerçekleştirebilecek havayı yaratmak ve kurum içi çatışmaları çözmek için uğraş vermelidir (Erdoğan, İrfan, 2000).

Okul yöneticisi sadece ahenki seçmemelidir. Çatışmanın yaratacağı olumlu havayı avantaj olarak kullanmalıdır. Yani ahenke karşı tartışmayı seçmesi gerektiği inancındayım. Çünkü yapıcı tartışmaları teşvik etmek lideri net kararlar üretmek için cesaretlendirip motive edeceği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 52

Madde 50

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Öğretmenlere İsimleri ile Hitap Etme Yüzde Oranları



Grafik 52’de görüldüğü gibi yöneticilerin “bizlere isimlerimiz ile hitap eder” maddesi %63’tür.

Karşılıklı ya da telefonla konuştuğumuz zaman sesimizin tonu, tınısı, vurgulama tarzımız, sessizliklerin süresi, kekeleyerek konuşmamız, duraklamamız, kelimeleri tane tane veya birbirinin peşi sıra söylememiz iç dünyamız hakkında fikir verir.

Davudi erkek sesiyle konuşan birinin söylediklerinin aynısını ince sesli bir erkek söylese dinleyenler üzerinde aynı etkiyi uyandırmaz. Bazı kelimelerin üstüne basa basa konuşan kişi, nelere önem verdiği konusunda bize ipucu vermektedir.

Kişinin konuşma tarzı, onun kendinden ne kadar emin olup olmadığı hakkında bir fikir verdiği gibi, söylediğini ne kadar bildiği ve söylediğinden ne kadar emin olduğu konusunda da bir izlenim verir. Tanışma ortamında edinilecek bu tür ilk izlenimler, kurulacak ilişkinin geleceği hakkında çok önemli etkilere sahiptir (Cüceloğlu, 2003).

Adam yerine konma gereksinmesi karşılanmayan kişinin bireyselliği gelişemez; bireyselliği gelişemeyen insan, olgun ve dengeli bir yetişkin olmakta zorluklar çeker, duygusal olgunluğa erişemez, yetişkin çocuk olarak kalır (Doğan Cüceloğlu, İletişim Donanımları, S.48, 2003).

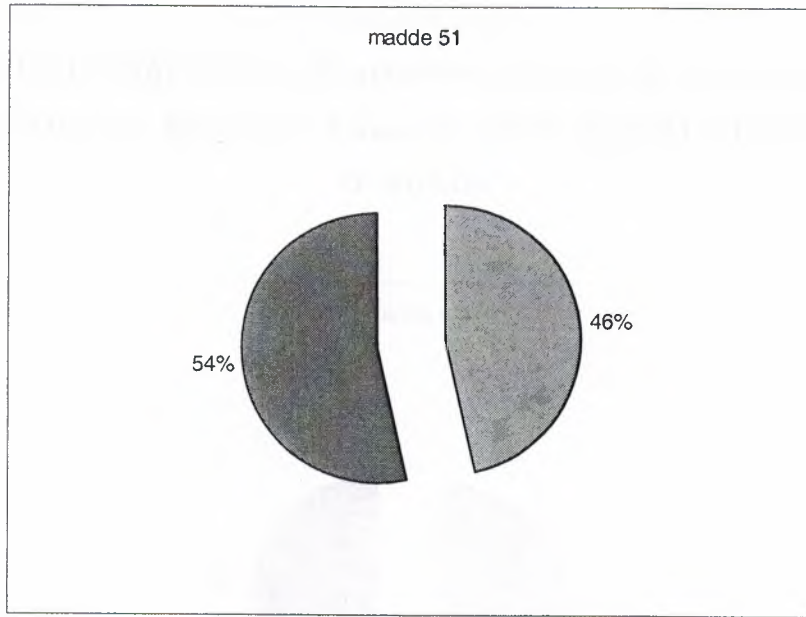
Öğretme öğrenme süreçlerinde öğretmenlerin öğrencilerine isimleriyle hitap etmesi öğrencilerle öğretmen ve öğretim süreçleri arasındaki ilişkiyi güçlendiren öğrencilere aitlik duygusu yükleyen bir öğretmen davranışıdır (Ergin, ve Birol, 2005).

Bu bağlamda okul ortamında öğretmenlerine ve öğrencilerine ismi ile hitap eden bir yönetici okulun bütünlüğü dışında öğretmen ve öğrencilerine tek tek birer kişilik olarak da değer verdiğini göstermiş olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 53

Madde 51

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Konulara Olumlu Yönde Yaklaşma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 53'te görüldüğü gibi yöneticilerin "konulara olumlu yönde yaklaşır" maddesi %46'dır.

İyi bir çözüme ulaşmak çoğunlukla zordur. İlk bulunan sonuçlar her zaman uygun olmaz, ancak daha iyilerini bulmaya yol açabilir. Önce O'nun çözümlerini alın, kendinizinkileri söylemek için çok zamanınız olacaktır. O'nun çözümlerini hiçbir biçimde eleştirmeyin ve değerlendirmeyin. Etkin dinleme kullanın. Düşüncelerine saygı gösterin. Çözümlerden birini tartışmaya ve değerlendirmeye başlamadan önce birkaç uygun

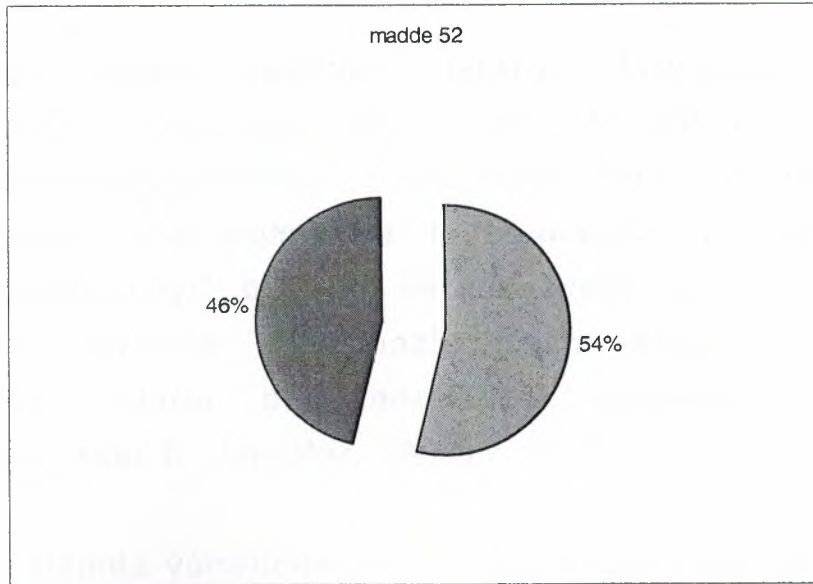
çözüm bulmaya çalışın. Herhangi bir çözüm değil, iyi çözümler bulmaya çalıştığınızı unutmayın (Gordon, 1998).

Bu bağlamda yöneticilerin tartışmaları kısır döngü halinde değil de bir paylaşım şeklinde olması gerektiği kanısındayım. Açık yüreklilik ile dinlenilmesi ve konulara olumlu yönde yaklaşması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 54

Madde 52

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım Sonucunda Her İki Tarafın da Menfaat Kazanmasına Dikkat Etme Yüzde Oranları



Grafik 54'te görüldüğü gibi yöneticilerin "uzlaşım sonucunda her iki tarafın da menfaat kazanmasına dikkat eder" maddesi %54'tür.

Anlaşmazlıklara gösterilen ilkeli tepkiler anlaşmazlıkların seyrini değiştireceği gibi sonucunu da hiçbir kuşkusuz olumlu yönde etkileyecektir. İki tarafın da ilkeli tepkiler göstererek Kazanım-Kazanım sağlayabilecekleri durum çizelgenin D bölümünü oluşturmaktadır. Ortaya konan ilkeli tepkiler anlaşmazlıklara farklı bir boyut kazandıracağından iki taraf için de adil ve uygulanabilir kazanımlar elde etmenin yolunu açar. Bu davranışları ile anlaşmazlık içerisindeki kişiler pozisyonlarına çakılı kalmak yerine kendi ihtiyaçlarına odaklanırlar. Mevcut pozisyonlarında ısrar etmenin getireceği maddi ve manevi olumsuzlukları da dikkate alarak adım adım ortak bir fikir birliği oluşturmak için işbirliği yaparlar. İlkeli tepkilerle kişiler “proaktif iletişim” sergilerler. Yani davranışlarının sorumluluklarını üstlenirler ve de çözüm önerileri üzerinde karar verme becerisini gösterirler. İşte uzlaşım kişileri tüm bunları başarabilmek ve kazanım- kazanım elde etmek için cesaretlendirir.

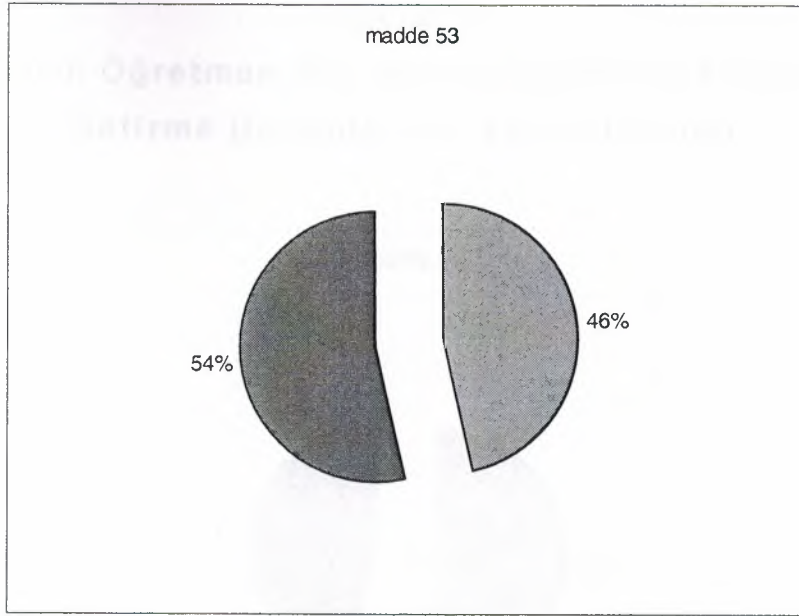
Sonuç olarak üzerinde ısrarla durulması gereken, anlaşmazlıkların “olumsuz” olduğu kanısıdır. Bu temeli olmayan ancak inanç ve tavırlarımız sonucu edindiğimiz bir önyargısıdır. Anlaşmazlıklar ne olumlu ne de olumsuzdur. Onların olumlu veya olumsuz seyri bizlerin sergileyeceği tepkilere bağlıdır. Hayatımız boyunca anlaşmazlıklardan kaçınamayacağımızı düşünürsek onlarla baş edebilecek becerileri kazanmak zorundayız (Beer S. Jennifer, 1997).

Bu bağlamda yöneticilerin okul içi ve dışı çatışmalarla karşı karşıya geldiği zaman her iki tarafın da kazanım-kazanım ilkesi doğrultusunda menfaat sağlaması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 55

Madde 53

**Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Kendi
Çözümlerini Bulmaları Konusunda Yönlendirme Durumlarının
Yüzde Oranları**



Grafik 55'te görüldüğü gibi yöneticilerin “tarafların kendi çözümlerini bulmaları konusunda yönlendirir” maddesi %46’dır.

Arabulucunun, tarafsız bir üçüncü şahıs olması ve yöntemin gerektirdiği bir çok yeteneğe sahip olması önemlidir. Bu yeteneklerden en önemlisi usta bir dinleyici olmaktır; bu yetenek, taraflardan her birinin ve vekillerinin ifadelerini içine sindirmek, değerlendirmek ve arabulucunun onları anladığı ve konumlarına duyarlı olduğu hissini verecek biçimde davranmak anlamına gelir. İyi bir arabulucu, doğru karar alabilmeli, yeterince sabırlı ve hoşgörülü olmalı ve uyuşmazlık taraflarının güvenini ve saygısını kazanabilmelidir (İldır, 2003).

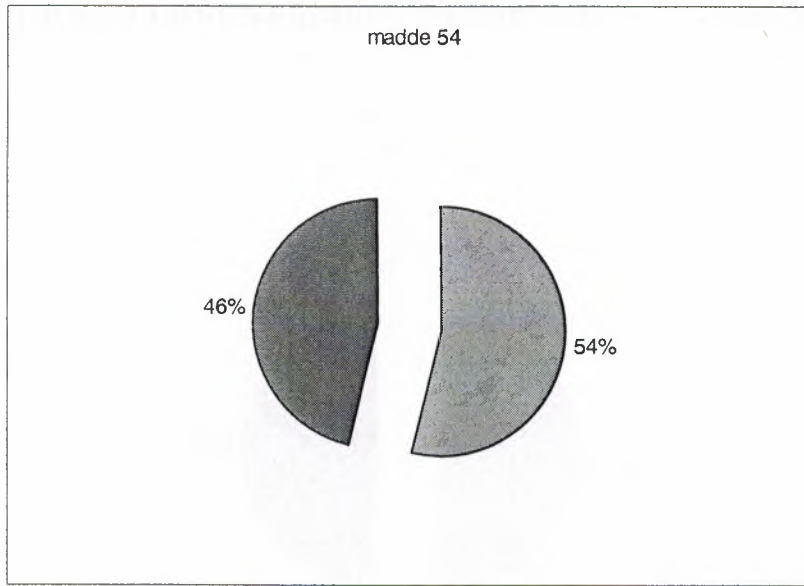
Uzlaşım becerisi gelişmiş bir okul yöneticisi taraflara kendi fikrini empoze etmez onları cesaretlendirir. Kendi çözümlerini

bulmaları konusunda kendi fikrini söylemeden kendilerinin çözüm bulmaları için yönlendirilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 56

Madde 54

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Sorunlara Kendisi Çözüm Getirme Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 56'da görüldüğü gibi yöneticilerin "sorunlara kendisi çözüm getirir" maddesi %54'tür.

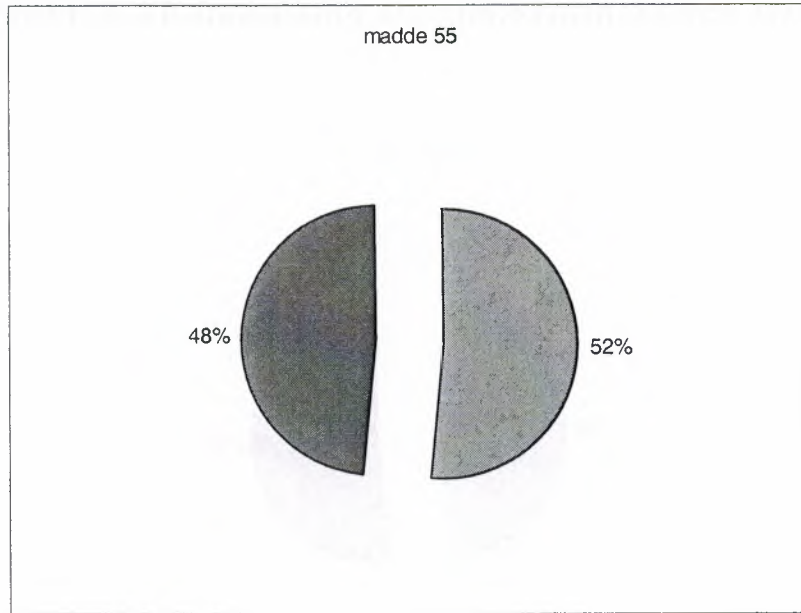
Arabulucu, uyuşmazlığa düşen tarafların etkili bir şekilde buluşma ve görüşmesini kolaylaştırıcı olarak rol alır ve onların uzlaşma ihtimallerini artırır. Yoksa arabulucunun rolü, uyuşmazlığın çözümünde karar (hüküm) vermek değildir. Arabulucu bu şekilde davranacak bir yetkiyi de sahip değildir (Beer, 1997).

Bu noktada uzlaşım becerisi yüksek olan bir okul yöneticisinin sorunlara kendisi çözüm getirmemesi gerekmektedir. Sadece çıkan çatışma ortamlarında kendi çözümlerini yönlendirme yapması yani ahenk yerine tartışmayı seçmesi gerekmektedir.

Grafik 57

Madde 55

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Dengeli Bir Diyalog Kurmasını Sağlama Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 57’de görüldüğü gibi yöneticilerin “tarafların dengeli bir diyalog kurmasını sağlar” maddesi %52’dir.

Uzlaşımçı, dengeli bir diyalog kurulmasına yardımcı olan eğitilmiş, tarafsız ve karar hakkı olmayan kişilerdir (Beer ve Stief, 1997).

Birbirleriyle diyalog içinde olan kişilerin, belirli bir konuya ilgili, kendilerine ve birbirlerine ait ihtiyaçları dikkate alarak

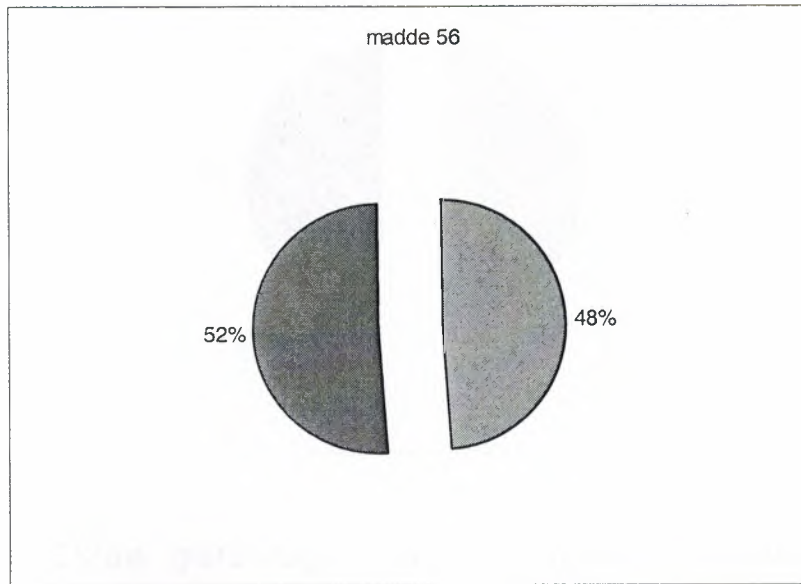
birlikte karar verme süreçleri olan müzakere kişiler arası ilişkilerde özel bir önemi vardır (Dökmen, 2006).

Dengenin korunması kişilerin adalet duyguları tatmin edilmiş olur. Ama denge bozulduğu zaman adaletin bölünmesi ve okuldaki kutuplaşmanın olmasına neden olur. Bu nedenle taraflar arası dengeli bir diyalog çok önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 58

Madde 56

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Fikir Üretmesine Yönlendirme Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 58’de görüldüğü gibi yöneticilerin “tarafların fikir üretmesine yönlendirir” maddesi %48’dir.

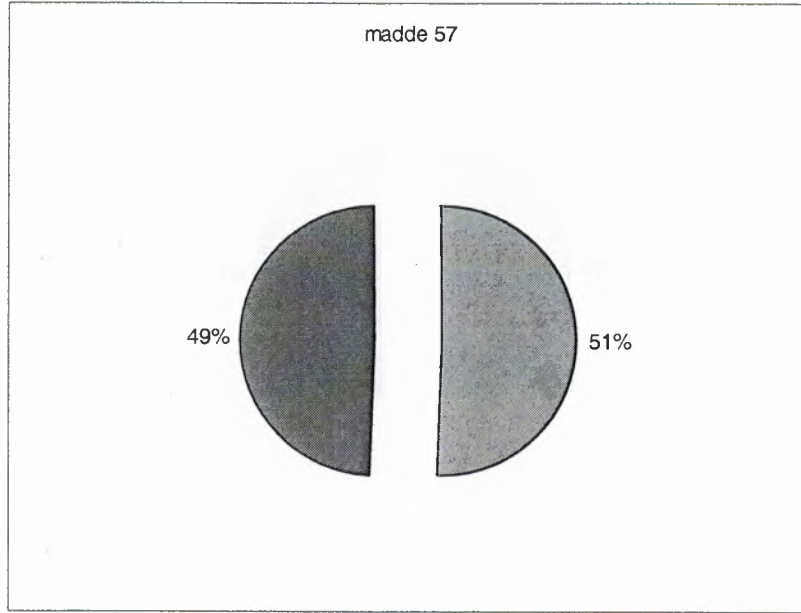
Uzlaşımçı, tarafların fikir üretmelerine yardımcı olan eğitilmiş, tarafsız ve karar hakkı olmayan kişilerdir (Bennet, 1999).

Bir okul yöneticisinin öğretmenlerini cesaretlendirerek konuların ulaşılabilir olduğunu ispatlaması gerekir. Statü farkı yaratması ile sorunların çözülmesi daha zor olur.

Grafik 59

Madde 57

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Tarafların Süreç içerisinde Sorunun Kökenine İnmelerine Yönlendirme Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 59'da görüldüğü gibi yöneticilerin " tarafların süreç içerisinde sorunun kökenine inmelerine yönlendirir" maddesi %51'dir.

Uzlaşımçı, süreç içerisinde taraflara sorunun kökenine inilmesine yardımcı olan eğitilmiş, tarafsız ve karar hakkı olmayan kişilerdir (Bennet, 1999).

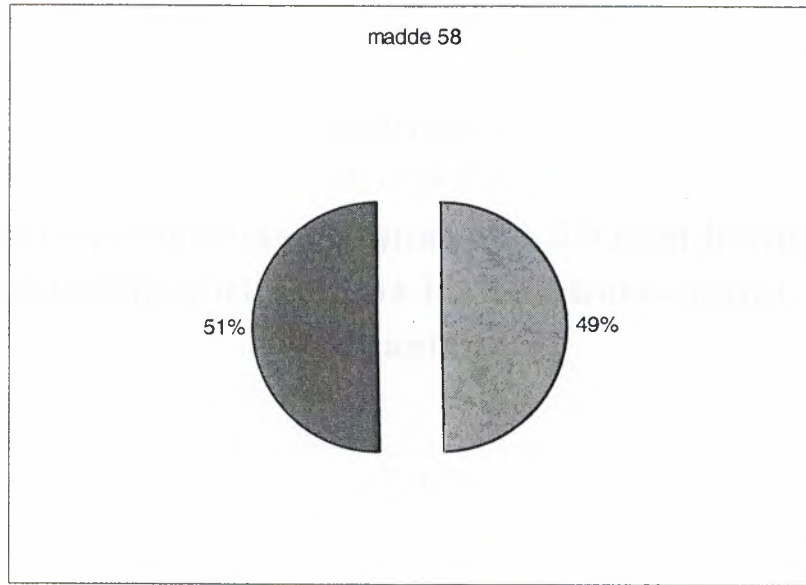
Bu bağlamda uzlaşımçı bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri de tarafların süreç içerisinde

sorunun kökenine inmelerine yönlendirilmesini sağlamaktır şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 60

Madde 58

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşımı Okulda Sorun Çözümleme Yöntemi Olarak Kullanma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 60'da görüldüğü gibi yöneticilerin "uzlaşımı okulda sorun çözümleme yöntemi olarak kullanır" maddesi %49'dur.

Her gün okullarımızda büyük veya küçük sayısız anlaşmazlıklarla karşılaşmaktayız. Bu anlaşmazlıklar eğitimin verimini azaltmakla kalmayıp mutsuz öğrenci, tedirgin veli ve gergin öğretmen yaratmaktadır. Bu anlaşmazlıkların çoğunun çözümünde mahkeme veya polis gibi çözüm yollarının tercih edilmeyeceği bir gerçektir. Çocukların ve gençlerin özel durumlarını gözönünde tutarak geliştirilen uzlaşım teknikler ile çok olumlu neticeler alınabilmektedir. Birçok ülkede uzlaşım

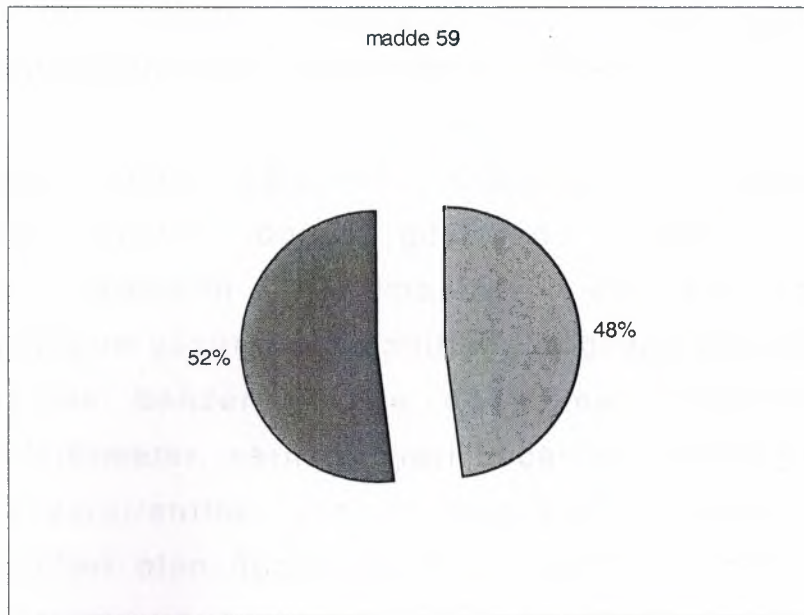
okullarda hem bir sorun çözümlene yöntemi olarak kullanılmakta hem de hoşgörü, empati ve iletişimi geliştiren bir felsefe olarak temel derslere dahil edilmektedir (Nancy, 2001).

Bu bağlamda yöneticiler kendilerini adalet dağıtıcı ve düzen kurucu olarak görmektedirler. Bir yönetici sorumluluğu dağıtabildiği gibi yetkiyi de dağıtabilmelidir. Uzlaşımçı bir yönetici okulda bunu sağlaması gerekir. Uzlaşımı okulda sorun çözümlene yöntemi olarak kullanması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 61

Madde 59

Yöneticilerin Öğretmen Algılarınca Uzlaşım İle İlişkilerin Korunarak İyileştirileceğine İnanma Durumlarının Yüzde Oranları



Grafik 61’de görüldüğü gibi yöneticilerin “uzlaşım ile ilişkilerin korunarak iyileştirileceğine inanır” maddesi %49’dur.

Uzlaşımın okul yönetimine olan yararları: Öğrenciler arası anlaşmazlıkların çözümlenmesi için daha az zaman harcar. Okulun sürekli disiplinci olma baskısını azaltır. Öğretmen-öğrenci arasındaki gerginliği azaltır. Daha iyi öğretmen-öğrenci ilişkisi sonucunda okul ortamının olumlu yönde gelişmesini sağlar.

Akran Uzlaşımçı Öğrencilere Olan Yararları: Liderlik vasıflarını geliştirirler. Dil kullanımını geliştirirler. Akademik başarılarını geliştirirler. Kendilerine olan saygıları artar. Akran arasındaki statüleri olumlu yönde artar. Tüm ilişkilerde çok değerli olan iletişim tekniklerini öğrenirler. Tüm olaylara uygulanabilecek anlaşmazlık çözümleme tekniklerini öğrenirler.

Tüm Öğrencilere Olan Yararları: Anlaşmazlık çözümleme sürecinde daha aktif olurlar. Çözümlerin işlevselliğinin ve sürekliliğinin sağlanmasında daha fazla öğrencinin sorumluluk duymasına kılavuzluk eder. Program anlaşmazlıkların çözümüne pozitif model sağlar. Öğrenciler her soruna yetkişkinlerin müdahale etmesine gerek olmadığını fark eder.

Topluma Olan Yararları: Öğrencilere anlaşmazlıkların çözümünde pozitif yönleri gösteren okullar, bulundukları toplulukta şiddetin azalmasına katkıda bulunurlar. Anlaşmazlıkların çözümünü pozitif yönde çözen gençler, yetişkin olduğunda da benzer şekilde davranmayı alışkanlık haline getirirler. İşletmeler, verimli işyeri becerileri olan öğrencilerden daha fazla yararlanırlar. Toplum, demokratik ve sivil toplum için etkin becerileri olan öğrencilerden yararlanır. Toplum zamanla gelişim gösterir ve toplumsal huzura katkı koyar (Yaman ve Fred, 1997).

Uzlaşmadan kastedilen "içinde bilinçle tek tek her düşüncenin ele alındığı ve ortaklaşa vizyonlar üzerinde

çalışıldığı, grup içi karar ve uzlaşma işleminin yerleştirilmesi"dir. (Heintel, 1995-1995,s.106).Bireysel vizyonlar grup vizyonuna dönüştüğünde kurumun yapılanmasında etkili olabilecektir. Tek tek öğretmenlerin veya yöneticilerin sahip oldukları vizyonların okulun ortak vizyonu halinde biçimlenmesi gerekir. Ortak vizyon oluşturma basamağında bireysel vizyonlar "genel anlam" kazanır. Bu genel anlam gerçekten öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla geliştirilirse itici bir güç ve geleceğe yol gösteren bir vizyon olur (Özden, 1999).

Amerika'da ve Avrupa'da Akran Uzlaşım programı uygulayan okullarda çok iyi başarılar elde edilmektedir. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, Uzlaşım Derneğiyle, ilgili diğer sivil örgütlerle, uzmanlarla biraraya gelerek KKTC'deki okullarda pilot okullar seçmeli ve toplumumuzun kültürüne uygun Akran Uzlaşım programları geliştirilerek bu okullarda uygulamalıdır. Yazıda belirtilen yararları gözönüne aldığımızda Akran Uzlaşım programlarının sağlıklı, başarılı, mutlu ve geleceğe güvenle bakan bireyler yetiştirmede önemli katkısının olacağı görülmektedir (Yaman ve Adalier, 2005).

İlişkilerin korunması ve zarar görmemesi için uzlaşımı okulda uygulaması gerekir. Uzlaşım ile ilişkilerin korunabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 11

**Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Puanlarına
İlişkin Yüzdeleri**

	N	%
Kadın	189	61,0
Erkek	121	39,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete (189) kadın %61.0, (121) erkek %39.0 olmak üzere toplam 310 kişiye uygulanmıştır.

Tablo 12

**Farklı Cinsiyetteki Öğretmen Algılarınca Eğitim
Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri ile İlgili T testi ve
Varyans Analizleri**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama hatası
Cinsiyet	310	1.39	.49	.03

	Test Değ. = 0					
	t	df.	Std. (2-tailed)	Ortalama farkı	95% Güvenilir Ortalama farkı	
					Düşük	Yüksek
Cinsiyet	50.09	309	.00	1.39	1.34	1.45

Cinsiyet	Ortalama	N	Std. Sapma	Grup ortancası
Kadın	3.19	189	1.38	3.22
Erkek	3.59	121	1.34	3.56
Toplam	3.35	310	1.38	3.36

Tablo 12’de görüldüğü gibi, cinsiyet’e göre ilişkin test sonuçlarına bakıldığında sig. değeri (0,05)’ten küçük olduğu için anlamlı bir fark olduğu yönündedir. Bu fark ankete katılan erkek öğretmenlerin, yöneticileri kadın öğretmenlere göre daha yüksek bir oranda uzlaşım yeterliliğine sahip olarak algılamasıdır. Bu fark bize eğitim yöneticilerinin kadın öğretmenlerle olan iletişimsizlik yetersizliklerinin bir göstergesi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13
Farklı Yaş Aralığında Olan Öğretmen Algılarınca
Yöneticilerin Uzlaşım Yeterliliğine
İlişkin Yüzdeleri

Yaş	N	%
21-25	31	10.0
26-30	60	19.4
31-35	72	23.2
36-40	85	27.4
41-45	45	14.5
46-50	14	4.5
51-55	3	1.0

Tablo 13’de görüldüğü üzere ankete katılan öğretmenlerin %10.0’i 21-25 yaş, %19.4’ü 26-30 yaş, %23.2’si 31-35 yaş, %27.4’ü 36-40 yaş, %14.5’i 41-45 yaş, %4.5’i 46-50 yaş ve %1.0’i ise 51-55 yaşları arasındadır.

Tablo 14
Farklı Yaş Aralığındaki Öğretmen Algılarınca Eğitim
Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri ile İlgili T testi ve
Varyans Analizleri

	Test Değ. = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama farkı	95% Güvenilir Ortalama farkı	
					Düşük	Yüksek
Yaşınız	42.77	309	.00	3.35	3.19	3.50

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güvenilir Ortalama aralığı		Min.	Max.
					Düşük Değer	Yüksek Değer		
21-25	31	1.16	.37	.07	1.02	1.30	1.00	2.00
26-30	60	1.40	.49	.06	1.27	1.53	1.00	2.00
31-35	72	1.38	.49	.06	1.26	1.49	1.00	2.00
36-40	84	1.44	.50	.05	1.33	1.55	1.00	2.00
41-45	45	1.40	.50	.07	1.25	1.55	1.00	2.00
46-50	14	1.57	.51	.14	1.27	1.87	1.00	2.00
51-55	3	1.67	.58	.33	.23	3.10	1.00	2.00
55+	1	1.00	.	.	.	.	1.00	1.00
Total	310	1.39	.49	.03	1.34	1.44	1.00	2.00

	Kareler toplamı	df.	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	446.02	6	74.34	259.42	.00
Gruplar içi	86.25	301	.29		
Total	532.27	307			

Tablo 14’de görüldüğü gibi, yaşa göre ilişkin test sonuçlarına bakıldığında sig. değeri (0,05)’ten küçük olduğu için anlamlı bir fark olduğu yönündedir. Bu fark farklı yaş grubunda olan öğretmenlerden özellikle 51-55 yaş grubu öğretmenlerinin 21-25 yaş grubu öğretmenlerine göre yöneticileri daha uzlaşımçı olarak algıladıkları şeklindedir. Bu sonuç genç öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin daha farklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü genç öğretmenler daha aktif ve dinamik olmalarından yöneticilerinden farklı beklentileri olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 15
Farklı Kıdemlere Sahip Olan Öğretmen Algılarınca
Yöneticilerin Uzlaşım Yeterliliğine
İlişkin Yüzdeleri

	N	%
5 ve Daha Az	59	19.2
6 – 10 Yıl	46	14.9
11 – 15 Yıl	100	32.5
16 – 20 Yıl	62	20.1
21 – 25 Yıl	36	11.7
26 ve Üzeri	5	1.6

Tablo 15’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %19.2’si 5 ve daha az yıl, %14.9’u 6 ile 10 yıl arası, %32.5’i 11 ile 15 yıl

arası,%20.1'i 16 ile 20 yıl arası, % 11.7'si 21 ile 25 yıl arası, %1.6'sı 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemlerine sahiptir.

Tablo 16
Öğretmenlerin Şu an Bulundukları Okulda Görev Yapma
Sürelerine İlişkin Çalışma Durumlarına
Yönelik Yüzdelikler

	N	%
5 ve Daha Az	147	47.4
6 – 10 Yıl	76	24.5
11 – 15 Yıl	60	19.4
16 ve üzeri	27	8.7

Tablo 16'da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin %47.4'ü 5 ve daha az yıl, %24.5'i 6 ile 10 yıl arası, %19.4'ü 11 ile 15 yıl arası, %8.7'si 16 üzerinde şu an bulundukları okulda çalışmaktadırlar.

Tablo 17

**Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Eğitim Durumlarına
Göre Dağılımlarına İlişkin Yüzdeleri**

	N	%
Ön lisans	6	1.9
Lisans	275	88.7
Yüksek Lisans-Dr	29	9.4

Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %1.9’u ön lisans, %88.7’i lisans ve %9.4’ü yüksek lisans veya doktora mezunlardır.

Tablo 18
Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Eğitim Durumları ile
Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliğinin Yönelik Algılarına İlişkin
Varyans Analizleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güvenilir Ortalama Aralığı		Min.	Max.
					Düşük Değer	Yüksek Değer		
Ön Lisans	6	3.84	1.33	.54	2.44	5.23	2.00	6.00
Lisans	275	3.36	1.39	.08	3.19	3.52	1.00	7.00
Yüksek Lisans-Dr	29	3.14	1.27	.24	2.65	3.62	1.00	5.00
Toplam	310	3.35	1.38	.08	3.19	3.50	1.00	7.00

Levene Statistic	Df1	df2	Sig.
.96	2	307	.39

Tablo 18’de görüldüğü gibi, en son mezun olduğu okul sorusuna ilişkin test sonuçlarına göre sig. değeri (0,05)’ten büyük olduğu için anlamlı bir fark olmadığı yönündedir. Bu sonuç öğretmenlerin mezun olduğu okul ile yöneticilerini uzlaşım yeterliliğini algılamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı, paralelliğin varlığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımına
İlişkin Yüzdelere

	N	%
Sınıf öğretmeni	223	72.4
Branş öğretmen	85	27.6

Tablo 19’da görüldüğü gibi öğretmenlerin %72.4’ü sınıf öğretmeni, %27.6’sı branş öğretmenidir.

Tablo 20
Öğretmenlerin Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliğine Yönelik
Algıları ile Branşları Arasındaki T
Testi ve Varyans Analizleri

	Test değ. = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Düşük	Yüksek
Branşınız	50.02	307	.0	1.28	1.23	1.33

	N	Ortalama	Std Sapma	Std. Hata	Düşük Değer	Yüksek değer	Min.	Max.
Sınıf	223	3.34	1.37	.092	3.16	3.52	1.00	7.00
Branş	85	3.34	1.41	.153	3.04	3.65	1.00	7.00
Total	308	3.34	1.38	.079	3.19	3.49	1.00	7.00

Levene Statistic	Df1	df2	Sig.
.04	1	306	.85

Tablo 20'de görüldüğü gibi, branşa göre ilişkin test sonuçlarına göre sig. değeri (0,05)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark olmadığı yönündedir. Bu sonuç öğretmenlerin branşlarına göre okul ile yöneticilerini uzlaşım yeterliliğini algılamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı, paralelliğin varlığı şeklinde yorumlanabilir

Tablo 21
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların
Bölgelere Göre Dağılımı

	N	%
Lefkoşa	116	37.4
Girne	36	11.6
Gazimağusa	93	30.0
Güzelyurt	44	14.2
İskele	21	6.8

Tablo 21'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %37.4'ü Lefkoşa, 11.6'sı Girne, %30.0'ı Gazimağusa, %14.2'si Güzelyurt ve %6.8'i İskele bölgesinde görev yapmaktadır.

BÖLÜM 5

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Özet

Bu araştırma eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini öğretmen görüşleri açısından belirlemek ve eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini cinsiyetlerine, yaşlarına, en son mezun oldukları eğitim durumuna ve branşlarına göre karşılaştırmalı olarak değerlendirmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya başlarken önce konunun kuramsal yaklaşımları ışığında, uzman görüşü de alınarak, Uzlaşım Derneği'nin kurslarına katılan ve rastgele seçilen 50 öğretmene "Uzlaşım becerisi yüksek olan bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken özellikler/davranışlar nelerdir?" konusuna ilişkin bir kompozisyon havuzu oluşturularak, 63 maddeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. İkinci aşamada madde taslağı geliştirildi. Araç 200 kişiye uygulanarak maddelerin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmalarına tabii tutulmuş ve uzman görüşü doğrultusunda 59 maddeden oluşan .40 üzeri faktör yükü taşıyan geçerli 0.982 Cronbach Alpha değeri ile güvenilir bir uzlaşım yeterliliği aracı geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket 59 maddeden oluşup 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Geliştirilen araç araştırma örneklemi doğrultusunda Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt ve İskele ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlere rastgele yöntem ile seçilen 23 ilkokul ve bu okullarda görev yapan 310

öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sınıf öğretmenleriyle birlikte araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi öğretmenlerde evrenin %77.9 şekline oluşturmuştur.

Elde edilen verilerin çözümlenmesi içinse anket formunda yer alan her bir davranışa yönelik olarak, ortalamalar (X) ve yüzdeler (%) bulunmuş, araç bir bütün olarak alınarak eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerini ölçmek için hazırlanan 59 maddenin aritmetik ortalaması, standart sapması, en yüksek ve en düşük puanlar hesaplanmış, ayrıca cinsiyet ve farklı yaş değişkenini sınamaya yönelik ilişkisiz t testi; öğretmenlerin yaş, cinsiyet, en son mezun oldukları eğitim durumu ve branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi kullanılarak veriler çözümlenmiştir.

Araştırmada varılan başlıca soruclar şunlardır;

59 davranıştan (maddeden) oluşan eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri ölçeği dikkate alındığı zaman eğitim yöneticileri öğretmenlere göre;

2 davranış hiçbir zaman

57 davranış ortadan az etkili olarak algılanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin öğretmen algılarınca her zaman, ortadan fazla ve orta sıklıkta etkili olmadığı herhangi bir davranış yoktur. Buna karşılık öğretmen algılarınca eğitim yöneticilerinin tüm ölçek bazında uzlaşım yeterlilikleri oranı % 40.6 ile ortadan az olarak algılanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri ile cinsiyet, yaş ve değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri ile en son mezun oldukları eğitim durumları ve görev yaptıkları branşlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

Yargı

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur.

Çatışmanın kaçınılmaz olması, çatışmanın olumsuz olmasını gerektirmez. Çatışmanın olumlu sonuçlar getirmesini sağlayacak, yapıcı bir yaklaşımı ve bu yaklaşımın uygulanmasını olanaklı kılacak çatışma yönetme bilgi ve becerisini gerektirir.

Çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesi, toplumda ve örgütlerde bir çatışma çözme anlayışının oluşturulmasını gerektirir. Çatışmaları yönetmede eski alışkanlıkların yerine sağlıklı, yapıcı, ilkel tutum ve davranışlar geliştirilmelidir.

Başta okullar olmak üzere, sivil toplum örgütlerinin katkı ve katılımlarıyla toplumda ve tüm örgütlerde uzlaşmaya yönelik bir çaba içine girilmelidir.

Bu araştırma KKTC'de Türk eğitim sistemi içindeki konumları ve önemlerinden dolayı ilköğretim eğitim yöneticilerimizin uzlaşım yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilikleri ile en son mezun oldukları eğitim durumları ve görev yaptıkları branşlarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucu ortadadır. Bu sonuçla beraber eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterliliklerinin istenen oranda olmadığı şeklindeki öğretmen algıları, yöneticiliğe atanmada uzlaşım yeterlilikleri ile ilgili bir koşulun olmamasının sonucu olarak düşünülmektedir. Müdahale edilmesi gereken bir bulgu olarak ortaya çıkan bu gerçek atanma sürecinde ortaya konacak kriterler ile problem durumu olmaktan çıkabilecek bir gerçektir.

Öneriler

Yapılan araştırmayla ilgili olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilköğretime bağlı ilkokullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin Öğretmen Koleji (Atatürk Öğretmen Akademisi) mezunu olup , öğretmenlikteki mesleki kıdemlerine bakılarak, yöneticilikle ilgili mesleki bilgi almadan yönetici atanmaları yerine, çağımızda ayrı bir bilim dalı olan yöneticiliğin ayrı bir meslek olduğunu kabul ederek, Atatürk Öğretmen Akademisine , yöneticilikle ilgili bölüm açmalı ve yöneticilik dersleri verilmelidir.

2- Okullarda belirlenen amaçlara ve başarıya ulaşılabilmesi için eğitim yöneticilerinin uzlaşım boyutundaki liderlik davranışlarını daha sağlıklı ve dengeli bir şekilde oluşturmaya çalışılmalı, yöneticiler uzlaşım yeterliliği yönünden periyodik olarak yeterlilik analizlerinden geçirilmelidirler.

3- Bayan öğretmenlerin de eğitim yöneticilerini uzlaşımçı olarak algılayabilmesi amacıyla, bayan öğretmenlerin eğitim yöneticileri ile birlikte yapılacak atölye çalışmaları planlamalı ve uygulanmalıdır.

4- Farklı yaş grubunda olan öğretmenlerin, eğitim yöneticilerini uzlaşım yeterlilikleri yönünden farklı algılamamaları için yaş faktörünün önemsenmediği uzlaşım kültürünü artırmaya yönelik atölye çalışmaları düzenlenmelidir.

5- Eğitim yöneticilerinin ortadan az sıklıkta algılanan davranışlarının uzlaşımsal etkinliğini artırmaya yönelik, fakültelerin öğretmenlik meslek formasyonları içerisinde yer alan uzlaşım konulu derslerin içeriği yeniden düzenlenmelidir.

6- Birbirinden farklı eğitim yöneticilerinin uzlaşım yeterlilik düzeylerinin heterojen olduğu gerçeği karşısında, farklı düzeylerdeki uzlaşımsal etkinliğe sahip olan eğitim yöneticilerinin yetersizlikleri doğrultusunda hazırlanmış hizmet içi uzlaşımsal etkinlik programları düzenlenerek başarılı olan eğitim yöneticilerini ödüllendirme yoluna gidilmelidir.

7- Eğitim yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki uzlaşımsal etkililiklerini belirlemeye yönelik saptanmış olan 59 davranıştan da yararlanılarak;

a) Farklı disiplin alanlarına ait eğitim yöneticilerinin uzlaşımsal etkililikleri belirlenmeli,

b) Yöneticilik meslek formasyonu kazandıran okullardaki uzlaşım konulu derslerin etkin olarak işlenmesine olanak sağlayacak bir model önerisi geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A. (1998). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem. Öncü Basımevi.

ADALIER, A.(2005). **Okullarda Anlaşmazlık Çözümleme Sanatı**. Lefkoşa: Uzlaşım Derneği Yayınları, Lefkoşa.

ATAY, K. (Kış, 2001). **Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları**. **Eğitim Yönetimi**, 25, s.21-35.

ATEŞ, M. Önderlik. (2005,Nisan)
Web:<http://www.merih.com/wmetate 24.htm>).

Aydoğan İ. ve Kukul F. **Öğretmenler ile Öğretim Üyelerinin Demokratik Davranışlarının Analizi**.Eğitim Araştırmaları, Demokratik Eğitim. 11, (Bahar, 2003), s.23-32.

AYKAÇ, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aytekin, H. (2003). **Eğitim Sektöründe Yönetici-Öğretmen İlişkisi** . H.GÖKÇEKUŞ ve I.ARKAN (Ed.) 21.Yüzyılda Nasıl Bir Ortaöğretim ve Eğitim. Lefkoşa: Yakın Doğu Koleji, 119-133.

BALCI, A.(1997). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

.....(2001). **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**
Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Baltaş, Z. ve Baltaş A. (2006). **Bedenin Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ. E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.

.....(1985). **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.

Beer E. J. & Stref E. (1997). **"Te Mediator's Handbook"**, third Edition, New Society Publishers.

Beer S. J. (1997). **Mediation Handbook New Society Press**.

Beidoğlu, M. (2003). **Aile-Genç Çatışmalarında Çatışma Çözümleme Süreci**. H.GÖKÇEKUŞ ve I.ARKAN (Ed.) 21. Yüzyılda Nasıl Bir Ortaöğretim ve Eğitim. Lefkoşa: Yakın Doğu Koleji, 81-91.

BENNET D.M. (1999). **"The Art Of Mediation"**, National Institute For Trial Adocacy.

BENNİS, W. (1999). **Bir Lider Olabilmek**. (Çev. Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BİROL,C.(1996). **Öğretim Elemanlarının İletişimsel Etkililiklerine Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BUMİN, K. (1983). **Batı'da Devlet ve Çocuk**. İstanbul: Alan Yayıncılık.

BURSALIOĞLU, Z.(1980). **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

.....(1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

.....(2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

CAN, G. (2004). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**. Eskişehir: Pegem A Yayıncılık.

COLEMAN T. P. & DEUSTSCH. (2000). **"The Handbook Of Conflict Resolution: Theory and Practice** Jossey- Bass.

COOPER, R. K & SAWAF A. (2000). **Liderlikte Duygusal Zeka, EQ**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, D. (2003). **İletişim Donanımları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇALHAN, G. (1999). **Öğretim Liderliği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

ÇALIK, T.(2003) **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri**. İstanbul: Nobel Basımevi.

ÇELİK, V. (2003). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇİLENTİ, K. (1982). **Eğitim Teknolojisi**. Kadioğlu matbaası. Ankara.

DAĞLI, A. **İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları. Eğitim Yönetimi**, 23, (Yaz, 2000), s.431-442.

DÖKMEN, Ü. (2005). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 32. Baskı.

.....(2006). **Yarına Kim Kalacak? Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EMİROĞULLARI, F. (2004). **KKTC'de İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları**. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Y.D.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Lefkoşa.

ERÇETİN, Ş. (1998). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık.

ERDOĞAN, İ. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EREN, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul.

ERGİN, A ve BİROL, C. (2005). **Eğitimde İletişim**. Ankara: Anı Yayıncılık.

FİDAN, N. ve ERDEN, M. (1998). **Eğitime Giriş**. İstanbul: Alkım Yayınevi.

FISHER, R. & BROWN, S. (1989). **Getting Together: Building Relationships As We Negotiate**. Penguin Books.

FRED, S. (1997). **Peer Mediation: Conflict Resolution in Schools: Program Guide**. Research Press.

GORDON, T. (1998). **Etkili Liderlik Eğitimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GÜNEŞ, H. **Okullarda Halkla İlişkiler**. Web: <http://web.inonu.edu.tr/hgunes/ohi.htm>. (Aralık 2005.)

HANKS, K. (1999). **İnsanları Motive Etme Sanatı**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

HOWARD, V. A. ve BARTON, J.H. (1992). **Tartışma Sanatı**. (Çev. Gökçen Ezber). İstanbul: Beyaz Yayınları.

(<http://www.insankaynakları.com>.

BİREYLER/TRENDS/MAKALE/liderlik 2.asp). (Nisan, 2007).

www.uwstout.edu/lib/thesis/2003/murrayb.pdf. (Mayıs, 2007).

<http://www.trincoll.edu/depts/edu/Archive/studentResearch.htm> (Mayıs, 2007).

(http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1791)(Mayıs, 2007).

<http://scholar.libut.edu/theses/available/etd-041799201806/unrestrited/references.pdf> (Mayıs, 2007).

ILDIR, G. (2003). **Alternatif Uyuşmazlık Çözümü**. Ankara: Seçkin Yayınevi.

KARASAR, N.(1991). **Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** Bahçelievler P.K. 33

KARİP, E. (2003). **Çatışma Yönetimi.** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

KATHLEEN, M. H. (2001). **Conflict Resolution Activities That Work!.** Scholastic.

KEPENKÇİ K, Y. (Bahar 2003). **Demokratik Okul .Eğitim Araştırmaları, Demokratik Eğitim.** 11, s.44-53.

KUZGUN, Y. (1995). **Rehberlik ve Psikolojik Danışma.** Ankara: ÖSYM Yayınları.

LOWNDES, L. (2006). **İnsan İlişkilerinde Başarılı Olmanın Yolları, Başarının 92 sırrı.** (Çev. Tonguç Çulhaöz), İstanbul:Kuzey Yayınları.

McARDLE, G. E.H. (1999). **Farklılıkları Yönetme Sanatı.** (Çev.Yaşar Bülbül), İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım.

MURRAY, B. A. (2003). **Okul Tabanlı Uzlaşım.** ABD: Wisconsin Staut Üniversitesi.

NANCY N.R. (2001). **Everything Yoo Need to Know About Peer Mediation** Rosen Publishing Group.

NAVARO, L. (2006). **Gerçekten Beni Duyuyor musun?** İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÖNEY, İ. (2003). **Çağdaş Eğitim ve Öğretimde Öğretmen ve Yöneticinin Rolü.** H.GÖKÇEKUŞ ve I .ARKAN

(Ed.) 21. Yüzyılda Nasıl Bir Ortaöğretim ve Eğitim. Lefkoşa: Yakın Doğu Koleji, 119-133.

ÖZDEN, Y. (1999). **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZYÜREK, L. (1983). **Öğretim İlke ve Yönetimleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

REDDİNG, W.C. (1972). **Communication within The Organization. An Interpretive review of Theory and Research**. New York: Industrial Communication Council.

STOLL and MARTİMORE P. (1997). **School Effectiveness & School Improvement**.

STONER, K (2001) **Using Divorce Mediation** Nolo Publications

ŞİŞMAN, M. (2004). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAYMAZ, H. (2001). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TÖREMEN, F. (2001). **Öğrenen Okul**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TÜRNÜKLÜ, A. (Bahar,2002). **İlköğretim Okullarında Öğrenci Çatışmaları ve Öğretmenlerin Bu Çatışmalarla Başa çıkma Stratejileri**. Eğitim Yönetimi,30, s.283-302.

TÜRNÜKLÜ, A. ve ŞAHİN, İ. (Güz,2002). **İlköğretim Okullarında,Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri**. Eğitim Yönetimi,32, s.574-594.

WILLIAM, C. W. (2000). **Mediation in the Campus Community**. Jossey – Bass Publishers

YAMAN, A. ve ADALIER, A. (2005). **Haydi Uzlaşalım**. Lefkoşa: Uzlaşım Derneği Yayınları.

YARMALI, S. (1999). **Etkin Dinleme**. Hayat Yayıncılık

YAVUZER, H. (1994). **Çocuk Psikolojisi**. Ankara: Remzi Kitabevi.

YAZICI, S. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

EKLER

- EK I Resmi Yazışmalar
- EK II Anket formu oluşturmak için kullanılan etkililik aracı
- EK III Geçerlilik ve güvenirlilik yapılmak üzere öğretmen görüşlerinin alındığı uzlaşımsal etkililik aracı
- EK IV Geçerlilik analizlerine yönelik madde analiz ve statistikleri
- EK V Araştırma çerçevesinde uygulanan uzlaşımsal etkililik aracı
- EK VI Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliklerine Yönelik Genel Ortalama Değerleri



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

Sayı: İ.Ö. 0.00- P.P. 1954/06

Lefkoşa

19.12.2006

**Sn. Gamze Kondoş
Şht. Mehmet Eray İlkokulu
Minareliköy – Lefkoşa.**

“Yöneticilerin Uzlaşım Yeterlilikleri” konulu anketin soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Hatice Düzgün
Müdür**

NV/BD

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 227 6599
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK II

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

“EĞİTİM YÖNETİCİLERİMİZİN UZLAŞIM YETERLİLİĞİ”

“Uzlaşım becerisi yüksek olan bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken özellikler/davranışlar nelerdir?”
konusuna ilişkin görüşleriniz nelerdir?

EK III

Sayın Meslektaşım;

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde yapmakta olduğum **“Eğitim Yönetimcilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri”** başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmam için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım.

Elinizdeki veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır: **Kişisel Bilgi Formu ve Eğitim Yöneticileri Uzlaşım Ölçeği**. Bilgi Formu, eğitim yönetiminde etkili olduğu düşünülen bazı değişkenler hakkında bilgi toplamayı; eğitim yöneticileri uzlaşım ölçeği ise, okul müdürünüzün uzlaşım özelliklerini saptamayı amaçlamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler, kişisel değerlendirme amacıyla kullanılmayacağından isim belirtmesine gerek yoktur. İstenen bilgileri içtenlikle verilmesi, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Gamze KONDOZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi

ve Planlaması Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

LEFKOŞA, 2006

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1) Cinsiyetiniz:

A() Kadın

B() Erkek

2) Yaşınız:

() 21 – 25

() 26 – 30

() 31 – 35

() 36 – 40

() 41 – 45

() 46 – 50

() 51 – 55

() 55 ve yukarısı

3) A- Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?

() 5 yıl ve daha az.

() 6 – 10 yıl arası.

() 11 – 15 yıl arası.

() 16 – 20 yıl arası.

() 21 – 25 yıl arası.

() 26 yıl ve yukarsısı

B- Şu an bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız?

() 5 yıl ve daha az.

() 6 – 10 yıl arası.

() 11 – 15 yıl arası.

() 16 yıl ve yukarısı

4) En son mezun olduğunuz okul:

() Ön lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

() Diğerleri (Varsa lütfen yazınız)

5) Branşınız:.....

OKUL MÜDÜRÜ/MÜDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HİÇBİR ZAMAN
1. Eğitimde uzlaşımın gerekliliğine inanır.					
2. Uzlaşım konusunda kendisini geliştirir.					
3. Uzlaşımıcılığı okulda uygular.					
4. Rehberlik alanında bilgi sahibidir.					
5. Öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik eder.					
6. Öğrencilerinin ilişkilerini takip eder.					
7. Öğrenciler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.					
8. Öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.					
9. Öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşının, eğitim kalitesini artıracığına inanır.					
10. Anlaşmazlık sorunu yaşayan bireyleri, yargılamadan olumsuzluğu gidermenin yollarını arar.					
11. Kişiler arasında adaletli davranması gerektiğinin farkındadır.					
12. Kişiler arasında adaletli davranır.					
13. Sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyar.					
14. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun toplanma yeri sağlar.					
15. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma zamanı belirler.					
16. Uzlaştırma sırasında haklıyı ayırır.					
17. Uzlaştırma sırasında uygunsuz durumu ortadan kaldırmaya yardımcı olur.					
18. Uzlaşım konusunda uzman kişilerle bağlantı kurar.					
19. Ailelerle etkili iletişim kurar.					
20. Öğretmenlerle etkili iletişim kurar.					
21. Öğrencilerle etkili iletişim kurar.					
22. Öğretmenlerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.					

OKUL MÜDÜRÜ/MÜDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HIÇBİR ZAMAN
23. Öğrencilerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.					
24. İkna etme yeteneği güçlüdür.					
25. Dinleme becerisine sahiptir.					
26. Öğretmenlerine karşı demokratiktir.					
27. Öğrencilerine karşı demokratiktir.					
28. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir.					
29. Öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenir.					
30. Empati yeteneğine sahiptir.					
31. Öğretmenlerine güven duygusu verir.					
32. Öğretmenlerine güvenir.					
33. Olumsuz eleştiriye açıktır.					
34. Olumsuz eleştirilerde bulunur.					
35. Karar alınırken katılımcı bir politika izler.					
36. Öğretmenler arası bireysel farklılıklara saygı gösterir.					
37. Katılımcılığı sağlar.					
38. Adaletlidir.					
39. Çözüm üreticidir.					
40. Vereceği mesajlarda vücut dilini etkili bir şekilde kullanır.					
41. Öğretmenlerine karşı güleryüzlüdür.					
42. Öğrencilerine karşı güleryüzlüdür.					
43. Olaylara karşı ön yargılıdır.					
44. Stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapar.					
45. Okuldaki kuralların takibini yapar.					
46. Takım ruhuna sahiptir.					
47. Okulu kazanılmış yetki gücü ile yönetir.					
48. Evrensel değerlere sahiptir.					
49. Yönetimdeki personelin iş doyumlarını sağlar.					

OKUL MÜDÜRÜ/MÜDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HIÇBİR ZAMAN
50. Çatışma yönetimi becerisine sahiptir.					
51. Bizlere isimlerimiz ile hitap eder.					
52. Öğretmenleri ile göz teması kurar.					
53. Konulara olumlu yönde yaklaşır.					
54. Öğrencisini yargılamadan karar verir.					
55. Anlaşmazlıklar karşısında ani tepki verir.					
56. Uzlaşım sonucunda her iki tarafın da menfaat kazanmasına dikkat eder.					
57. Tarafların kendi çözümlerini bulmaları konusunda yönlendirir.					
58. Sorunlara kendisi çözüm getirir.					
59. Tarafların dengeli bir diyalog kurmasını sağlar.					
60. Tarafların fikir üretmesine yönlendirir.					
61. Tarafların, süreç içerisinde sorunun kökenine inmelerine yönlendirir.					
62. Uzlaşımı, okulda sorun çözümü yöntemi olarak kullanır.					
63. Uzlaşım ile ilişkilerin korunarak iyileştirileceğine inanır.					

EK IV

Tablo 22

Kaç Yıldır Öğretmenlik Yapıyorsunuz Sorusuna İlişkin Varyans Analizleri

	N	Ortalama	Std. sapma	Std. Error	95% Güvenilir ortalama aralığı		Minimum	Maximum
					Düşük değer	Yüksek değer		
5 yıl ve daha az	59	1,4237	,49839	,06488	1,2938	1,5536	1,00	2,00
6-10	46	1,3261	,47396	,06988	1,1853	1,4668	1,00	2,00
11-15	100	1,4700	,50161	,05016	1,3705	1,5695	1,00	2,00
16-20	62	1,3065	,46478	,05903	1,1884	1,4245	1,00	2,00
21-25	36	1,3333	,47809	,07968	1,1716	1,4951	1,00	2,00
26+	5	1,6000	,54772	,24495	,9199	2,2801	1,00	2,00
Toplam	308	1,3929	,48918	,02787	1,3380	1,4477	1,00	2,00

	Kareler toplamı	Df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	479,813	5	95,963	277,813	,000
Gruplar içi	104,317	302	,345		
Toplam	584,130	307			

Tablo 23'de görüldüğü gibi, kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz sorusuna ilişkin test sonuçlarına göre sig. değeri (0,05)'ten küçük olduğu için anlamlı bir fark olduğu yönündedir.

Tablo 23

Şu an bulunduğunuz Okulda kaç yıldır çalışmaktasınız
Sorusuna İlişkin Varyans Analizleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güvenilir ortalama aralığı		Minimum	Maximum
					Düşük değer	Yüksek değer		
5 yıl ve daha az	147	2,1156	1,11353	,09184	1,9341	2,2972	1,00	5,00
6-10	75	3,3733	,95540	,11032	3,1535	3,5932	2,00	6,00
11-15	59	3,6949	,83572	,10880	3,4771	3,9127	2,00	6,00
16+	27	4,7037	,66880	,12871	4,4391	4,9683	3,00	6,00
Total	308	2,9513	1,31673	,07503	2,8037	3,0989	1,00	6,00

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	231,551	3	77,184	78,026	,000
Gruplar içi	300,719	304	,989		
Toplam	532,269	307			

Tablo 24'de görüldüğü gibi, şu an bulunduğu okulda kaç yıldır çalışmaktasınız sorusuna ilişkin test sonuçlarına göre sig. Değeri(0,05)'ten küçük olduğu için anlamlı bir fark olduğu yönündedir.

EK V

Sayın Meslektaşım;

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde yapmakta olduğum "**Eğitim Yönetimcilerinin Uzlaşım Yeterlilikleri**" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmam için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım.

Elinizdeki veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır: **Kişisel Bilgi Formu ve Eğitim Yöneticileri Uzlaşım Ölçeği**. Bilgi Formu, eğitim yönetiminde etkili olduğu düşünülen bazı değişkenler hakkında bilgi toplamayı; eğitim yöneticileri uzlaşım ölçeği ise, okul müdürünüzün uzlaşım özelliklerini saptamayı amaçlamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler, kişisel değerlendirme amacıyla kullanılmayacağından isim belirtmesine gerek yoktur. İstenen bilgileri içtenlikle verilmesi, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Gamze KONDOZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi

ve Planlaması Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

LEFKOŞA, 2006

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1) Cinsiyetiniz:

A() Kadın

B() Erkek

2) Yaşınız:

() 21 – 25

() 26 – 30

() 31 – 35

() 36 – 40

() 41 – 45

() 46 – 50

() 51 – 55

() 55 ve yukarısı

3) A- Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?

() 5 yıl ve daha az.

() 6 – 10 yıl arası.

() 11 – 15 yıl arası.

() 16 – 20 yıl arası.

() 21 – 25 yıl arası.

() 26 yıl ve yukarısı

B- Şu an bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız?

() 5 yıl ve daha az.

() 6 – 10 yıl arası.

() 11 – 15 yıl arası.

() 16 yıl ve yukarısı

4) En son mezun olduğunuz okul:

() Ön lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

() Diğerleri (Varsa lütfen yazınız)

5) Branşınız:.....

OKUL MUDURU/MUDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HİÇBİR ZAMAN
1. Eğitimde uzlaşımın gerekliliğine inanır.					
2. Uzlaşım konusunda kendisini geliştirir.					
3. Uzlaşımıcılığı okulda uygular.					
4. Rehberlik alanında bilgi sahibidir.					
5. Öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik eder.					
6. Öğrencilerinin ilişkilerini takip eder.					
7. Öğrenciler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.					
8. Öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.					
9. Öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşımın, eğitim kalitesini artıracığına inanır.					
10. Anlaşmazlık sorunu yaşayan bireyleri, yargılamadan olumsuzluğu gidermenin yollarını arar.					
11. Kişiler arasında adaletli davranması gerektiğinin farkındadır.					
12. Kişiler arasında adaletli davranır.					
13. Sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyar.					
14. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun toplanma yeri sağlar.					
15. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma zamanı belirler.					
16. Uzlaştırma sırasında haklıyı ayırır.					
17. Uzlaştırma sırasında uygunsuz durumu ortadan kaldırmaya yardımcı olur.					
18. Uzlaşım uzmanı kişilerle bağlantı kurar.					
19. Ailelerle etkili iletişim kurar.					
20. Öğretmenlerle etkili iletişim kurar.					
21. Öğrencilerle etkili iletişim kurar.					
22. Öğretmenlerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.					

OKUL MÜDÜRÜ/MÜDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HIÇBİR ZAMAN
23. Öğrencilerin çalışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.					
24. İkna etme yeteneği güçlüdür.					
25. Dinleme becerisine sahiptir.					
26. Öğretmenlerine karşı demokratiktir.					
27. Öğrencilerine karşı demokratiktir.					
28. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir.					
29. Öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenir.					
30. Empati yeteneğine sahiptir.					
31. Öğretmenlerine güven duygusu verir.					
32. Öğretmenlerine güvenir.					
33. Olumsuz eleştiriye açıktır.					
34. Olumsuz eleştirilerde bulunur.					
35. Karar alınırken katılımcı bir politika izler.					
36. Öğretmenler arası bireysel farklılıklara saygı gösterir.					
37. Katılımcılığı sağlar.					
38. Adaletlidir.					
39. Çözüm üreticidir.					
40. Vereceği mesajlarda vücut dilini etkili bir şekilde kullanır.					
41. Öğretmenlerine karşı güleryüzlüdür.					
42. Öğrencilerine karşı güleryüzlüdür.					
43. Stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapar.					
44. Okuldaki kuralların takibini yapar.					
45. Takım ruhuna sahiptir.					
46. Okulu kazanılmış yetki gücü ile yönetir.					
47. Evrensel değerlere sahiptir.					
48. Yönetimdeki personelin iş doyumlarını sağlar.					

OKUL MÜDÜRÜ/MÜDÜRESİ	HER ZAMAN	ORTADAN FAZLA	ORTA SIKLIKTA	ORTADAN AZ	HİÇBİR ZAMAN
49. Çatışma yönetimi becerisine sahiptir.					
50. Bizlere isimlerimiz ile hitap eder.					
51. Konulara olumlu yönde yaklaşır.					
52. Uzlaşım sonucunda her iki tarafın da menfaat kazanmasına dikkat eder.					
53. Tarafların kendi çözümlerini bulmaları konusunda yönlendirir.					
54. Sorunlara kendisi çözüm getirir.					
55. Tarafların dengeli bir diyalog kurmasını sağlar.					
56. Tarafların fikir üretmesine yönlendirir.					
57. Tarafların, süreç içerisinde sorunun kökenine inmelerine yönlendirir.					
58. Uzlaşımı, okulda sorun çözümüyle yöntemi olarak kullanır.					
59. Uzlaşım ile ilişkilerin korunarak iyileştirileceğine inanır.					

EK VI

Tablo 24

**Eğitim Yöneticilerinin Uzlaşım Yeterliliklerine Yönelik
Genel Ortalama Değerleri**

	Her Zaman %	Ortadan fazla %	Orta sıklıkta %	Ortadan az %	Hiçbir zaman %
1. Eğitimde uzlaşımın gerekliliğine inanır.	64,5	19,7	12,6	2,6	,6
2. Uzlaşım konusunda kendisini geliştirir.	48,7	22,6	21,9	4,2	2,6
3. Uzlaşımcılığı okulda uygular.	45,5	27,1	21,3	4,5	1,6
4. Rehberlik alanında bilgi sahibidir.	29,7	34,8	23,2	9,4	2,9
5. Öğretmenlerini uzlaşım ile ilgili faaliyetlere katılmaya teşvik eder.	44,8	25,8	19,4	8,1	1,9
6. Öğrencilerinin ilişkilerini takip eder.	32,6	33,2	20,6	10,3	3,2
7. Öğrenciler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.	28,8	30,4	25,9	9,7	5,2
8. Öğretmenler arası anlaşmazlıkları erken fark eder.	37,8	31,6	20,5	6,8	3,3
9. Öğrenci ile öğretmen arasındaki uzlaşının, eğitim kalitesini artıracığına inanır.	53,2	27,7	12,3	5,8	1,0
10. Anlaşmazlık sorunu yaşayan bireyleri, yargılamadan olumsuzluğu gidermenin yollarını arar.	38,2	34,0	18,4	5,2	4,2
11. Kişiler arasında adaletli davranması gerektiğinin farkındadır.	50,2	25,9	13,9	7,8	2,3
12. Kişiler arasında adaletli davranır.	48,1	24,2	16,5	7,4	3,9
13. Sorunların çözümünde gizlilik ilkesine uyar.	43,7	30,7	13,6	9,1	2,9
14. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için uygun toplanma yeri sağlar.	36,8	31,9	16,5	11,0	3,9
15. Sorunlu kişilerin uzlaştırılması için toplanma zamanı belirler.	31,9	33,5	18,4	11,3	4,8
16. Uzlaştırma sırasında haklıyı ayırır.	35,9	30,1	21,4	6,8	5,8

17. Uzlaştırma sırasında uygunsuz durumu ortadan kaldırmaya yardımcı olur.	40,3	29,7	18,4	7,4	4,2
18. Uzlaşım uzmanı kişilerle bağlantı kurar.	26,2	32,4	16,2	14,9	10,4
19. Ailelerle etkili iletişim kurar.	38,2	30,7	16,8	10,0	4,2
20. Öğretmenlerle etkili iletişim kurar.	45,2	27,7	15,2	10,3	1,6
21. Öğrencilerle etkili iletişim kurar.	37,5	26,9	22,0	10,4	3,2
22. Öğretmenlerin alışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.	40,0	32,3	17,4	7,1	3,2
23. Öğrencilerin alışma ortamını ihtiyaçlarına göre düzenler.	38,1	32,9	21,9	5,8	1,3
24. İkna etme yeteneği güçlüdür.	40,0	31,0	21,0	5,8	2,3
25. Dinleme becerisine sahiptir.	48,4	27,4	16,8	4,8	2,6
26. Öğretmenlerine karşı demokratiktir.	47,7	24,8	17,1	7,4	2,9
27. Öğrencilerine karşı demokratiktir.	47,7	23,5	20,3	5,8	2,6
28. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir.	49,7	21,3	20,6	6,8	1,6
29. Öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenir.	45,5	23,2	23,5	5,2	2,6
30. Empati yeteneğine sahiptir.	42,1	24,9	17,8	10,4	4,9
31. Öğretmenlerine güven duygusu verir.	48,1	22,9	16,5	9,0	3,5
32. Öğretmenlerine güvenir.	45,8	26,5	20,0	5,5	2,3
33. Olumsuz eleştiriye açıktır.	36,6	25,9	20,4	12,9	4,2
34. Olumsuz eleştirilerde bulunur.	22,7	30,1	22,3	19,1	5,8
35. Karar alınırken katılımcı bir politika izler.	39,7	30,6	20,0	6,8	2,9
36. Öğretmenler arası bireysel farklılıklara sayęı gösterir.	43,9	26,8	22,3	5,8	1,3
37. Katılımcılığı sağlar.	44,5	29,0	16,8	8,4	1,3
38. Adaletlidir.	47,1	26,5	16,1	7,4	2,9
39. Çözüm üreticidir.	45,3	24,3	19,1	8,7	2,6
40. Vereceği mesajlarda vücut dilini etkili bir şekilde kullanır.	39,4	30,6	21,6	7,4	1,0
41. Öğretmenlerine karşı gülyüzlüdür.	44,8	30,0	17,1	6,5	1,6
42. Öğrencilerine karşı gülyüzlüdür.	42,6	29,7	17,7	6,5	1,6
43. Stratejileri ile ilgili bilgilendirme yapar.	35,3	25,9	22,0	12,6	4,2
44. Okuldaki kuralların takibini yapar.	41,0	28,7	18,4	10,0	1,9

45. Takım ruhuna sahiptir.	40,3	27,7	19,4	10,0	2,6
46. Okulu kazanılmış yetki gücü ile yönetir.	35,9	26,9	22,3	10,4	4,5
47. Evrensel değerlere sahiptir.	41,3	28,1	21,0	7,4	2,3
48. Yönetimdeki personelin iş doyumlarını sağlar.	34,5	32,6	21,9	9,0	1,9
49. Çatışma yönetimi becerisine sahiptir.	33,7	26,9	24,6	11,7	3,2
50. Bizlere isimlerimiz ile hitap eder.	49,5	20,4	11,3	5,8	12,9
51. Konulara olumlu yönde yaklaşır.	45,0	29,8	17,2	5,8	2,3
52. Uzlaşım sonucunda her iki tarafın da menfaat kazanmasına dikkat eder.	31,8	30,5	26,9	6,5	4,2
53. Tarafların kendi çözümlerini bulmaları konusunda yönlendirir.	32,0	36,2	23,0	7,4	1,3
54. Sorunlara kendisi çözüm getirir.	24,1	30,9	25,1	17,3	2,6
55. Tarafların dengeli bir diyalog kurmasını sağlar.	34,0	32,0	21,7	10,4	1,9
56. Tarafların fikir üretmesine yönlendirir.	39,9	30,5	19,8	7,5	2,3
57. Tarafların, süreç içerisinde sorunun kökenine inmelerine yönlendirir.	36,2	31,1	20,4	9,1	3,2
58. Uzlaşımı, okulda sorun çözümüyle yöntemi olarak kullanır.	39,2	28,2	22,0	7,8	2,9
59. Uzlaşım ile ilişkilerin korunarak iyileştirileceğine inanır.	45,6	29,1	17,5	5,5	2,3