

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi

Habib Özgan¹, Çiğdem Celik² ve Fatih Bozbayındır³

Özet

Okullarda öğretmenler aynı hedef doğrultusunda ilerlerken farklı düşünebilir ve bazen çatışmalar çıkabilir. Bu durumda yöneticinin müzakere becerisinin önemli rolü ortaya çıkar. Betimsel bir çalışma olan bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesi, mevcut durumun tespit edilmesi, kurumun amaçlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri için bazı önerilerde bulunmayı hedeflemektedir. Araştırmada 200 öğretmene Özgan ve diğerleri tarafından geliştirilen “Müzakere Becerileri Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin müzakere becerileri ortalamanın üzerinde ve üst düzeyde başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul ve kıdemlerine göre, okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Müzakere becerileri, okul müdürleri, öğretmen algıları

¹Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri bölümü, e-mail: ozgan@gantep.edu.tr

²Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, e-mail: celikerocus@yahoo.com

³Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri bölümü, e-mail: bozbayindir@gantep.edu.tr

Investigation Of Negotiation Skills of Elementary School Principals

Abstract

Teachers may think differently and sometimes have conflicts while they are making progress to reach the same goals. In this case, the significant role of the administrator's negotiation skills comes out. This research, which is descriptive, aims to examine primary school principals' negotiation skills, determine the existing situation, and make some suggestions about how to make the institution more effective and productive to reach its goals. In the present research, 200 teachers were tested through Negotiation Skills Scale developed by Özgan et al.. According to the findings, primary school principals' negotiation skills are higher than the average, and they are highly successful. It is found that teachers' branches, gender, age, the schools they graduated from, their positions do not cause a significant difference in terms of their beliefs about primary school principals' negotiation skills.

Key Words: Negotiation skills, school principals, teacher beliefs

Giriş

Birbirinden tamamen farklı olan bireylerin aynı toplumda bir arada yaşamaya, birbirine uyum sağlamaya çalışırken bazen anlaşamamaları, çatışma yaşamaları çok doğaldır. Bazı insanlar çatışmaktan kaçarlar ve onunla yüzleşmekten çekinirler, bazıları saldırganlık ve öfke içeren davranışlar sergilerler. Bazıları ise problemi çözmeye yönelik iletişim kurarlar. Bu durum çatışma çözmeye kişinin sahip olduğu problem çözmeye yaklaşımının onun çatışmayı sağlıklı çözüp çözemeyeceği ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kişinin sahip olduğu problem çözmeye yaklaşımı çok önemlidir. Problem çözmeye sadece bir çatışma durumunda değil, insan yaşamının bütünü için önemli ve gerekli bir beceridir (Arslan, 2006).

Bireysel değerlerde, inanışlarda, geçmiş yaşantılarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşacağı gibi, zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir. Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gereklidir. Örgütlerin verimli, sağlıklı ve etkin çalışmaları açısından çatışmaların yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (Öztaş ve Akın, 2009).

Yeni ilişkiler kurmak ve yeni insanlarla çalışmak ister istemez çelişkiler doğurur. Bu çelişkiler ciddi sorunlara dönüşmeden karşılıklı anlayış, iyi niyet ve açık iletişimle giderilebilir. Ancak çelişkilerle baş edilemezse ilişkilerin sağlıklı ve sürekli olmasını engelleyen çatışmacı durumlar yaşanabilir. Çatışmada, tarafların istediği bir çözüme ulaşmak arzulanan bir sonuçtur. Ancak böyle bir sonuca ulaşmak her zaman kolay değildir. Çatışmaların etkin çözümü müzakere becerilerine sahip olmayı ve bu becerileri kullanmayı gerektirir (Barutçugil, 2002).

Can (2000)'na göre, yönetici okulda oluşan grupları dağıtmanın değil bunlardan okulun amaçları yönünde yararlanmanın peşinde olmalıdır. Okuldaki farklı görüşteki kişi-gruplar arasındaki çatışma durumunda; okul yöneticisi müzakere sürecini başlatmalıdır. Çatışmayı her iki tarafın da kabul edebileceği bir sonuca ulaştırmak için çaba göstermelidir.

Günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan çatışma iyi yönetildiği takdirde kişiler arasında oluşan problemlerin çözümü kolaylaşır ve tarafların uzlaşması sağlanabilir. İyi bir müzakerecinin iletişim ve empati becerilerine sahip olması gerekir. Çatışma her iki tarafın ortak paydaları tespit edilmeden müzakereye başlamak doğru olmaz. Müzakere sürecinde tarafların motivasyon kaynakları, güçlü ve zayıf tarafları ve menfaatleri çok iyi belirlenmelidir. Taşçı ve Eroğlu (2005)'na göre yöneticilerin müzakere yöntemlerini tercih etmeleri tamamen kişilik

özelliklerine bırakılmaktadır. Fakat örgütsel iletişim ve çatışma çözme yöneticilerin karakter özelliklerine bırakılmayacak kadar hassas ve önemli kavramlar olduğundan kurum yöneticilerinin müzakere becerileri geliştirilmelidir.

Müzakere; bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, bir sorunu çözümlenmek ya da bir sonuca varmak üzere girişilen eleştireli görüşmedir (Türk Dil Kurumu). Müzakere; tarafların birbiriyle rekabet içinde bulunan ihtiyaçları, çıkarları ve hedeflerinden kaynaklanan bir çatışmayı çözmek için gönüllü olarak giriştiği bir süreçtir. Müzakere sürecinde taraflar güç/şiddete başvurmak yerine sorun çözmeye odaklanırlar (Yeşiladalı, 2007). Müzakere sürecinde hiç kuskusuz pazarlık, tartışma, sözleşme, düzenleme, ikna, inandırma, uzlaşma, uygunluk, anlaşma, düzenleme, danışma ve karar verme unsurları vardır. Yine de bir eş anlamlılık söz konusu değildir (Uçan, 2008).

Müzakere, gergin bir ortamda davranışları etkileme özelliğine sahip olan bilgi ve gücün kullanılmasıdır. Müzakerenin can alıcı üç noktası bilgi, zaman ve güçtür. Müzakerede pazarlığa ve uzlaşmaya ayrılan zamanın etkisi çok büyüktür. Taraflar hakkında önceden bilgi sahibi olma müzakerenin zamansız bölünmesi, sabote edilmesini engeller (Cohen,2010). Müzakere süreci bazen başarısız olur; çünkü tarafların farklı algıları ve beklentileri vardır. Uygun müzakere davranışı seçilmediğinden taraflarda üzüntü, rahatsızlık, suçluluk, bazen kırgınlık ve utanma duyguları oluşur bazen de kurbanlar misilleme yapma veya öç alma duygularına kapılırlar (Rivers, 2004).

Müzakere sürecinin gerçekleşebilmesi için her iki taraf arasında bir çatışma olması, çözüm için belirlenmiş kuralların olmaması ve tarafların ilişkileri koparmak, teslim olmak, kavga etmek veya yetkililere başvurmak yerine uzlaşmaya yönelmeleri gerekmektedir. Çözüme ulaşılabilmesi için amaçların ortak olması, tarafların taleplerinde çok katı ve değişmez tutum sergilememeleri gerekmektedir (Kıngır, 2006). Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine yönelik uygulamalardan biri olan karşılıklı müzakere, bu çatışmaların karşılıklı etkileşim süreci olduğu, kişilerin sahip olduğu kültür ve kişisel yapılar gibi birçok etkeni olduğu dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Şahin ve diğ., 2009).

Müzakere, kurum içi ve kurumlar arası ilişkilerde gün geçtikçe önemi artan koordinasyonun sağlanması açısından önemlidir. Bu yüzden kurumların etkililiği ve verimliliği müzakerenin başarılı bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Kurum içi müzakereler içsel kaynakların dağıtıldığı sorumlulukların belirlendiği veya kurum fonksiyonlarının netleştirildiği durumlarda yer alır. Kurumlar arası müzakereler kurumun değer zincirinde hiyerarşik sıraya göre personel ile etkileşime ihtiyaç duyulduğunda gerçekleşir. Kurum içi ve kurumlar arası müzakereler kurumun uzun dönem performansı üzerinde kesinlikle etkilidir. (Verhandlugen ve diğ., 2008).

Eğitim kurumlarında kurumsal kültürün ve güvenin oluşması ve çatışmaların adaletli bir şekilde uzlaşmayla sonlandırılması yöneticinin müzakere becerilerine sahip olması ile mümkündür. Kurumda problemlerin eğitim öğretim sürecine yansıtılmadan motivasyon kaybı olmadan çözüme ulaşmaları kurum yöneticisinin müzakere sürecinde dürüst davranmasıyla gerçekleşir.

Uzman okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterliklerden bazıları şöyledir(MEB 2007):

- İnsanlarla hassas bir şekilde ilgilenme ve uyuşmazlıkları çözümlenme,
- Karar alma becerileri, sorun çözme,
- Etkin bir şekilde müzakere etme.

Milli eğitim kurumlarında yönetici seçme kriterleri genel olarak milli eğitim mevzuatı, kanun ve yönetmelikler, Tarih ve Türkçe bilgisi olarak belirlenmiştir. Bu konuları yeterince öğrenmiş bireyler eğitim yöneticisi sıfatıyla eğitim kurumlarında görev almaktadırlar. Acaba bu kişiler kurum içi iletişimi sağlamada, uzlaşma ve çözüm üretmek müzakere etme sürecinde ne kadar başarılıydılar? Müzakere yönetiminde başarısızlık, kurum içi iletişimi olumsuz etkileyerek

kurumsal başarının düşüşüne sebep olabilir. Çünkü kişilerarası iletişimin iyi olması personelin verimli ve etkili çalışarak kurumsal performansın yükselmesinde önemli bir etkidir. Eğitim kurumunun belirlenen vizyon ve misyonuna başarıyla ulaşmasında, stratejik planlarını destekleyerek, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, alt birimlerin eşgüdümlü bir şekilde aynı amaçlar doğrultusunda ilerlemesinin sağlanmasında ortaya çıkan çatışmaların başarılı müzakere yönetimiyle çözümlenmesinin katkısı büyüktür.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeylerini tespit etmek, okul müdürlerine müzakere becerisi konusunda bir içgörü kazandırmak ve sonuçlar doğrultusunda öneriler sunmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

İlköğretim Okulu müdürlerinin, öğretmen algılarına göre müzakere becerileri ne düzeydedir?

İlköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerileri; öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş ve mezun oldukları okul ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel niteliktedir. Araştırmada; öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş ve mezun oldukları okul değişkenleri ile okul müdürlerinin müzakere becerilerini değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan Tarama Modelinin bir alt yöntemi olan ilişkisel tarama kullanılmıştır. İlişkisel Tarama Yöntemi, en az iki durum ya da değişken üzerindeki korelasyonu ortaya koymada kullanılan araştırma modelidir (Karasar, 1998).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın katılımcıları, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Adana merkez ilçelerinden Çukurova ve Yüreğir'e bağlı 10 ilköğretim okulunda görev yapan branş ve sınıf öğretmenleridir. Öğretmenlerin 95'i sınıf, 17'si fen ve teknoloji, 23'ü İngilizce, 8'i bilişim teknolojileri, 9'u matematik, 5'i teknoloji tasarım, 5'i beden eğitimi, 1'i müzik, 7'si görsel sanatlar, 10'u sosyal bilgiler, 4'ü okul öncesi ve 4'ü de din kültürü branşlarındandır. Araştırmaya gönüllü olarak 200 öğretmen katılmıştır.

Veri Toplama araçları

Kişisel Bilgi Formu: Öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu; cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş ve mezun olunan okul değişkenlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Müzakere Beceri Ölçeği: Veriler, Özgan vd. (2011) tarafından geliştirilen Müzakere Becerileri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçek 23 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. 2 alt boyuttan oluşmaktadır (Güven Ortamı Yaratma ve Çözümünden Yana olma). Bu çalışmada anketin güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak bulunmuştur. Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeği; 'Tamamen Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', ve 'Tamamen Katılıyorum' seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için; sırasıyla 1'den 5'e kadar sayısal değerler verilmiştir. Aritmetik ortalamanın değerlendirme aralığı için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0,80)$ seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre aralıklar, 1,00-1,80 yetersiz, 1,81-2,60 alt düzey, 2,61-3,40 orta düzey, 3,41-4,20 üst düzey, 4,21-5,00 çok üst düzey olarak ifade bulunmaktadır.

Verilerin Analizi

Çalışmanın ana ve alt problemlerine yanıt aranırken SPSS programından yararlanılmıştır. Müzakere becerileri ölçeğinin alt boyutları olan güven ortamı yaratma ve çözümden yana olma puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile belirlenmiştir.

Tablo 1' incelendiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin puan ortalamalarının 3,61 ile 4,06 arasında değiştiği görülmektedir. Bu ortalamalar, öğretmenlerin okul müdürlerinin müzakere becerilerini değerlendirirken 'Katılıyorum' cevabını verdiklerini gösterir. Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeylerinin öğretmenler tarafından üst düzey olarak değerlendirilmiştir ve bu değerlendirme bizi öğretmenlerin okul müdürlerini müzakere sürecinde oldukça başarılı buldukları sonucuna ulaştırmaktadır. Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin güven ortamı oluşturma alt boyutunda puan ortalaması 3,88, çözümden yana olma alt boyutunda ise puan ortalaması 3,90'dır. Genel ortalama ise 3,89'dur. Bu değer öğretmenlerin okul müdürlerinin müzakere becerilerini 'üst düzey' olarak değerlendirdikleri anlamına gelir.

Tablo 1 incelendiğinde, en yüksek ortalama sahip ilk üç madde 19, 23. ve 5. maddelerdir. 19. Madde olan "Beklentilerini ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyar." (4,06), 23. madde olan "Karşı tarafın çözüm için düşünmesini ve çaba göstermesini sağlar." (4,03), 5. madde olan "Müzakere sürecinde karşılıklı olumlu duygularla güven ortamı yaratmaya çalışır." (4,00) ortalama sahiptir. En düşük ortalama sahip ilk üç madde ise 16, 6. ve 17. maddelerdir. 16. madde "Müzakere sürecinde karşıdakini kontrol etmeyi sevmez." (3,61), 6. madde "Müzakere sürecinde fikirlerini empoze etmeyi sevmez" (3,72) ve 17. madde "Müzakere sürecinde karşı tarafa bir anlamda ayna olup göremediği yönleri göstermeye çalışır." (3,81) ortalama sahiptir.

Öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul ve kıdemler değişkenlerine göre okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin Anova testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Branş, Cinsiyet, Yaş, Mezun Oldukları okul ve Kıdemler Değişkenlerine Göre Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Anova Testi

<i>Değişken</i>	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F değeri</i>	<i>Anlamlılık Derecesi</i>
<i>Branş</i>	<i>Gruplar Arası</i>	7417,18	12	617,099	1,565	,10*
	<i>Gruplar İçi</i>	73875,68	187	395,057		
	<i>Toplam</i>	81292,87	199			
<i>Mezun oldukları okul</i>	<i>Gruplar Arası</i>	867,11	2	433,559	1,062	,34*
	<i>Gruplar İçi</i>	80425,75	197	408,253		
	<i>Toplam</i>	81292,87	199			
<i>Kıdem</i>	<i>Gruplar Arası</i>	790,32	2	395,160	0,967	,38*
	<i>Gruplar İçi</i>	80502,55	197	408,642		
	<i>Toplam</i>	81292,87	199			
<i>Yaş</i>	<i>Gruplar Arası</i>	867,11	2	433,559	1,062	,34*
	<i>Gruplar İçi</i>	80425,75	197	408,253		
	<i>Toplam</i>	81292,87	199			

*p>0.05

Görüşleri alınan öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul ve kıdemleri ile ölçeğin alt boyutları olan güven ortamı yaratma ve çözümden yana olma puanları arasındaki fark t-testi ve Anova ile belirlenmiştir.

Bulgular

Öğretmenler, okul müdürlerinin müzakere becerilerini oldukça yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin, her maddeye verdikleri puan ortalamaları ve alt boyuta verilen puanların genel ortalaması Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bilgiler.

Faktör İsmi	Madde no	Anket Maddeleri	Madde Ortalaması	1.faktör ortalaması
1.Güven ortamı oluşturma		<i>Her Sorunun başına "Okul Müdürü" ifadesi getirilmelidir.</i>		
	1.	<i>Müzakere sürecine önceden hazırlık yapar.</i>	3,92	
	2.	<i>Karşısındakinin durumunu inceleyerek pozitif yaklaşımlarda bulunur.</i>	3,92	
	3.	<i>Müzakere sürecinde olaylara farklı açılardan bakılmasına özen gösterir.</i>	3,98	
	4.	<i>Müzakere sürecinde güç kullanımı ve baskıcı taktikler kullanma, köşeye sıkıştırma gibi yöntemler kullanmamaya özen gösterir.</i>	3,83	
	5.	<i>Müzakere sürecinde karşılıklı olumlu duygularla güven ortamı yaratmaya çalışır.</i>	4,00	
	6.	<i>Müzakere sürecinde fikirlerini empoze etmeyi sevmez.</i>	3,72	
	7.	<i>Müzakere sürecinde eleştiriye açıktır.</i>	3,86	3,88
	8.	<i>Müzakere sürecinde olaylara hakimdir.</i>	3,90	
	9.	<i>Kendini karşısındakinin yerine koymaya, onun duygu ve düşüncelerini hissetmeye çalışır.</i>	3,82	
	10.	<i>Müzakere sürecinde iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.</i>	3,87	
	11.	<i>Gerginlik, sıkıntı ve hayal kırıklığı yaratan durumlarda duygularını kontrol eder.</i>	3,92	
	12.	<i>Kendi çıkarlarından daha çok ortak çıkarlar üzerine odaklanır.</i>	3,93	
	13.	<i>Gerekli bilgiyi almak için doğru zamanlamayla sorular sorar.</i>	3,82	
14.	<i>Müzakere sürecinde iletişimin kesintiye uğramamasına önem verir.</i>	3,93		
<i>Tablo 1'in devamı</i>				
2.Çözüm den yana olma	15.	<i>Müzakere sürecinde durumu açıklayıcı değerlendirme ve özet sunar.</i>	3,94	
	16.	<i>Müzakere sürecinde karşıdakini kontrol etmeyi sevmez.</i>	3,61	
	17.	<i>Müzakere sürecinde karşı tarafa bir anlamda ayna olup göremediği yönleri göstermeye çalışır.</i>	3,81	
	18.	<i>Tartışmalı konulardan daha çok uzlaşılabilir konulara vurgu yapar.</i>	3,94	3,90
	19.	<i>Beklentilerini ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyar.</i>	4,06	
	20.	<i>Müzakere sürecinde tepki oluşturabilecek durumlara dikkat eder.</i>	3,93	
	21.	<i>Kendini ve karşısındakinin çözüme inandırır.</i>	3,96	
	22.	<i>Müzakere sürecinde farklı görüşler arasında denge kurar.</i>	3,89	
	23.	<i>Karşı tarafın çözüm için düşünmesini ve çaba göstermesini sağlar.</i>	4,03	

Toplam Sayı: 200

Genel ortalama:3,89 (üst düzey)

Tablo 2 incelendiğinde; öğretmenlerin branşları, mezun oldukları okul, kıdemleri ve yaşları okul müdürlerinin müzakere becerilerini değerlendirmelerinde anlamlı fark yaratan bir etken olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin müzakere becerileri genel ve alt boyutlarına ilişkin t-Testi sonuçları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Genel ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi

Müzakere Becerileri Ölçeği Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	T	P
Güven Ortamı yaratma	<i>Kadın</i>	106	54,57	11,48	0,15	0,88*
	<i>Erkek</i>	94	54,31	12,68		
Çözümünden Yana Olma	<i>Kadın</i>	106	35,53	6,99	0,68	0,49*
	<i>Erkek</i>	94	34,79	8,37		
Genel Toplam	<i>Kadın</i>	106	94,06	18,87	0,36	0,71*
	<i>Erkek</i>	94	93,02	21,70		

*P>0.05

Tablo 3 incelendiğinde; Cinsiyet değişkenine göre Müzakere Becerileri Ölçeğinin genel toplamı ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir

Sonuç ve Tartışma

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin müzakere becerileri üst düzeydedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin müzakere becerilerini ortalamanın üzerinde ve üst düzeyde başarılı olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul ve kıdemleri okul müdürlerinin müzakere becerileri algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

En yüksek ortalamaya sahip anket maddesi “Beklentilerini ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyar.” maddesidir. Okul müdürleri müzakere sürecine başlamadan önce net ve anlaşılır bir tavır sergilemektedir. Yüksek ortalamaya sahip diğer maddeler “Müzakere sürecinde karşılıklı olumlu duygularla güven ortamı yaratmaya çalışır.” ve “Karşı tarafın çözüm için düşünmesini ve çaba göstermesini sağlar.” maddeleridir. Okul müdürleri çatışma yaşayan öğretmenlerin güvenini kazanmak için gayret sarf etmekte ve çözüme, anlaşmaya ya da uzlaşmaya varabilmek için çatışma yaşayanları pozitif düşünmeye yönlendirmektedir.

Anketteki “Müzakere sürecinde karşıdakini kontrol etmeyi sevmez.” maddesinin puan ortalaması en düşük değere sahiptir. Bu bulgu, okul müdürlerinden bazılarının müzakere sürecinde çatışma yaşayan tarafları kontrol ettikleri şeklinde yorumlanabilir. En düşük ortalamaya sahip bir diğer madde “Müzakere sürecinde fikirlerini empoze etmeyi sevmez” maddesidir. Bu sonuç, bazı okul müdürlerinin müzakere sürecinde farkına olarak ya da olmayarak kendi fikirlerini karşıdakine kabul ettirme ve empoze etme davranışını gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Çatışmaların, müzakere süreci ile çözülmesi bireysel ve kurumsal başarının yakalanması açısından önemlidir. Müzakere becerileri, kurumda güven ortamı yaratma, empatik iletişim kurma ve çözümünden yana olma konusundaki yeterlikleri kapsamaktadır. Eğitim bilimleri alanında müzakere ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. İlgili literatürde okul müdürlerinin müzakere becerilerini konu alan bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Kişilerarası çatışmalar gelişimin ve yaratıcılığın kaynağıdır. Çatışmaların çözümlenmesine yönelik uygulamalardan biri de kişilerarası müzakeredir. Yönetel süreçlerin kolaylaştırılmasına odaklanan kişilerarası müzakere sürecine ilişkin yaklaşımlar iletişim süreçlerine veya tarafların çıkarlarına odaklanmaktadır (Şahin ve diğ.,2009).

Okullarda bazen yöneticiler arasında bazen de öğretmenler arasında iletişimsel problemler çıkması olağandır. Önemli olan böyle bir durumda, anlaşmazlık yaşayan kişilerin görüşlerinin alınarak çözümler üretilmesidir. Çözümlerin üretilmesi esnasında yönetici bilgi ve tecrübelerinin yanı sıra benzeri alanda yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarından da faydalanabilir. Müzakereyi yöneten kişinin; tarafsız olması müzakerenin etkili olması bakımından önemlidir; kişisel yorumlarda bulunması müzakere sürecini faydasız kılmakla birlikte, çözümden uzaklaştırabilir. Müzakere yöneticisi tartışmalı durumlarda sorumluluk üstlenmeli, her iki tarafın çıkarlarını gözetenek ortak çözümler bulmalı ve çözümden yana olmalıdır (Özmen ve Güngör, 2008).

Verhandlugen ve diğeri(2008), yaptıkları deneysel araştırmada şu sonuçlara ulaşmışlardır. Koordinasyonu ve iletişimi sağlarken giderek artan gereksinimler müzakereye olan ihtiyacı doğurmuştur. Bu araştırma, kurum içi ve kurumlar arası müzakere özelliklerinin (taraflar, ilgiler, amaç, süreç ve sonuç) birbirinden farklı olmadığını göstermiştir. Araştırma müzakere yönetiminin hala ihmal edildiğini ortaya çıkarmıştır.

Başarılı bir yöneticinin önemli vasıfları arasında gösterilen müzakere becerilerinin geliştirilmesi için iletişim ve empati kurma, arabuluculuk yöntemleri ile ilgili kurslara katılmaları, müzakere becerilerini daha da iyileştirmelerini sağlayacağından, konuyla ilgili hizmet içi eğitim programlarına veya gereken eğitim seminerlerine katılmaları sağlanabilir. Ayrıca; bazı araştırmacılar tarafından uygulanan meslektaş dayanışması programları ya da sosyal destek çalışmaları okul müdürlerinin değişik alanlarda kendilerini geliştirmelerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Arslan, C. (2006). *Kişilerarası çatışma çözüme ve problem çözüme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi*. 30 Ocak 2011 tarihinde <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Co%C5%9Fkun%20ARSLAN/75-94.pdf> adresinden alınmıştır.
- Can, N. (2000). Zaman yönetimi ve planlılık bilinci. *Erciyes Sosyal bilimler dergisi*, 9(2), 239-256.
- Cohen, H. (2010). *Her konuyu müzakere edebilirsiniz*. 30 Ocak 2011 tarihinde <http://www.muzakere.org/> adresinden alınmıştır.
- Karasar, N. (1998). Bilimsel araştırma yöntemi, Nobel yayınları, Ankara.
- Kıngır, S., Şimşek, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Özgan H., Çelik, Ç. & Bozbayındır, F. (Bahar 2011). Müzakere Becerileri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 65-76.
- Özmen, F., Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15),137-155.
- Öztaş, U., Akın, O. (2009). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları*. 30 Ocak 2011 tarihinde http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/ybd-2009/02ugur_oztas.pdf adresinden alınmıştır.
- Rivers, C.(2004). What are they thinking? considerations underlying negotiators' ethical decisions. annual meeting academy of international business conference, Stockholm,

Sweden.

- Şahin, N.H., Basım, N., Çetin, F. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), 153-163.
- Taşçı, D., Eroğlu, E., (2005). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. 01 Nisan 2010 tarihinde <<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi17.htm>> adresinden alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu. 21 Mart 2010 tarihinde <www.tdkterim.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Uçan, M.Y. (2008). *Müzakere yönetimi ve bir model denemesi.*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Verhandlugen, L., ve Diğerleri(2008). *The management of intra versus inter-organizational negotiations: an empirical comparison.* 01 Nisan 2011 tarihinde http://www.marketing.unihohenheim.de/content/forschung/arbeitspapiere/Lausanne_Verhandlungen_Herbst_Schwarz_Voeth.pdf adresinden alınmıştır.
- Yeşiladalı, B.(2007). *Çatışma çözme. genç çevreciler eğitim programı* 20-25 Ağustos. 21 Mart 2010 tarihinde <http://www.yesilufuklar.net/dyn_files/32/168-catisma-cozme-burcu-yesiladali-2.pdf> adresinden alınmıştır.