



T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

OKUL MÜDÜRLERİNİN SOSYAL ARABULUCULUK
ROLLERİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Gülsün TANRIVERDİ

Mardin 2024

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

OKUL MÜDÜRLERİNİN SOSYAL ARABULUCULUK
ROLLERİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Gülsün TANRIVERDİ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER

Mardin 2024

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 21702002 numaralı öğrencisi Gülsün TANRIVERDİ'nin hazırladığı **“Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi”** başlıklı çalışma, 27/11/2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavında oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman Ünvanı, Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER
Üye Ünvanı, Adı Soyadı	Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN
Üye Ünvanı, Adı Soyadı	Dr. Öğrt. Üyesi Meltem SÜNKÜR

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun 01/2025 tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../01/2025

Doç. Dr. Ahmet KAYAOĞLU

Enstitü Müdür

|ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmada kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

İmza

27/11/2024

Gölsün TANRİVERDİ

ÖZET

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN SOSYAL ARABULUCULUK ROLLERİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

GÜLSÜN TANRIVERDİ

Bu araştırma, okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerine yönelik müdürlerin ve öğretmen görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, okullarda hangi durumlarda kimlerin arabuluculuğuna ihtiyaç duyulduğu, okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerini yerine getirme düzeyleri, okul içi ve okul dışı uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin başvurdukları arabuluculuk yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim modeli kullanılan çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak İstanbul İli Ümraniye İlçesi'ndeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 20 öğretmen ve 15 okul müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrası elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada; okul müdürü ve öğretmenlerin okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyduğu ve sorunların çözümünde arabulucuya başvurulması gerektiğini düşündükleri, özellikle öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci arasında yaşanan anlaşmazlıklarda okul müdürünün arabuluculuk rolünü üstlenmesi ve görevini etkin bir şekilde yerine getirmesi beklendiği, okul müdürlerinin anlaşmazlıkların çözümünde en çok tercih edilen kişi olduğu, öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıklarda okul müdürlerinden en çok adaletli/tarafsız ve çözüm odaklı birer arabulucu olmalarını beklediği, bazı okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların kültürel, dünya görüşü gibi farklılıklarına göre davrandığı, bu durumun bazen olumlu bazen olumsuz sonuçlara yol açtığı, okul müdürlerinin taraflar arasından yaşanan uyuşmazlıklarda en çok birebir görüşme ve uzlaştırma/arbuluculuk yöntemlerini tercih ettiği, katılımcıların çoğunun, sosyal arabuluculuk rolünde okul müdürlerini başarılı buldukları ve okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısının arabulucu/uzlaştırıcı rolünü yerine getirirken diğer yarısının ise bunu tercih etmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Arabuluculuk, Sosyal Arabuluculuk, Ortaöğretim, Müdür, Öğretmen.

ABSTRACT

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

**AN EXAMINATION OF SCHOOL PRINCIPALS' AND TEACHERS'
PERSPECTIVES ON SOCIAL MEDIATION ROLES OF SCHOOL
PRINCIPALS**

GÜLSÜN TANRIVERDİ

This research aims to examine the perceptions of teachers and school principals regarding the social mediation roles of school principals. The study aims to identify situations within schools that necessitate mediation, the individuals involved in these processes, the extent to which principals fulfill their roles in social mediation, and the mediation strategies they employ to address both internal and external conflicts. Employing a phenomenological approach as part of qualitative research methods, semi-structured interview forms were utilized to conduct interviews with 20 teachers and 15 school principals working in secondary education institutions in the Umraniye district of Istanbul. The data obtained from these interviews were analyzed using content analysis. The findings indicate that both principals and teachers recognize the need for mediation in school-related conflicts and underscore the significance of involving mediators in resolving these issues. Principals are particularly expected to mediate in conflicts among teachers, teachers and parents, and teachers and students, fulfilling this role effectively. Principals are identified as the preferred figures for conflict resolution, with teachers anticipating them to act as fair, impartial, and solution-focused mediators. The analysis reveals that some principals address school disputes by considering cultural or ideological differences among the parties, yielding both positive and negative outcomes. In conflict resolution, principals primarily employ one-on-one meetings and conciliation/mediation strategies. While most participants view principals as competent in their social mediation roles, it was observed that, in cases of conflicts external to the school, only half of the principals chose to assume the mediator role, while the remaining half opted not to. Based on these findings, recommendations are presented for practitioners and researchers.

Key Words: Mediation, Social Mediation, Secondary Education, School Principal, Teacher

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimlerini cömertçe paylaşan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER’e en içten teşekkürlerimi sunarım. Siz bu yolculukta sadece akademik rehber değil, aynı zamanda ilham kaynağım oldunuz, bu tez varlığını en çok size borçlu. Yardımlarınız için minnettarım.

Lisansüstü eğitimim süresince bana yol gösteren, akademik gelişimime katkıda bulunan ve her zaman destekleyen kıymetli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ, Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN, Doç. Dr. Nurettin BELTEKİN ve Doç. Dr. Bünyamin AĞALDAY’a şükranlarımı iletiyorum. Bilgileriniz ve katkılarınız, bu tezin şekillenmesinde büyük rol oynadı.

Bu süreçte yanımda olan, bana moral ve güç veren sevgili aileme ve dostlarıma teşekkür ederim. Destekleriniz ve anlayışınız, bu yolculuğu daha anlamlı kıldı.

Tezimin oluşumunda emeği geçen ve bana her zaman destek olan herkese içten teşekkürlerimle...

Mardin; Kasım, 2024

Gülsün TANRIVERDİ

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
GİRİŞ.....	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
1.1. Çatışma Kavramı.....	9
1.2. Uyuşmazlık ve Türleri	10
1.3. Uyuşmazlık Çözümü	11
1.4. Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (Alternative Dispute Resolution-ADR).....	12
1.5. Sosyal Arabuluculuk (Social Mediation).....	12
1.6. Eğitim Kurumunda Uyuşmazlık/Çatışma	13
1.7. Eğitim Kurumunda Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Olarak Sosyal Arabuluculuk ...	14
1.8. Eğitim Kurumunda Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Okul Müdürünün Sosyal Arabulucu Rolü.....	15
1.9. Araştırma Konusu ile İlgili Yapılan Araştırmalar	17
1.9.1. Yurtiçinde yapılan araştırmalar.....	17
1.9.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	21
2. YÖNTEM.....	26
2.1. Araştırma Modeli	26
2.2. Araştırma Grubu.....	26
2.3. Veri Toplama Aracı.....	28
2.4 Verilerin Toplanması.....	29
2.5. Verilerin Analizi.....	29
3. BULGULAR VE TARTIŞMA	31
3.1. Okulda Yaşanan Anlaşmazlıklarda Arabulucuya İhtiyaç Duyulma Durumuna İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	31
3.2. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Rolünü Yerine Getirmesi Beklenen Anlaşmazlık Durumlarına İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	38
3.3. Okul Müdürlerinin Okul İçindeki Anlaşmazlıklarda Sosyal Arabuluculuk Rolünü Yerine Getirmesi Durumuna İlişkin Bulgular ve Tartışma	47

3.4. Okul Dışında Yaşanan Uyuşmazlıklarda Okul Müdürlerinin Sosyal Arabulucu Rolünü Yerine Getirme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Tartışma	66
3.5. Okul Müdürlerinin Uyuşmazlıkların Çözümünde Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	99
EKLER	106
ÖZGEÇMİŞ.....	113



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	27
Tablo 3.1. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucu ihtiyaç duyulma durumuna ilişkin görüşler.....	32
Tablo 3.2. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabuluculuğuna ihtiyaç duyulan kişilere ilişkin görüşler.....	33
Tablo 3.3. Okul müdürlerinden arabuluculuk rolünü yerine getirmesi beklenen anlaşmazlık durumlarına ilkin öğretmen görüşleri.....	38
Tablo 3.4. Öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıklara dair okul müdürlerinden bekledikleri çözüm politikaları.....	42
Tablo 3.5. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda idari işlem başlatmadan önce uzlaştırma yoluna gidip gitmediğine ilişkin görüşler	48
Tablo 3.6. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda taraflara yeteri kadar söz hakkı verip vermediğine ve tarafların birbirlerine saygı duymalarını sağlayıp sağlamadığına ilişkin görüşler.....	50
Tablo 3.7. Okul Müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların birbirine saygı duymalarını sağlama yöntemine ilişkin görüşler.....	51
Tablo 3.8. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların sahip olduğu farklılıklara göre öğretmenlere yaklaşıp yaklaşmadığına ilişkin görüşler	54
Tablo 3.9. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların farklılıklarını göz önünde bulundurma durumuna ilişkin görüşler	58
Tablo 3.10. Katılımcıların okul müdürlerinin arabuluculuk çalışmalarını başarılı bulma düzeylerine ilişkin görüşleri.....	62
Tablo 3.11. Okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürünün sosyal arabulucu rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin görüşler.....	67
Tablo 3.12. Okul müdürlerinin okulda yaşanan anlaşmazlıklarda sergiledikleri tutumlara ilişkin görüşler.....	70
Tablo 3.13. Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler	74
Tablo 3.14. Öğretmenler arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler.....	78
Tablo 3.15. Öğretmen ve veli arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler	84
Tablo 3.16. Okul müdürlerinin okulda yaşanan uyuşmazlıkları giderememe durumunda başvurduğu yöntemlere ilişkin görüşler.....	90

KISALTMALAR DİZİNİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
APA	: American Psychological Association
AUÇ	: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü
ADR	: Alternative Dispute Resolution

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsanlar, birlikte yaşamak zorunda olan ve birbirine bağlı canlı organizmalardır. İnsanın bulunduğu her yerde öncelikli ihtiyaçlardan biri, bir sığınak veya güvenlik ihtiyacıdır. İnsanların birlikte yaşadığı ortamlarda çatışma, anlaşmazlık ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Kişiler arasındaki ilişkilerde çeşitli sorunlar görülebilmektedir; sorunlar anlaşmazlıkları, anlaşmazlıklar uyuşmazlıkları ve uyuşmazlıklar şiddeti doğurabilmektedir. Uyuşmazlık olgusu, tarihin ilk çağından bu yana en az iki kişinin dâhil olduğu tüm durumlarda karşılaşılan insan etkileşimindeki önemli ve kaçınılmaz unsurlardan birini simgelemektedir. Uyuşmazlığın konusu, nasıl tanımlandığı, tarafları, sebepleri, sonuçları veya çözümleri zamana ve mekâna göre değişse de toplumsallaşma sürecinin bir parçası olduğu gerçeği sabittir. Bazen paylaşılan maddi varlıklar, bazen tutarsız inançlar ve fikirler ve bazen de basitçe yanlış anlaşılma veya yanlış ifade edilmeler çelişkili davranışları tetikleyerek uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Nedeni ne olursa olsun veya kimin hatası olursa olsun uyuşmazlık başladığında, çözülmesi gereken bir sorun haline gelmektedir.

Yaşanan uyuşmazlıkların yönetimine ve çözümüne yönelik geçmişten günümüze çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir. Bu mekanizmaların bir kısmı devlet düzenlemesine tabi iken bir kısmı ise doğal sosyal hayattan kaynağını alır. Geleneksel yöntemler olarak sınıflandırılabilir olan ikinci grup, herhangi bir bilinçli karar verme veya otoriter müdahale gerektirmemekte ve uyuşmazlıkları en etkili ve hızlı bir şekilde çözme ihtiyacına dayanmaktadır. Hukuk üstünlüğünün egemen olduğu toplumlarda, uyuşmazlıkların nasıl sınıflandırılacağı, nasıl ve hangi merciler tarafından çözüleceği bizzat hukuk tarafından belirlenir. Ancak kişiler yine de hukuk sisteminin açıkça veya örtülü bir şekilde onaylamadığı, hatta yasakladığı çözüm yöntemlerine de başvurabilmektedir. Bazı uyuşmazlık çözme yöntemlerinin diğerlerine tercih

edilmesinin nedenleri, öznel ve nesnel koşullara göre şekillenmektedir. Uyuşmazlığı sona erdirmek için karşı tarafla teması en aza indirme kararı subjektif bir koşulken, mevcut hukuk kültüründe kan davasının yasak olması ise nesnel bir koşuldur. Bu koşullar, karar verme sürecinde farklı düzeylerde etkiye sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin her zaman aralarından seçim yapabilecekleri farklı alternatiflerin bulunması ve alternatifler arasında seçimin yapılması, uyuşmazlık çözme sürecinin başlangıcını oluşturur.

Uyuşmazlıkların çözümünün sadece devlet düzenlemesi içindeki adalet sistemi ile giderilmeye çalışılması, zaman zaman istenmeyen farklı sorunlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla üçüncü bir kişinin adalet sistemine başvurulmadan dostane yollarla uyuşmazlıkları çözmeye çalışması, olası bir şiddete dönüşme de dâhil istenmeyen durumların önlemesini sağlayabilmektedir. Uyuşmazlıkların çözümünde kaçınma, arabuluculuk veya müzakere gibi geleneksel yöntemlerin, devlet destekli yöntemlerle birleştirilerek uygulanması, uyuşmazlıkların daha etkin çözümüne katkı sağlayabilmektedir.

Uyuşmazlıkların dava yoluna gidilmeden dostane yollar ile çözülmesi süreci, son yıllarda Batı dünyasında “Alternatif Uyuşmazlık Çözümü” (AUÇ) şeklinde ifade edilmekte ve arabuluculuk yöntemi giderek yaygınlık kazanmaktadır. Alternatif kelimesi, Merriam-Webster’a (2024) göre "bir teklif veya durum, sadece biri seçilebilecek iki veya daha fazla şey arasında tercih sunan bir önerme veya durumu" şeklinde tanımlanırken, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise “seçilebilecek bir başka yol, yöntem; seçenek” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1992). Alternatif anlaşmazlık çözümü, genellikle devletin resmi süreçlerinden farklı olan uyuşmazlıkları çözme yöntemlerini karakterize etmek için kullanılmaktadır. Ancak, bir ayrım yapmak önemlidir, zira bu kavramın tanımını geleneksel yargılamanın dışındaki tüm çözüm yöntemlerini kapsayacak şekilde genişletmek, yargının bir alternatifi olarak düşünülmesi sonucunu doğurabilmektedir. Fiziksel baskı uygulamak, ilgili taraflar üzerinde etkisi olan üçüncü bir kişinin yardımını istemek veya fiziksel olarak durumdan ve çevreden uzaklaşmak gibi yöntemler de alternatif çözümler arasında yer alabilmektedir. Adalette dava konusu haline gelmiş uyuşmazlıklar ile toplumsal hayatın içinde cereyan eden anlaşmazlıkların dostane çözümüyle ilgili arabuluculuğu birbirinden ayırmak için, birincisine "hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk", ikincisine "sosyal arabuluculuk" denilmektedir” (HEGEM Vakfı, 2023).

Uyuşmazlık terimi genel olarak olumsuz bir anlamda algılsa da yapısı gereği etkin bir çözüme gidilebilecek bir değişikliğe de işaret etmektedir. Uyuşmazlıkların çözümü çeşitli yollarla sağlanabilmektedir ve 'alternatif uyuşmazlık çözümü' bunlardan sadece bir tanesidir. Geleneksel yargı sisteminden ayrı olarak alternatif uyuşmazlık çözümü, uyuşmazlıkların çözümünde farklı bir yol sunar. Mahkemeler uyuşmazlıkların resmi çözüm yolunu temsil ederken, alternatif çözüm arayışları sosyal etkileşimin doğal bir sonucudur. Orijinal dilde Alternative Dispute Resolution (ADR) olan 'Alternatif uyuşmazlık çözümü' terimi, 1976'da Amerika Birleşik Devletleri'nde Amerikan Barolar Birliği ve Adalet Bakanlığı tarafından düzenlenen bir konferans sırasında tanıtıldı. Bu konferans resmi yargı sisteminin aksine farklı bir seçeneği ortaya koydu. Amaç, mahkemelerin iş yükünü azaltırken aynı zamanda zamandan ve paradan tasarruf ettirebilecek çeşitli yöntemleri gün ışığına çıkarmaktı. ADR hikâyesinin güçlü bir bileşeni, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, hakların giderek daha fazla grup tarafından genişletilmesidir. On dokuzuncu yüzyıla kadar, haklar esasen beyaz erkek mülk sahipleri ile sınırlıydı. Zamanla, işçiler, kadınlar ve siyahiler ve sonunda diğer azınlıklar da bu haklardan yararlandı. ADR hikâyesi, başlangıçta güçlüler arasındaki uyuşmazlıkları çözmeye yönelik çabalarla başlasa da ADR'nin asıl gelişimi, geleneksel olarak adil bir duruşma almalarına izin veren süreçlerden dışlanmış grupları etkileyen anlaşmazlıklara uygulanmasıyla gerçekleşti (Barret, 2004).

Alternatif uyuşmazlık çözümü, insanların birlikte çalıştığı tüm örgütlerde yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde başvurulması gereken bir yol olduğu gibi; okul içinde veya dışında öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci veya öğretmen-veli arası uyuşmazlıkların kaçınılmaz olarak yaşandığı okul ortamlarında da alternatif uyuşmazlık çözümlerinden biri olan sosyal arabuluculuğa başvurulması gerektiği söylenebilir. Öğrenci, öğretmen, yönetici, diğer personel ve velilerle birlikte tüm paydaşlarının insan olduğu okullarda, birlikte çalışmanın getirdiği etkileşim ile çeşitli sorunların ve anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarla ilgili hemen disiplin işlemi yoluna başvurulması yerine, bir sosyal arabulucunun girişimi ile tarafların uzlaştırılması önem arz etmektedir. Yaşanan tüm sorun ve anlaşmazlıkların resmiyete dökülerek inceleme veya soruşturmaya dönüştürülmesi, okulda huzursuzluğa sebep olabilmekte, yürütülen disiplin işlemleri gerek hakkında işlem yapılan kişileri gerek diğer çalışanları gerekse öğrencileri tedirgin edebilmektedir. Okullarda sosyal arabuluculuk rolünü en iyi yerine getireceği düşünülen

ve beklenen okul müdürüdür. Her türlü uyuşmazlığın resmi bir prosedüre tabi tutulması yerine alternatif uyuşmazlık çözümü olarak sosyal arabulucu rolü ile yaşanan anlaşmazlığın dostane yollarla çözülmesi için okul müdürünün bu sorumluluğu alması beklenir. Nitekim okullarda yaşanan uyuşmazlıklarda, disiplin soruşturması sürecinde ifadelerin alınması ve disiplin cezalarının verilmesi sonucunda çalışanlar arasında örgüt ikliminin bozulması, hatta yaşanan anlaşmazlığın giderek büyümesi ve boyutlarının genişlemesiyle mahkemelere taşınması gibi istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir. Bunun yerine, okul müdürünün sosyal arabulucu rolü ile tarafları bir araya getirerek uyuşmazlığı dostane bir çözüm yolu ile çözmesi önemli görülmektedir. Bu yönüyle okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerinin ne kadar farkında olduklarının, sosyal arabuluculuk rolüne ilişkin yeterliklerinin ne düzeyde olduğunun, sosyal arabuluculuk rolünü nasıl ve ne düzeyde yerine getirdiklerinin okul müdürleri ve onları gözlemleyen öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulması gerektiği değerlendirilmektedir.

Okullarda en yetkili kişi olarak müdürlerin, okul içinde ve dışında yaşanan anlaşmazlıklarda sosyal arabuluculuk rolünü üstlenmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde; Özdoğru (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarının incelendiği görülmüştür. Çalışmada, sadece öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ele alınmış ve sadece öğretmen görüşleri alınmıştır. Lise öğrencileri arasında akran arabuluculuğu (Çetin ve Türnüklü, 2014) ile aile hukuku, ticaret ve diğer hukuk alanlarındaki arabuluculuğa (Fırat, 2022; Dinçay, 2021; Johnson ve Johnson, 1996; Öztürk, 2019; Şahin, 2007; Uyumaz ve Erdoğan, 2015) yönelik yurt içinde ve dışında çalışmalar bulunmakla birlikte, okul içinde ve dışında yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-veli arasında yaşanan anlaşmazlıklarda okul müdürünün sosyal arabuluculuk rollerine ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma ile alana katkı sağlanmanın yanında, sosyal arabuluculuk rolünün önemi ve gerekliliği hakkında uygulamanın içindeki okul müdürlerinde farkındalığın artırılmasına ve okul yöneticilerinin eğitimine yönelik politika geliştiricilerine katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarında çalışan müdürlerin sosyal arabuluculuk rollerini yerine getirme düzeylerini okul müdürü ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okulda yaşanan uyuşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulmakta mıdır? İhtiyaç duyulduğunda kime başvurulmaktadır?
2. Öğretmenler okul müdürünün hangi durumlarda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklemektedirler?
3. Yaşanılan anlaşmazlıklarda müdürlerden hangi çözüm politikalarını izlemeleri beklenmektedir?
4. Okul içinde yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürleri sosyal arabuluculuk rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
5. Öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan anlaşmazlıklarda müdürler idari işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gitmekte midir?
6. Müdürlerin anlaşmazlıkları çözmeye çalışırken taraflara yeteri kadar söz hakkı tanımakta ve tarafların birbirine saygı göstermelerini sağlamakta mıdır?
7. Müdürler anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendisi ile taraflar arasındaki sosyo ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurmakta mıdır?
8. Müdürler sosyal arabuluculuk çalışmalarında başarılı bulunmakta mıdır?
9. Okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürleri sosyal arabuluculuk rolünü ne düzeyde yerine getirmektedir?
10. Okul müdürleri, uyuşmazlıkların çözümünde hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?
 - a. Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli nedir?
 - b. Öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli nedir?

c. Öğretmen ve veliler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli nedir?

11. Okul müdürleri anlaşmazlıkları giderememe durumunda taraflar için nasıl bir yol izlemektedir?

Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında yaşanan anlaşmazlıkların etkili bir şekilde yönetilerek çözüme kavuşturulması, her okul yöneticisi için kritik bir öneme sahiptir. Bu alandaki beceri eksikliği, en iyi ihtimalle hayal kırıklıklarına ve performans düşüşüne, dahası büyük çatışmalara ve eğitimde aksamalara neden olabilmektedir. Eğitim kurumlarında yaşanan anlaşmazlıkların etkili bir şekilde çözülmesi öğretmen ve öğrenciler için sağlıklı bir öğretim ve öğrenme ortamının sağlanması açısından önemli bir durumdur. Bu noktada, okullarda yaşanan anlaşmazlıklarda okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması için kritik bir aşamadır.

Eğitim kurumlarında verimliliğin artması, eğitim kalitesinin yükselmesi, öğrenci gelişimine yönelik çalışmaların yapılması, öğretmen motivasyonu ve iş memnuniyetinin sağlanması ve dahası toplumsal uyum ve barış ortamının oluşturulabilmesi için okul müdürlerin sosyal arabuluculuk rollerinin belirlenmesi ve müdürlerin sosyal arabuluculuk rollerine ilişkin öğretmen ve müdürlerinin görüşlerinin alınması son derece önemli bulunmaktadır. Bu çalışmada, okullarda yaşanan anlaşmazlıkların çözümünde okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sonrasında elde edilecek sonuçların, mevcut okul yöneticilerine, eğitim yönetimi ile ilgili politika yapıcılara ve araştırmacılara önemli katkıları sağlanması beklenmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, görüşme esnasında soruları yanıtlarken görüşlerini gönüllü olarak ve samimiyetle yansıtmışlardır.

Sınırlılıklar

Örnekleme olarak İstanbul iline bağlı Ümraniye ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 15 müdür ve 20 öğretmen olmak üzere toplam 35 katılımcının görüşme sorularına verdikleri cevapla sınırlıdır.

Tanımlar

Alternatif: "Alternatif" kelimesi, Türkçeye Fransızca "alternatif" kelimesinden geçmiştir. Fransızca kökeni ise Latince "alternatus" kelimesine dayanır. Latince "alternare" fiilinden türetilmiş olan "alternatus", "birbirini izlemek" veya "sıra ile değişmek" anlamına gelir. Bu bağlamda, "alternatif" kelimesi Türkçede "bir durum veya seçenek yerine başka bir durum veya seçeneği sunan" anlamında kullanılmaktadır (Harper, 2023).

Uyuşmazlık: İki veya daha fazla taraf arasında fikir ayrılıklarının, çıkar çatışmalarının veya anlaşmazlıkların meydana geldiği durumları ifade eder. Bu durumlar, genellikle taraflar arasında çözülmesi gereken bir konu üzerinde anlaşmazlık veya anlaşmazlık olmasıyla ortaya çıkar. Uyuşmazlık, farklı bakış açıları, değerler, hedefler veya ihtiyaçlar arasındaki çatışmalardan kaynaklanabilir ve çözümü için farklı yöntemler gerektirebilir (Folger ve Stutman, 2013).

Uyuşmazlık Çözümü: İki veya daha fazla taraf arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların, çatışmaların veya fikir ayrılıklarının barışçıl ve yapıcı bir şekilde çözülmesini amaçlayan süreçleri ifade eder. Bu süreçler, tarafların çıkarlarını dengede tutarak, adil ve sürdürülebilir çözümler bulmayı hedefler. Uyuşmazlık çözümü, taraflar arasında iletişim, uzlaşma, arabuluculuk, müzakere veya yargı gibi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Temel amaç, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözülmesi ve gelecekte benzer durumların önlenmesidir (Fisher ve Patton, 2011).

Alternatif uyuşmazlık çözümü: Geleneksel yargı sisteminden farklı olarak, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için alternatif yöntemler kullanır. Bu yöntemler arasında arabuluculuk, uzlaştırma, tahkim ve müzakere gibi teknikler bulunmaktadır. Alternatif uyuşmazlık çözümü, taraflar arasında iş birliği ve iletişimi teşvik eder ve genellikle daha hızlı, daha ekonomik ve daha esnek bir çözüm sağlar. (Fisher ve Patton, 2011).

Arabuluculuk: Taraflar arasında bir üçüncü kişinin yardımıyla anlaşmazlığın çözümü için yapılan gönüllü bir süreçtir. Arabulucu, taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, çıkarlarını anlamalarına yardımcı olur ve anlaşmazlığın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarını sağlar (Redfern ve Hunter, 2009).

Uzlaşma: Arabuluculukla benzerlik gösterir ancak daha resmi bir süreçtir. Uzlaştırma sürecinde, tarafların anlaşmazlığı bir uzlaştırıcı tarafından ele alınır ve uzlaştırıcı, tarafların anlaşmazlık konusunda uzlaşmalarına yardımcı olmak için önerilerde bulunabilir (Redfern ve Hunter, 2009).

Tahkim: Taraflar arasındaki anlaşmazlığın bağımsız bir üçüncü kişi ya da kurul tarafından çözüme kavuşturulduğu daha resmi bir süreçtir. Taraflar, tahkim kurallarına tabi olmayı kabul ederler ve tahkim kararları genellikle bağlayıcıdır (Redfern ve Hunter, 2009).

Müzakere: Tarafların doğrudan birbirleriyle görüşerek anlaşmaya varmaya çalıştığı bir süreçtir. Taraflar, kendi çıkarlarını korurken karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışırlar (Redfern ve Hunter, 2009).

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma, uyuşmazlık, uyuşmazlık çözümü, alternatif uyuşmazlık çözümü, sosyal arabuluculuk kavramları ile eğitim kurumlarında uyuşmazlık, eğitim kurumlarında alternatif uyuşmazlık çözümü olarak sosyal arabuluculuk, okul müdürünün sosyal arabuluculuk rolü konuları açıklandıktan sonra, yurtiçinde ve yurt dışında eğitim kurumlarında sosyal arabuluculuk ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Çatışma Kavramı

Coser, klasik eseri The Functions of Social Conflict (Sosyal Çatışmanın İşlevleri) kitabında, çatışmayı "değerler, nadir bulunan statü, güç ve kaynaklar üzerindeki mücadele; burada rakiplerin amaçları, rakiplerini etkisiz hale getirmek, yaralamak veya ortadan kaldırmaktır" (1956, s.8) şeklinde tanımlar. Dünyamız, çatışan çıkarların ve büyük sosyal, siyasi ve ekonomik eşitsizliklerin hüküm sürdüğü bir dünyadır.

Sınıf çatışmaları, ayaklanmalar, isyanlar, devrimler, grevler, yürüyüşler, gösteriler, protesto mitingleri ve ırksal, dinsel ve topluluklar arası çatışmalar, sosyal çatışmanın bazı örnekleridir. Çatışma yeni bir olgu değildir; tarihi insanlığın başlangıcına kadar uzanır. Himes (1980), arkeolojik ve tarihsel kayıtların, insanların en eski zamanlardan beri birbirleriyle mücadele ettiklerini gösterdiğini belirtir. Çocuklar arasında, eşler arasında, ebeveynler ve çocuklar arasında, komşular, etnik ve ırksal gruplar, iş arkadaşları, amirler ve astlar, örgütler, topluluklar ile vatandaşlar ve hükümetleri arasında anlaşmazlıklar görüyoruz (Moore, 1986).

Çatışma, insanların ve organizasyonların günlük hayatlarının bir gerçeği ve parçasıdır. Çoğumuz bunu stresli bir yüzleşme olarak görürüz. Anlaşmazlık stresli ve nahoş olabilir, ancak stresi azaltan ve tatmin edici sonuçlar doğuran yapıcı yollarla üstesinden gelmeyi öğrenmemiz gerekmektedir. Yıllar içinde, organizasyonlardaki çatışmaları çözmek için birçok yaklaşım geliştirilmiştir.

Çatışma literatürü, uyuşmazlıkların çözümüne yönelik kaçınma, gayri resmi tartışma, sorun çözme, müzakere, arabuluculuk, resmi çözüm süreçleri (şikâyet, tahkim, idari işlem vb.), yasal işlemler (yargı kararı, yasama kararı) ve yasal olmayan eylemler (şiddet, zor kullanma vb.) gibi birçok model ve yaklaşım sunmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar, taraflar arasında memnuniyetsizlik yaratmış ve para, zaman ve enerji açısından maliyetli hale gelmiştir.

Çatışma çözümüne yönelik geleneksel modellerin aksine, mahkemeler ve idari kararlar gibi resmiyeti ve araç-sonuç rasyonalitesini vurgulayan modellerden farklı olarak, alternatif uyuşmazlık çözümü (ADR) modelleri; gayri resmiliği, yüz yüze iletişimi, sorun çözme odaklı yaklaşımı, süreçlerin taraflarca şekillendirilmesini, kararların uzlaşmayla alınmasını ve gerektiğinde üçüncü taraf desteğini (Fisher ve Ury, 1991; Birmingham, 1986; Carpenter ve Kennedy, 1988; Susskind ve Cruikshank, 1987) öne çıkarır.

|1.2. Uyuşmazlık ve Türleri

Uyuşmazlık iki veya daha fazla taraf arasında meydana gelen bir süreçtir (Coser, 1956; Lewin, 1948; Susskind ve Cruikshank, 1987; Fisher ve Ury, 1991). Uyuşmazlık durumunda en az iki taraf bulunur; uyuşmazlık, belirtilen tarafların amaçlarının ve çıkarlarının birbiriyle uyuşmaması sonucu oluşur. Uyuşmazlık, taraflar arasında anlaşmazlık, çatışma veya anlaşmazlık durumunu ifade eden bir olgudur. Uyuşmazlık hukuki, sosyal, politik ve kişisel birçok alanda görülebilir ve farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Uyuşmazlık türleri genellikle uygulama alanlarına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar genel olarak şu şekilde yapılabilir (Moore, 2003).

1. Hukuki Uyuşmazlık: Taraflar arasında hukuki bir konuda anlaşmazlık yaşanması durumudur. Örneğin, anlaşmazlık konusu bir sözleşme, mülkiyet hakkı veya boşanma gibi hukuki bir konu olabilir (Uydu, 2020).

2. Ticari Uyuşmazlık: İş dünyasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade eder. Ticari uyuşmazlıklar genellikle ticari sözleşmelerden kaynaklanır ve taraflar arasında maddi kayıplara neden olabilir (Karabulut, 2018).

3. Toplumsal Uyuşmazlık: Toplumun farklı kesimleri arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade eder. Bu tür uyuşmazlıklar genellikle siyasi, etnik, dini veya sosyal konulardan kaynaklanabilir (Aydın, 2016).

4. Kişisel Uyuşmazlık: Bireyler arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade eder. Bu tür uyuşmazlıklar genellikle aile içi, arkadaşlık ilişkileri veya komşuluk ilişkilerinden kaynaklanabilir (Stevens, 2015).

Uyuşmazlık, farklı düşünce, hedef ve talepler nedeniyle insanlar arasında sıkça görülen bir olgudur. Uyuşmazlıklar, işbirlikçi ve yarışmacı olmak üzere iki temel türde de ele alınabilir. İşbirlikçi Uyuşmazlıklar: Taraflar, sorunun çözümüne yönelik iş birliği yapmaya istekli ve açıktır. Ortak çıkarları koruma veya kazan-kazan sonuçlarına ulaşma amacı güderler. Örneğin, bir iş ekibi, bir projeyi daha verimli hale getirmek için iş birliği yapma konusunda anlaşmazlık yaşayabilir (Fisher vd., 2011). Yarışmacı Uyuşmazlıklar: Taraflar, kendi çıkarlarını koruma veya diğer tarafı yenme amacı güderler. Bu tür uyuşmazlıklar genellikle rekabetçi bir atmosferde yaşanır ve kazanan ve kaybeden sonuçlar üretebilir. Örneğin, iki rakip şirket, pazar hâkimiyeti için bir ürünün tanıtımı konusunda yarışmacı bir uyuşmazlık yaşayabilir (Lewicki, Barry, & Saunders, 2010).

1.3. Uyuşmazlık Çözümü

Uyuşmazlık çözümü bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması sürecini ifade eder. Bu süreç, taraflar arasında bir uzlaşma sağlanmasını ve sorunun çözülmesini amaçlar. Uyuşmazlık çözümü, adli yollarla (mahkemeler aracılığıyla) ya da mahkeme dışı yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Uyuşmazlık çözümü taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözülmesi ve uzlaşma sağlanması sürecidir. Uyuşmazlık çözümü genellikle hukuki yollarla, arabuluculuk, uzlaştırma, tahkim gibi alternatif çözüm yollarıyla gerçekleştirilebilir. Uyuşmazlıkların çözümü için etkili bir yöntem olan arabuluculuk, taraflar arasındaki iletişimi sağlayarak anlaşmazlığın çözümüne yardımcı olur. Uzlaştırma ise tarafların ortak çıkarlarını ve ihtiyaçlarını belirleyerek uzlaşmalarını sağlar. Tahkim ise taraflar arasındaki anlaşmazlığın bağımsız bir üçüncü taraf tarafından kararlaştırılmasına olanak tanır. Uyuşmazlık çözümünde önemli olan nokta, tarafların haklarını koruyarak adil bir çözüm bulmalarıdır. Bu nedenle uyuşmazlık çözümü sürecinde tarafların iyi niyetli olmaları, açık iletişim kurmaları ve iş birliği yapmaları önemlidir (Menkel-Meadow, 2015).

|1.4. Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (Alternative Dispute Resolution-ADR)

Geleneksel mahkeme süreçlerinin dışında kullanılan bir dizi yöntem ve tekniktir. Bu yöntemler, uyuşmazlıkların daha hızlı, daha ucuz ve mahremiyet korunarak çözülmesini amaçlar. ADR yöntemleri arasında arabuluculuk (mediation), tahkim (arbitration), uzlaştırma (conciliation) ve müzakere (negotiation) yer alır. Bu yöntemler, tarafların daha fazla kontrol sahibi olduğu ve daha esnek çözümler bulabildiği süreçler sunar (Menkel-Meadow, 2015).

Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (ADR), uygulamada yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Carpenter ve Kennedy, 1988; Goldberg, Sander ve Rogers, 1992; Mills, 1991; Scimecca, 1993; Girard ve Koch, 1996; Hall, 1993; Breslin ve Rubin, 1993; McDermott ve Berkeley, 1996). ADR, tarafların yüz yüze gelerek uyuşmazlıkları veya tartışmalı durumları karşılıklı olarak kabul edilebilir bir şekilde çözmelerini sağlayan çeşitli yaklaşımları ifade eder. Bu süreçler, gönüllü olup ortak bir anlayış oluşturma, ortak sorun çözme veya müzakere gibi yöntemleri içerir (Bingham, 1986). Bu tanım, dava açma, idari prosedürler ve tahkim gibi geleneksel yöntemleri kapsamaz. ADR'nin en yaygın iki yöntemi müzakere ve arabuluculuktur. Tüm ADR süreçlerinin ortak özelliği, mahkemede yargılamaya alternatif olmalarıdır (Turan, 2004).

|1.5. Sosyal Arabuluculuk (Social Mediation)

Sosyal arabuluculuk, toplum içerisindeki sosyal çatışmaların çözülmesi için kullanılan bir yöntemdir. Bu süreçte, arabulucu genellikle tarafsız bir üçüncü kişi olarak yer alır ve taraflar arasında diyalog kurulmasını teşvik eder. Sosyal arabuluculuk, özellikle toplumsal barışın korunması, topluluklar arası güvenin inşa edilmesi ve sosyal bağların güçlendirilmesi gibi konularda etkili olur (Boulle, 2011).

Sosyal arabuluculuk, bireyler arasındaki uyuşmazlıkların barışçıl yollarla çözülmesini sağlamak için kullanılan bir müdahale yöntemidir. Bu süreç, tarafsız bir üçüncü kişinin (arabulucu) çatışan tarafları bir araya getirerek, onları birbirlerini anlamaya ve ortak çözüm yolları üretmeye teşvik etmesini içerir. Arabulucu, sürecin uygun şekilde işlenmesini sağlamakla sorumlu olup, taraflar arasındaki iletişimi düzenler ve çözüm önerileri sunabilir, ancak tarafları zorla bir çözüm kabul ettiremez (Sellman, 2003; Johnson & Johnson, 1991). Sosyal arabuluculuğun temel hedefi, tarafların anlaşmazlıklarını kendi istekleriyle çözebilmelerini sağlamak ve bu sayede toplumda

daha büyük bir barış ve uyum ortamı oluşturmaktır. Bu süreçte, tarafların ihtiyaçlarına dayalı çözümler üretilir ve her iki tarafın da kazanabileceği (win-win) sonuçlar ortaya çıkar. Arabuluculuk, genellikle daha hızlı ve daha az maliyetlidir, ayrıca tarafların gizliliği korunur ve tarafların süreç üzerinde daha fazla kontrolü olur (Johnson & Johnson, 1991).

1.6. Eğitim Kurumunda Uyuşmazlık/Çatışma

Sarpkaya (2002) eğitimde uyumsuzluk ve çatışma kavramlarına dikkat çekici bir yorum getirmiştir: Eğitimde uyuma ve çatışma, bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan görüş, çıkar, değer ve beklenti farklılıkları sonucu örgüt içi ilişkilerde gerilim yaratan bir olgudur. Bu çatışmalar, okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler arasında yaşanabileceği gibi, okulun farklı alt sistemleri arasında da görülebilir. Çatışma kavramı, eğitim ortamında çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Temel sebepler arasında sınırlı kaynaklar, iletişim sorunları, amaç farklılıkları ve örgüt içi güç mücadeleleri yer almaktadır (Sarpkaya, 2002). Sarpkaya, eğitim kurumlarında anlaşmazlık ve çatışmaların nedenlerini şöyle sıralamıştır:

- 1. Kaynakların Sınırlılığı:** Okullarda insan, materyal ve finansal kaynakların kısıtlı olması çatışma nedenlerinden biridir. Örneğin, aynı fizik laboratuvarını kullanmak isteyen iki farklı öğretmen arasında öncelik tartışmaları yaşanabilir. Kaynakların adil bir şekilde paylaşılamaması, taraflar arasında gerilim yaratabilir.
- 2. İletişim Eksiklikleri:** Yetersiz veya hatalı iletişim, okul ortamında bireyler ve gruplar arasında çatışmalara yol açabilir. Örneğin, yönetim tarafından öğretmenlere duyurulması gereken önemli bir projenin zamanında iletilmemesi, yanlış anlaşılmalara ve suçlamalara sebep olabilir. Bu tür iletişim eksiklikleri, çatışmanın temel tetikleyicilerindendir.
- 3. Amaç Farklılıkları:** Okulun genel hedefleri ile bireylerin ya da grupların kişisel amaçları arasında farklılıklar olabilir. Örneğin, bir öğretmenin kişisel olarak bir zümreyi desteklerken okulun genel çıkarlarını ikinci plana atması, çatışmaya neden olabilir. Bu durum, eğitim yönetiminde sıkça karşılaşılan bir sorundur.
- 4. Örgüt İçi Güç Mücadelesi:** Okulda bireyler veya gruplar arasındaki güç elde etme çabaları çatışmalara neden olabilir. Yapıcı çatışmalar iş birliği ve

yaratıcılığı teşvik ederken, yıkıcı çatışmalar örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir. Özellikle liderlik pozisyonları için rekabet, okul içindeki çatışmaların kaynağını oluşturabilir.

Eğitimde anlaşmazlık ve çatışma kaçınılmaz bir gerçeklik olarak kabul edilmekte ve etkili yönetim stratejileri ile bu anlaşmazlıkların örgütsel amaçlara hizmet eder hale getirilmesi önerilmektedir. Problem çözme yöntemleri, ortak amaçlar belirleme ve iş birliği gibi stratejiler, anlaşmazlık ve çatışmaların çözüme kavuşturulmasında etkili araçlar olarak değerlendirilmiştir.

1.7. Eğitim Kurumunda Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Olarak Sosyal Arabuluculuk

Eğitim kurumlarında okulun yöneticileri ve öğretmenleri tarafından öğrencilerin duygusal, sosyal, psikolojik ve akademik yönden gelişimlerini sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Arabuluculuk ile yaşanan anlaşmazlıkların üçüncü bir kişi tarafından dostane yollarla çözülmesi, eğitim kurumlarında tercih edilen bir yöntemdir. Sosyal arabuluculuk, tarafsız bir arabulucunun, çatışma yaşayan bireylerin ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaya çalışarak çözüm bulmalarına yardımcı olması sürecidir (Miller & Korn, 2007). Bu süreç, öğrenciler arasında empati, anlayış ve etkili iletişim becerilerini teşvik eder (Gordon, 2003).

Sosyal arabuluculuk uygulamalarının eğitim kurumlarındaki rolü, genellikle öğrenciler arasındaki anlaşmazlıkları çözmekle sınırlı değildir. Aynı zamanda bu süreç, öğrencilerin problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine, duygusal zekalarını artırmalarına ve sosyal becerilerini güçlendirmelerine katkı sağlar (Johnson & Johnson, 2017). Örneğin, sosyal arabuluculuk teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen grup çalışmaları, öğrencilerin iş birliği yapma ve ortak çözümler geliştirme becerilerini artırabilir (Lodge & Wilson, 2010).

Eğitim kurumlarında sosyal arabuluculuk uygulamaları, genellikle okul içi disiplin süreçlerinin bir parçası olarak uygulanır. Öğretmenler, yöneticiler ve diğer okul personeli, arabuluculuk sürecinde aktif rol oynar ve öğrencileri bu süreçte yönlendirebilir (Mayer, 2012). Arabuluculuk sürecinin etkili olması için, arabulucuların tarafsızlık, empati ve güven oluşturma yeteneklerine sahip olmaları gereklidir (Macfarlane, 2016). Ayrıca, bu süreçte eğitimcilerin arabuluculuk becerilerini

geliştirmek amacıyla düzenlenen profesyonel gelişim eğitimleri, sürecin başarısını artırabilir (Smith, 2009).

Sosyal arabuluculuğun eğitimdeki faydaları, akademik başarı ile de ilişkilidir. Çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesi, öğrencilerin derslerine odaklanmalarını kolaylaştırabilir ve genel öğrenme ortamını iyileştirebilir (Zirkel, 2011). Ayrıca, arabuluculuk süreçlerinin okul iklimi üzerindeki olumlu etkileri, öğrenci memnuniyetini artırabilir ve okulun genel işleyişini güçlendirebilir (Huang & Wang, 2015).

Sosyal arabuluculuk, eğitim kurumlarında sadece çatışma çözme aracı olarak değil, aynı zamanda öğrencilerin sosyal becerilerini geliştiren bir strateji olarak da kullanılmaktadır. Eğitimciler ve okul yöneticileri, bu süreci etkili bir şekilde uygulayarak öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimlerini destekleyebilirler (Greenberg & Kusche, 2006). Bu bağlamda, sosyal arabuluculuk programlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, öğrencilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir ve okul ortamını daha olumlu hale getirebilir (Krogh & Haug, 2017).

1.8. Eğitim Kurumunda Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Okul Müdürünün Sosyal Arabulucu Rolü

Anlaşmazlıklar, örgütlerin dinamik bir parçasıdır ve çoğu zaman örgüt içinde farklı bireyler veya gruplar arasında uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Okul örgütleri de insan etkileşiminin yoğun olduğu ve bu etkileşimler çerçevesinde farklı bakış açılarına sahip bireylerin bir araya geldiği bir yapıdadır. Dolayısıyla, okullarda çatışma ve anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Ancak, çatışma ve anlaşmazlıkların varlığı tek başına olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir; önemli olan bu çatışma ve anlaşmazlıkların nasıl yönetileceğidir. Etkili bir çatışma yönetimi ve uyuşmazlık çözümü, okul örgütlerinde yaşanan anlaşmazlıkları tehdit olmaktan çıkararak, örgütün gelişimi için bir fırsata dönüştürebilir (Arslantaş ve Özkan, 2012).

Çatışma ve anlaşmazlıkların yönetiminde kritik olan, kaynaklarını doğru tespit etmek ve uygun çözüm stratejilerini geliştirmektir. Okul yöneticilerinin bu süreçteki en temel rolü, uyuşmazlığın tarafsız bir şekilde ele alınmasını sağlamak ve çözüm sürecinde etkin bir arabulucu olmaktır. Arabuluculuk, iki veya daha fazla birey arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında üçüncü bir kişinin devreye

girerek taraflar arasında uzlaşma sağlamaya çalıştığı bir süreçtir (Smith & Sidwell, 1990). Eğitim kurumlarında, arabuluculuğun sağlıklı bir şekilde işletilmesi, okul içindeki huzur ve iş birliğini artırarak, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Karip, 2000).

Öğretmenler, okul içinde en yoğun insan ilişkilerine sahip meslek gruplarından biridir ve bu durum, zaman zaman diğer öğretmenler, öğrenciler, veliler veya idarecilerle çeşitli anlaşmazlıkların yaşanmasına yol açabilir. Öğretmenler arasında ya da diğer bireylerle yaşanan anlaşmazlıkların çözümünde okul müdürleri, arabulucu rolü üstlenmelidir. Bu rolü üstlenen bir okul müdürü, taraflar arasında empatiyi teşvik eder, iletişim kanallarını açar ve anlaşmazlıkların çözümü için alternatif yollar sunar (Çelikten, 2004). Özellikle, farklı bakış açılarına sahip öğretmenler arasındaki çatışmalarda, okul müdürlerinin tarafsız, objektif ve çözüm odaklı bir tutum sergilemesi büyük önem taşır.

Anlaşmazlık ve çatışmaların yönetiminde başarılı olan okul müdürleri, çatışmaya yol açan sorunun hem kaynağını hem de çözüm yollarını iyi analiz edebilen kişilerdir. Bu analiz doğrultusunda, müdürlerin arabulucu olarak devreye girmesi, okul ortamındaki gerilimi düşürerek iş birliği ve dayanışmayı artırabilir. Arabuluculuk sürecinin başarılı olması, müdürün sahip olduğu iletişim becerilerine ve tarafsızlığına bağlıdır (Oğuz, 2011). Ayrıca, okul müdürlerinin arabuluculuk sürecinde öğretmenler arasında güven tesis etmesi ve karşılıklı anlayışı teşvik etmesi, çatışmaların çözümünde belirleyici bir rol oynar.

Okul yöneticilerinin arabuluculuk görevini yerine getirirken dikkat etmesi gereken bir diğer husus, uyuşmazlığın çözümüne yönelik geliştirilen stratejilerin sadece geçici bir rahatlama sağlamaması, aynı zamanda kalıcı bir çözüm sunmasıdır. Bu nedenle, arabuluculuk sürecinde sadece mevcut çatışmaların giderilmesi değil, benzer çatışmaların tekrarlanmaması için önleyici tedbirler de alınmalıdır. Etkili bir arabulucu, taraflar arasında iletişimi güçlendirir, güveni artırır ve ortak bir zeminde buluşma imkânı sağlar. Sonuç olarak, okul örgütlerinde anlaşmazlıkların ve çatışmaların yönetimi ve çözümünde müdürlerin arabuluculuk rolü, eğitim sürecinin etkin bir şekilde devam etmesine ve okulun hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunur (Arslantaş & Özkan, 2012; Çelikten, 2004; Karip, 2000; Oğuz, 2011; Smith & Sidwell, 1990).

1.9. Araştırma Konusu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Sosyal arabuluculuk ile ilgili alanyazın tarandığında yurtiçinde ve yurtdışında çeşitli araştırmalara konu edildiği görülmüştür. Aşağıda günümüzden geçmişe doğru yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar verilmiştir.

1.9.1. Yurtiçinde yapılan araştırmalar

Özdoğru (2022) “Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Davranışları” adlı çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine dair görüşlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel bir araştırma olan bu çalışma, 25 öğretmen ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin çoğunun çatışma durumlarında bir arabulucuya ihtiyaç duyduğunu ve okul müdürlerinden arabuluculuk yapmalarını beklediğini göstermektedir. Ancak, okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarının kısmi olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin arabuluculardan beklediği özellikler arasında tarafsızlık, iyi dinleyicilik, empati, adalet, zamanında müdahale ve samimiyet yer almaktadır.

Çetin ve Türnüklü (2014), “Anlaşmazlıkların Çözümünde Akran Arabuluculuk Modelinin Dönüştürücü Etkileri: Arabulucu Öğrenciler Gözünden Bir Değerlendirme” adlı çalışmada, İzmir’deki bir lisede uygulanan akran-arabuluculuk programının etkililiğini, öğrencilerin gözünden değerlendirmiştir. Çalışma kapsamında 50 öğrenci (30’u kız, 20’si erkek) ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara akran-arabuluculuk süreciyle ilgili sorular sorulmuş ve elde edilen veriler kodlanarak analiz edilmiştir. Araştırma, öğrencilerin sınıf arkadaşları tarafından arabulucu olarak seçilmekten mutluluk, heyecan ve sevinç duyduklarını ortaya koymuştur. Bu süreç, öğrencilere sorumluluk, özgüven, güçlülük ve sorun çözme konusunda yeterlilik duyguları kazandırmıştır. Öğrenciler, akran-arabuluculuğun onlara güç ve başarı hissi verdiğini, bu sayede öğrenilmiş çaresizliğin yerini öğrenilmiş güçlülüğe bıraktığını belirtmişlerdir. Çalışma, akran-arabuluculuğun Türk kültüründe daha derinlemesine ve yaygın bir şekilde incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmanın bulguları, akran-arabuluculuğunun öğrencilerin sosyal becerilerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirdiğini ve bunun daha geniş bir eğitim modeli olarak önem taşıdığını göstermektedir.

Fırat (2022) “Evlilik Arabuluculuğu” adlı çalışmasında alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden arabuluculuğun aile uyuşmazlıklarının çözümündeki artan kullanımını incelemektedir. Özellikle mukayeseli hukukta aile arabuluculuğu, evlilik uyuşmazlıklarının çözümünde önemli bir yöntem olarak öne çıkmıştır. Bu tür arabuluculuk, uyuşmazlıkların türlerine göre sınıflandırılmaya başlanmış olup, Türkiye’de henüz aile arabuluculuğu için özel bir mevzuat veya kurum bulunmamaktadır. Ancak, mevcut 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıkları Arabuluculuğu Kanunu (HUAK) çerçevesinde aile uyuşmazlıklarının çözümü için arabuluculuk kullanılmasında hukuki bir engel bulunmamaktadır. Çalışma, aile arabuluculuğunun Türk hukukundaki yerini ele almakta ve bu konuda yapılacak düzenlemelerin yakın gelecekte hukuk sistemine dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet Bakanlığı’nın aile arabuluculuğu üzerine yaptığı bilimsel çalışmalar ve düzenlediği çalıştaylar, konunun hukuk sisteminde yer alacağına dair güçlü bir gösterge olmaktadır. Ayrıca, görsel ve yazılı basında aile arabuluculuğunun Türk hukukunda yer alması konusunda kamuoyunun bilgilendirildiği de ifade edilmiştir. Çalışmada, aile arabuluculuğu kavramı ve türleri ele alınarak, Türk Hukuku’ndaki düzenlemelere de yer verilecektir.

Uyumaz ve Erdoğan (2015) “Aile Hukukundan Doğan Uyuşmazlıkların Alternatif Çözüm Yolları” adlı çalışmada, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri tanıtılmış ve özellikle aile hukuku uyuşmazlıklarının arabuluculuk süreçlerine uygunluğu incelenmiştir. Alternatif uyuşmazlık yöntemleri, tarafsız bir üçüncü kişinin, taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları çözmek için sunduğu çeşitli yolları içerir. Bu yöntemler arasında müzakere, tarafsız ön değerlendirme, vakıaların saptanması, kısa duruşma, uzlaştırma ve arabuluculuk yer almaktadır. Türkiye’de, 7 Temmuz 2012 tarihinde kabul edilen "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu" ile uyuşmazlıkların mahkemeye gitmeden daha etkili bir şekilde çözülmesi amaçlanmıştır. Bu kanun, tarafların özgürce tasarruf edebileceği özel hukuk uyuşmazlıklarını kapsar. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, alternatif uyuşmazlık yöntemlerinin aile hukuku alanındaki uygulamaları detaylandırılmıştır. Araştırma, arabuluculuğun aile hukuku uyuşmazlıkları için etkili bir çözüm yolu olabileceğini göstermeyi hedeflemiştir. Bu çerçevede, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin avantajları ve uygulama süreçleri ele alınmış, arabuluculuğun potansiyeli ve gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Şahin (2007), “Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü” adlı doktora çalışmasında uyuşmazlıkların mahkeme dışında çözülmesine olanak tanıyan Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (AUÇ) yöntemlerini incelemektedir. AUÇ yöntemleri, arabuluculuk, tahkim, müzakere ve ombudsman gibi çeşitli teknikler içermekte olup, tarafların anlaşmazlık konularını gayri resmi ve özel bir şekilde değerlendirmesine imkân tanır. Uyuşmazlık çözümü, genel olarak yargılama, alternatif yöntemler ve geleneksel yöntemler (şiddet veya kaçınma gibi) olarak sınıflandırılabilir. Çalışma, AUÇ'nin antropolojik ve sosyolojik boyutlarını ele almakta ve iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, kültür ve çatışma bağlamında geleneksel ve modern toplumlarda uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin tarihsel kökenlerine odaklanmaktadır. İkinci bölümde ise, modern toplumlarda AUÇ'nin teorik temelleri, ideoloji ve iktidarla olan ilişkisi incelenir; ayrıca Türk hukuk kültürüne etkileri değerlendirilmektedir.

Öztürk (2019), “Uluslararası Finans Kuruluşlarında Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmaları ve Uyum” adlı yüksek lisans tezinde uyum, hesap verebilirlik ve iyi yönetim arasındaki ilişkiyi, uluslararası finans kuruluşlarında Alternatif Uyuşmazlık Çözümü (AUÇ) araçlarının rolü üzerinden analiz etmektedir. Uyum, hesap verebilirlik ve iyi yönetim kavramları yakından ilişkili olsa da literatürde genellikle teorik bir çerçevede ele alınmakta ve kurum bazında odaklanılmaktadır. Bu araştırma, AUÇ araçlarının uluslararası finans kuruluşlarının çevresel ve sosyal standartları gibi uluslararası düzenlemelere uyum sağlama sürecinde nasıl işlev gördüğünü ve anlaşmazlıkları çözmede nasıl uygulandığını araştırmaktadır. AUÇ araçları, finans kuruluşlarının uyumluluğunu sağlamak ve hesap verebilirlik mekanizmasının bir parçası olarak kullanılırken, kuruluşların rapor ve internet sitelerinde süreç detaylı olarak açıklanmaktadır. Çalışmanın amacı, uyum sürecinin nasıl başladığını, sonuçlarının nasıl hayata geçirildiğini ve sürecin takibinin nasıl yapıldığını sorgulamaktır. Çalışmanın sonuçları, AUÇ araçlarının uluslararası finans kuruluşlarının iyi yönetim hedefleriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

İlhan ve Bayram (2021) “Online (Çevrim İçi) Arabuluculuk: Arabulucuların Sosyal Medya Kullanma Deneyimi Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmada, COVID-19 pandemisi sırasında Türk arabulucuların çevrimiçi arabuluculuğa nasıl geçiş yaptıklarını incelemektedir. Bu süreç, çevrimiçi arabuluculuğun sürdürülebilir, verimli ve maliyet açısından uygun bir yöntem olarak anlaşmazlıkları çözmede çevreye sağladığı faydaları ve etkinliğini öne çıkarmıştır. Özetle, çevrimiçi arabuluculuğun hem çevresel hem de

operasyonel anlamda olumlu sonuçlar sunduğu, uzaktan çalışmanın özellikle pandemi döneminde arabulucular için başarılı bir çözüm yolu olduğu vurgulanmaktadır.

Malkoç ve Kısacık (2024) “Sigorta Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk ve Tahkim Kurumlarının Karşılaştırılması ve Uyuşmazlıkların Çözümüne Etkisi” adlı çalışmada, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin tanımlanmasının yanı sıra, Türkiye’deki “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nun önemini vurgulamıştır. Bu çalışmada sigorta uyuşmazlıklarının çözümünde arabuluculuk ve tahkim süreçleri ele alınarak, bu iki yöntemin işleyişi ve sağladıkları katkılar karşılaştırılmıştır. Yazılı ve veri tabanlı kaynaklardan elde edilen bilgilerle, mahkemelerdeki iş yükünün artmasının alternatif çözüm yöntemlerine yönelimi nasıl etkilediği incelenmiş, ayrıca her iki yöntemin sigorta uyuşmazlıklarındaki etkinliği ve süreçleri arasındaki farklar detaylandırılmıştır. Sonuç olarak, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin, özellikle arabuluculuk ve tahkimin, sigorta uyuşmazlıklarının çözümündeki rolü derinlemesine analiz edilmiştir.

Dinçay (2021) “Türkiye’de Bireysel İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Süreci ve Dünyadaki Çağdaş Uygulamalarla Karşılaştırılması” adlı çalışmada, bireylerin giderek karmaşıklaşan uyuşmazlık yapıları karşısında alternatif çözüm yöntemlerine yönelimi incelemiştir. Bu çalışmada özellikle, arabuluculuğun zamanla en hızlı ve tercih edilen çözüm yöntemi haline gelmesi ele alınmıştır. Araştırma, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin gelişim aşamalarını ve çeşitlerini değerlendirdikten sonra, bireysel iş uyuşmazlıklarına arabuluculuk sürecinin nasıl uyarlanabileceğini analiz etmiştir. Ülkemizde uygulanan zorunlu arabuluculuk sürecinin mevcut eksiklikleri ve diğer yasalarla olan çelişkileri değerlendirilmiş; ayrıca farklı ve başarılı uluslararası örnekler üzerinden karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise bu süreçlerin iyileştirilmesine dair öneriler sunulmuştur.

Küçükbaş (2021) “Türkiye’de Arabuluculuk, Uzlaştırma ve Tahkimin Güncel Durumu” adlı çalışmada, geleneksel yargı sistemlerinde yaşanan uzun yargılama süreçleri ve yüksek maliyetlerin neden olduğu olumsuz etkiler tartışılmış, bu bağlamda alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin önemi vurgulanmıştır. Özellikle arabuluculuk ve uzlaştırma yöntemleri ele alınmış, bu yöntemlerin taraflara daha hızlı ve ekonomik çözümler sunduğu üzerinde durulmuştur. Çalışma, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının, tarafsız üçüncü kişiler aracılığıyla tarafların kendi çözüm önerilerini geliştirmelerine olanak tanıdığını ve bu yöntemlerin daha verimli bir çözüm sunduğunu

savunmuştur. Ayrıca, mevcut uygulamalarda karşılaşılan zorluklar değerlendirilmiş, Türkiye özelinde arabuluculuk ve uzlaştırma süreçlerinin işleyişi incelenmiş ve bu yöntemlerin etkinliğini artırmaya yönelik somut çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Asadova ve Rahimli (2023) “Sosyal Arabuluculuk ve Uygulama Alanları” adlı çalışmada, sosyal arabuluculuğun kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve uygulama alanları incelemiştir. Çalışma, Azerbaycan’daki sosyal arabuluculuk uygulamaları üzerinde yoğunlaşarak, bu alanda yapılan kurumsal ve sistematik gelişmeleri ele almıştır. Araştırma, farklı dillerdeki kaynaklardan yararlanarak arabuluculuk türlerini, kısa tarihini ve Azerbaycan’daki uygulama örneklerini detaylandırmıştır. Özellikle, Sovyetler Birliği döneminden önceki Azerbaycan’daki bazı arabuluculuk uygulamaları ve son yıllarda daha kurumsal bir yapıya kavuşan arabuluculuk süreçleri tartışılmıştır. Ayrıca, çalışmada arabuluculuğun alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden biri olarak önemi vurgulanmış ve bu yöntemin, özellikle medeni davalarda nasıl işlediği üzerinde durulmuştur. Medeni davalar kapsamında arabuluculuğun taraflar arasındaki ilişkileri koruyarak çözüm sağlama potansiyeli üzerinde yapılan analizler, arabuluculuğun hem teorik hem de pratik açıdan ne kadar etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Çalışmada, arabuluculuğun farklı alanlarda uygulanabilirliği, süreç boyunca tarafların gönüllü katılımının önemi ve arabulucunun rolü açıklanmıştır.

1.9.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Deutsch, Coleman ve Marcus (2006), “Çatışma Çözümü El Kitabı” isimli çalışma, çatışma çözümü alanının temel ve gelişen unsurlarını kapsayan kapsamlı bir akademik kaynaktır. 1950’lerde ortaya çıkan çatışma çözümü, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve hukuk gibi disiplinlerden beslenen, dinamik ve disiplinler arası bir alan olarak gelişmiştir. Bu el kitabı, 35’in üzerinde özel olarak hazırlanmış bölümü ve her biri farklı alanlardan uzmanların katkılarını içeren bir derlemeyle alanın güncel durumunu ve kapsamını yansıtan hayati bir referans kaynağıdır. Kitap, çatışma çözümünde kavramsal çerçeveleri, metodolojik yaklaşımları ve temel meseleleri sistematik bir şekilde ele almaktadır. Başlıca temalar arasında çatışmaların kökenleri ve dinamikleri, barış inşası yöntemleri ve çatışma yönetimi stratejilerinde en güncel araştırmalar yer almaktadır. Her bölümde, müzakere ve arabuluculuk gibi pratik çözümlerden uzun vadeli çözüm ve uzlaşıya odaklanan dönüşümcü yaklaşımlara kadar geniş bir yelpazede araç ve uygulamalar sunulmaktadır. Bu çalışma ayrıca, alanın çeşitli

bağlamlarda, bireyler arası çatışmalardan uluslararası ölçekteki büyük çatışmalara kadar, uygulamalı kullanımına vurgu yapmaktadır. Her bölüm, gerçek dünya çatışma durumlarında kullanılan etkili stratejileri örnekleyen kanıta dayalı içgörüler ve ayrıntılı vaka çalışmaları sunmaktadır. Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için tasarlanan bu el kitabı, güncel araştırma bulgularını mesleki pratiği geliştiren uygulamalarla harmanlayarak eşsiz bir kaynak sunmaktadır. Özetle, Çatışma Çözümü El Kitabı, çatışma çözümünü hem akademik bir alan hem de uygulamalı bir uğraş olarak ele almakta ve yapılandırılmış, disiplinler arası bir disiplin olarak bu alanın küresel düzeydeki önemini yansıtmaktadır.

Farrow (2005) "Uyuşmazlık Çözümü ve Hukuk Eğitimi: Bir Kaynakça" başlıklı makalesi, hukuk eğitimi ve araştırmalarında uyuşmazlık çözümü girişimlerinin ve programlarının gelişimini desteklemeye yönelik kapsamlı bir bibliyografya (kaynakça) sunmaktadır. Bibliyografya, akademik kitaplar ve makaleler, raporlar, el yazmaları, konferans materyalleri, içtihatlar, haber raporları ve akademik uyuşmazlık çözümü merkezleri ile programlarına dair bilgiler gibi geniş bir kaynak yelpazesi içermektedir. Odak noktası, geleneksel dava süreçleri ve alternatif uyuşmazlık çözümü (ADR) yöntemleri de dâhil olmak üzere çeşitli uyuşmazlık çözümü süreçleri aracılığıyla sivil adalete erişimi artırmaktır. Makale, uyuşmazlık çözümü alanında yer alan eğitimciler, araştırmacılar ve uygulayıcılar için değerli bir kaynak olmayı amaçlamaktadır.

Johnson ve Johnson (1996), "İlkokul ve Ortaokullarda Çatışma Çözümü ve Akran Arabuluculuğu Programları: Araştırmaların Bir İncelemesi" adlı çalışmada, ilkokul ve ortaokullarda uygulanan çatışma çözümü ve akran arabuluculuğu programları üzerine yapılan araştırmaları incelemekte ve bu programların, öğrencilere yapıcı çatışma çözme becerileri kazandırmada genel olarak etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Okullarda şiddet konusundaki endişelerin artması, bu tür programların yaygınlaşmasına neden olmuştur ve bu programlar, çatışma çözümü araştırmacıları, şiddetsizlik savunucuları, savaş karşıtı aktivistler ve hukuk profesyonelleri tarafından geliştirilmiştir. Ancak, bu programların gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığı ve etkili olup olmadıkları henüz tam olarak bilinmemektedir. Araştırmalar çeşitli metodolojik ve kavramsal zorluklar barındırsa da mevcut bulgular şu sonuçları işaret etmektedir: (a) öğrenci çatışmaları okullarda sıkça yaşanmakta, ancak nadiren ciddi yaralanmalara yol açmaktadır; (b) eğitimsiz öğrenciler, ilişkileri göz ardı eden ve genellikle yıkıcı sonuçlar doğuran çatışma stratejileri kullanmaktadır; (c) çatışma çözümü ve akran arabuluculuğu

programları, öğrencilere bütünleştirici müzakere ve arabuluculuk becerileri öğretmede etkili görünmektedir; (d) eğitim sonrasında öğrenciler bu çatışma stratejilerini kullanmaya eğilim göstermekte ve bu durum çoğunlukla olumlu sonuçlara yol açmaktadır ve (e) öğrencilerin çatışmaları yapıcı bir şekilde çözme başarısı, öğretmen ve yöneticilere iletilen çatışma sayısını azaltmakta ve dolayısıyla uzaklaştırma cezalarının da azalmasını sağlamaktadır. Genel olarak, bu programların okul ortamında daha barışçıl bir atmosferin gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Turner ve Chambers (2006) “Ahlaki Bir İkilemin Sosyal Arabuluculuğu: Başkalarının Ahlaki Araçlarını Benimseme” adlı çalışmada, bireylerin ahlaki ikilemleri çözme sürecinde sosyal arabuluculuğun rolü ve başkalarının ahlaki araçlarını benimseme süreçleri incelemektedir. Çalışma, Vygotsky’nin kuramsal çerçevesini kullanarak, ahlaki karar alma ve gelişim süreçlerindeki sosyal ve kültürel etkileri grup bağlamında analiz etmektedir. Geleneksel olarak ahlaki gelişim araştırmaları, bireyin kendi ahlaki yapısını inşa etmesi üzerine odaklanan Piagetci bir modele dayansa da bu çalışma sosyal ve kültürel etkileşimlerin ahlaki yargı ve karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğunu vurgulamaktadır. Grup içinde bir ahlaki ikilem ele alınarak yapılan incelemeler, Vygotsky’nin teorik modelinin ahlaki muhakeme süreçlerini anlamada yararlı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, ahlaki gelişim ve yargı süreçlerinin sosyal boyutlarının daha fazla araştırılması gerektiğine işaret etmektedir ve sosyal arabuluculuğun bu süreçlerdeki önemine dair yeni bir perspektif sunmaktadır.

Da Costa ve Sá (2019) “Okulda Çatışma Arabuluculuğu: webQDA ile Literatür İncelemesi” adlı makalede, okullarda çatışma arabuluculuğunun eğitim bilimlerinde nasıl ele alındığını inceleyen sistematik bir literatür taraması sunmaktadır. Araştırmada, webQDA® yazılımı kullanılarak, okul bağlamında çatışma arabuluculuğuna dair daha sistematik bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Okulda arabuluculuk, çok kültürlü toplumlarda "toplu okullaşma" sorunlarına yönelik bir sosyo-egitimsel müdahale stratejisi olarak kabul edilmiştir ve bu, okul yönetimleri ile akademik çevrelerin ilgisini çekmiştir. Bu çalışmanın amacı, Eğitim Bilimleri alanında EBSCOhost ve Scopus veritabanlarında yayımlanan çalışmalarda okul bağlamındaki çatışma arabuluculuğunun nasıl ele alındığını belirlemektir. Çalışma, Cronin, Ryan ve Coughlan Protokolü'ne (2008) dayanarak sistematik bir literatür taraması yapmış ve webQDA® yazılımı kullanılarak daha düzenli bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma bulguları,

çatışmanın sosyo-eğitimsel bir fenomen olarak analiz edildiği ve okulda vatandaşlık bilinci oluşturma amacını taşıyan arabuluculuk müdahalesinin, giderek daha fazla kültürel çeşitliliğe sahip toplumlarda “toplu okullaşma” sorunuyla başa çıkmak için hâlâ önemli bir çözüm sunduğunu ortaya koymuştur.

Bevan (1992), “Alternatif Uyuşmazlık Çözümü: Arabuluculuk ve Diğer Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri İçin Bir Avukat Rehberi” adlı kitapta çeşitli alternatif uyuşmazlık çözüm (ADR) yöntemlerini tanıtan bir rehber olarak, özellikle ticari alanlarda ortaya çıkan uyuşmazlıkları ele almaktadır. Kitap, tahkim, yargılama ve arabuluculuk gibi ADR yöntemlerinin temel özelliklerini açıklayarak, belirli bir duruma en uygun yöntemi seçme konusunda okuyuculara pratik bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, kişisel yaralanma ve inşaat davaları gibi farklı örnek vakalar üzerinden detaylı analizler yaparak, okuyucuya çeşitli ADR yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları konusunda karşılaştırmalı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Kitapta ayrıca, sözleşmelere veya kira sözleşmelerine eklenebilecek örnek ADR maddeleri de yer almakta, böylece ADR maddesi hazırlarken yol gösterici bir kaynak sunulmaktadır. Kitabın son bölümünde, ADR yöntemlerini sözleşmelere entegre etmek isteyen profesyoneller için pratik örnekler ve öneriler sunulmaktadır. Bu bağlamda, tahkim, yargılama ve arabuluculuk gibi yöntemlerin her biri için farklı şartlarda nasıl uygulanabileceği ele alınmakta, bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları somut örneklerle desteklenmektedir. Özellikle, ADR maddelerinin dikkatle hazırlanmasının, taraflar arasında esnek ve hızlı bir çözüm sağlama için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örnek ADR maddeleri, belirli bir uyuşmazlık durumunda hangi yöntemin tercih edilmesi gerektiğine dair pratik bir rehber niteliğindedir. Kitapta, ADR maddelerinin farklı sözleşme türlerine nasıl adapte edileceği de açıklanarak, hukuki belgelere ADR entegrasyonu konusunda okuyuculara kapsamlı bir bakış açısı sunulmaktadır. Bu bilgiler, özellikle ticari anlaşmalar ve kira sözleşmeleri gibi durumlarda ADR’nin etkinliğini artırmak amacıyla rehberlik edecek niteliktedir.

Ryan (2007), “Diyalog, Kimlik ve Kapsayıcılık: Farklı Okul Bağlamlarında Yöneticiler Olarak Arabulucular” adlı çalışmada okul müdürlerinin arabulucu rolünü üstlenerek çeşitli okullarda diyalogu ve kapsayıcılığı nasıl teşvik ettiklerini incelemektedir. Araştırmada nitel bir yöntem kullanılmış olup, müdürlerin arabulucu kimliğini üstlenme biçimlerini anlamak için gözlem ve mülakat gibi veri toplama teknikleri uygulanmıştır. Müdürlerin iletişim pratikleri ve kimlikleri “aktif” ve

“sembolik” arabulucu gibi kategorilere ayrılarak, bu kimliklerin okul topluluklarıyla olan etkileşimlerini nasıl şekillendirdiği analiz edilmiştir. Çalışma, müdürlerin kapsayıcı bir ortam yaratma çabaları sırasında ifade ettikleri değerler ile gözlemlenen iletişim pratikleri arasındaki uyum ve çelişkileri ele alarak, arabulucu kimliğinin bu çabalar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu analiz, müdürlerin kapsayıcı değerleri ile günlük pratikleri arasındaki ilişkileri ve diyaloga dayalı bir okul ortamı yaratma stratejilerini daha derinlemesine anlamayı sağlamaktadır.

Shaked ve Schechter (2017) “Eğitim Reformlarında Okul Müdürleri: Arabulucu Ajanlar” adlı çalışmada okul müdürlerinin eğitim reformları sürecinde dış reform talepleri ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında arabulucu bir rol üstlenerek nasıl denge kurduklarını incelemektedir. Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen çalışmada, veri toplama yöntemi olarak 59 okul müdürüyle mülakat yapılmıştır. Veri analizinden elde edilen bulgular, müdürlerin iki ana arabuluculuk stratejisi kullandığını göstermiştir: (1) öğretmenleri reforma yönlendirmek ve (2) reform taleplerini öğretmenlerin ihtiyaçlarına uyarlamak. Bu stratejiler, müdürlerin bir yandan ulusal reform politikalarının taleplerini karşılamak, diğer yandan ise öğretmenlerin bu değişime karşı dirençlerini yönetmek için geliştirdiği yöntemler olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, müdürlerin arabuluculuk rolünü ele alarak, bu stratejilerin uygulamadaki etkilerini ve ileri araştırmalar için önerileri tartışmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki liselerde görev yapan okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşlerini inceleyen nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, bireylerin ve grupların belirli bir olguya yükledikleri anlamları derinlemesine analiz etmeyi amaçlayan, yorumlayıcı bir çerçeve sunar (Creswell, 2016). Bu tür araştırmalar, olayları, algıları ve bireysel deneyimleri kapsamlı bir şekilde ortaya koyabilmek için gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi çeşitli nitel veri toplama yöntemlerini kullanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Sosyal bilimlerde, insan davranışlarının karmaşıklığını anlamak ve derinlemesine incelemek için nitel araştırma yöntemlerinin daha uygun olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, nicel yöntemlerin aksine, nitel yöntemler bireylerin düşünce yapısını ve algılarını daha etkili bir şekilde ortaya çıkarabilir (Yağar ve Dökme, 2018).

Araştırmada, olgu bilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Olgu bilim, belirli bir olguya dair bireylerin deneyimlerini ve bu deneyimlerin onların algı dünyasındaki yansımalarını araştıran bir nitel araştırma desenidir (Creswell, 2016). Bu desenin en önemli özelliği, belirli bir olguya dair bireysel deneyimleri detaylandırarak, bu deneyimlerin o olgu hakkındaki genel anlayışı nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktır. Olgu bilim çalışmaları, kesin ve genelleştirilebilir sonuçlar ortaya koymasa da ilgili olguyu daha iyi anlama ve bu konuda derinlemesine bilgi edinme açısından büyük önem taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Nitel

araştırmalarda, evrenin tamamına ulaşmak genellikle zor olduğundan, belirli bir örneklem üzerinden derinlemesine analiz yapılması tercih edilir (Miles & Huberman, 2016). Bu araştırmada, amaçlı örneklem türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak, farklı mesleki kıdem ve branşlardan gelen katılımcılar seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, çalışılan problemin çeşitli perspektiflerden değerlendirilmesine olanak tanır ve elde edilen sonuçların daha zengin ve kapsamlı olmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Ümraniye ilçesindeki liselerde görev yapan 15 okul müdürü ile 20 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar, araştırma konusu olan sosyal arabuluculuk rollerine dair farklı deneyim ve görüşlere sahip olabilecek bireyler arasından özenle seçilmiştir. Bu sayede, araştırmanın sonuçlarının daha kapsamlı bir anlayışa dayandırılması hedeflenmiştir (Patton, 2015).

Araştırmanın katılımcılarını oluşturan müdür ve öğretmenlere ilişkin demografik özellikler Tablo 2.1.'de verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcıların sıraları gözetilerek müdür olan katılımcılara M1'den başlanarak M15'e kadar, öğretmen olan katılımcılara ise Ö1'den başlanarak Ö20'e kadar olacak şekilde kodlar verilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Mevcut Okulda Görev Yılı	Görev Türü	Öğrenim Durumu
M1	Erkek	21 Yıl ve üzeri	2 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M2	Erkek	21 Yıl ve üzeri	4 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M3	Erkek	21 Yıl ve üzeri	5 Yıl	Müdür	Lisans
M4	Erkek	21 Yıl ve üzeri	3 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M5	Kadın	21 Yıl ve üzeri	4 Yıl	Müdür	Lisans
M6	Erkek	16-20 Yıl	3 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M7	Erkek	21 Yıl ve üzeri	2 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M8	Erkek	21 Yıl ve üzeri	7 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M9	Erkek	21 Yıl ve üzeri	1 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M10	Kadın	21 Yıl ve üzeri	5 Yıl	Müdür	Doktora
M11	Erkek	21 Yıl ve üzeri	16 Yıl	Müdür	Lisans
M12	Kadın	21 Yıl ve üzeri	1 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
M13	Erkek	21 Yıl ve üzeri	5 Yıl	Müdür	Lisans
M14	Kadın	16-20 Yıl	5 Yıl	Müdür	Lisans
M15	Erkek	21 Yıl ve üzeri	5 Yıl	Müdür	Yüksek Lisans
Ö1	Kadın	21 Yıl ve üzeri	8 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö2	Erkek	6-10 Yıl	7 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö3	Kadın	11-15 Yıl	6 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö4	Erkek	21 Yıl ve Üzeri	10 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö5	Erkek	21 Yıl ve üzeri	3 Yıl	Öğretmen	Lisans

Ö6	Erkek	21 Yıl ve üzeri	5 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö7	Kadın	21 Yıl ve üzeri	20 Yıl	Öğretmen	Yüksek Lisans
Ö8	Kadın	1-5 Yıl	2 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö9	Kadın	11-15 Yıl	13 Yıl	Öğretmen	Yüksek Lisans
Ö10	Kadın	21 Yıl ve üzeri	12 Yıl	Öğretmen	Yüksek Lisans
Ö11	Erkek	11-15 Yıl	3 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö12	Kadın	11-15 Yıl	5 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö13	Kadın	6-10 Yıl	5 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö14	Kadın	16-20 Yıl	2 Yıl	Öğretmen	Yüksek Lisans
Ö15	Erkek	21 Yıl ve üzeri	17 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö16	Erkek	21 Yıl ve üzeri	2 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö17	Erkek	11-15 Yıl	7 Yıl	Öğretmen	Yüksek Lisans
Ö18	Erkek	11-15 Yıl	1 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö19	Kadın	21 Yıl ve üzeri	2 Yıl	Öğretmen	Lisans
Ö20	Erkek	21 Yıl ve üzeri	4 Yıl	Öğretmen	Lisans

Tablo 2.1. incelendiğinde katılımcılardan 15'inin müdür olduğu ve bunlardan 4'ünün kadın, 11'inin erkek olduğu; 5'inin lisans, 9'unun yüksek lisans, 1'inin de doktora derecesine sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcı 20 öğretmenden 10'unun kadın, 10'unun erkek olduğu; 15'inin lisans, 5'inin ise yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmüştür.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın odak noktası olan "sosyal arabuluculuk" kavramına ilişkin literatür taraması yapıldıktan sonra, bu bağlamda müdürler ve öğretmenlerin bakış açılarını ortaya koymayı hedefleyen sorular geliştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, literatür taraması ile uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formlarından oluşan “Müdür Görüşme Formu” ve “Öğretmen Görüşme Formu” kullanılmıştır (Ek 1). Bu formlar, okul müdürleri ve öğretmenlere ayrı ayrı uygulanmış ve her iki grubun sosyal arabuluculuk konusundaki algı ve deneyimleri okul müdürlerinin rollerine ilişkin derinlemesine incelenmiştir. Görüşme formları, sosyal arabuluculuk süreçleri, müdürlerin bu süreçlerdeki rolleri, karşılaştıkları zorluklar ve bu rollere yönelik önerileri ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Görüşmeler sırasında, katılımcıların düşünce ve duygularını özgürce ifade edebilmeleri için uygun bir ortam sağlanmış, gerektiğinde yönlendirici sorularla katılımcıların açıklamalarının detaylandırılması hedeflenmiştir (Kuş, 2012).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, sosyal arabuluculuk konusundaki algıları, uygulamaları ve deneyimleri derinlemesine incelemeyi amaçlayan toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Formların geçerliliği, eğitim yönetimi ve sosyal arabuluculuk alanında uzman iki akademisyenin görüşlerine başvurularak sağlanmıştır. Bu görüşler doğrultusunda formda gerekli düzenlemeler yapılmış ve son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında, alanyazındaki benzer çalışmalardan yararlanılmış, soruların hem kapsam geçerliliği hem de içerik uygunluğu titizlikle değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2013).

|2.4 Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili Mardin Artuklu Üniversitesi'nden etik kurul kararı (EK 2) ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni alındıktan sonra (Ek 3) araştırma verileri 02.09.2022 ile 10.06.2024 tarihleri arasında araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır. Görüşme yapılacak öğretmen ve yöneticiler görüşmeden en az bir hafta önce haberdar edilmiş ve bilgilendirme formu verilerek konunun içeriğinden haberdar edilmişlerdir.

Görüşme yapılan 35 kişiden 6'sından ses kaydı alınırken, 29 katılımcı ses kaydının alınmasını istemediğinden bu müdür ve öğretmenlerle görüşme yapılırken sürekli yazım yöntemi kullanılmıştır. Bireysel onamların alınması esnasında, görüşmenin nasıl yapılacağı hakkında planlama yapılmış ve katılımcı ve araştırmacının uygun olduğu zamanlara göre randevular oluşturulup görüşmeler yapılmıştır. Okul müdürü ve öğretmenlerin tamamı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleşmiştir. Görüşmeler katılımcıların çalıştıkları okullar veya daha önceden randevu için belirlenen sessiz bir mekânlarda yapılmıştır.

|2.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizi, nitel verilerin sistematik bir şekilde incelenmesini ve elde edilen bulguların temalar altında toplanarak yorumlanmasını sağlar (Miles ve Huberman, 1994). Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen ses kayıtları öncelikle sürekli yazım yöntemiyle yazılı belge dosyası haline getirilerek araştırma verileri elde edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden toplam 55 sayfa görüşme metni elde edilmiştir. Bu veriler ile içerik

analizi oluşturulurken görüşme soruları ve verilen cevaplar tek tek okunmuş ve ilgili sorular bağlamında katılımcıların ifadeleri bazı yerlerde doğrudan yazılmış, bazı yerlerde ise belirtmek istedikleri mesaja sadık kalınarak dolaylı ifadeler çıkarılmış ve bu ifadelerle ilişkin kod çıkarımı yapılmıştır. Okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rolüne ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri belirli temalar çerçevesinde sınıflandırılmış, birbiriyle anlam açısından bağlantılı olarak ilişkili kodlardan temalara ve ihtiyaç duyulan durumlarda alt temalara ulaşarak araştırmada cevabı aranan sorular doğrultusunda veriler analiz edilmiş ve bulgular bölümü oluşturulmuştur.

Verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla, görüşme sırasında katılımcıların beyanlarının doğruluğu sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, veri analiz sürecinde elde edilen kodlar ve temaların uygunluğunu değerlendirmek için alan uzmanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların görüşme sırasında olumsuz etkilenmelerini önlemek amacıyla sessiz bir ortam sağlanmış ve görüşme süresince katılımcıları olumsuz yönde etkileyecek koşullar en aza indirilmeye çalışılmıştır. Bulgular bölümünde doğrudan alıntılara yer verilerek araştırmanın güvenilirliğinin pekiştirilmesi amaçlanmıştır. Etik kurallar doğrultusunda, öğretmenler ve yöneticiler kodlanmış ve isimlerinin gizliliği korunmuştur. Katılımcı teyidi, uzman görüşleri ve doğrudan alıntıların kullanımı gibi önlemler araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Denzin & Lincoln, 2008).

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin sosyal arabuluculuk rolüne ilişkin görüşlerine ait verilerin içerik analizine, analiz sonucunda ulaşılan bulgulara ve bulguların literatür ışığında tartışılmasına yer verilmektedir. Okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rolüne ilişkin müdürlerin ve öğretmenleri görüşlerine ilişkin bulgular, araştırmanın amacı doğrultusunda cevabı aranan sorular dikkate alınarak beş başlık altında verilmiştir. Bunlar:

1. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulma durumu,
2. Okul müdürlerinin arabulucu rolünü yerine getirmesi beklenen anlaşmazlık durumları,
3. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda sosyal arabulucu rolünü yerine getirmesi,
4. Okul müdürlerinin okul dışındaki anlaşmazlıklarda sosyal arabulucu rolünü yerine getirmesi,
5. Okul müdürlerinin sosyal arabulucu olarak anlaşmazlıkları çözme yöntemleri,

3.1. Okulda Yaşanan Anlaşmazlıklarda Arabulucuya İhtiyaç Duyulma Durumuna İlişkin Bulgular ve Tartışma

Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulma durumunun tespit edilmesi amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verilen cevapların analizleri, ulaşılan bulgular ve tartışmalar aşağıda verilmiştir.

a. Araştırmaya katılan müdürlere yöneltilen “*Okulunuzda bir sorun veya anlaşmazlık yaşandığında bir arabulucuya ihtiyaç duyulur mu? Bu durumda ilk kime başvurulur?*” sorusuna ve öğretmenlere yöneltilen “*Okulda yaşadığınız bir anlaşmazlıkta bir arabulucuya ihtiyaç duyar mısınız? Bu durumda ilk kime başvurursunuz?*” sorusuna verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.1.’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucu ihtiyaç duyulma durumuna ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
İhtiyaç duyulur	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M15	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20	31
İhtiyaç duyulmaz	M14	Ö1, Ö15, Ö16	4

Tablo 3.1.’de görüldüğü üzere, okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulup duyulmadığına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlere ait görüşler “İhtiyaç duyulur” ve “İhtiyaç duyulmaz” temaları altında değerlendirilmiştir. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucu ihtiyacının yüksek olduğu görülmektedir. Müdür ve öğretmenlerin büyük bir kısmı, arabulucuya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Toplamda 31 katılımcı, arabulucuya ihtiyaç duyulduğunu ifade ederken, yalnızca 4 katılımcı böyle bir ihtiyacın olmadığını dile getirmiştir. Görüşleri “İhtiyaç duyulur” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “Kendimi yetersiz gördüğümde bir arabulucuya başvurmaya ihtiyaç duyuyorum...”

M4 “Taraflar sorunlarına çözüm üretemedilerse bir arabulucuya ihtiyaç duyulur...”

M6 “İnsanların bulunduğu her yerde çatışma çıkacağı için mutlaka bir arabulucuya ihtiyaç duyulur...”

Ö3 “Okulumuz büyük ve yaşadığım anlaşmazlıklarda bir arabulucuya ihtiyaç duyarım.”

Ö12 “Yönetmelik konusunda bilgili, öğretmenlik mesleği konusunda deneyimli olan kişilere giderim. Problemi detaylıca açıklar kendisinden ne yapmam gerektiği konusunda öneri talep ederim.”

Ö19 “...zamanla ihtiyacım azalsa da bazen arabulucuya ihtiyaç duyarım.”

Görüşleri “İhtiyaç duyulmaz” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M14 “Okulumuz küçük olduğu için pek sorun ile karşılaşmayız fakat bu durumda da arabulucuya ihtiyaç duyulmaz.”

Ö1 “...üçüncü bir kişiye gitmeyi tercih etmiyorum.”

Ö15 “Genelde ihtiyaç duymam...”

Elde edilen bulgular, arabuluculuğa duyulan ihtiyacın okul ortamında önemli olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu, anlaşmazlıkların başarılı bir şekilde çözümlenebilmesi için arabulucuya başvurulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu sonuç, Yılmaz’ın (2021) araştırmasıyla paralellik göstermektedir. Yılmaz, arabuluculuğun, taraflar arasında iletişimi kolaylaştırarak uyuşmazlıkların çözümünde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Ayrıca, Kara (2023) arabulucuların, taraflar arasında iletişimi güçlendirerek ve güveni artırarak çözüm sürecini hızlandırdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, bulgular, okul ortamında arabuluculuğun sadece uyuşmazlıkları çözmekle kalmayıp aynı zamanda çatışma yönetim aracı olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, “İhtiyaç duyulmaz” temasında görüş bildiren az sayıda katılımcının küçük okullarda görev yapıyor olması, okul büyüklüğü ve yönetim yapısının arabuluculuk ihtiyacını etkileyen faktörler arasında olduğunu göstermektedir.

b. Okulda yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda bir arabulucuya ihtiyaç duyulması durumunda, okul müdürleri ve öğretmenlere sorulan soruların “... **Bu durumda ilk kime başvurulur?**” kısmına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.2.’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabuluculuğuna ihtiyaç duyulan kişilere ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Okul müdürü	M4, M7, M9, M10, M12, M15	Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö11, Ö14, Ö18, Ö19, Ö20	15
Müdür yardımcısı	M2, M5, M6, M13, M15	Ö3, Ö7, Ö10, Ö17	9
Rehber öğretmen	M2, M3, M5, M8, M11, M13, M15		7
Zümre başkanı		Ö3, Ö13	2
Deneyimli birileri	M1, M15	Ö12	3
Güvenilir öğretmen	M1, M12	Ö2, Ö8	4
Kendisi çözen		Ö1, Ö15, Ö16	3

Tablo 3.2. incelendiğinde, katılımcıların çoğunun yaşadıkları anlaşmazlıklara çözüm bulmak adına arabulucuya ihtiyaç duyulduğunda okul müdürüne gidildiğini

söylemiş oldukları gözlemlenmektedir. Müdür olan katılımcıların çoğunun uyuşmazlıklarda rehber öğretmene ihtiyaç duyması ile hiçbir öğretmen katılımcının rehber öğretmene ihtiyaç duymamış olması dikkat çekmektedir. Yaşanan anlaşmazlıklarda “okul müdürünün” arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

M4 “Doğrudan bana gelmiyorlar fakat gelmek isterlerse ya da gittikleri kişiler veya birimlerde sorunlarına çözüm üretilmedi ise bana gelirler. Bunun dışında konusu yasal olarak suç olabilecek ve adli ve idari işlem gerektiren konular olursa bu durumda doğrudan okul müdürüne gelirler. Veliler ve öğretmenler çoğunlukla sorunlarının çoğunu okul müdürü ile görüşerek çözme eğiliminde iken öğrenciler öğretmenleri ve müdür yardımcıları ile görüştüktan sonra çözüm üretilmedi ise okul müdürüne gelmektedirler.”

M7 “Çok fazla bir arabulucuya ihtiyaç duyulmaz çünkü çok anlaşmazlık yaşanmaz. Olursa da ilk önce okul müdürüne başvurulur.

M10 “Evet zaman zaman arabulucuya ihtiyaç duyulur, bu durumda genelde bana (okul müdürüne) gelinir.”

M12 “Evet duyulur, bana (okul müdürüne) geldikleri oluyor, okulumuzdaki Din Kültürü öğretmenine başvurdukları da oluyor. Bana geldiklerinde ilk olarak rehber öğretmene başvururum, okulda saygı duyulan aklı başında bir arkadaştan yardım isterim.

Ö4 “Mesleki anlamda bir uyuşmazlıkta okul müdürü ile paylaşırım ve problemi çözmeye çalışırım. Bu anlamda pek sıkıntı yaşamadım fakat olduğunda da okul idaresiyle çözerim.”

Ö14 “Okul müdürüme başvururum. Problemi, yaşadığım anlaşmazlığı anlatırım ve kendi başıma çözemediğimi belirtip destek isterim.”

Ö20 “Müdürüme başvururum.”

Yaşanan anlaşmazlıklarda “müdür yardımcısının” arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

M6 “[...] böyle büyük okullarda müdürlerin kapısı her zaman açık olsa da ulaşılabilirlik açısından ilk basamak değildir. Burada bir uyuşmazlık çıktığı zaman ilk olarak müdür yardımcısına, başyardımcısına veya zümre başkanına gidilir; müdürlere hemen gelmez olay arabuluculuk konusunda. Olayın içeriğine veya büyüklüğüne göre

zümre başkanına, müdür yardımcılara veya müdür başyardımcılara gidilir. En nihayetinde müdüre başvurulur.”

M13 *“Genelde rehber öğretmene ve ilgili müdür yardımcılara yönlendiriyorum ihtiyaç duyulduğunda. İlk bana gelmiyor, öğretmen vasıtasıyla gelmişse ben onu rehber öğretmene ve müdür yardımcısıyla görüştürüyorum.”*

Ö3 *“Öğrencilerle ilgili bir sıkıntı yaşarsam ilgili müdür yardımcısına başvururum.”*

Ö7 *“İlgili müdür yardımcısına başvururum...”*

Yaşanan anlaşmazlıklarda *“rehber öğretmenin”* arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

M3 *“Okulumuzda pek anlaşmazlık yaşanmaz. Olursa da Rehberlik servisine giderler.”*

M8 *“İlk rehber öğretmene başvurulur.”*

M13 *“Genelde rehber öğretmene ve ilgili müdür yardımcılara yönlendiriyorum ihtiyaç duyulduğunda. İlk bana gelmiyor, öğretmen vasıtasıyla gelmişse ben onu rehber öğretmene ve müdür yardımcısıyla görüştürüyorum.”*

Yaşanan anlaşmazlıklarda *“zümre başkanının”* arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

Ö3 *“...eğer kendi zümremle ilgili bir sıkıntı yaşarsam zümre başkanına başvururum.”*

Ö13 *“İlk etapta zümrem ile görüşür onlarda fikir alırım izlenecek yol için.”*

Yaşanan anlaşmazlıklarda *“deneyimli birilerinin”* arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

M1 *“Çalışanlarımız içinden sevilen, adaletiyle bilinen, görüşlerine değer verildiğini düşündüğümüz deneyimli bir kişiye başvururum.”*

M15 *“...Okulda işin içinden çıkılamayacak durumlar olduğunda deneyimlerine çokça güvendiğim (... .. Üniversitesinde öğretim üyesi) hocamla istişare ediyorum, fikir alıyorum, literatürde bunun yeri var mı diye soruyorum.”*

Ö12 *“Yönetmelik konusunda bilgili, öğretmenlik mesleği konusunda deneyimli olan kişilere giderim.”*

Yaşanan anlaşmazlıklarda *“güvenilir öğretmenlerin”* arabuluculuğuna ihtiyaç duyan bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

M1 “...güvenilen, görüşlerine değer verildiğini düşündüğümüz deneyimli bir kişiye başvururum.”

M12 “...okulumuzdaki güvenilir öğretmenlerden biri olan Din Kültürü öğretmenine başvurdukları da oluyor.”

Ö2 “...güvendiğim bir arkadaşına başvururum.”

Ö8 “Güvendiğim öğretmenlerle istişare yaparım. Genelde karşı tarafla ortak ilişki kurabileceğim biriyle durumu paylaşıyorum.”

Yaşanan anlaşmazlıklarda hiçbir arabuluculuğuna ihtiyaç duymayıp anlaşmazlığı “kendisi çözen” bazı katılımcılara ait görüşler aşağıda verilmiştir:

Ö1 “Genellikle kendi başıma ortadaki uyuşmazlığı açık gönüllülikle gidermeye çalışırım. Üçüncü bir kişiye gitmeyi tercih etmiyorum.”

Ö15 “Genelde ihtiyaç duymam. Kendim çözmeyi tercih ederim.”

Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerinin, okullardaki çatışma yönetimi ve toplumsal uyum süreçlerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların deneyimleri ve önerileri, sosyal arabuluculuk rolünün eğitim yönetimi bağlamında nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine dair önemli ipuçları sunmuştur.

Okul ortamında yaşanan anlaşmazlıklar, eğitim sürecinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum hem öğrencilerin akademik başarılarını hem de genel psikolojik sağlıklarını tehdit edebilir. Bu nedenle, anlaşmazlıkların çözümünde etkili olabilecek kişilerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Okul müdürleri hem öğretmenler hem de diğer çalışanlar tarafından güvenilir bir arabulucu olarak görülmektedir. Araştırmalar, okul müdürlerinin deneyim ve otoritesinin, onların arabuluculuk süreçlerindeki etkinliğini artırdığını göstermektedir (U.S. Department of Education, 2019). Müdür yardımcıları da arabuluculuk rolünde önemli bir yere sahiptir; bu kişiler, anlaşmazlıkları çözme konusundaki yetenekleri ile okul müdürlerine destek sağlamaktadır (Goldman & Pellegrino, 2015).

Rehber öğretmenler, öğrenci sorunlarını anlama ve çözme konusundaki yetkinlikleri sayesinde arabuluculuk süreçlerinde etkili bir şekilde yer alabilmektedir. Rehber öğretmenlerin öğrenci psikolojisi ve iletişim becerileri, onları bu süreçte kritik bir konuma yerleştirmektedir (Huebner, Suldo, & Smith, 2004; Pollard & Lee, 2003).

Bu bağlamda, rehber öğretmenlerin öğrenci ile öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmeleri, anlaşmazlıkların daha sağlıklı bir şekilde çözülmesine katkı sağlamaktadır. Zümre başkanları ise arabuluculuk için daha az tercih edilen bir grup olarak öne çıkmaktadır; bu durum, zümre başkanlarının genellikle daha sınırlı bir etki alanına sahip olmasından kaynaklanabilir (Eccles & Roeser, 2009).

Deneyimli bireyler, özellikle geçmiş deneyimleri ile sorunları çözme kapasitesine sahip olarak değerlendirilmektedir. Bu bireylerin, geçmişte benzer durumlarla başa çıkma deneyimleri, onları arabuluculuk süreçlerinde değerli kılmaktadır (U.S. Department of Education, 2019). Güvenilir öğretmenler de arabuluculuk sürecinde önemli bir rol oynamaktadır; öğrenciler ve diğer öğretmenler, güvenilir öğretmenlerin sorunları çözme yeteneklerine güven duymaktadır (Goldman & Pellegrino, 2015).

Sonuçlar, okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rollerinin, eğitim ortamındaki anlaşmazlıkların çözümünde merkezi bir konumda olduğunu açıkça göstermektedir. Okul müdürlerinin deneyimleri, otoriteleri ve kapsayıcı yaklaşımları, onların yalnızca öğretmenler ve öğrenciler değil, aynı zamanda veliler ve diğer personel tarafından da güvenilir bir arabulucu olarak görülmelerini sağlamaktadır. Bulgular, okul müdür yardımcılarının ve rehber öğretmenlerin arabuluculuk süreçlerinde önemli katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır. Ancak öğretmenlerin rehber öğretmene daha az başvurusu, rehberlik hizmetlerinin yeterince tanıtılmamış olabileceğini ya da öğretmenlerin bu role yönelik algılarında eksiklikler bulunabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, zümre başkanlarının daha az tercih edilmesi, bu pozisyonların anlaşmazlık çözüm süreçlerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu izlenimini vermektedir. Bu durum, zümre başkanlarının bu role ilişkin yetkinliklerinin ya da beklentilerinin gözden geçirilmesi gerektiğine işaret edebilir. Katılımcılar arasında güvenilir ve deneyimli bireylerin arabulucu olarak tercih edilmesi, kişisel güven ve profesyonel deneyimin, arabuluculuk süreçlerinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, bazı öğretmenlerin anlaşmazlıkları kendi başına çözmeye çalışması, bireysel yaklaşımların da bu süreçlerde rol oynayabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçları, okul ortamında anlaşmazlıkların çözümünde etkili bir sistem oluşturulmasının, eğitim süreçlerini destekleyecek olumlu bir atmosfer yaratılmasına önemli katkılar sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim

ortamında etkili bir arabuluculuk sürecinin, anlaşmazlıkların daha hızlı ve sağlıklı bir şekilde çözülmesine katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, arabuluculuk rollerinin daha belirgin hale getirilmesi ve bu rollere yönelik farkındalığın artırılması, eğitim yönetiminde kritik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

3.2. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Rolünü Yerine Getirmesi Beklenen Anlaşmazlık Durumlarına İlişkin Bulgular ve Tartışma

Okul müdürlerinin arabuluculuk rolünü yerine getirmesi beklenen durumların tespit edilmesi amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verilen cevapların analizleri, ulaşılan bulgular ve tartışmalar katılımcılara sorulan soru sırasına göre aşağıda verilmiştir.

a. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “*Müdürünüzün hangi anlaşmazlıklarda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklersiniz?*” sorusuna verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.3.’te verilmiştir.

Tablo 3.3. Okul müdürlerinden arabuluculuk rolünü yerine getirmesi beklenen anlaşmazlık durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri

Temalar	Katılımcılar	Frekans
Öğretmen-öğretmen anlaşmazlığı	Ö2, Ö3, Ö5, Ö10, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20	8
Öğretmen-öğrenci anlaşmazlığı	Ö2, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11	5
Öğretmen-veli anlaşmazlığı	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö19	7
Öğrenci-öğrenci anlaşmazlığı	Ö2, Ö17	2
Hukuki/ıdari anlaşmazlıklar	Ö3, Ö7, Ö12, Ö13, Ö15	5
Görev dağılımından kaynaklı anlaşmazlıklar	Ö8, Ö12, Ö13	3
Zümre içi anlaşmazlıklar	Ö14	1
Hiçbir zaman	Ö16	1

Tablo 3.3. okul müdürlerinden arabuluculuk rolünü yerine getirmesi beklenen anlaşmazlık durumlarına ilişkin katılımcıların görüşlerini sunmaktadır. Bu bulgular, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında meydana gelen anlaşmazlıkların çeşitliliğini ve bu durumların yönetimi konusundaki algıları ortaya koymaktadır. Öğretmen-öğretmen anlaşmazlıkları, katılımcılar arasında en sık rastlanan durum olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (Ö2, Ö3, Ö5, Ö10, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20), bu tür anlaşmazlıkların sıklığını vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden “öğretmen-öğretmen anlaşmazlığı” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö3, “Okul müdürü okulun amiri. Bu yüzden öğretmenler arasında ya da müdür yardımcıları arasında çözüme kavuşmayan problemlerde arabuluculuk yapmasını beklerim.”

Ö5 “...öğretmen-öğretmen çatışmalarında arabuluculuk yapmasını beklerim.”

Ö17 “... öğretmen-öğretmen çatışmalarında araya girmesini desteklerim.”

Ö18 “Özellikle kurum kültürüne ve öğrenci menfaatlerine zarar veren öğretmenler arası anlaşmazlıklarda bu rolü üstlenmesini isterim.”

Öğretmen-öğrenci anlaşmazlıkları da önemli bir yer tutmaktadır. Katılımcılar (Ö2, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11), öğretmenlerin öğrenci davranışlarını yönetme konusundaki zorluklarının bu anlaşmazlıklara yol açtığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden “öğretmen-öğrenci anlaşmazlığı” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö2 “Okul müdürümün okulla ilgili okul ortamından kaynaklanan ilişkilerde arabuluculuk yapmasını beklerim. Veli-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci. Genel anlamda okuldaki her türlü ilişki içinde yaşanan problemlere çözüm bulmasını beklerim.”

Ö8 “...öğrenci- öğretmen arasındaki diyaloglarda...”

Öğretmen-veli anlaşmazlıkları, katılımcıların çoğu tarafından (Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö19) sıkça yaşandığı belirtilen bir diğer önemli konudur. Öğretmenlerin okul müdürlerinden “öğretmen-veli anlaşmazlığı” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö1 “Veliye öğretmeni tanıtmaya (öğretmenin iyi niyetli olduğunu, başarılı olduğunu, işini iyi yaptığını, öğrencinin öğretmeni yanlış anlamış olabileceğini) konusunda. Her öğretmeni savunması gerektiğini düşünüyorum.”

Ö6 “Öğretmen ile veli arasında olabilir.”

Ö19 “Öğretmenler arasındaki ciddi problemlerde, öğretmen-veli çatışmalarında arabuluculuk yapmasını beklerim.”

Öğrenci-öğrenci anlaşmazlıklarında ise bazı katılımcıların (Ö2, Ö17) bu anlaşmazlıkların sosyal dinamikler ve rekabetin etkisiyle ortaya çıktığını Öğretmenlerin okul müdürlerinden “öğrenci-öğrenci anlaşmazlığı” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö17 “*Öğrenci sorunlarında çok ciddi meselelerde...*”

Ö2 “*...öğrenci-öğrenci. Genel anlamda okuldaki her türlü ilişki/rekabet içinde yaşanan problemlere çözüm bulmasını beklerim*”

Hukuki ve idari anlaşmazlıklar, katılımcılar (Ö3, Ö7, Ö12, Ö13, Ö15) tarafından belirtilen bir diğer önemli konudur. Öğretmenlerin okul müdürlerinden “hukuki/idari anlaşmazlıklar” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö12 “*...müfettiş soruşturmalarında daha ılımlı yaklaşmasını beklerim.*”

Ö13 “*...özellikle de hukuki bir işlem gerektiren durumda idarenin benimle iş birliği yapmasını beklerim.*”

Ö15 “*Üst kademeler ile (bakanlık, ilçe milli eğitim. Üst amirlerle) yaşanan sorunlarda. Soruşturma olduğunda, alanınızda uygulama talebi geldiğinde öğretmenin karşıt görüşünü daha üst makamlara ifade etmesi gerektiğinde.*”

Görev dağılımından kaynaklı anlaşmazlıklar, katılımcılar (Ö8, Ö12, Ö13) tarafından da dile getirilmiştir. Görev tanımlarının belirsizliği, öğretmenler arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden “*Görev dağılımından kaynaklı anlaşmazlıklar*” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö12 “*Okul içi görev dağılımında adil ve bu anlaşmazlıklarda arabulucu olmasını beklerim.*”

Ö13 “*Zümreler arası görev dağılımında...*”

Zümre içi anlaşmazlıklar ise, sadece bir katılımcı (Ö14) tarafından belirtilmiştir. Bu durum, öğretmenler arasında grup içi dinamiklerin etkisini yansıtmaktadır. Zümre toplantılarının düzenli olarak yapılması ve öğretmenlerin görüşlerini paylaşabilecekleri bir ortamın sağlanması, bu tür anlaşmazlıkların önüne geçebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden “*zümre içi anlaşmazlıklar*” durumunda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklediklerine ilişkin bir katılımcının görüşü aşağıda verilmiştir:

Ö14 “Zümre içi uyuşmazlıklarda, mesleki meselelerde, genel olarak okulla ilgili uyuşmazlıklarda arabuluculuk yapmasını beklerim.”

Son olarak, "hiçbir zaman" anlaşmazlık ifadesi, bir katılımcı (Ö16) tarafından belirtilmiştir. Bu görüş, anlaşmazlıkların tamamen önlenebileceğine dair bir inancı temsil etmektedir. Okul müdüründen hiçbir anlamda arabuluculuk beklemediğini belirten bir katılımcının görüşü aşağıda verilmiştir:

Ö16 “Okulda yaşadığım anlaşmazlıklarda hiçbir zaman müdürün arabuluculuğuna ihtiyaç duymam.”

Öğretmenler arasındaki iletişim eksiklikleri, pedagojik yaklaşımlardaki farklılıklar ve iş birliği eksikliği, bu anlaşmazlıkların temel nedenleri arasında yer almaktadır. Eğitimde iş birliği ve takım çalışmasının önemi, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirebilir ve bu tür anlaşmazlıkların önüne geçebilir (Johnson & Johnson, 2017). Öğretmen-öğrenci anlaşmazlıklarında, öğretmenlerin öğrenci merkezli yaklaşımlar benimsemesi ve empati kurma becerilerini geliştirmesi, bu tür anlaşmazlıkların azaltılmasına katkıda bulunabilir (Tomlinson, 2014). Öğretmen-veli anlaşmazlıkları genellikle eğitim politikaları, öğrenci başarıları ve öğretim yöntemleri üzerine tartışmalardan kaynaklanmaktadır. Velilerin eğitim sürecine katılımını artırmak ve öğretmenlerle olan iletişimi güçlendirmek, bu anlaşmazlıkları minimize edebilir. Araştırmalar, etkili iletişimin ve iş birliğinin, öğretmen-veli ilişkilerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Epstein, 2018). Öğrenciler arasındaki etkileşimler, bazen anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu tür anlaşmazlıkların yönetimi, öğrencilerin sosyal becerilerini geliştirmek ve empati kurma yeteneklerini artırmak açısından önemlidir. Okul ortamında sağlıklı sosyal ilişkilerin teşvik edilmesi, bu tür anlaşmazlıkların azaltılmasına yardımcı olabilir (Durlak et al., 2011). Hukuki/idari anlaşmazlıklar, okul yönetimi ile ilgili yasal veya idari konulardan kaynaklanmaktadır. Okul müdürlerinin, hukuki süreçler ve yönetmelikler hakkında bilgi sahibi olmaları, bu tür durumları etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, okul yönetiminde şeffaflık ve adaletin sağlanması, bu tür anlaşmazlıkların önlenmesine katkıda bulunabilir (Kirk & MacDonald, 2018). Görev dağılımından kaynaklı anlaşmazlıklarda, okul müdürlerinin görev dağılımını net bir şekilde belirlemesi ve öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olması önemlidir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin rollerini daha iyi anlamalarına ve iş birliğini artırmalarına yardımcı olabilir (Leithwood et al., 2010). Eğitim ortamlarında farklı görüşlerin ve çatışmaların kaçınılmaz olduğu gerçeği göz önüne alındığında, bu

tür anlaşmazlıkların yönetimi ve arabuluculuk rolünün önemi daha da belirginleşmektedir (Türnüklü, 2006).

Sonuç olarak okul müdürlerinin arabuluculuk rolü, çeşitli anlaşmazlık türlerinin etkili bir şekilde yönetilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Katılımcıların görüşleri, anlaşmazlıkların yaygınlığını ve bu durumların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Nitekim Leithwood ve arkadaşları da anlaşmazlıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, okul ortamında daha sağlıklı bir iletişim ve iş birliği sağlanmasına katkıda bulunacağını belirtmiştir. (2010).

b. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “*Yaşadığınız anlaşmazlıklarda, müdürünüzün nasıl bir çözüm politikası izlemesini beklersiniz?*” ve müdürlere yöneltilen “*Yaşanan anlaşmazlıklarda öğretmenleriniz sizden nasıl bir çözüm politikası izlemesini bekler?*” sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.4.’te verilmiştir.

Tablo 3.4 Öğretmenlerin yaşadıkları anlaşmazlıklara dair okul müdürlerinden bekledikleri çözüm politikaları

Temalar	Katılımcılar	Frekans
Adaletli/tarafsız	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö18, Ö19, M1, M2, M3, M4, M5, M8, M10, M11, M14, M15	24
Öğretmen yanlısı	Ö1, Ö12	2
İnsanı merkeze alan	Ö2, Ö15	2
Yapıcı	Ö2, Ö3, Ö4, Ö8, Ö14	5
Arabulucu/uzlaştırıcı	Ö8, Ö11, M15	3
Destekleyici/kolaylaştırıcı	Ö7, Ö12, Ö13	3
Yol gösterici/rehber	Ö12	1
İletişim yanlısı/iyi dinleyici	Ö12, Ö13, Ö14, Ö19	4
Çözüm odaklı	Ö12, Ö13, Ö14, Ö18, M4, M5, M10, M12, M14, M15	10
Gizliliği gözetleyen	Ö14	1
Anlayışlı	Ö12	1
Sakin	Ö20	1
Eğitimi önceleyen	Ö15	1
Resmi prosedürü uygulayan	Ö17, M11, M13,	3
Menfaat odaklı	M1, M6, M7, M9	4

Tablo 3.4. incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu (Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö18, Ö19, M1, M2, M3, M4, M5, M8, M10, M11, M14, M15), anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda müdürlerin adaletli ve tarafsız bir politika izlemelerini beklemektedir. Bu da öğretmenlerin kurum içi adaletin sağlanması konularına büyük önem verdiklerini göstermektedir. Görüşleri “*adaletli/tarafsız*” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö1 “*Adaletli, öğretmenden yana dürüst tutum geliştirmesini beklerim. Öğretmenin sağlık durumuna göre (nöbet konusunda-ders programı konusunda-katlardaki sınıflar konusunda) pozitif ayrımcılık yapabilir.*”

Ö2 “*tarafsız, adil... olmasını, bürokratik bir tavır takınmamasını beklerim.*”

Ö4 “*Adaletli olmasını, hakkaniyetli, yapıcı, çözmeye yönelik tutum sergilemesini bekleriz.*”

Ö8 “*uzlaştırıcı ve yansız bir tavırla herkesi dinleyip her iki taraf için yapıcı çözüm bulmasını beklerim.*”

Ö12 “*...öğretmenini anlayan, yardımcı olabilen, ufuk açabilen, daha çok öğretmenin elinden tutan, ona mesleki alan tanıyan, değer katan, eleştiren değil problemi öngörüp yaratıcı çözümler sunan, iş konusunda proaktif olan, adil davranan bir müdür profili görmek isterdim.*”

Ö19 “*Tarafları dinlemesini, adil olmasını, objektif davranmasını, yanlı olmamasını beklerim.*”

M8 “*Objektif, tarafsız, adil, determinist olmamı beklerler.*”

M10 “*Öğretmenlerim benden çözüm odaklı olmamı, adil olmamı beklerler. Ve öğretmenlerim benim kesin sonucu yapacağımı bilirler. Bana güvenirler, adil olduğumu bilirler.*”

“*Öğretmen yanlısı*” için beklenti düşük bir frekansa (Ö1, Ö12) sahip olmakla birlikte, bazı öğretmenlerin anlaşmazlıklarda kendilerine daha yakın durulmasını beklediğini göstermektedir. Görüşleri “*öğretmen yanlısı*” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö1 “*Adaletli, öğretmenden yana dürüst tutum geliştirmesini beklerim. Öğretmenin sağlık durumuna göre (nöbet konusunda-ders programı konusunda-katlardaki sınıflar konusunda) pozitif ayrımcılık yapabilir.*”

Ö12 “İletişimi kuvvetli, öğretmenini anlayan, yardımcı olabilen, ufuk açabilen, daha çok öğretmenin elinden tutan, ona mesleki alan tanıyan, değer katan, eleştiren değil, yanlışları düzeltme konusunda yol gösteren, ışık tutan, problemi öngörüp yaratıcı çözümler sunan, iş konusunda proaktif olan, adil davranan bir müdür profili görmek isterdim.”

Görüşleri “insanı merkeze alan” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö2 “...insancıl bir tavır takınmasını beklerim.”

Ö15 “Öncelikle eğitimi önceleyen, insanı merkeze alan, olayları kendi öznel durumunda değerlendirebilen bir tavır takınmasını beklerim.”

Yapıcı yaklaşım, öğretmenler tarafından anlaşmazlıklarda en çok talep edilen politikalardan biridir. Bu, öğretmenlerin müdürlerinden, çatışmaları pozitif bir tavırla yönetmelerini beklediklerini göstermektedir. Görüşleri “yapıcı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö3 “Ben yaşadığım problemleri kendim çözmeyi tercih ederim. Müdür beyin de yapıcı bir çözüm politikası yürütmesini beklerim.”

Ö4 “...yapıcı ve sorunu çözmeye yönelik tutum beklerim.”

Bazı öğretmen ve müdürler (Ö8, Ö11, M15), müdürün anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapmasını ve taraflar arasında uzlaşma sağlamasını beklemektedir. Görüşleri “arabulucu/uzlaştırıcı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö8 “uzlaştırıcı ve yansız bir tavırla herkesi dinleyip her iki taraf için yapıcı çözüm bulmasını beklerim.”

Ö11 “Kesinlikle arabuluculuk yöntemini seçmesini beklerdim.”

M15 “Herkes kendi tarafından baktığı için mutlaka çözülmesini ister. Çözüm odaklı, adaletli, tarafsız ve uzlaştırmacı olmamı beklerler.”

Görüşleri “destekleyici/kolaylaştırıcı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö7 “Haklı olan tarafın yanında olup desteklemesini beklerim.”

Ö13 “...kolaylaştırıcı ve çözüm odaklı olmasını beklerim.”

Bir katılımcı tarafından dile getirilmiş olsa da rehberlik edici bir müdür beklentisi, öğretmenlerin anlaşmazlık çözüm sürecinde yönlendirilme ihtiyaçlarını göstermektedir. Görüşleri “yol gösterici” temasında yer alan bir katılımcıya ait görüş aşağıda verilmiştir:

Ö12 “...ufuk açabilen, daha çok öğretmenin elinden tutan, ona mesleki alan tanıyan, değer katan, eleştiren değil, yanlışları düzeltme konusunda yol gösteren, ışık tutan...”

Bazı katılımcılar tarafından (Ö12, Ö13, Ö14, Ö19) müdürlerin iyi birer dinleyici olmaları beklenmekte ve iletişime açık olmalarını önemsenmektedir. Görüşleri “iletişim yanlısı/iyi dinleyici” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö13 “Öncelikle tarafları dinlemesini, iletişim yanlısı olmasını... beklerim”

Ö14 “İletişime açık... bir çözüm uygulamasını beklerim.”

Katılımcıların büyük bir kısmı (Ö12, Ö13, Ö14, Ö18, M4, M5, M10, M12, M14, M15) müdürlerin çözüm odaklı bir politika izlemelerini beklemektedir. Bu, öğretmenlerin hızlı ve etkili çözümlerle anlaşmazlıkların üstesinden gelinmesini istediğini gösterir. Görüşleri “çözüm odaklı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö18 “Her iki tarafı tarafsızca dinlemesini, hisleriyle değil somut verilerle çözüm yolu üretmesini beklerim.”

Ö12 “...problemi öngörüp yaratıcı çözümler sunan, iş konusunda proaktif olan...”

M4 “...kendi sorunlarını da çözmemi beklerler. Sorunun çözümünde benim de etkin bir rol almamı beklerler.”

M12 “Okul müdür olduğum için benden bir çözüm beklerler, son noktayı koymamı isterler.”

Gizlilik, öğretmenlerin nadiren dile getirdiği bir beklenti olmakla birlikte, bazı durumlarda önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Görüşleri “gizliliği gözetleyen” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö14 “...gizliliği gözetmesini beklerim.”

Görüşleri “anlayışlı” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö12 “...öğretmenini anlayan, ona yardımcı olabilen...”

Görüşleri “sakin” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö20 “Sakin ve detaylı dinlemesini beklerim.”

Görüşleri “eğitimi önceleyen” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö15 “Öncelikle eğitimi önceleyen, insanı merkeze alan, olayları kendi öznel durumunda değerlendirebilen bir tavır takınmasını beklerim.”

İki müdür ve bir öğretmen (Ö17, M11, M13) sorunların çözümünde resmi prosedürlere bağlı kalmanın önemine dikkat çekmiştir. Bu yaklaşım, sorunların kişisel yorumlardan ziyade kurumsal kurallar çerçevesinde çözülmesi beklentisini ortaya koymaktadır. Görüşleri “resmi prosedürleri uygulayan” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö17 “Mevcut yöntem olan resmi prosedürleri uygulamasını doğru buluyorum.”

M13 “Geleneksel bir yöntem uygulamamı beklerler genelde, gerekirse öğrenciyi okuldan atmak, öğrenciye fiziksel şiddet uygulamak gibi resmi prosedürleri uygulamamı beklerler.”

“Menfaat Odaklı” temasında bazı müdürlerin gözlemine göre, öğretmenler anlaşmazlık çözümü sürecinde kendi çıkarlarını veya işlerini kolaylaştıracak bir politika izlenmesini bekliyor olabilir. Bu, öğretmenlerin çatışma çözümünde “işimi kolaylaştırsın” şeklinde bir beklentiye sahip olduklarını gösterir. Müdürler, öğretmenlerin kendi işlerinin görülmesini ön planda tutan bir yaklaşımı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bazı müdürler, öğretmenlerin anlaşmazlıkların çözümünde kişisel veya mesleki çıkarlarını önceliklendiren bir yaklaşım beklediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, öğretmenler, kendilerine ve işlerine kolaylık sağlayacak çözümler sunulmasını beklemektedir. Görüşleri “menfaat odaklı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “...kendi işlerine gelecek politikaları uygulamamızı beklerler. O sorunun mutlaka çözülmesini bekler, bu da doğaldır çünkü her insan menfaat odaklıdır, kendi işlerinin yürütmesini ve aksamamasını ister. Mümkün mertebe bunu yapmaya çalışıyorum fakat bu politika başka birinin hakkına hukukuna tecavüz ediyorsa, onun haklarını engelliyorsa yapmamaya çalışıyorum.”

M6 “*Kendilerini haklı gördükleri için kendi isteklerinin olmasını ister. Hızlı ve kendilerine göre çözüm bulunmasını isterler.*”

M9 “*...adalet onların tarafında olursa daha adil görürler. Kısacası kendi isteklerinin ve menfaatlerinin uygulanmasını beklerler.*”

Tablo 3.4. incelendiğinde, öğretmen ve müdürlerin çatışma çözümündeki temel beklentilerinin adalet/tarafsızlık, çözüm odaklılık ve yapıcı yaklaşım gibi temalar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle adil ve çözüm odaklı politikalar, her iki grup için de öne çıkan ve üzerinde hemfikir olunan beklentiler arasındadır.

Bulgulara göre, öğretmenler ve müdürler arasında adaletli ve tarafsız bir yaklaşım ortak bir beklenti olarak öne çıkmaktadır. Müdürlerin, iletişime açık, iyi bir dinleyici ve uzlaştırıcı bir rol üstlenmeleri öğretmenler açısından önemli bir gereklilik olarak ortaya konmuştur. Greenberg’in çalışmalarına paralel olarak bu çalışmanın sonuçları, adil bir tutumun iş ortamındaki huzuru ve verimliliği artırarak kurumsal iş birliğini güçlendirdiğini göstermektedir (2006). Bununla birlikte, müdürlerin destekleyici ve yol gösterici olması, öğretmenlerin sorunlarını çözme sürecindeki güven duygusunu pekiştirmektedir (Boddy, 2014).

Öğretmenlerin beklentilerinde, resmi prosedürlerin uygulanması ve çözüm odaklı yaklaşımlar da önemli yer tutmaktadır. Resmi prosedürlerin yanı sıra, bireysel ihtiyaçları merkeze alan insancıl yaklaşımlar, katılımcılar tarafından olumlu karşılanmıştır. De Dreu’nun çalışmasına paralel olarak bu çalışmanın genel sonuçlarına göre, tarafların ihtiyaçlarına uygun, iletişim odaklı ve adil bir çatışma çözüm politikası, iş yerindeki sosyal uyumu artırmakta ve eğitim ortamındaki verimliliği desteklemektedir (2008).

3.3. Okul Müdürlerinin Okul İçindeki Anlaşmazlıklarda Sosyal Arabuluculuk Rolünü Yerine Getirmesi Durumuna İlişkin Bulgular ve Tartışma

Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda sosyal arabuluculuk rolünü yerine getirme durumunun tespit edilmesi amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verilen cevapların analizleri, ulaşılan bulgular ve tartışmalar sorulan soru sırasına göre aşağıda verilmiştir.

a. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “*Müdürünüz, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan bir sorun ve anlaşmazlık ile ilgili idari bir işlem*

başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gider mi?” ve müdürlere sorulan “Okulunuzda öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan bir sorun ve anlaşmazlık ile ilgili idari bir işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gider misiniz?” sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.5.’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda idari işlem başlatmadan önce uzlaştırma yoluna gidip gitmediğine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Evet	M1, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M15	Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20	21
Hayır	M14	Ö12	2
Kararsızım		Ö1, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö18	6
Duruma bağlı	M2, M3, M4, M11	Ö2, Ö3,	6

Tablo 3.5.’teki veriler, okul müdürlerinin sosyal arabuluculuk rolünü üstlenme durumuna ilişkin çeşitli görüşleri ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı, müdürlerin idari işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gittiklerini belirtmiştir. Özellikle hem müdürlerin hem de öğretmenlerin çoğu, müdürlerin bu tür anlaşmazlıkları çözme sürecinde arabuluculuk rolünü aktif bir şekilde üstlendiklerini ifade etmiştir. Olumlu görüşlerde bulunan öğretmen katılımcılardan Ö13 “*Evet ilk yaptığı şey uzlaştırma yoluna gitmektir.*”, Ö19 “*Uzlaşma yoluna gider, direkt idari işlem başlatma yoluna gitmez. Önce kendisi çözmeye çalışır*” demiştir. Müdür katılımcılardan bazıları ise aşağıdaki yorumları yapmıştır:

M1 “*Evet, önce uzlaştırma yoluna giderim çünkü bu daha kolay ve kestirme bir yoldur. Resmi işlemler her zaman insanlar arasında gerginliğe yol açar ve uzun bir yoldur. Bu nedenle ben resmi yoldan ziyade uzlaşma yoluna başvuruyorum. Genelde uzlaşma yolu herkesin rıza göstereceği şekilde sonuca varıyor.*”

M5 “*Evet giderim. Veliye-öğrenciye ve öğretmene her zaman üst makama dilekçe haklarının olduğunu belirtirim. Olabilecekleri her olasılığıyla mutlaka açıklarım. Olayı anlamaya ve açıklığa kavuşturmaya çalışırım. Çatışmanın olduğu hiçbir ortamda huzur olmadığı için olabildiğince huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışırım.*”

M6 “*Yöneticilikte idari işlem son aşamadır. İdari işlemler de bir sorunu çözmekten öte o sorunun daha da büyümesine sebep olur çoğu zaman. Eğer soruşturma*

olacaksa yapılabilecek her şeyin sona ermiş olduğunu, bütün yolların denendiğini kabul etmek gerekir. Öğretmenin sınıfına huzurlu bir şekilde girmemesi verimi ve etkililiği düşürecektir, dolayısıyla herkesin yararına olacak bir tutum sergilemeye çalışırım. İkna etmek, mutlu etmek, motivasyonu yüksek tutmaya çalışmak doğru yöntemdir benim düşünceme göre; öncelik uzlaştırma, çok gerekli görülürse idari işlem başlatırım.”

M8 *“Evet kesinlikle. Olayların büyümesini engellemenin gerekli olduğunu düşünürüm. İdari işlem benim için en son süreçtir. Uzlaştırmanın sosyal yaşam için gerekli olduğunu düşünürüm.”*

M13 *“Evet kesinlikle giderim. İdari işlem başlatılsa bile sorun çözülmemiş olabiliyor, hatta taraflar daha da büyütebiliyor olayı. Amaç sorunu dostane bir şekilde halletmek, tarafları uzlaştırmak ve eğitim öğretime devam edebilmeyi sağlamak olduğundan bunun önemli olduğunu düşünürüm.”*

Ancak, iki katılımcı müdür, bu rolü üstlenmediğini, doğrudan idari işlem başlattığını veya uzlaştırma girişiminde bulunmadığını vurgulamıştır. Bu durum, Türnüklü, Şahin ve Öztürk’ün çalışmasına paralel olarak bazı müdürlerin sosyal arabuluculuk rolüne yönelik tutumlarının farklılık gösterebileceğini düşündürmektedir (2002). Olumsuz yönde cevap veren katılımcılardan M14 *“Genel olarak uzlaşma yoluna gitmem. Mesela öğretmen ve veli iki farklı kutup oldukları için uzlaşmazlar. Uzlaşma yoluna gitmem, yasal süreci başlatırım. Yasal yolların açık olduğunu dile getiririm.”* ve Ö12 *“Uzlaştırma yoluna gitmez. Aksine suçlayıcı, uyarıcı, karşı tarafı sanki küçümseyerek mesleki bilgisini sorgulayıcı ve aşağılayıcı bir tavırla yönetime iş açmamamızı, sorun çıkarmamamızı ister.”* diye görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin bir kısmı, müdürlerin bu konuda nasıl davrandığı konusunda kararsızdır. Altı öğretmen, müdürlerinin bu rolü tutarlı bir şekilde yerine getirip getirmediğine dair kesin bir fikir belirtememiştir. “Kararsız” olduğuna dair görüş belirten Ö11 *“Müdürümüzle bu konuda olay yaşanmadı. Ancak olsaydı müdür bey büyük ihtimalle uzlaşma yoluna giderdi diye düşünüyorum fakat yine de kararsızım.”* demiştir.

Bazı katılımcılar, müdürlerin uzlaştırma girişimlerinin anlaşmazlığın doğasına göre değiştiğini belirtmiştir. Müdürlerin bir kısmı, anlaşmazlığın içeriğine bağlı olarak tarafları uzlaştırma yoluna gitme kararı aldıklarını ifade etmiştir. Bu durum, müdürlerin her anlaşmazlığa aynı şekilde yaklaşmadığını, olayın bağlamına göre farklı stratejiler

geliştirdiğini göstermektedir. “Duruma bağlı” teması altında görüş belirten katılımcılardan bazıları şu ifadeleri kullanmıştır:

Ö2 “Eğer suç teşkil etmiyorsa ve öğrencinin yüksek yararı söz konusuysa idare bir işlem başlatmadan tarafları uzlaştırma yoluna gider, fakat aksi bir durumda idari işlem uygular.”

M3 “Bazen uzlaştırma yoluna giderim. Ahlaki ve ciddi davranışsal sorunlar varsa uzlaştırmam. Öğrencinin öğretmene yaptığı saygısızlık konusunda asla uzlaştırıcı olmam direkt idari işlem başlatırım.

Sonuç olarak, tablo 3.5. müdürlerin büyük çoğunluğunun sosyal arabuluculuk rolünü üstlenme eğiliminde olduğunu, ancak bu yaklaşımın her zaman tutarlı olmadığını göstermektedir. Müdürlerin ve öğretmenlerin bazıları, bu süreçte net bir tutum sergileyememiştir. Bu da müdürlerin arabuluculuk rolünü üstlenme konusunda daha yapılandırılmış ve şeffaf bir strateji geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Erdem, 2022).

b. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “**Müdürünüz anlaşmazlıkları çözmeye çalıştığında, taraflara yeteri kadar söz hakkı verir mi? Tarafların birbirine saygı duymalarını sağlar mı?**” ve müdürlere sorulan “**Arabuluculuk yaparken taraflara yeteri kadar söz hakkı tanır mısınız?** sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.6.’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda taraflara yeteri kadar söz hakkı verip vermediğine ve tarafların birbirlerine saygı duymalarını sağlayıp sağlamadığına ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Evet	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20	29
Hayır	M3	Ö12	2
Kısmen		Ö2, Ö4, Ö5	3
Bilmiyorum		Ö8	1

Tablo 3.6.’daki katılımcı görüşlerine göre hem müdürler hem de öğretmenler arasında çoğunluk, müdürlerin anlaşmazlıklarda taraflara yeterince söz hakkı tanıdığı yönünde görüş bildirmiştir. 29 frekansla en yüksek oranda desteklenen tema “evet”

teması olarak öne çıkmaktadır. Bazı öğretmenler, müdürlerin kısmen söz hakkı tanıdıklarını düşünmüşlerdir. Bu görüş, müdürlerin her durumda taraflara eşit söz hakkı tanımadığı veya bu konuda yeterince etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Müdürlerden biri (M3) ve bir öğretmen (Ö12), müdürlerin anlaşmazlık durumlarında taraflara söz hakkı tanımadıklarını ifade etmiştir, fakat bu olumsuz görüşün sınırlı bir frekansla öne çıkmakta olduğu görülmektedir.

c. Okul müdürlerine sorulan “...*tarafların birbirine saygı duymalarını nasıl sağlarsınız?*” sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Okul Müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların birbirine saygı duymalarını sağlama yöntemine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar	Frekans
	Müdür	
Sınır Çizme	M1, M4, M13, M14, M15	5
Uyarıda Bulunma	M2, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M12	8
Empati Kurma	M10	1
Görüştürmeme	M3	1

Tablo 3.7. okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların birbirine saygı duymalarını sağlama yöntemlerine dair verdikleri yanıtları göstermektedir. Katılımcıların belirttiği yöntemler, müdürlerin öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkileri yönetmedeki rolünü ve kullandıkları stratejileri ortaya koymaktadır. Müdür olan katılımcılara tarafların birbirine saygı duymalarını nasıl sağladıklarına dair ek soru yöneltilmiş ve “evet” temasına ilişkin cevap veren müdürlerin ifadeleri “sınır çizme”, “uyarıda bulunma” ve “empati kurma” şeklinde alt temalara ayrılmıştır. “Hayır” temasına ilişkin cevap veren müdürün ifade ise “görüştürmeme” şeklinde alt temaya ayrılmıştır.

“Evet” temasına ilişkin “sınır çizme” alt temasında görüş belirten bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

M1 “*Taraflara tabii ki söz hakkı veririm, onları sonuna kadar dinlerim. Saygı duymalarını sağlıyorum, konuyu dağıtmamak üzerine bir çerçeve çiziyorum, konu neyse o çerçevede konuşmalarını sağlıyorum. Yani konu dışına çıkıp genel suçlamalar*

yapmamalarını istiyorum. Sorun veya olay neyse o olay üzerinden konuşulmasını isterim, genel bir ifadede bulunmalarını istemem bu anlamda konunun genişletilmemesini sağlarım. Özel ve somut ifadelerde bulunulmasını ve olaya dair 5N 1K kuralı çerçevesinde ifadede bulunulmasını isterim. Bu şekilde sorunun ne olduğunu lokal olarak tespit edip daha kolay çözüme kavuşabiliyoruz.”

M4 “Öncelikle kendilerini ifade etmelerine imkân veririm. Makam odasının da ağırlığını kullanarak belli sınırlar içinde davranmalarını sağlarım. Tarafların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam oluştururum.”

M13 “Söz hakkı tanırım. Tarafları bir araya getirmeden önce konu hakkında her iki tarafla da birebir görüşüp konunun iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışırım. Bir araya getirmeden önce saygı duyacaklarına ve ılımlı olacaklarına emin olmam gerekiyor çünkü burası eğitim kurumu ve saygının her koşulda önemli olduğunu, birbirinin dinlemenin gerekli olduğunu düşünürüm.”

M15 “Belli bir çerçeve çizdikten sonra söz hakkı veririm. 5-10 dakikanız var gibi süre bildiririm. Resmi olarak belli bir çerçevede, saygı içerisinde bu kurum içinde konuşulması gerektiğine dair ikazda bulunurum. Uzmanlar eşliğinde onlara yardımcı olduğumuzu ve resmi prosedürlerin olduğunu belirtiyorum.”

Okul müdürleri, tarafların birbirine saygı duymalarını sağlamak amacıyla uyarıda bulunma stratejisini sıkça tercih ettiği görülmektedir. “Evet” temasına ilişkin “uyarıda bulunma” alt temasında görüş belirten bazı katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

M2 “Evet, sabırla dinliyorum. Karşı tarafın öfkesinin yatışmasını isterim. Tarafların yüz yüze gelmesini gerekli görürsem, sonucunda olayın biteceğine eminsem birbirlerine saygılı olmaları konusunda uyarılarda bulundurup o şekilde yüz yüze getiririm. Bazen gerekli durumlarda ikazlarda da bulunurum.”

M5 “Evet herkesi kesinlikle dinlerim. Birbirlerine saygı duymalarını gerektiğini açıklarım, saygısızlık sınırını aşanlara gerekli yaptırımların uygulanacağını ifade ederim.”

M7 “Öncelikle ikisini birlikte dinlemem. Tarafları ayrı ayrı dinlerim, daha sonra arabuluculuk yapabileceğim noktalar neyse bunu bulurum. Anlaşmazlığa neden olan durumları tespit etmeye ve nasıl bir uzlaştırma yapabileceğimi anlamaya çalışırım. Bunlara rağmen benim arabuluculuğumda bir çözüme ulaşılmayacaksa yasal

prosedürleri işletirim. Tarafları bir araya getireceksem öncesinde her iki tarafı da yapılacak görüşmedeki tutum ve davranışlarıyla, saygılı olmaları konusunda ilgili çok net bir şekilde uyarırım. Bu şartlar içinde görüşeceklerse bir araya getiririm, yoksa riskli olabileceğini hesaba katarak görüşmelerine de müsaade etmem.”

M8 *“Evet tanırım. Öncelikle uyarırım, moderatörlüğü ben yaparım, söz hakkını ben veririm, gerekli uyarıları ben yaparım. Müdahale ederim saygı duyulmadığında.”*

M11 *“Taraflara söz hakkı veririm yeteri kadar. Aynı ortamda tarafların birbirlerine saygılarını kaybetmeyecek şekilde üsluplarını dikkat ederek iletişim kurmaları gerektiğini uyarılar yaparak belirtirim.”*

M12 *“Yasal mevzuata dayanarak onların 657 sayılı memur kanununa tabi olduklarını belirtir, uyarır sonra görüşmeye başlarım. Resmi kurumda olduklarını dolayısıyla saygı duymaları gerektiğini söylerim. Kimsenin kimseye saygısızlık yapmaya hakkı olmadığını savunurum.”*

“Evet” temasına ilişkin “empati kurma” alt temasında görüş belirten bir katılımcının ifadesi aşağıda verilmiştir:

M10 *“Yeteri kadar söz hakkı tanırım. Sakin olmaya davet ederim, taraflar ile empati kurarım, yanılabilirliklerini de söylerim. Çatıştırmamaya çalışırım tarafları.”*

“Hayır” temasına ilişkin “görüştürmeme” alt temasında görüş belirten bir katılımcının ifadesi aşağıda verilmiştir:

M3 *“Arbuluculuk yapmam kolay kolay. Karşı karşıya getirmem insanları. Hele ki öğretmen ve öğrenciyi hiç görüştürmem.”*

Sonuç olarak, müdürlerin, tarafların birbirine saygı duymalarını sağlamak için bazı yöntemler uyguladıkları görülmektedir. Müdürlerin sınırları belirlemeye odaklandıkları yaklaşım, anlaşmazlıkların büyümesini önlemek ve belirli kurallar çerçevesinde iletişimi yönlendirmek için önemlidir. Sınır çizmenin etkili bir strateji olduğu hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında olumlu bir iletişim ortamı oluşturma çabalarını desteklediği vurgulanmaktadır (Leithwood & Riehl, 2005). Müdürlerin “uyarıda bulunma” yaklaşımı, sorunların çözümü için önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Öğretmenler arasında yaşanan anlaşmazlıklarda müdürlerin, durumu gözden geçirip gerekli uyarıları yaparak bir farkındalık oluşturmaları beklenmektedir. Marzano ve Simms (2013) tarafından önerilen etkili sınıf yönetim

stratejileri, öğretmenlerin hem davranışsal hem de akademik performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, müdürlerin yaptığı uyarılar, öğretmenlerin karşılıklı saygı ve iş birliği ortamını güçlendirmek için kritik bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. “Empati kurma” alt temasında sadece bir katılımcı görüş belirtmiş olsa da bu olgu müdürlerin taraflar arasındaki çatışmalarda önemli bir rolü belirttiği düşünülmektedir. Bu yaklaşım, tarafların duygularını ve bakış açılarını anlama çabası olarak tanımlanabilir. Empati kurma, müdürlerin, öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkların arka planındaki duygusal dinamikleri göz önünde bulundurarak daha etkili bir çözüm süreci geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Öğretmenlerin yaşadığı sorunlar karşısında empati gösterilmesi, onların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve daha yapıcı bir diyalog ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, karşılıklı anlayış ve saygıyı artırarak, çatışmaların çözümünde olumlu sonuçlar elde edilmesine olanak tanır (Goleman, 1998). Görüştürmeme stratejisi, müdürlerin tarafların doğrudan bir araya gelmelerini engelleyerek, bir tür mesafe yaratarak çatışmaların çözümüne yönlendirdiği bir yöntemdir. Bu yaklaşım, taraflar arasında gerilimi azaltmayı amaçlar. Ancak, müdürler bu stratejiyi uygularken dikkatli olmalıdırlar. Sürekli görüştürmeme, taraflar arasında daha fazla yanlış anlamalara ve güvensizlik hissine yol açabilir. Bu nedenle, görüştürmeme stratejisi, yalnızca gerekli durumlarda ve belirli koşullar altında uygulanmalıdır (Fisher & Ury, 2011).

d. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, **“Müdürünüz anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendisi ile taraflar arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurur mu?”** ve müdürlere sorulan **“Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendiniz ile taraflar arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurur musunuz?”** sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.8.’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların sahip olduğu farklılıklara göre öğretmenlere yaklaşp yaklaşmadığına ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Evet	M2, M3, M9, M12, M15	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17	16
Hayır	M1, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11, M13, M14	Ö3, Ö6, Ö9, Ö11, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20	18

Tablo 3.8.'deki veriler okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların sahip olduğu farklılıklara göre öğretmenlere yaklaşım yaklaşmadığına ilişkin görüşler içermektedir. Bu verilere göre, müdürlerin anlaşmazlıklarda tarafların sahip olduğu farklılıkları göz önünde bulundurma durumlarına dair öğretmen ve müdür görüşleri incelenmiştir. Elde edilen verilere göre, 18 katılımcı “hayır” diyerek okul müdürünün farklılıklara göre davranılmadığını belirtirken 16 katılımcı “evet” diyerek farklılıkların dikkate alındığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, 1 katılımcı "bilmiyorum" cevabını vermiştir. Temalar arasında neredeyse eşit bir dağılımın olması, müdürlerin arabuluculuk süreçlerinde bu konuda net bir yaklaşım geliştirmediklerini göstermektedir.

Görüşleri “evet” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M12 *“Evet bu farklılıkları göz önünde bulundururum. Çünkü birinin anladığı dil ile diğeri arasında fark vardır, kişiye göre konuşurum.”*

Ö2 *“Evet göz önünde bulundurur. Farklılıkları göz önünde bulundurur. Herkesin farklı düşünebileceğine, çatışmalara farklı yaklaşabileceğine inanır.”*

Ö7 *“Kesinlikle bulundurur, ona göre değerlendirme yapar.”*

Ö12 *“Bu farklılıkları normalde bir yöneticinin yapmaması gerekmekte fakat benim müdürüm bu farklılığı bir fırsat biliyor ve ayrımcılık yapıyor.”*

Ö15 *“Evet hem sosyo ekonomik açıdan hem de dünya görüşünün aynı olduğu kişileri kayırır.”*

Ö17 *“Evet olaya yaklaşırken kendi başından geçen hadiseleri örnekleme olarak kullanır.”*

Görüşleri “hayır” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M4 *“Hayır herhangi bir farklılık veya ayrımcılık yapmam. Yöneticilik ya da arabuluculuk denilen kavramlar adalet ve hakkaniyet içerisinde yapılmalıdır. Bu şekilde yapılmadığı takdirde sürdürülebilir olamazlar ve güven telkin etmediğiniz için*

tarafgir olduğunuz hususunda bir algı oluştuktan sonra kişiler sizi arabulucu görüp yanınıza gelmez.”

M6 *“Karar verirken okulun, öğretmen, öğretmenin çalışma azmine, enerjisine, katkısına ve olayın boyutuna göre değerlendirmede bulunurum. Herhangi bir fark gözetmeksizin olaya odaklanıp uyuşmazlığı çözmeye çalışırım.”*

M7 *“Mümkün olduğunca tarafsız davranmaya çalışırım. Biz hâkim veya savcı değiliz, yargılama konumunda değiliz, sadece ufak tefek anlaşmazlıklardan doğan durumların daha da büyüyerek içinden çıkılmaz hale gelmeden mümkünse bir çözüm bulmaya çalışmaktır bizim işimiz. Dolayısıyla taraflarla kendi aramdaki çeşitli farklılıkları göz önünde bulundurmamaya çalışırım.”*

M8 *“Hayır kesinlikle yapmam. Herkesin tuttuğu takım, desteklediği parti ve farklı dünya görüşü vardır fakat burada bütün ceketlerden arınıp birbirimizle iletişim kurarız.”*

M10 *“Asla etkili olmaz. Ben kendimi birçok şeyden soyutlamış bir okul müdürüyüm.”*

Ö18 *“Böyle bir ayrıma kesinlikle gitmez. Tarafsızca dinler.”*

Ö19 *“Hayır bulundurmadığını düşündüm. Beni veya herhangi birisini farklılığından dolayı ötekileştirdiğine veya farklı yanlı davrandığına şahit olmadım.”*

Bu grupta yer alan müdürler ve öğretmenler, taraflar arasındaki farklılıkların uyuşmazlık çözüm sürecinde önemli olduğunu ve dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Örneğin, M12, bireylerin birbirinden farklı algı ve iletişim dillerine sahip olduğunu ifade ederek, kişiye göre iletişim kurmanın önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, Ö2 ve Ö7 gibi öğretmenler, müdürlerin bu farklılıklara saygı gösterdiklerini ve arabuluculuk süreçlerinde bu farklılıkları göz önünde bulundurarak adil bir yaklaşım sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu tür bir yaklaşım, kültürel duyarlılık ve kapsayıcı liderlik kavramlarıyla örtüşmektedir. Kültürel duyarlılığa sahip liderler, farklılıklara saygı gösterir ve tarafsız bir arabuluculuk yaparken herkesin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur (Banks, 2015). Aynı zamanda bu liderler, çatışma çözümünde tarafların bakış açılarını anlamaya çalışarak daha adil bir süreç yürütürler (Ryan, 2006).

Arabuluculuk süreçlerinde sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıkların dikkate alınması, taraflar arasındaki iletişimi ve anlaşmazlıkların çözümünü doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Çatışma teorileri, bireylerin farklı sosyal statülerinin ve kültürel

arka planlarının, çatışma dinamiklerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986). Bu bağlamda, tarafların ihtiyaçlarını anlamak için bu farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Öğretmenler genellikle müdürlerinin bu tür farklılıkları göz önünde bulundurduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, Ö2 "*Evet göz önünde bulundurulur. Farklılıkları göz önünde bulundurulur. Herkesin farklı düşünebileceğine, çatışmalara farklı yaklaşabileceğine inanır.*" ifadesiyle müdürün farklılıklara saygı duyduğunu vurgulamıştır. Ancak bazı öğretmenler, müdürlerinin ayrımcı bir tutum sergilediğini de belirtmişlerdir. Ö12 "*Bu farklılıkları normalde bir yöneticinin yapmaması gerekmekte fakat benim müdürüm bu farklılığı bir fırsat biliyor ve ayrımcılık yapıyor.*" şeklindeki ifadesiyle müdürün farklılıkları ayrımcılık yapmak için kullandığını dile getirmiştir.

Müdürler ise çoğunlukla bu farklılıkları dikkate almadıklarını belirtmişlerdir. M4 "*Hayır herhangi bir farklılık veya ayrımcılık yapmam. Yöneticilik ya da arabuluculuk denilen kavramlar adalet ve hakkaniyet içerisinde yapılmalıdır.*" ifadesiyle tarafsız bir tutum sergilediğini vurgulamıştır. M7 ise "*Mümkün olduğunca tarafsız davranmaya çalışırım. Biz hâkim veya savcı değiliz, yargılama konumunda değiliz, sadece ufak tefek anlaşmazlıklardan doğan durumların daha da büyüyerek içinden çıkılmaz hale gelmeden mümkünse bir çözüm bulmaya çalışmaktır bizim işimiz.*" diyerek arabuluculuk rolünü açıklamıştır.

Sonuç olarak, öğretmenler ve müdürler arasında yapılan anketler, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıkların arabuluculuk süreçlerinde dikkate alınıp alınmadığı konusunda görüş ayrılıkları olduğunu göstermektedir. Eğitimcilerin, arabuluculuk süreçlerinde sosyo-kültürel farkındalık geliştirmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, eğitim programlarının bu konuları kapsamaması gerektiği savunulmaktadır (Balcı, 1993; Çubukçu & Girmen, 2006)

e. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, "*Müdürünüz anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken taraflar ile kendi arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurulur mu?*" ve müdürlere sorulan "*Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken taraflar ile kendi arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurulur musunuz?*" sorularına "evet" cevabı veren katılımcılara sorulan ve yukarıdaki soruların devamı

olan “*Hangi durumlarda farklılık gösterir/gözetirsiniz, cevabınızı örnek vererek açıkla mısınız?*” sorusuna verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.9.’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Okul müdürlerinin okul içindeki anlaşmazlıklarda tarafların farklılıklarını göz önünde bulundurma durumuna ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Siyasi görüş/sendika		Ö1, Ö4, Ö7, Ö12, Ö15	5
Sosyo-ekonomik düzey		Ö1, Ö4, Ö5, Ö15	4
Kültürel ve milli değerler		Ö2, Ö12, Ö17	3
Dünya görüşü	M12	Ö2, Ö4, Ö15, Ö17	5
Aktif/çalışkan öğretmen	M2, M3, M12, M15	Ö10, Ö14	6
Kemik kadro/deneyimli öğretmen		Ö7, Ö12, Ö13	3
Dezavantajlı/özel durumlar	M2, M3 M9		3
İdareye yakınlık	M12		1

Tablo 3.9. incelendiğinde katılımcıların bazıları siyasi görüş ve sendika faktörlerinin anlaşmazlıklarda önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin siyasi eğilimlerinin uyuşmazlık çözüm süreçlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Siyasi görüşlerin yanı sıra sendikal aidiyetlerin de arabuluculuk süreçlerinde dikkate alındığı vurgulanmıştır. Görüşleri “siyasi görüş/sendika” temasında olan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö1 “*Siyasi görüşüne göre yapardı, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak kişilere karşı ayrımcılık yapılmamalı.*”

Ö4 “*Dünya görüşü, sosyo-ekonomik durumu, siyasi görüşü, sendika farklılığının soruna yaklaşım şekline yansıdığı bazen görülebiliyor (idareci olmak isteyen bir arkadaş farklı bir sendikaya üye olduğu için yönetim kadrosuna geçemedi/alınmadı).*”

Sosyo-ekonomik düzeyin önemine değinen katılımcılar, bu faktörlerin anlaşmazlıklarda müdürün taraflara yaklaşımını etkilediğini ifade etmişlerdir. Görüşleri “sosyo-ekonomik düzey” temasında olan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö5 “Öğretmenin sosyal çevresinin etkisine göre müdürün davranışını değiştirdiğini gördüm. Sosyal çevresi iyiyse yaklaşımı iyi, valinin öğretmen eşine aha pozitif davranıldığını gördüm, ders programını onun istediği şekilde yapıyordu. İzin isteme durumlarında hemen istediği yerine getiriliyordu. Derse geç kalındığında problem haline getirmezdi”

Ö15 “Hem sosyo ekonomik açıdan hem de dünya görüşünün aynı olduğu kişileri kayırır. Örneğin bir öğrencinin yaptığı olumsuz davranışı velinin yaptığı ekonomik bağışla görmezden gelebilir.”

Tablo 3.9.’da kültürel ve milli değerlerin anlaşmazlıklarda dikkate alındığına dair ifadeler bulunmuştur. Bu bağlamda katılımcılar, kültürel farklılıkların anlaşmazlıkların çözümünde önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Görüşleri “kültürel ve milli değerler” temasında olan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö2 “...karşı tarafın dünya görüşüne kendi tarafıyla/ kültürel değerlerle çatışmadıkça saygı duyar.”

Ö12 “...sene başında zaten önceki sene okuttuğum sınıfı devam ettirmek istediğimde, bu tarz sınıflara Türk milli değerlerine, kültürüne sahip çıkan, benimseyen öğretmene verilmesi gerektiğini söyleyerek bariz bir şekilde ayrımcılık yaptı çünkü ben doğulu bir öğretmenim.”

Dünya görüşünün anlaşmazlıklarda dikkate alındığına dair ifadeler de önemli bir yer tutmaktadır. Katılımcılar, farklı dünya görüşlerine sahip bireyler arasında empati kurulmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Görüşleri “dünya görüşü” temasında olan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö15 “...veya dünya görüşünün aynı olduğu bir öğretmene daha iyi çalışma koşulları sağlar.”

Ö17 “Olaya yaklaşırken kendi başından geçen hadiseleri örnekleme olarak kullanır bu örneklemelede elbette kültürel ve dünya görüşünden izler taşır.”

M12 “...birinin anladığı dil, sahip olduğu dünya görüşüyle diğeri arasında fark vardır, kişiye göre konuşurum. Kişinin çerçevesinden bakarak, empati kurarak konuşurum. Örneğin burası meslek lisesi, meslek öğretmeniyle farklı konuşurum, kültür branş öğretmeniyle farklı konuşurum.”

En yüksek frekansa sahip olan tema "Aktif/çalışkan öğretmen" (6) olup bu durum müdürlerin aktif öğretmenlere daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Görüşleri "aktif/çalışkan öğretmen" temasında olan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö14 "...veya daha çok aktif çalışan öğretmene daha yakın bir tutum sergiler. Örneğin ben aktif olarak proje çalışmalarını yürüttüğüm için ders programında pozitif bir ayrımcılık yapmıştı bana."

M2 "Okula derse giriş çıkış dışında herhangi bir katkısı olmayan öğretmen ile okul adına güzel çalışmalar yapan öğretmen arasında bir pozitif ayrımcılık yaparım."

M12 "...aktif çalışan öğretmenlere farklı davranırım. Bu gibi aktif çalışan öğretmenlere izin aldıklarında sorun etmem, toleranslı davranırım, ders programını isteğine göre düzenlemeye çalışırım, genel olarak onları idare ederim fakat diğerlerini idare etmem direkt yasaları uygulayım. Yani sevdiğim kişilere, okul idaresine yakın, çalışkan ve vefalı çalışan kişileri idare ederim. Ama dersime girer-çıkarım başka şey yapmam diyen tiplere yasa ve yönetmelikler çerçevesinde hareket etmeye çalışırım. Terazinin kefeşi çalışandan yana olacaktır, onun tarafından olumlu bakmaya çalışırım."

M15 "Yönetime, iş gücüne katkıda bulunan öğretmenlere karşı pozitif bir tarafım vardır, onları ödüllendirip örnek teşkil etmeleri noktasında gereğini yaparım. Başarı belgesi, ders programlarını istekleri doğrultusunda oluşturmak gibi."

Görüşleri "Kemik kadro/deneyimli öğretmen" temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö12 "Okul içinde uzunca yıllar çalışmış olan ve sözü geçen öğretmenleri diğerlerinden daha üstün görüyor."

Ö13 "Burada uzun süredir çalışan kemik kadroların ders programları ve onları talepleri daha öncelikli olduğunu düşünüyorum. Kurumumuz ikili eğitim veriyor ve bazı branşlarda öğretmenler sabahçı olmak istemekte ısrarcılar, bu durumda müdürümüzün yaklaşımından ziyade okulda zaten bulunan bu eski kadronun sesi daha çok çıkıyor."

Görüşleri "dezavantajlı/özel durumlar" temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M2 "...önemli olan taraflara adaletli bir şekilde olaya çözüm sunmaktır. Bazı özel durumlarda (sağlık, çocuk, daha fazla çalışan öğretmen varsa) esneklik sağlarım."

M3 “... dezavantajlı durumda olanlara kolaylık sağlarım. Örneğin yüksek lisans, doktora yapan, 30 saat derse girmek isteyen, sağlık sorunu olan, bebeği olan öğretmenlere kolaylık sağlamaya çalışırım. Sadece derse girip çıkmak isteyen okula pek bir faydası olmayan öğretmenlere standart herkese uyguladığım yöntemi uygulayım.”

M9 “Depremzede, engelli öğretmen veya dezavantajlı durumda olan öğretmenlerime pozitif ayrımcılık gerektiği noktada yardımcı olmaya ve kendilerini desteklemeye çalışırım.”

Görüşleri “İdareye yakınlık” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M12 “Yani sevdiğim kişilere, okul idaresine yakın, çalışkan ve vefalı çalışan kişileri idare ederim. Ama dersime girer-çıkarm başka şey yapmam diyen tiplere yasa ve yönetmelikler çerçevesinde hareket etmeye çalışırım. Terazinin kefesi çalışandan yana olacaktır, onun tarafından olumlu bakmaya çalışırım.”

Katılımcılar, okul müdürlerinin anlaşmazlıklarda tarafların farklılıklarını göz önünde bulundurup bulundurmadıkları konusunda çeşitli temalar etrafında görüş bildirmiştir. Çalışmada öne çıkan en önemli tema, okul müdürlerinin "aktif ve çalışkan öğretmen" kavramına yönelik pozitif bir ayrımcılık yapma eğilimidir. Bu tema altındaki görüşler, müdürlerin aktif öğretmenleri diğerlerine göre daha fazla desteklediğini göstermektedir. Örneğin M12 aktif, çalışan öğretmenlere daha esnek davrandığını, ders programlarını onların isteklerine göre düzenlediğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin sendikal aidyetleri ve siyasi görüşlerinin anlaşmazlık çözüm süreçlerini etkilediği de ifade edilmiştir. Örneğin Ö4, farklı sendikal aidyetlerin okul yönetimine dâhil edilme süreçlerini etkilediğini vurgulamıştır. Sosyo-ekonomik düzey de müdürlerin kararlarında etkili olmuştur. Ö15, ekonomik açıdan güçlü olan kişilerin daha fazla kayırıldığını ifade etmiştir. Bu bulgular, anlaşmazlıkların çözümünde tarafların kişisel özelliklerinin dikkate alındığını ve bu faktörlerin karar alma süreçlerini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Banks, 2015).

e. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “**Müdürünüzü arabuluculuk çalışmalarında başarılı buluyor musunuz? Neden?**” ve müdürlere sorulan “**Bir müdür olarak, sosyal arabuluculuk çalışmalarında kendinizi başarılı buluyor musunuz? Neden?**” sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.10.’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların okul müdürlerinin arabuluculuk çalışmalarını başarılı bulma düzeylerine ilişkin görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Katılımcılar		Frekans
		Müdür	Öğretmen	
Başarılı	Net tavır	M6	Ö2	2
	Çözüm üretme	M6, M7	Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö11, Ö13, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20	12
	Yönetmeliği uygulama		Ö6, Ö9	2
	İletişimi yüksek	M6	Ö7	2
	Ciddi boyutta soruşturma olmaması	M2, M13, M14	Ö3	4
	Olumlu geri dönüt	M4, M5, M8		3
	İyi Dinleyici	M6, M7, M10, M11		4
Kısmen Başarılı	Geliştirilmesi gerekli	M1, M9	Ö14	3
	Bireysel karar almama		Ö8	1
Başarısız	Zayıf iletişim		Ö12	1
	Psikolojiden anlamama		Ö12	1
	Liderlik/yöneticilik vasıflarında yetersizlik	M12	Ö1, Ö12, Ö15	4
	Çözüme kavuşturamama	M3		1

Tablo 3.10. verilerine göre “başarılı” müdür temasında müdürlerin arabuluculuk çalışmalarında başarılı olmalarını sağlayan çeşitli özellikler yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar, müdürlerin net bir tavır sergilemeleri, çözüm odaklı olmaları, yüksek iletişim becerilerine sahip olmaları ve ciddi boyutta soruşturma olmaması gibi unsurları olumlu olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, müdürlerin iletişim becerilerinin yüksek olması ve geri dönütlerinin olumlu olması da başarının göstergeleri arasında sayılmıştır. “Net tavır” alt temasında yer alan katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Ö2 “Başarılı buluyorum, çünkü okulda yaşanan anlaşmazlıklar yapıcı bir şekilde çözülüyor. Örneğin iki öğretmenin anlaşılamadığı durumlarda müdürün “resmi görevlerinizi anlaşılarak yapacaksınız, özel hayatınız ve birlikte çay-kahve içip

içmemeniz beni ilgilendirmiyor” gibi net bir yaklaşımı anlaşmazlığı ortadan kaldırıyor.”

M6 *“Kendimi başarılı buluyorum çünkü şimdiye kadar bana gelen her şeyi çözdüm, çözümsüz bir olay bırakmadım. [...] Olayları yargılamadan detaylı dinleyerek hakkaniyetle ve net bir tavırla karar vermeye çalışırım. Tabii bu biraz da bana güven duymaları ile ilgilidir.”*

“Çözüm üretme” alt temasında görüş belirten bazı katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

M6 *“Kendimi başarılı buluyorum çünkü şimdiye kadar bana gelen her şeyi çözdüm, çözümsüz bir olay bırakmadım. [...] Bir sorun geldiğinde kendi benliğimi veya şahsi düşüncelerimi bir kenara bırakıp hepsinin ne düşünüyorlarsa, olayın şiddeti ne derece olursa olsun sonuna kadar saygı duyarak dinlemeye ve anlamaya çalışırım [...]”*

M7 *“Genellikle kendimi başarılı bulduğumu söyleyebilirim. Arabuluculuk gerektiren bir durum ortaya çıktığında öncelikle tarafları ayrı ayrı ve sabırla sonuna kadar dinlemeye ve anlamaya çalışırım. Şu anda ve sonrasında olabilmesi muhtemel ciddi durumlar hakkında detaylı bilgilendirmeler yaparım, tarafların empati yapmalarını sağlamaya çalışırım. Bütün bunların neticesinde bir orta yolu bularak uzlaşmayı sağlamış olurum”*

Ö4 *“Genelde başarılı buluyorum; sürüncemede bırakmaması, olayı çözüme kavuşturması...”*

Ö10 *“Evet buluyorum çünkü muhakkak çözüm bulur. İdareciliği iyi yaptığına inanıyorum.”*

Ö13 *“Genel olarak başarılı buluyorum. Müdürümüz direkt tarafın kendisiyle görüşüp olayı açıklığa ve çözüme kavuşturur.”*

Ö19 *“Genel olarak başarılı çünkü çözüm odaklıdır.”*

“Yönetmeliği uygulama” “iletişimi yüksek”, “ciddi boyutta soruşturma olmaması”, “olumlu geri dönüt” ve “iyi dinleyici” alt temalarında görüş belirten bazı katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Ö6 *“Evet başarılıdır. Yönetmeliği bilir ve ona uygun davranır.”*

Ö9 *“Evet idareciliğini başarılı buluyorum, resmi prosedürleri uygular.”*

Ö7 “Evet başarılı buluyorum, iletişim gücü yüksek, çözüm odaklı bir kişilik”

M2 “Başarılı bulunduğumu düşünüyorum. Çalıştığım kurumda öğretmen ve velilerle ilgili çatışmalarda çok az inceleme soruşturma olmuştur. Ve çok ciddi boyutta da olmamıştır.”

M13 “Başarılı olduğumu düşünüyorum. 25 yıllık idarecilik meslek hayatımda kayda değer ciddi anlamda herhangi bir sorun yaşamadığımı düşünüyorum.”

M14 “İlçeye yansımış olan öğretmen ve idareye dair herhangi bir soruşturma olmadığından ve herhangi bir büyük sorunla karşılaşmadığımızdan kendimi başarılı buluyorum.”

Ö3 “Bu konuda müdürümüz başarılı buluyorum okulumuzda genelde pek büyük çapta sorunlar yaşanmıyor Bazen küçük pürüzler çıkabiliyor ve bu pürüzler tatlıya bağlanıyor. Demek ki bu konuda müdür beyin tutumları etkili oluyor.”

M4 “Genellikle geri dönütler olduğu için sorunlara etkili, yerinde ve doğru müdahale ettiğini düşünüyorum.”

M5 “Evet genelde başarılı bulurum, gelen dönütler başarılı olduğumu destekler nitelikte çünkü.”

M8 “Evet genelde başarılı bulurum, gelen dönütler başarılı olduğumu destekler nitelikte çünkü.”

M10 “Başarılıyım çünkü genelde çevrem küçüklüğümden beri bu tarz geri dönütler veriyor. Dinlemeyi, sorun çözmeyi severim. Benim bulunduğum yerde sorun olmamalı.”

M11 “İletişime açık herkesle uzlaşmaya gitmeye çalıştığımız zaman başarılı olmuştum. Fakat ılımlı davranış göstermeyen iletişime kapalı kişilerde bu güç olabiliyor ve idari işlem başlatabiliyorum. Olumlu dönütler aldığım için başarılı buluyorum.”

“Kısmen başarılı” temasında, müdürlerin arabuluculuk çalışmalarında kısmen başarılı olduklarını düşünen katılımcılar, müdürlerin bazı alanlarda geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu temada yer alan katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ö14 “Kısmen başarılı bulurum. Biraz sert bir üslubu olabiliyor bazen. Fakat sorunu görüp çözmek için uğraşıyor. Görmezlikten gelmiyor. Kırıcı olmadan üst perdeden konuştuğu oluyor. Fakat genel anlamda dinleyici ve çözüm üretici bulurum kendisini.”

M1 “Yüzde yüz memnuniyet sağlayamadığımız durumlar da oluyor tabii ki. Bu noktada kendimi geliştiremez konumda bulmuyorum. Gelişmem gerektiğine inanıyorum. Bu konuda yeteneklerimin ve tecrübelerimin gelişmesi yönünde adımlar atmam gerektiğini düşünüyorum ve kendimi eğitmeye ve gelişmeye çalışıyorum. Konu ile ilgili kişisel gelişim kitaplarını okumaya çalışıyorum. Çok yetersiz konumda olmadığımı fakat kendimi geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.”

M9 “Evet gayret ediyorum fakat başarılı olup olmadığımı sorgulamam gerekte. Çünkü başarılı veriye ihtiyacım var, kendimi geliştirmem ve destek almam gerektiğini düşünüyorum.”

“Başarısız” temasında değerlendirilen müdürler ise iletişim eksikliği, bireysel karar alamama, liderlik yetersizlikleri ve psikolojik bilgi eksiklikleri gibi unsurlar nedeniyle eleştirilmiştir. Katılımcılar, bu özelliklerin arabuluculuk süreçlerine olumsuz etkide bulunduğunu ifade etmiştir. Bu temada yer alan katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

M3 “Arabuluculuk yapmadığım için pek yorum yapamam. Sadece öğrenciler arasında uzlaştırma yoluna giderim, aynı statüdeki kişileri uzlaştırım. Yüzleşme olayım yoktur benim.”

M12 “Çok başarılı bulmuyorum. İnsanlarla uğraşmak ve onları yönetmek zor. Özellikle öğretmen kesimi öğretici pozisyonunda olduğu için her şeyi bildiklerini ve kendi doğrularının daha doğru olduğunu düşünüyorlar. Üstünlük tavırları var ve hatanın kendilerinde olduğunu düşünmüyorlar. Çoğunluğun kibirli olduğu bir kitleyi yönetmek ve çözüm sağlamak, uzlaştırmak çok zor.”

Ö8 “Hayır, daha çok kararlar verirken öne çıkan insanlar oluyor bu yüzden bireysel karar almadığını düşünüyorum”

Ö12 “Hayır bulmuyorum, çünkü iletişim konusunda, insan psikolojisini anlama konusunda ve liderlik, yöneticilik vasıflarında yetersiz buluyorum.”

Ö15 “Hayır. Bunu yapabilme kabiliyeti olduğunu düşünmüyorum. Olayları tahlil etmede yetersiz buluyorum.”

Bu bulgular, Marzano’nun liderlik ve yönetim üzerine yaptığı çalışmalarla tutarlıdır. Marzano, etkili liderlerin güçlü iletişim becerilerine, çözüm odaklılık ve adil kararlar verme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Marzano, 2005).

Bu bağlamda, öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri, okul müdürlerinin arabuluculukta başarısını belirleyen faktörlerin başında doğru iletişim kurma ve çözüm odaklı yaklaşım sergileme olduğunu göstermektedir.

Ancak, bazı öğretmenlerin ve müdürlerin, müdürlerinin liderlik özelliklerini ve bireysel karar verme becerilerini yetersiz bulması, Marzano'nun da belirttiği liderlikteki zayıflıkların okul içindeki ilişkiler ve arabuluculuk süreçlerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu noktada, müdürlerin kendilerini bu alanlarda geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, arabuluculuk sürecinin başarısı için net bir tavır sergilemek, iletişim becerilerini güçlü tutmak ve çözüm odaklı yaklaşım benimsemek kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, liderlik vasıflarındaki yetersizlikler, iletişim eksiklikleri ve bireysel karar alamama gibi unsurlar müdürlerin arabuluculuk başarılarını olumsuz etkileyebilir. Bu da sosyal arabuluculuk süreçlerinin etkinliği için müdürlerin bu alanlarda gelişime ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

3.4. Okul Dışında Yaşanan Uyuşmazlıklarda Okul Müdürlerinin Sosyal Arabulucu Rolünü Yerine Getirme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Tartışma

Okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürünün sosyal arabulucu rolünü yerine getirme düzeyini tespit etmek amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verilen cevapların analizleri, ulaşılan bulgular ve tartışmalar aşağıda verilmiştir.

a. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, *“Okul dışında (toplumda) yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüz arabuluculuk yapar mı? Cevabınız evet ise ne tür sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar?”* ve müdürlere sorulan *“Okul dışında (toplumda) yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar mısınız? Cevabınız evet ise ne tür sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparsınız?”* sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3.11. Okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürünün sosyal arabulucu rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Evet	M3, M6, M8, M9, M10, M11, M13, M15	Ö7, Ö14, Ö18, Ö20	12
Hayır	M1, M2, M4, M5, M7, M12, M14	Ö1, Ö4, Ö5, Ö11, Ö12, Ö15, Ö16	14
Bilmiyorum		Ö2, Ö3, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö17, Ö19	9

Tablo 3.11. verileri incelendiğinde müdürlerin arabuluculuk rolü hakkında farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Evet diyen katılımcılar arabuluculuğun eğitimde önemli bir yer tuttuğunu vurgularken; hayır diyenler müdürlerin bu tür sorunlarla ilgilenmediğini ifade etmiştir. Bilmiyorum diyen katılımcılar ise müdürlerin rolü hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmiştir.

Görüşleri “Evet” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M3 “*Ombudsmanlık yaparım evet. Örneğin miras anlaşmazlıklarına arabuluculuk yaparım. Köyde bir akla ihtiyaç duyulur, yardımcı olurum. Amca çocuklarım genelde sen olmasan bu sorunu çözemedik derler. Ailede bir ağırlığım olduğumu söylerler. Ufak tefek anlaşmazlıklarda ben akıllarına gelirim. Çok yönlü olduğumu söylerler.*”

M6 “*Tabii ki yaparım. Devlet adamı olduğumuz ve yönetici pozisyonunda olduğumuz için sosyal hayatta da toplum bizden böyle bir beklenti içine girecektir. Genelde çözüm önerilerimi sunarım, yakın çevremde ve aileler için de arabuluculuk yaparım.*”

M9 “*Okul dışında anne-baba tartışmalarında, öğrenci kavgalarında, arkadaşlar arasında gerçekleşen uyuşmazlıklarda müdahil olurum, bir çatışma durumunu ben de sorar ve onu çözüme kavuşturmak isterim.*”

M10 “*Hemen ortadayım, evet. Aile içinde, karı-koca anlaşamıyorsa ben karışırım onların arasını bulmak için arabuluculuk yaparım. Bazen bu çok yoruyor fakat bazen de çok zevk veriyor. Kayıtsız, ilgisiz kalamıyorum. Bilinen arabulucu olarak değil de daha çok söz sahibi olan, akıl veren, yol gösteren, yöneten tarafım. Dinleyip karışmadan duramam. Olumlu geri dönütler alınca da hoşuma gidiyor.*”

M11 “*Eğer müsaitsem yaparım. Genelde trafik anlaşmazlıklarında müdahale ederim. Alışverişte, kasada müşteri ile problemlerde olaylara kayıtsız kalmıyorum. Aile*

arasında, arkadaşlar arasında bir anlaşmazlık olduğunda zamanla bu anlaşmazlığı gidermeye çalışırım.”

Ö14 *“Bence yapar. Çünkü sorun çözme kapasitesi güçlü bir kadın, kendisine fikir danışılır.”*

Ö20 *“Evet abi ve baba gibidir.”*

Görüşleri “Hayır” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M1 *“Genelde bu tür anlaşmazlıklarda ben rol almak istemem çünkü yeteri kadar iş yükümüz var. Okul dışında, işimin dışında bir arabuluculuk yapmak istemem. Günlük hayatta, aile içinde, yakın akrabaların arasındayken bir arabuluculuk yaparım fakat gönüllü olarak değil de bana direkt olarak gelip arabuluculuk yapmamı isterlerse doğru bildiğimi, kendi fikrimi söylerim. Bunun için de ayrı bir zihin ayrı bir uğraş gerekecek, oraya bir potansiyel harcarsam diğer gün kendimi işime veremeyebilirim veya verimsiz olabileceğim.”*

M4 *“Burada yeterince yaptığım için gerekli görmüyorum veya öyle bir ortamımız oluşmamaktadır.”*

M5 *“Çok yakın arkadaşlarımla konuşurum olay üzerine, fikirlerimi beyan ederim, yönlendirmem gerekiyorsa yönlendiririm fakat arabuluculuk yapmam.”*

M12 *“Sosyal arabuluculuk konusunda kendimi yeterli görmüyorum. Duygusal bir yapım var, taraf tutacağımı düşünüyorum. Yanaşmıyorum, benim açımdan yaralayıcı oluyor. Dolayısıyla yapmıyorum.”*

M14 *“Hayır yapmam. Fakat arabuluculuğun önemli olduğunu düşünürüm, iş yükünü azalttığı ve olayları daha hızlı sonuçlanmasını sağladığı için.”*

Ö1 *“Sadece okulda yapar. Dışarda da kendi sorunlarını kendisinin yapmasını beklerim.”*

Ö6 *“Eğitimi, okulu ilgilendirmeyen konularda pek ilgilendiğini sanmıyorum şahit olmadım.”*

Ö12 *“Hayır, kendi okulunda bile tam olarak anlaşmazlık çözme konusunda başarılı olamayan birinin dışarda da arabuluculuk yaptığını düşünmüyorum.”*

Görüşleri “bilmiyorum” temasında yer alan katılımcıların çoğu genelde müdürleriyle okul dışında görüşmedikleri için sorunun cevabını tam olarak bilmediklerini, dolayısıyla yorum yapamadıklarını aktarmışlardır. Bu temada yer alan bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

M3 “*Böyle bir duruma şahit olmadım bu konuda fikrim yok.*”

Ö10 “*O kısım hakkında bir bilgim yok.*”

Ö13 “*Hiçbir fikrim yok. Fakat okulda arabuluculuk yaptığı gözlemliyorum.*”

Ö19 “*Bilmiyorum, müdürümü sadece okul içinde tanıyorum.*”

Araştırmalar, okul müdürlerinin toplumda yaşanan sorunlara müdahale etme istekliliğinin değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin arabuluculuk becerileri, öğretmenlerin otonomisi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Örneğin, "Etkili liderlik, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler ve okul iklimini iyileştirir" (Leithwood & Jantzi, 2000). Bu bağlamda, müdürlerin arabuluculuk rolleri hem öğretmenler hem de öğrenciler için olumlu sonuçlar doğurabilir.

3.5. Okul Müdürlerinin Uyuşmazlıkların Çözümünde Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Bulgular ve Tartışma

Okul müdürlerinin uyuşmazlıkların çözümünde kullandıkları yöntemleri tespit etmek amacıyla okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verilen cevapların analizleri, ulaşılan bulgular ve tartışmalar aşağıda verilmiştir.

a. Araştırmaya katılan müdürlere yöneltilen, “*Okulunuzda bir anlaşmazlık ile karşılaştığınızda nasıl bir tutum sergilersiniz?*” sorusuna verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.12.’de verilmiştir.

Tablo 3.12. verilerine göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin, okulda yaşanan anlaşmazlıklar karşısında sergiledikleri tutumlar analiz edildiğinde, en çok başvurulan yöntemin "dinleme ve durumu anlama" olduğu görülmektedir. Dinleme ve durumu anlama temasına 12 müdürün (M1, M2, M3, M4, M5, M8, M9, M10, M11, M12, M14, M15) vurgu yapması, okul müdürlerinin anlaşmazlıkların çözümünde etkin dinleyici olduklarını ve durumu anlamaya çabaladıklarını göstermektedir.

Tablo 3.12. Okul müdürlerinin okulda yaşanan anlaşmazlıklarda sergiledikleri tutumlara ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar	Frekans
İletişim	M1, M3, M5, M9, M11, M12, M13, M15	8
Sükûnet	M1, M2, M3, M14	4
Dinleme ve durumu anlama	M1, M2, M3, M4, M5, M8, M9, M10, M11, M12, M14, M15	12
Objektif Karar	M6, M7	2
İş birliği/Danışma	M8, M11	2
Empati Kurdurma	M10	1
Arabuluculuk	M12, M13	2
Çözüm Önerisi	M14, M15	2
Resmi Prosedür	M1	1

“İletişim” temasına 8 müdürün (M1, M3, M5, M9, M11, M12, M13, M15) vurgu yapması, okul müdürlerinin anlaşmazlıkların çözümünde karşılıklı diyalog ve açık iletişim kurma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu bulgu, alternatif uyuşmazlık çözüm (AUÇ) yöntemleri literatüründe de desteklenmektedir; zira etkili iletişim, taraflar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine ve sorunların daha hızlı çözülmesine yardımcı olmaktadır (Taşkan, 2023). Görüşleri “İletişim” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M1 “[...] Önce sorunun bütün boyutlarını öğreniyorum, gerekli bütün bilgileri toparlıyorum, ondan sonra sorunun kaynağı olan kişilerle birebir görüşüyorum. Önce ayrı ayrı görüşüyorum daha sonra tüm tarafları bir araya getirip beraber bir çözüm yoluna gidiyoruz [...]”

M5 “[...] Genellikle uyuşmazlık boyutu çok büyük olmaz ve iletişimle her uyuşmazlığı çözeriz okulumuzda.”

M13 “[...] Öğrencileri odama, velileri de okula davet ederek birebir görüşüyorum [...]”

M15 “[...] konunun temelini birebir görüşmelerle uyuşmazlığın nedenini kavramaya [...] çalışırım.”

Görüşleri “Sükûnet” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M1 “[...] Genelde anlaşmazlıkla karşılaşmak istemem, sorunlar beni her zaman germiştir. Fakat sorunlarla karşılaştığımızda da sakin ve sükûnet içinde ele almak durumundayız [...]

M3 “Oldukça sakin karşılarım, heyecan yapmam [...]

M14 “Sakin davranırım, tarafları dinlerim. Sakinleştiririm [...]

Görüşleri “Dinleme ve durumu anlama” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifade aşağıda verilmiştir:

M4 “Öncelikle anlaşmazlık konusunu anlamaya çalışırım. Tarafları tanıdıktan, durumun ciddiyeti ve sorununun niteliğine göre süreci yürütürüm.”

M9 “Anlamaya çalışırım. Taraflar mümkün olduğu kadar tek tek dinlenir. Tarafları onaylamadan önce durumu dinlerim ve olayı anladıktan sonra muhatabıyla olayı çözüme kavuşturmaya çalışırım.”

M10 “Tansiyonun yüksek olduğu durumlarda tarafları dinler [...]

M11 “İlk önce bir tarafı sonra diğer tarafı dinlerim [...]

Görüşleri “Objektif karar” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M6 “Anlaşmazlık her zaman olur, ilk önemli olan şey adaletli olabilmek. İki tarafın da mutlu olarak ayrılabilmesi için adil olduğunuzu bilmeleri gerekir. Tarafların tamamını objektif bir şekilde dinleyip öyle karar veririm. Güvenmelerini sağlamaya çalışırım.”

M7 “Yapıcı ve tarafsız bir tutum sergilemeye çalışırım, problemi çözmeye yönelik yaklaşırım. Yaşanan durumun kurum kültürünü olumsuz etkilememesi için gerekli tutumu sergilerim.”

Görüşleri “İş birliği ve danışma” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M8 “[...] Gerekli komisyonlarla, rehberlik komisyonu dersine giren öğretmen ile görüşme sağlarım. Beraber ortak bir karara gideriz.”

M11 “[...] her iki tarafı aradaki sorunu çözmek için rehberlik servisi eşliğinde çözüm bulmaya çalışırım.”

Empati, başkasının duygularını anlamak ve kendini onun yerine koymak suretiyle yardım etmeyi teşvik eden bir bileşendir. İnsanlar, kendilerine benzeyen veya

aynı ahlaki topluluğa ait olanlarla empati kurmaya daha eğilimlidir. Ancak, birini ahlaki topluluğun dışında görmek, onu insan dışı olarak algılamak ve düşmanlaştırmak empatiyi engeller ve ilgisizliğe veya saldırganlığa yol açabilir (Deutsch & Coleman, 2014). Görüşleri “Empati kurdurma” temasında yer alan katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M10 *"[...] taraflar sakinleştikten sonra empati kurmalarını sağlarım ve sonra onları bir araya getirir birbirlerinin düşüncelerini ve duygularını anlamaları konusunda yardımcı olmaya çalışırım. Genelde bu şekilde birbirleriyle konuştuktan sonra anlayış gösterirler."*

Görüşleri “Arabuluculuk” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M12 *“İki tarafı da çağırır dinlerim. Ayı ayrı görüştükten sonra bir araya getirir arayı bulmaları için görüştürürüm.”*

M13 *“Öğretmen ve müdür yardımcısının çözemediği sorunda öğrenciler arasında ve öğrenci velileriyle görüşerek arabuluculuk rolü üstleniyorum. [...] Taraflar arasında olası problemin (kavga, tartışma, akran zorbalığı, baskı kurma gibi) önüne geçmek için önce sorunu yaşayanlarla birebir görüşüp gerekli görürsem tarafları bir araya getiririm.”*

Görüşleri “Çözüm önerisi” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M14 *“[...] soruna göre çözüm önerisinde bulunurum.”*

M15 *“[...] çözüm önerisi geliştirmeye çalışırım.”*

Görüşleri “resmi prosedür” temasında yer alan katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M1 *“[...] Genellikle bu çözümde ben resmi prosedürde ne varsa onu uygulamaya çalışıyorum, çok fazla inisiyatif kullanmamaya çalışıyorum. Burası resmi bir kurum olduğu için resmiyetin dışına çıkarsak ilerde biz zor durumda kalıyoruz. Bize vicdanınıza başvurun denmiyor. Müfettiş veya denetimci geldiği zaman prosedürlere bakıyor, resmi yazışmalara ve kurallara bakıyor ona göre bizim hükmümüzü doğru veya yanlış buluyor. Devlette resmiyet önem arz ettiği için ben resmiyet uygulamaya çalışıyorum fakat bazen ufak inisiyatif uygulayabileceksem öğretmenin lehine bunu*

kullanıyorum çünkü her şey kanunda/mevzuatta yok. O durumlarda personelin lehine karar almaya çalışıyorum.”

Uzuntaş'ın (2023) “Okul Müdürlerinin Uyuşmazlık Çözümünde Kullandıkları Stratejiler” başlıklı çalışması, bu araştırmayla önemli ölçüde örtüşmektedir. Uzuntaş, okul müdürlerinin en çok başvurduğu yöntemin iletişim ve dinleme olduğunu vurgulamakta ve bu yöntemlerin çatışmaların çözümünde yapıcı sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Hem bu çalışmada hem de Uzuntaş'ın makalesinde, tarafsız karar verme ve empati kurma becerilerinin uyuşmazlıkların yönetiminde merkezi bir rol oynadığı ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, farklılık olarak, Uzuntaş'ın çalışması resmi prosedürlerin daha belirgin bir şekilde uygulandığını ve müdürlerin yasal süreçlere daha fazla atıfta bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada ise resmi prosedür teması, yalnızca bir katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Bu durum, çalışma yapılan kurumların farklı yapısal özelliklerinden veya katılımcıların kişisel eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Sonuç olarak, her iki çalışma da okul müdürlerinin, uyuşmazlıkların çözümünde hem yönetsel hem de insani becerilere dayalı bir yaklaşımı benimsediğini ortaya koymaktadır. Müdürlerin etkili bir şekilde dinlemesi, iletişim kurması ve taraflar arasında adil bir ortam yaratması, eğitim kurumlarında daha sağlıklı bir sosyal iklim oluşmasını desteklemektedir.

b. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, *“Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?”* ve müdürlere sorulan *“Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?”* sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.13.'te verilmiştir.

Tablo 3.13. incelendiğinde elde edilen verilerin öğretmen-öğrenci anlaşmazlıklarında okul müdürlerinin çözüm yöntemlerini çeşitli temalara göre sınıflandırmakta olduğu görülmektedir. Müdürlerin ve öğretmenlerin beklentileri arasında belirgin farklılıklar gözlemlenmekte olup, en çok tercih edilen yaklaşım "tarafları dinleme ve alternatif çözümler üretme" olarak öne çıkmaktadır. Bu, müdürlerin çatışmaları çözmede tüm tarafların perspektiflerini dikkate alarak, dengeli ve yapıcı bir yol izlemeye çalıştıklarını göstermektedir. Bunun yanında, bazı müdürlerin

"öğretmen öncelikli" veya "öğrenci öncelikli" yaklaşımlar sergiledikleri görülmekte, bu da müdürlerin zaman zaman iki grup arasında bir denge gözetmek yerine belirli bir tarafa öncelik verme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.13. Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Öğretmeni uyarma	M5, M12	Ö2	3
Tarafları dinleme ve alternatif çözümler üretmeye çalışma	M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M13, M15	Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10, Ö11, Ö18, Ö19, Ö20	18
İş birliği	M4	Ö2, Ö4, Ö13, Ö17	5
Öğrenci öncelikli	M6, M14	Ö1, Ö14, Ö16	5
Öğretmen öncelikli	M1, M2, M3, M4	Ö8, Ö19	6
Yönetmelik/kural yanlısı	M12, M13, M17	Ö6, Ö9, Ö15, Ö17	7
Empati kurdurma	M9		1
Öğretmenin aleyhinde olma		Ö12	1

Tablo 3.13.'te yer alan veriler, müdürlerin çözüm sürecinde kurallar ve yönetmeliklere bağlı kalma veya empati kurma gibi stratejiler kullanarak duruma göre değişen yaklaşımlar benimsediğini göstermektedir. Bu çeşitlilik, müdürlerin çatışma çözümünde hem resmi prosedürleri hem de bireysel yaklaşımları birleştirdiğini işaret eder.

"Öğretmeni uyarma" temasındaki yaklaşım, müdürlerin öğretmenlerin davranışlarını doğrudan düzeltme yoluna gitmeyi tercih ettiklerini gösterir. Müdürlerin, öğretmenlerin bazı durumlarda yanlış davrandığını düşündüklerinde onları uyararak sorunları çözmeye çalıştığı görülmektedir. Bu, müdürlerin öğrenciyle yaşanan bir sorunda öğretmenin rolüne dikkat çekmeyi tercih ettiğini göstermekte ve okul içi davranış yönetiminde müdürlerin aktif bir kontrol mekanizması kurma eğiliminde olduklarını yansıtmaktadır. Görüşleri "Öğretmeni uyarma" temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M5 "Eğer öğretmen, davranışında sınır bulamamışsa sınırı aşmışsa o zaman öğretmeni uyarırım, öğrenci ve veliden özür dilemesi gerekiyorsa bunu bildiririm."

M12 “... öğretmenlere de küçük çaplı uyarılarda bulunurum.”

Ö2 “Sınıf yönetimi konusunda bir eksiklik gördüğü takdirde öğretmenlere uyarılarda bulunur.”

“Tarafları dinleme ve alternatif çözümler üretme” teması müdürlerin tarafları dinleyerek her iki tarafın da bakış açısını anlamaya çalıştıklarını gösterir. Bu yaklaşım, müdürlerin çatışmalarda yapıcı bir yol izleyerek sorunlara farklı çözümler bulma çabası içinde olduklarını yansıtmakta ve çatışma çözüm sürecinde katılımcı bir yaklaşımı teşvik ederek okulda olumlu bir iletişim ortamının oluşmasını desteklemekte olduğunu düşündürmektedir. Görüşleri “Tarafları dinleme ve alternatif çözümler üretmeye çalışma” temasında yer alan katılımcılara ait bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

M6 “Öğretmen ve öğrenciler arasında geçen sorunlarda iki tarafı da odama ayrı alır detaylı bir şekilde dinlerim. İki tarafın da ikna olacağı bir karara varma yoluna giderim.”

M7 “Mutlaka tarafları dinlerim. Bahsedilen konuda yanlış anlaşılmalara kastı aşan cümleler istek dışı davranışlar ya da kusurlar var mı buna bakarım.”

M10 “Tarafları dinlerim, öğretmen makamı benim için önceliklidir fakat bu da öğrenciyi ezdireceğim anlamına gelmez. Öğretmene çözüm önerilerinde bulunurum, öğrenciye de ilk olarak öğretmeniyle konuşmasını, ona kendi duygularını anlatmasını tavsiye ederim ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini açıklarım.”

M11 “Her iki tarafı da dinlerim. Öğretmenin okul dışı sorunlarını okula taşıyıp taşımadığını tespit etmeye çalışırım. Öğrencinin suçlu olup olmadığı tespit etmeye çalışırım. Bir de öğrencinin arkadaşlarını dinlemek isterim. Sonra da durum değerlendirmesi yaparım.”

Ö3 “Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan problemlerde Müdür Bey öğrencileri dinler ve daha sonra konuyu ilgili öğretmenle konuşur ortak bir çözüm bulmaya çalışır. Sorunun niteliğine göre alternatif çözümler sunar.”

Ö5 “Genelde hem öğretmenlere hem de öğrenciye pozitif yaklaştığını gözlemledim. Çözüm bulmaya çalıştığını gördüm.”

Ö20 “Tarafları ayrı ayrı dinler ve uzlaştırır.”

“İş birliği” teması, eğitim ortamlarında katılımcı yönetim yaklaşımlarının önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre, okul liderleri ve öğretmenler birlikte

çalışarak sorunlara çözüm bulmayı hedeflediğinde, okul ortamında güven ve aidiyet duygusu artmaktadır (Hargreaves & Fullan, 2012). Müdürlerin, öğretmenlerin de görüşlerine önem vererek çatışmalara ortak çözümler üretme yaklaşımı, eğitimde iş birliği kültürünün yerleşmesine katkı sağlar ve iletişimi güçlendirir (Louis et al., 2010). Bu tür bir liderlik, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve karar süreçlerine dâhil olduklarını görmelerine imkân tanır. Görüşleri “İş birliği” temasında yer alan katılımcılara ait bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

M4 “Öğretmenin rolü gereği sınıfta liderlik pozisyonunu zora sokmayacak mümkün olduğunca öğretmenin kendi inisiyatifıyla üreteceği çözümleri önceliklendiririm. Ve öğretmeni bu yönde teşvik ederim. Gerekirse velinin de sürece dâhil olmasını sağlarım. Öğretmen öğrenci anlaşmazlıklar şiddet vb yasal süreçler içermiyorsa tarafların birbirlerini anlamak için emek ve zaman harcayarak sağlıklı bir sonuca ulaşmaları için rehberlik birimi ile iş birliği ve yönlendirme yaparım. Öğretmen öğrenci anlaşmazlıklarında öncelikli olarak öğretmenin mesleki saygınlığı ve itibarını ön plana koyarak görüşmelerimi yürütürüm. Ola ki öğretmenin hataları var ise bile öncelikle buna neden olan sebepleri ortaya koyduktan sonra öğretmenin tutumunda da hatalı olan kısımları ifade eder ve öğretmenlik meslek algısının yıpranmaması için görüşmelerimi şekillendiririm.”

Ö4 “Öncelikle öğretmenden problemin ne olduğunu öğrenmeye çalıştığını gördüm. Gerekli gördüğü zaman okuldaki diğer paydaşlara (rehberlik öğretmeni ve sınıf rehber öğretmeni) yönlendirdiğini gördüm.”

Ö13 “Müdürümüz bilgi toplama açısından rehberlik servisiyle görüşür, iş birliği ister sonra yaşanan problem durumuna göre öğretmen ile görüşülmesi gereken durumlarda onlarla da görüşür.”

Ö17 “... genelde rehberlik servisi ile iş birliği yapmayı esas alır.”

Tablo 3.13'te yer alan bu bulgular, öğretmen ve öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemlerinin çeşitliliğini yansıtmaktadır. Bu bağlamda, Hargreaves & Fullan (2012) ve Louis et al. (2010) tarafından vurgulanan iş birliği ve katılımcı yönetim yaklaşımlarıyla uyumlu bir şekilde, müdürlerin öğretmenlerle iş birliği yaparak sorunlara ortak çözümler geliştirmeyi amaçladıkları gözlemlenmektedir. Özellikle "Tarafları dinleme ve alternatif çözümler üretme" teması, müdürlerin her iki tarafın da görüşlerine değer vererek, çözüm sürecinde tarafların

katılımını sağladıklarını ve bu sayede okulda pozitif bir iletişim ortamı oluşturmayı hedeflediklerini göstermektedir. Hargreaves & Fullan (2012), okul liderlerinin iş birliği içinde hareket etmelerinin, okulda güven ve aidiyet duygusunu artırdığını belirtiyor. Bu görüş, araştırma bulgularıyla paralellik göstermekte, müdürlerin öğretmenlerle birlikte çözüm geliştirmeleri gerektiği ve bunun eğitim ortamında daha güçlü bir iletişim ve iş birliği kültürü oluşturacağına işaret etmektedir.

Louis et al. (2010) ise okul liderliğinde iş birliğinin önemine vurgu yaparak, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini ve karar süreçlerine dahil olmalarını sağlamanın okul yönetiminin başarısına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Tablo 3.13.'te yer alan "İş birliği" teması, müdürlerin öğretmenlerin görüşlerini önemseyerek, çeşitli paydaşlarla iş birliği yaparak çözüm üretmeye çalıştıklarını gösteriyor. Bu, Louis et al. (2010) ile uyumlu bir bulgudur, çünkü okul liderliği ve öğretmenlerin ortaklaşa çalıştığı bir ortam, eğitimde daha etkili bir çözüm süreci yaratmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları, Hargreaves & Fullan (2012) ve Louis et al. (2010) tarafından önerilen katılımcı liderlik ve iş birliği yaklaşımlarını desteklemektedir. Müdürlerin öğretmenlerle iş birliği yaparak çözüm geliştirmeye yönelik çabaları, okul içindeki iletişimi güçlendirmekte ve olumlu bir çözüm süreci oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

c. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, ***“Öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?”*** ve müdürlere sorulan ***“Öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?”*** sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.14.'te verilmiştir.

Tablo 3.14., öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemlerine dair katılımcıların görüşlerini kapsamlı bir şekilde sunmaktadır.

Tablo 3.14. Öğretmenler arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Arabulucu/Uzlaştırıcı tutum	M7, M10, M11, M12	Ö3, Ö4, Ö11, Ö16, Ö19, Ö20	10
Birebir görüşme	M1, M2, M4, M5, M8, M11, M13, M14, M15	Ö10, Ö13, Ö14, Ö17, Ö18, Ö20	15
Önleyici tutum	M2, M7	Ö14, Ö17	4
Yüzleştirme/empati	M8, M9, M10, M12		4
İş birliği/danışma	M1, M10, M11, M15	Ö2	5
İdari işlem/Yönetmelik	M1, M4, M6, M7, M12	Ö4, Ö7	7
Ayrımcılık		Ö5, Ö12	2
İlgilenmeme	M3	Ö1	2
Çözüm üretememe		Ö15	1
Bilmiyorum		Ö6, Ö8, Ö9	3

Görüşleri “arabulucu/uzlaştırıcı” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M7 “Art niyet yoksa uzlaştırma yoluna giderim. Özür dilemek de bir erdemdir. Konunun büyütülmemesini tercih ederim.”

M12 “Uzlaştırma ve barıştırma yoluna gitmeye çalışırım. Karşı karşıya getirmeye çalışırım.”

Ö3 “Öğretmenler arasında yaşanan problemlerde Müdür Bey iki tarafın uzlaşacağı çözüm üretmeye çalışır ya da alternatifler geliştirir.”

Ö4 “Müdürün uzlaştırmacı bir tavır takındığını gözlemledim.”

Ö11 “Müzakere yolunu seçer diye tahmin ediyorum.”

Ö20 “Tarafları ayrı ayrı dinler ve uzlaştırır.”

Görüşleri “birebir görüşme” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “Öğretmenler arasında sorun varsa genelde pozitif veya negatif ayrımcılık yapmam. İkisinin de backgrounduna bakmadan o anki soruna odaklanırım. O anki

sorun üzerinden haklıyı veya haksızı ayırmaya çalışırım. Bunun için de yine tarafları ayrı ayrı dinliyorum.”

M2 “...çatışmanın taraflarıyla ayrı ayrı görüşüp problemi anladıktan sonra bir strateji geliştiriyoruz.”

M4 “Öğretmenler arası anlaşmazlıkları çoğunlukla birebir görüşerek çözmeye çalışırım. Ancak bazı durumlarda sorunun uzaması tekrar etmesi farklı şekillere bürünmesi (psikoloji problemler, bireysel çıkarlar) ve genişlemesi gibi olumsuzluklar olabiliyor.”

M5 “Aralarında şahsi bir çatışma varsa karışmamayı yeğlerim. Fakat okul içerisinde huzuru bozan bir ortama sebep olurlarsa önce ayrı ayrı sonra birlikte görüşürüm. Birbirlerinin sevmek zorunda değiller fakat saygı çerçevesinde çalışmak zorunda olduklarını bildiririm.”

M15 “Okulu ilgilendirip ilgilendirmediğini anlamaya çalışırım. İşleyişi sekteye uğratacak bir durum söz konusu mudur önce onu anlamaya çalışırım. Anlaşmazlık eğitim üzerine mi ona bakarım. Mevzuata göre öğretmen davranışlarının uygun olup olmadığını araştırırım. Ardından öğretmenlerle tek tek görüşürüm fakat mutlaka yanıma rehberlik servisini alırım.”

Ö10 “Öncelikle konuyu anlamaya çalışır. Taraflarla görüşür. Daha sonra çözüm için elinden geleni yapar.”

Ö14 “İki tarafı da dinleyip onları rencide etmeyecek şekilde iletişim kurar. Bazen problemli gördüğü zümre toplantılarına kendisi bizzat katılır.”

Ö18 “Her iki tarafı dinler, ona göre çözüm üretmeye çalışır.”

Görüşleri “önleyici tutum” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M2 “Sene başındaki kurulda zümre başkanları ile daha çok görev yapacağımızı dile getiriyoruz dolayısıyla bu problemleri onların çözmesine bekliyoruz.”

M7 “Bizim okulda güzel, sağlam bir kurum kültürü vardır. Öğretmenler arasında anlaşmazlığa sebep olacak bir sorun yoktur. Öğretmenler ayrışılan noktaları çok gündem etmezler. Bu tür sorunların olmaması için kurul toplantılarında tüm öğretmenleri ve personeli ayarıştırıcı dil kullanmamaları siyasi konuları gündem etmemeleri vb. konusunda sıkça uyarılar yaparım. Önleyici bir tavır takınırım.”

Ö14 “Önleyici bir tutum sergiler, zümre içinde varlığını hissettirerek.”

Ö17 “Diyalog yöntemi ile makul öneriler ile gerginlikleri önler, yapıcıdır, çözümden yanadır, gizliliğe önem verir.”

Görüşleri “Yüzleştirme/Empati kurdurma” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M8 “Yine iki tarafı ayrı ayrı dinlerim. Gerekiyorsa bir araya getirir birlikte çözüm yolları ararız.”

M9 “Eğitim öğretimde ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda birbirinden farklı olan öğretmenlerin bu amacı öncelemesini ve ortak hedefte birleşmeleri konusunda uyarıda bulunurum. Birbirlerini benim yanımda ifade etmelerini ve dinlemelerini sağlarım. Bu durumda çözüme kendilerinin kavuşmasını beklerim.”

M10 “Öğretmenler arasında pek bir sorun olmuyor fakat sorun olmuşsa ve olay bana intikal etmişse ve yazılı bir şikâyet yoksa yine tarafları dinler onlara empati kurdururum. Bunu istemiyorlarsa bile birbirleriyle saygı çerçevesinde konuşmaları gerektiğini, burada kimsenin kimseyi sevmek zorunda olmadığını fakat profesyonel olmaları gerektiğini söylerim.”

Görüşleri “İş birliği ve danışma” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö2 “Öncelikle yaşanan anlaşmazlık için müdür güvendiği, çatışmayı çözebileceğine inandığı bir arabulucu/öğretmen belirler [...]”

M1 “Öğretmenler arasında sorun varsa genelde pozitif veya negatif ayrımcılık yapmam. İkisinin de backgrounduna bakmadan o anki soruna odaklanırım. O anki sorun üzerinden haklıyı veya haksızı ayırmaya çalışırım. Bunun için de yine tarafları ayrı ayrı dinliyorum sonra ilgili müdür yardımcılarını arkadaşlarıma danışıyorum, konunun aslı nedir diye.”

M10 “[...] fakat mümkün mertebe aralarını düzeltme yoluna giderim, diğer arkadaşlardan yardım isterim”

M11 “[...] Daha sonra birlikte öğretmenlerle anlaşma yoluna gitmeye çalışırım. Rehber öğretmeni de dâhil edip çözümün bulunmasını iletişim ile sağlıyoruz.”

Görüşleri “idari işlem/yönetmelik” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö4 “[...] Resmi bir boyuta gelen durum da olabiliyor, ortadaki sorunun devam etmesi durumunda, sorunun çözüme kavuşmadığı durumda resmi/idari işlem başlattığını da gözlemledim.”

Ö7 “Yönetmelik ve usullere uygun, haklı olan tarafı gözeterek işleyişin sürmesini sağlar.”

M1 “[...] Mümkün mertebe pozitif davranmaya çalışıyorum çünkü cezalandırma yöntemini pek benimsemiyorum sonuçta beraber çalışıyoruz. Devlet memuru oldukları için beğenmediğini gönderme gibi bir lüksümüz yok. Ceza vermem gerekirse de bir daha aynı sorunu yaşamayacağımıza emin olursam çok hafif bir ceza ile konuyu kapatıyorum. Öğretmen yaptığından- hatasından pişman değilse, kendi doğrularını kurumun doğrularının önüne geçirmeye çalışıyorsa o zaman işin boyutu değişiyor. 657’ye göre biraz daha ağır bir ceza teklif edilebiliyor.”

M4 “[...] Ancak bazı durumlarda sorunun uzaması tekrar etmesi farklı şekillere bürünmesi (psikoloji problemler, bireysel çıkarlar) ve genişlemesi gibi olumsuzluklar olabiliyor. Bu durumda zorunlu ve son çare olarak idari işlem başlatırım.”

M7 “İki öğretmenin anlaşmazlığı bana çok nadir gelir. Okul müdürüne kadar gelen bir sorun bu işin soruşturmalık olduğu anlamına gelir. Birçok öğretmen sadece bir öğretmen hakkında ciddi suçlamalarda bulunuyorlarsa ve ona karşı cephe alıyorlarsa bu durum yalnız kalan öğretmen için büyük sorun teşkil edeceğinden görev yeri değişikliği o öğretmen için en sağlıklı karar olacaktır.”

Görüşleri “ayrımcılık” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö5 “Genellikle olayı dinledikten sonra tartışanlardan biri kendisine yakınsa/kendi düşüncesine yakın olana daha pozitif yaklaştığını diğer tarafa ise daha ön yargılı veya resmi yaklaştığını gözlemledim.”

Ö12 “Kendi fikrine, zikrine, dinine, siyasi-politik görüşüne, beynine, kimliğine, memleketine, çıkarına uygun olan öğretmene birebir ayrımcılık yapmaktadır. Ayrıca siyasi arkası güçlü olan, finansal olarak okula katkısı olan, sosyo-ekonomik statüsü

yüksek olan, yönetmeliği kendinden daha iyi bilen sendika üyeleri olan öğretmenlere de ayrıcalık sağlamaktadır.”

Görüşleri “çözüm üretememe” temasında yer alan katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö15 *“Genellikle olayları anlamlandırmada iyi tutum almıyor. Anlama becerileri düşük, duygusal ve empati yönü zayıf kavrayışında sorun olduğu için çözümü üretebilecek potansiyele sahip değil.”*

Görüşleri “bilmiyorum” temasında yer alan katılımcılar ise müdürleriyle yeterince iletişimde bulunmadıklarını ve bu konuda görüşte bulunamayacaklarını aktarmışlardır.

Müdürlerin ve öğretmenlerin belirttikleri yaklaşımlar, arabuluculuk, birebir görüşme, önleyici tutum gibi farklı stratejilerin etkisini yansıtmaktadır. Özellikle, birebir görüşmelerin yüksek frekansı, müdürlerin iletişim kurma ve sorunları çözme konusundaki aktif rolünü ortaya koymaktadır (Fullan & Hargreaves, 2016). Ayrıca, arabulucu ve uzlaştırıcı tutum sergileyen müdürler, öğretmenler arasında yaşanan anlaşmazlıkları hafifletmede önemli bir işlev üstlenmektedir (Hannah, 2016). Ancak, idari işlem ve yönetmeliklere sıkı bir şekilde bağlı kalınması, bazı durumlarda katı bir yaklaşım sergileyerek çözüm üretme sürecini zorlaştırabilmektedir (Hargreaves & Fullan, 2012). Bunun yanı sıra, ayrımcılık ve ilgilenmeme gibi olumsuz durumlar, öğretmenlerin sorunlarına karşı duyarsızlık gösterilmesiyle ilişkilendirilmekte ve müdürlerin liderlik becerilerini sorgulayan bir ortam yaratmaktadır (Baker, 2021). Bu bağlamda, müdürlerin öğretmenler arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve sorunları etkili bir şekilde çözmek için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Müdürlerin arabulucu ve uzlaştırıcı bir tutum sergilemesi, öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümünde etkili bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, müdürlerin sorunları dinleyerek taraflar arasında köprü kurmasını beklemektedir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirmekte ve okuldaki genel atmosferi iyileştirmektedir (Hargreaves & Fullan, 2012). Müdürlerin bu tutumları, çatışmaların çözümünde iş birliğini artırmakta ve öğretmenlerin sorunlarını daha rahat ifade etmelerine olanak tanımaktadır.

Birebir görüşmeler, müdürlerin öğretmenler arasındaki sorunları çözmek için tercih ettikleri bir yöntemdir. Bu yöntem, kişisel iletişimi güçlendirirken, öğretmenlerin

duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmelerine olanak tanır. Katılımcılar, birebir görüşmelerin sorunların kökenine inerek kalıcı çözümler bulma açısından önemini vurgulamaktadır (Louis 2018). Bu tür görüşmeler, öğretmenlerin sorunları daha açık bir şekilde ifade etmelerine ve yönetimin de bu sorunları daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır.

Müdürlerin iş birliği ve danışma yaklaşımı, öğretmenler arasında sorunların çözümünde ortak bir anlayış geliştirmeyi hedeflediği görülmektedir. Bu yöntem, öğretmenlerin sorunlarına daha fazla katılım göstererek, çözüm sürecine dâhil olmalarını sağlar. İş birliği, öğretmenlerin kendi sorunlarını daha etkili bir şekilde ifade etmelerini ve müdürlerin de bu sorunlara daha iyi yanıt vermesini sağlamaktadır (Leithwood et al., 2004).

İdari işlem ve yönetmeliklere bağlı kalma, müdürlerin öğretmenler arasındaki sorunları çözme yaklaşımında önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, katılımcılar bu durumun bazen katı ve esnek olmayan bir yaklaşım sergileyebileceğini belirtmektedir. Bu durum, öğretmenlerin sorunlarını ifade etmelerinde zorluk yaşamalarına neden olabilmektedir (Bennet et al., 2019). Bu nedenle, idari kuralların yanında öğretmenlerin duygularını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir yaklaşım benimsenmelidir.

Ayrımcılık, öğretmenler arasında yaşanan sorunlarda olumsuz bir durum olarak tanımlanmaktadır. Katılımcılar, müdürlerin bu tür durumlarla etkin bir şekilde başa çıkmalarını beklemekte ve adaletli bir yönetim anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Ayrımcılığın olduğu bir ortamda, öğretmenler arasındaki güven zedelenir ve bu durum okul atmosferini olumsuz etkiler (Katzenmeyer & Moller, 2009).

Çözüm üretememe durumu, müdürlerin yaşanan sorunlara karşı etkili çözümler bulmakta zorlandıklarını göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin sorunlarının çözümünde hayal kırıklığına yol açmakta ve eğitim ortamında güvensizlik yaratmaktadır. Müdürlerin etkili liderlik becerileri geliştirmeleri, bu tür durumların önüne geçebilir (Day et al., 2016).

d. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, *“Öğretmen ve veli arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?”* ve müdürlere sorulan *“Öğretmen ve veli arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?”* sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.15.’te verilmiştir.

Tablo 3.15. Öğretmen ve veli arasında yaşanan uyuşmazlıklarda okul müdürlerinin çözüm yöntemine ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Arabuluculuk/uzlaştırma	M3, M4, M6, M9, M10, M11, M12, M13, M15		9
Birebir görüşme	M2, M4, M5, M7, M8, M10, M13, M15	Ö2, Ö4, Ö10, Ö11, Ö20	13
Öğretmeni uyarma	M13	Ö2, Ö12, Ö14	4
İş birliği/danışma	M1, M9	Ö13	3
İdari işlem/Yönetmelik	M2, M14	Ö6, Ö9, Ö18	5
Öğretmen öncelikli	M1, M3, M4, M15	Ö3, Ö8, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19	10
Veli öncelikli	M6	Ö4, Ö7	3
Yakınına öncelik		Ö5	1
Çözüm üretememe		Ö15	1

Tablo 3.15’e göre müdürlerin, öğretmen ve veli arasındaki sorunlarda en çok başvurdukları yöntemlerden biri arabuluculuk ve uzlaştırmadır. Bu yaklaşım, taraflar arasında iletişimi artırarak sorunların daha etkili bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır (Yaraş & Gündüzalp, 2021). Öğretmenler de benzer şekilde arabuluculuğun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, arabuluculuğun hem müdürler hem de öğretmenler tarafından olumlu bir çözüm yöntemi olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Görüşleri “arabuluculuk/uzlaştırma” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M3 “Veli kendisi gelip bana problemi anlattığında onu öğretmene yönlendiririm. Kendilerinin çözmesini beklerim. Randevu alıp öyle gelmelerini isterim. [...] Öğretmen de yanlış bir şey söyleyebilir fakat velinin öğretmenle görüşmesi olayı da yanlış anlaşılmayı da bertaraf eder. Veli görüşme odalarında görüştürürüm.”

M6 “ [...] velilerimiz bir sorunla geldiğinde öncelikle öğrenciler ve onlar için uğraştığımızı anlatıp onları bir uzlaştırma yoluna götürmeye çalışırım. Olayın yanlış anlaşılma olabileceğini anlatır, ikna etmeye gayret ederim. Öğretmen ile görüşüp olayın özünü de dinlerim.”

M11 “İlk başta veliyi dinlerim. Velinin sorununu anlamaya çalışırım. Resmi prosedürlere uygun bir şekilde çözüm bulmaya ve arayış bulmaya çalışırım. Eğer

çözemezsem öğretmenden durumu dinleyerek sonra tarafları bir araya getirerek uzlaşma yoluna giderim.”

M13 *“Her iki tarafı da dinlerim, öğretmene profesyonel davranması gerektiğini uygun bir dille anlatmaya çalışırım. Veliyle de sakın bir şekilde birebir görüşüp anlaşmazlık konusunun ne olduğunu irdeleyip olayı ve öğretmenin durumunu açıklamaya çalışırım. Sorunun çıkmayacağını düşünürsem öğretmen ve veliyi bir araya getiririm taraflar isterse.”*

Birebir görüşme yöntemi, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında etkili bir iletişim aracı olarak öne çıkmaktadır. Dülger ve Dülger (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, birebir görüşmelerin öğretmenler arasındaki iletişim eksikliklerini gidermede önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Araştırmada, birebir görüşmelerin, öğretmenlerin duygularını ifade etmeleri ve sorunları doğrudan çözmeleri için uygun bir ortam sağladığı vurgulanmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ilişkilerini güçlendirmekte ve çatışmaların daha hızlı çözülmesine olanak tanımaktadır.

Dülger ve Dülger (2015), ayrıca birebir görüşmelerin öğretmenler arasında ortak değerlerin ve görüşlerin artmasına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, müdürlerin bu yöntemi kullanarak öğretmenler arası ilişkileri güçlendirmeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır. Görüşleri “birebir görüşme” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M2 *“Öğrenci ve veliyle görüştükten sonra detayları öğrenmek ve aktarmak için öğretmen arkadaş ile de görüşüyoruz. Öğretmen daha detaylı bir bilgi veriyor, öğrenci ise tek bir perspektiften bakıyor dolayısıyla her iki tarafa da hâkim olduktan sonra veliye gerekli açıklamayı yapıyorum.”*

M4 *“Veliler genellikle sadece öğrenciyi dinleyip tek taraflı bir bakış açısıyla okula geliyorlar. Ben öncelikle veliyi dinliyorum, gerekli bulursam öğrenciyi çağırıp sorunu dinliyorum. Öğretmeni çağırmaya gerek duymadığım zamanlar teknik bilgi gerektiren durumlarda veliyi kendim bilgilendirir gönderirim. Fakat Konuyu somutlaştırdıktan sonra davranışsal bir boyutta problemin olduğunu görürsem öğretmen arkadaşını çağırarak birlikte çözüm bulmaya çalışırız.”*

M8 *“Veliyi ayrı öğretmeni ayrı dinlerim ikisini bir araya getirmem ortak bir çözümü ben bulurum. Çözüm bulamadığım noktada zaten veli gerekli resmi işlemleri kendisi yapar.”*

M15 *"Velilerin şikâyetinin en büyük sebebi kulaktan dolma bilgiler, duyduklarını tartmadan araştırmadan geliyorlar. Buna çok müsaade etmemeye çalışırım. Öncelikle velilerle tek tek görüşürüm. Burası çok kültürlü bir okul, insanların değerlerine saygısızlık yapmadan onları dinlemeye olayı anlamaya çalışırım. Daha sonra öğretmenlerle bir araya getiririm fakat zaman geçtikten sonra."*

Ö2 *"Önce öğretmeni dinler, veliyi ayrıca dinler. [...] Velinin haksız olduğu durumda ise öğretmeni savunur ve veliye kızar."*

Ö10 *"Öncelikle konuyu anlamaya çalışır. Taraflarla görüşür. Daha sonra çözüm için elinden geleni yapar."*

Ö11 *"Önceki müdürümüzle bu konuda bir olay yaşadık. Öğrencinin bana karşı hareketinden dolayı kızdım ve öğrenci velisini çağırmıştı. İlk önce müdür bey veliye kuralları hatırlatarak veliyi ikna etmiş sonrasında beni yanına çağırarak gereken bilgiyi benden almış olup konuyu kapatmıştır."*

Görüşleri "Öğretmeni uyarma" temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M13 *"[...] öğretmene profesyonel davranması gerektiğini uygun bir dille anlatmaya çalışır kendisini uyarırım [...]"*

Ö12 *"Veliyi okul işlerine genellikle karıştırmaz, öğretmeni yaşanan anlaşmazlıkla alakalı olabilecek olaylara karşı önceden uyarır."*

Ö14 *"[...] Eğer öğretmen haksızsa veya yapmaması gereken bir olaya sebep olduysa özel olarak öğretmeni uyarır [...]"*

Özbay'a göre iş birliği ve danışma süreçlerinin okul müdürlerin uyuşmazlıkları çözmede etkin bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu yaklaşım, tarafların etkin katılımını teşvik eder ve çok boyutlu çözümler getirilmesine katkı sağlar (Özbay, 2006).

Görüşleri "İş birliği/danışma" temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö13 *"İlk olarak rehberlik servisine başvurur. Veliyle rehberlik servisinin görüşmesini istiyor, öğretmen ile kendisi görüşüyor. Veli ve öğretmen görüşmelerinden elde edilen verilere göre bir tavır alır. Gerekli gördüğü durumlarda veli ve öğretmeni bir araya getirir."*

M1 “[...] veli ısrar ederse o zaman konuyu araştırma yoluna geçiyoruz; delilleri topluyoruz, sınıf öğretmenine başvuruyoruz, öğrenciyi çağırıyoruz [...]”

M9 “Bu okulda herkesin sağlıklı bir iletişim kanallarını oluşturmak öncelikli hedefim olduğu için bunu sağlamaya çalışırım fakat bir kriz anında önce o kaosun bitmesini sağlamak için rehber öğretmenlerimden destek almayı tercih ediyorum. Sonra yine veli ve öğretmeni bir araya getirip olayı çözüme kavuşturmaya çalışırım.”

İdari işlemlerin ve yönetmeliklerin kullanımı, okul yöneticileri için önemli bir araçtır; ancak bu araçların aşırı kullanımı, öğretmenler arasında güvensizlik ve olumsuz algılar yaratabilir. Bilici (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, idari işlemlerin gereksiz yere sık kullanılması durumunda, çalışanların motivasyonunun düşebileceği ve iş yerindeki genel atmosferin olumsuz etkilenebileceği vurgulanmaktadır. İdari işlemler, sorunların çözümünde etkili olabilirken, bu süreçlerin aşırı bürokratik hale gelmesi, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Bilici, 2017). Bu bağlamda, yöneticilerin daha esnek ve anlayışlı bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, idari işlemleri bir çözüm aracı olarak kullanırken aynı zamanda öğretmenlerle olan ilişkilerini güçlendirecek yöntemler geliştirmeleri önemlidir. Bu tür bir yaklaşım hem öğretmenlerin motivasyonunu artıracak hem de okul ortamında daha pozitif bir atmosfer yaratacaktır.

Görüşleri “İdari işlem/yönetmelik” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M2 “[...] Şikâyetle ısrarcıysa, yazılı şikâyet dilekçesi veriyse öğretmenin savunmasını alıp gerekli birime gönderiyoruz. Eğer ilçe milli eğitim insan kaynakları yönetimi şube öüdürlüğü öğretmen hakkında gerekli inceleme ve soruşturmanın yapılmasına karar veriyse muhakkik veya müfettişler tarafından gerekli inceleme soruşturma yapılır.”

M14 “Veli ve öğretmen arasında uzlaşma olmaz. Tarafların yasal yollara başvurmalarını söylerim. Veli uzlaşmayı taviz vermek diye algılıyor o yüzden uzlaşma taraftarı değilim, öğrencinin devamsızlığı varsa bunları silebileceğimizi, notlarını yüksek verebileceğimizi algılıyor uzlaşma istendiğinde sanki biz haksızımız gibi düşünüyor.”

Ö18 “Ciddi bir olaysa araştırır ve ona göre bir yol izler. Ceza gerektiren bir durumda önce yazılı bir ifade dinler ve ona göre süreci devam ettirir.”

Görüşleri “Öğretmeni öncelikli” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “Öğretmen ve veliler arasında yaşanan bir sorunda da yine öğretmene biraz daha pozitif bir ayrımcılığa tabii tutuyorum çünkü öğretmenin tecrübe ve birikim olarak zekâ seviyesi olarak bir adım daha önde olduğunu düşünüyorum. Veliyle bir sorun yaşadıysa, öğrenci ya onu veliye yanlış aksettirmiştir ya da veli çocuğunu koruma içgüdüsüyle hareket ederek öğretmeni suçlama yoluna gitmiştir diye düşünüyorum [...] Aslında burada da öğretmen bir sıfır önde çünkü öğretmen olan bir insanın sorun çıkaran biri olmadığını düşünüyorum. Sorunun kaynağı muhtemelen ya öğrenci ya da velidir. Çünkü öğretmen yüzlerce öğrenciyle uğraşıyor, sorun yaşamamak için elinden geleni yaptığını düşünüyorum.”

M3 “Velinin önüne öğretmenimi atmam [...]”

Ö3 “Okul müdürümüz genelde böyle durumlarda özel bir problem yoksa öğretmenin yanında olmayı tercih eder. Ama velinin de mutlu olabileceği çözümler de bulmaya çalışır”

Ö8 “Daha çok öğretmen tarafından durumu değerlendirir”

Ö14 “Öğretmeni korur. Tarafları her zamanki gibi dinler. Öğretmenlerin yetkin olduğu konusunda velileri ikna eder. Eğer öğretmen haksızsa veya yapmaması gereken bir olaya sebep olduysa özel olarak öğretmeni uyarır fakat yine veliye karşı öğretmenini korur.”

Ö17 “Veliyi dinler hukuki ve idari kısımlarını özetler öğretmeni ezdirmez, ciddi olmadıkça veli şikâyetlerini öğretmenlere yansıtmaz.”

Ö19 “Veliden gelen şikâyetleri çoğu zaman bilmeyiz, müdür bey kendisi ilgilenir, olayı büyütmekten halletmeye çalışır.”

Görüşleri “Veli öncelikli” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

Ö4 “[...] Son zamanlarda inisiyatif almak istemedikleri oluyor, öğretmenin son zamanlardaki itibar kaybı ile (veli gözünde/dışarda) öğretmene değil de daha çok veliye hak verir gibi yaklaşıyor.”

M6 “Eğitim sistemimizde velilerimiz haklıdır. Fakat velilerimiz bir sorunla geldiğinde öncelikle öğrenciler ve onlar için uğraştığımızı anlatıp onları bir uzlaştırma yoluna

götürmeye çalışırım. Olayın yanlış anlaşılmış olabileceğini anlatır, ikna etmeye gayret ederim. Öğretmen ile görüşüp olayın özünü de dinlerim.”

Görüşleri “yakınına öncelik” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö5 *“Velinin konumuna göre / eğitim düzeyine göre öğretmenle yaşanan çatışmada öğretmene daha yargılayıcı davranabiliyor. Fakat normalde öğretmene daha toleranslı davranabiliyor. Duruma göre şekilleniyor. Fakat olması gereken şey adaletli olunması, olaya çözüm bulunulması. Herhangi bir tarafa olan yakınlığı da olayın seyrine etki edebiliyor.”*

Görüşleri “çözüm üretememe” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M15 *“Bazen yetersizlikleri yüzünden pasif kalabiliyor. Eğitim ortamının huzurunu ve devamlılığını sağlamakta zorlanıyor. Amirlerinden korktuğu ve okulda sorun çıkacağını düşündüğü için gerekli objektif tutumu sergileyip sorun çözemez.”*

Tablo 3.15. öğretmenler ve okul müdürleri arasında iletişim ve sorun çözme süreçlerinde arabuluculuk, birebir görüşme ve iş birliği/danışma gibi yöntemlerin öne çıktığını göstermektedir. Bu yöntemlerin etkinliği, Yaraş & Gündüzalp (2021), Dülger ve Dülger (2015) ile Özbay (2006) tarafından yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir.

Özellikle arabuluculuk ve uzlaştırma yaklaşımı, okul içindeki sorunların çözümüne önemli katkılar sunmakta ve taraflar arasında iletişimi güçlendirmektedir. Yaraş & Gündüzalp’ın (2021) belirttiği gibi, etkili bir iletişim ortamı sağlamak, okul yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Benzer şekilde, Dülger ve Dülger (2015) birebir görüşmenin öğretmenler arasında ortak değerlerin gelişmesine ve ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olduğunu vurgulamışlardır. Bu durum, öğretmen ve veli arasında yaşanan sorunlarda okul müdürlerinin birebir görüşme yöntemine sıkça başvurduğunu gösteren araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Özbay (2006), iş birliği ve danışmanın çok boyutlu sorun çözme süreçlerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırma bulgularında da bu yaklaşımın, özellikle rehberlik birimlerinin desteğiyle, okul müdürlerinin tercih ettiği önemli bir yöntem olduğu görülmektedir.

e. Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen, “*Müdürünüz anlaşmazlığı gideremediğinde taraflar için nasıl bir yol önerir?*” ve müdürlere sorulan “*Anlaşmazlıkları giderememe durumunda taraflar için nasıl bir yol izlersiniz?*” sorularına verilen cevapların analiz sonuçları Tablo 3.16.’da verilmiştir.

Tablo 3.16. Okul müdürlerinin okulda yaşanan uyuşmazlıkları giderememe durumunda başvurduğu yöntemlere ilişkin görüşler

Temalar	Katılımcılar		Frekans
	Müdür	Öğretmen	
Prosedür/idari işlem	M2, M4, M5, M7, M8, M9, M11, M12, M13, M15	Ö2, Ö3, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19	17
Zaman tanıma	M2, M4	Ö4	3
İş birliği/danışma	M1, M14	Ö1, Ö5, Ö7	5
Adaletsizlik		Ö12	1
Öngörü ve tedbir	M3	Ö14	2
Yetki ve Otorite	M6		1
Yetki ve İkna	M10		1
Arabuluculuk	M1, M13, M14	Ö20	4
Bilmiyorum		Ö6, Ö8, Ö9, Ö11	4

Tablo 3.16. incelendiğinde okul müdürlerinin uyuşmazlıkları gideremediğinde en çok başvurdukları yöntemin “idari işlem” olduğu görülmektedir. Görüşleri “prosedür/idari işlem” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M2 “*Resmi prosedürlere başvururum tarafların istemesi durumunda. Bazen yaşanmış ve o anda çözilemeyen olaylarla ilgili bir iki gün düşünmelerini beklerim. Buna rağmen ısrar edilirse resmi yolların açık olduğunu belirtirim.*”

M4 “[...] *Anlaşmazlık konusu yasal bir süreç gerektiriyorsa konuyla ilgili idari işlem başlatırım.*”

M5 “*Tartışmanın şiddeti yüksek ve çözilemez durumdaysa, bir taraf suçluysa, idari bir işlem uygulanması gerekiyorsa bunu uygulayım ve okulda huzuru bozmamaları gerektiğini ve profesyonel davranmalarının şart olduğunu hatırlatırım. Bu durumda iki tarafa da mesafem aynı olur.*”

M7 “*Benim yapabileceğim bir şey yoksa yasal prosedür uygulanır. Öğrenci ile ilgiliyse disiplin, öğretmenle ilgiliyse soruşturma işlemleri başlatılır.*”

M11 “İletişime kapalıysa, anlaşma yoluna gitmezlerse resmi prosedürlere uygun işlem başlatırım.”

M13 “[...] Fakat öğrenci konusunda disiplin kuruluna sevk ederek disiplin kurulu kararına uymayı tercih ederim.”

M15 “Anlaşmazlığı giderememe durumunda buranın resmi bir kurum olduğunu, bakanlığın ilgili mevzuatları çerçevesinde yürüdüğü, başkalarının haklarına tecavüz etmeden yasal yollara başvurulabildiğini söyleyip rehberlik/danışmalık ediyoruz. Bu çerçevede sonuçlanmadığı zaman da en son resmi yaptırımlara başvururum.”

Ö15 “Genellikle yasa ve yönetmeliklerin ön gördüğü kuralları uygulamaya veya uygulatmaya çalışır.”

Ö19 “Çözene kadar mücadele eder fakat sonuç bulamazsa idari işlem başlatır.”

Görüşleri “zaman tanıma” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M2 “Bazen yaşanmış ve o anda çözülemeyen olaylarla ilgili bir iki gün düşüncelerini beklerim.”

M4 “Anlaşmazlıklar çözülemediyse ve yasal bir süreç gerektirmiyorsa okuldaki ilgililerin gözetimi ve rehberliğinde konuyu zamana yaymak çözümün bir parçası olarak değerlendirilebilir. Zamanla olumsuz duygu ve düşüncelerden arınılabılır kanaatindeyim [...]”

Ö4 “Zaman tanıdığını gördüm. Belli bir zaman.”

Görüşleri “iş birliği/danışma” temasında yer alan bazı katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “[...] Gerekirse onun sevdiği bir arkadaşı da buna dâhil ederek sorunu çözmeye çalışırım. Bazen de buna çözüm bulamazsam “senin bir önerin var mı” diye sorarım. Ders programı ile ilgili böyle bir sorun olmuştu, o arkadaşlara ben bir çözüm bulamadım, sizin bir öneriniz var mı? Bak program burada, bir çözümün varsa uygulayalım diye sormuştum. Bu tarz durumlarda önerileri de dikkate alırım. Her zaman akıl akıldan üstündür diye düşünürüm. Gerekirse meslektaşlarıma, mevkidaşlarıma da sorarım, onların da birikim ve deneyimlerinden de yararlanmaya çalışıyorum.”

M14 *“Hatırı geçecek başka arkadaşların danışmanlığına ve fikirlerine başvururum [...]”*

Ö5 *“Bir başkasına (başka bir müdürü) gider.”*

Görüşleri “adaletsizlik” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

Ö12 *“Kendi çıkarlarına uygun olan baskın tarafı destekleyip, kendine göre zayıf olan diğer tarafı da cezalandırma yoluna gidiyor.”*

Görüşleri “öngörü ve tedbir” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M3 *“Uyuşmazlık olmamasına özen gösteririm, bu zamana kadar yaşamadım. Herkesin görevi vardır, burada herkes kendi görevini yapmakla mükellef. Herkes kendi işini yapınca buna gerek kalmıyor.”*

Ö14 *“İdari bir işlem uyguladığına şahit olmadım. Fakat daha önce gördüğü ve temel sorun teşkil edebilecek durumu kurul toplantılarında herkesin bilmesini sağlar ve olası problemlerin önüne sene başından geçmeye çalışır.”*

Görüşleri “yetki ve otorite” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M6 *“Onların anlaşmazlıklarını gideremiyorsam/çözemediysem amir olarak kendi kararımı uygulayım. Çözüm önerilerine açık değilse, taraflar arasındaki uyuşmazlık çıkmaza girdiğinde son kararı ben veririm ve taraflar da kabul etmek zorunda kalırlar. Herkesi karşıma alacak bir karardan ziyade orta yolu bulacak bir karar tercihinde bulunmaya çalışırım.”*

Görüşleri “yetki ve ikna” temasında yer alan bir katılımcıya ait ifade aşağıda verilmiştir:

M10 *“Anlaşmazlıklar okul ile ilgiliyse onu muhakkak çözerim. Fakat başka uyuşmazlıklar giderilemiyorsa da onları takip ederim ve en son durumda taraflar talep ederse soruşturma/idari işlem başlatırım. Otoriter tavrımı kullanırım fakat bunu idari işlem yaparak ona cezai işlem uygulayarak yapmam, konuşarak ikna ederek yaparım.”*

Görüşleri “arabuluculuk” temasında yer alan katılımcılara ait ifadeler aşağıda verilmiştir:

M1 “Tekrar ikna etmeye çalışırım, amir-memur pozisyonundan çıkıp sosyal hayatta, dışarı çıkıp dostane bir şekilde taraflarla konuşurum [...]”

M13 “Şu ana kadar öğretmenlerim ile ilgili hiçbir zaman idari bir işlem uygulamadım. Genellikle arabuluculuk yapıp problemi çözmeye çalıştım [...]”

M14 “[...] dolayısıyla yakın arkadaşlarımın veya hatırı geçen kişilerin arabuluculuğunu isterim.”

Ö20 “Genelde arabuluculuk yaparak ve anlaşmazlığı tarafları uzlaştırarak giderir.”

Görüşleri “bilmiyorum” temasında yer alan katılımcılar dört öğretmenden (Ö6, Ö8, Ö9, Ö11) oluşmaktadır. Bu öğretmenler okul müdürleriyle yakın iletişimde olmadıkları için ceya böyle bir duruma şahit olmadıkları için bu konuda fikir beyan edemeyeceklerini aktarmışlardır.

Tablo 3.16.’daki bulgular, liderlik ve çatışma yönetimi literatüründe yer alan farklı yaklaşımlar ile kıyaslandığında önemli bir tartışma noktası sunmaktadır. Örneğin, Thomas ve Kilmann’ın (1974) Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli, bireylerin çatışmaları farklı stratejilerle ele aldıklarını savunur. Bu modeldeki “zorlayıcı” stil, araştırmada görülen “prosedür/idari işlem” temasına paralel olarak, yasal ve idari yollarla sonuca ulaşmayı içerir. Buna karşın, “iş birliği” ve “uzlaşma” stilleri, katılımcıların “arabuluculuk” ve “danışma” temalarıyla örtüşmektedir.

Ancak, okul müdürlerinin yalnızca yasal prosedürlere dayanan yaklaşımlar benimsemeleri, ilişkisel bağları zayıflatabilir ve güven ortamını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, Fisher ve Ury’nin (1981) “İlkesel Müzakere” yaklaşımı gibi daha yapıcı ve iş birliğine dayalı yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. İlkesel müzakere, tarafların temel çıkarlarını gözetenek sürdürülebilir çözümler üretilmesini teşvik eder. Araştırma sonuçları da bu doğrultuda, okul müdürlerinin hem yasal prosedürleri hem de daha insancıl ve uzlaşmacı yöntemleri dengeleyerek daha etkili bir liderlik sergileyebileceklerini göstermektedir. Böylelikle, okul içi çatışmaların yalnızca yönetilmesi değil, aynı zamanda tarafların memnuniyeti sağlanarak çözülmesi mümkün olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan müdür ve öğretmenlerin sosyal arabuluculuk kavramına, okulda yaşanan uyuşmazlıklarda müdürlerin çözüm yöntemlerine, uyuşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulup duyulmadığına, bu durumda kime başvurulduğuna, öğretmenlerin müdürlerden hangi durumlarda arabulucu rolü beklediklerine, sosyal arabuluculuğun müdürler tarafından okul ortamında ve okul dışı ortamlarda ne derece uygulandığına ilişkin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen verilerin içerik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular literatüre dayalı olarak tartışıldıktan sonra sonuçlar ortaya konmuştur. Öneriler kısmında ise ulaşılan sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Sonuçlar

1. Katılımcılara okulda yaşanan sorun veya anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulup duyulmadığı, böyle bir durumda kime başvurulduğu sorulmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (31), okulda yaşanan anlaşmazlıklarda arabulucuya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Anlaşmazlıklarda arabulucu olarak çoğunlukla okul müdürüne başvurulmakla birlikte müdür yardımcısı, rehber öğretmen, zümre başkanı, deneyimli ve güvenilir öğretmenlerin de başvuru alan kişiler arasında olduğu görülmüştür.

2. Öğretmen katılımcılara müdürlerinden hangi durumlarda arabulucu rolü üstlenmelerini bekledikleri sorulduğunda, sırasıyla “öğretmen-öğretmen anlaşmazlığı”, “öğretmen-veli anlaşmazlığı”, “öğretmen-öğrenci anlaşmazlığı”, “hukuki/idari anlaşmazlık”, “öğrenci-öğrenci anlaşmazlığı”, “görev dağılımından kaynaklı anlaşmazlık” ve “zümre içi anlaşmazlık” durumunda müdürlerinden arabulucu olmalarını beklendiği görülmüştür.

3. Katılımcılara müdürlerin öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklar ile ilgili idari işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gidip gitmediği sorulmuştur. Katılımcıların çoğunun (21), okul müdürünün taraflar arasında arabuluculuk yaparak uzlaşma yoluna başvurduğunu ifade etmişlerdir.

4. Katılımcılara “öğretmen-öğrenci” anlaşmazlıklarında müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli sorulmuştur. Katılımcıların yarıdan fazlası (18) okul müdürünün “tarafları dinler ve alternatif çözümler üretmeye çalışır” şeklinde görüş belirtirken sırasıyla “öğretmenin tarafındadır”, “yönetmelik/kural yanlısıdır”, “iş birliği yapar”, “öğrencinin tarafını tutar”, “empati kurdurur” ve “öğretmenin aleyhindedir” şeklinde görüş de belirtilmiştir.

5. Katılımcılara öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli sorulmuştur. Katılımcılar 15’i okul müdürünün “birebir görüşme”, 10’u “arabulucu/uzlaştırıcı tutum” 7’si “idari işlem/yönetmelik” ve diğerleri çoktan aza doğru sırasıyla “yüzleştirme/empati”, “iş birliği”, “önleyici tutum”, “bilmiyorum”, “ilgilenmeme”, “ayrımcılık” “çözüm üretememe” şeklinde görüşler belirtilmiştir.

6. Katılımcılara “öğretmen-veli” anlaşmazlıklarında müdürlerin yaklaşımı ve çözüm bulma şekli sorulmuştur. Katılımcıların 13’ü okul müdürünün “birebir görüşme”, 10 katılımcı “arabuluculuk/uzlaştırma”, 10 katılımcı “öğretmen öncelikli” ve diğerleri çoktan aza doğru sırasıyla “idari işlem/yönetmelik”, “öğretmeni uyarma”, “iş birliği/danışma”, “veli öncelikli”, “yakınına öncelik” ve “çözüm üretememe” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

7. Katılımcılara anlaşmazlıkları çözmeye çalışırken müdürlerin taraflara yeteri kadar söz hakkı verip vermediği ve tarafların birbirine saygı duymalarını sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Katılımcıdan büyük çoğunluğu (29) okul müdürünün taraflara yeteri söz hakkı verdiğini ve tarafların birbirine saygı duymalarını sağladığını ifade etmişlerdir. Ek olarak müdür katılımcılara yeteri kadar söz hakkı vermeyi ve tarafların birbirine saygı duymalarını nasıl sağladıkları sorulduğunda, çoktan aza doğru sırasıyla “empati kurma”, “sınır çizme” “uyarıda bulunma” ve “görüştürme” yoluna başvurdukları görülmüştür.

8. Katılımcılara müdürlerinin anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendisi ile taraflar arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel ve dünya görüşü gibi farklılıkları göz

önünde bulundurup bulundurmadıkları sorulmuş ve varsa örneklendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların 18'i "hayır" cevabını verirken 16'sı ise "evet" cevabını vermiştir. Evet diyen katılımcılar siyasi görüş/sendika, sosyo ekonomik düzey, kültürel ve milli değerler, dünya görüşü, aktif/çalışkan öğretmen, kemik kadro/deneyimli öğretmen, dezavantajlı/özel durumlar ve idareye yakınlık gibi durumlarda müdürlerin farklı davrandığını ifade etmişlerdir.

9. Öğretmen katılımcılara müdürlerini ve müdür katılımcılara ise kendilerini arabuluculuk çalışmalarında başarılı bulup bulmadıkları ve nedenleri sorulmuştur. Katılımcıların 27'si başarılı bulduklarını (11 okul müdürü, 15 öğretmen), 5'i başarısız bulduklarını ve 3 katılımcı ise kısmen başarılı bulduklarını belirtmiştir. Katılımcılar, müdürlerin arabuluculukta başarılı buldukları durumları çözüm odaklılık ve iletişim becerileri ile ilişkilendirmiştir. Özellikle çözüm üretme kapasitesi yüksek olan müdürler öne çıkmaktadır. Bazı katılımcılar müdürlerin arabuluculuk becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum, müdürlerin mevcut yetkinliklerinin yetersiz olduğunu göstermektedir. Katılımcılar arasında bazı müdürlerin liderlik vasıflarının yetersiz olduğu ve bireysel karar alma yeteneklerinin eksik olduğu yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bu katılımcılar iletişim eksikliklerini ve psikolojik anlayış eksikliklerini de başarısızlık nedenleri arasında saymaktadır. Başarılı bulan katılımcılar, müdürlerinin net bir tavır takındıklarını, okulda büyük çatışmaların yaşanmadığını, müdürlerinin çözüm odaklı olduklarını, yönetmeliği uyguladıklarını, iletişimlerinin yüksek olduğunu, sorumluluk hissettiklerini, ciddi boyutta soruşturma açılmadığını, geri dönütlerin olumlu olduğunu ve müdürlerin iyi dinleyici olduklarını belirtmişlerdir. Başarısız bulan katılımcılar müdürlerinin müdürlük vasıflarını layıkıyla yapmadıklarını, bireysel kararlar alamadıklarını, iletişim yönünden eksik olduklarını, psikolojiden anlamadıklarını, yöneticilik vasıflarında yetersiz olduklarını, sorunları çözüme kavuşturamadıklarını ifade etmişlerdir. Kısmen başarılı bulanlar ise müdürlerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini aktarmışlardır.

10. Katılımcılara müdürlerin anlaşmazlıkları gideremediklerinde taraflar için nasıl bir yol izledikleri sorulmuştur. Katılımcıdan 17'si okul müdürlerinin anlaşmazlıkları gideremediği durumlarda idari işlem başlatıldığını belirtirken diğer katılımcılar çoktan aza doğru sırasıyla başkalarına danışarak iş birliği yaptıklarını, arabuluculuk yaptıklarını, zaman tanıdığını, taraf tuttuğunu, yetki-otorite kullandığını,

ikna yolunu tercih ettiğini, öngörü ve tedbir ile önceden anlaşmazlığı engellediğini ifade etmişlerdir.

11. Katılımcılara yaşanan anlaşmazlıklarda öğretmenlerin müdürlerinden nasıl bir çözüm politikası bekledikleri sorulmuştur. Katılımcıdan 24'ü okul müdürlerinin “adaletli/tarafsız” davranmalarını beklediklerini ifade ederken diğer katılımcılar çoktan aza doğru sırasıyla yapıcı, iletişim yanlısı/iyi dinleyici, arabulucu/uzlaştırıcı, destekleyici/kolaylaştırıcı, öğretmen yanlısı, insanı merkeze alan ve yol gösterici/rehber olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

12. Katılımcılara müdürlerinin okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda sosyal arabuluculuk yapıp yapmadıkları ve cevapları evet ise ne tür anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaptıkları sorulmuştur. Katılımcılardan 14'ü okul müdürünün okul dışında yaşanan uyuşmazlıklarda sosyal arabuluculuk yapmadığını ifade ederken 12 katılımcı ise yaptığını belirtmiştir. Okul müdürünün okul dışındaki aile ilişkilerinde, miras anlaşmazlıklarında, yakın çevrede, arkadaşlar arasında, trafik müdahalelerinde, günlük hayatta cereyan eden sorunlarda arabuluculuk yaptıklarını görülmüştür.

Öneriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Okul müdürlerinin sosyal arabulucu rolünü yerine getirme düzeyi incelendiğinde müdürlerin anlaşmazlık çözümü ve arabuluculuk alanlarında eğitim almaları, bu rolü daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacaktır. Hizmet içi eğitim programları sosyal arabuluculuk alanında teorik ve pratik beceriler kazandırmalıdır.

2. Okul müdürleri, okulda açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturarak öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin sorunlarını rahatça dile getirebilecekleri bir ortam yaratmalıdır. Bunun yapılması halinde anlaşmazlıkların azaltılmasının yanında müdürlerin sosyal arabuluculuk rollerini geliştirebilecektir.

3. Okul müdürleri, anlaşmazlıkların çözümünde sosyal arabuluculuk rolünü yerine getirirken anlaşmazlığın tarafların dışında sürece katkı sunabilecek diğer yönetici ve öğretmenlerle iş birliği içinde olmalıdır.

4. Okul müdürleri, sosyal arabuluculuk rollerinde başarılı olmak için öğretmenlerin danışmanlığında öğrencilerle güçlü iş birlikleri kurmalı ve öğretmenlerle öğrencileri arabuluculuk süreçlerine dâhil ederek sürecin bütüncül bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır.

5. Eğitim yöneticilerine yönelik düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında uyuşmazlık çözümü, arabuluculuk, sosyal arabuluculuk konularına yer verilmelidir.

6. Okul müdürleri, arabuluculuk süreçlerinin ardından geri bildirimler olarak sonraki arabuluculuk çalışmalarını iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

1. Bu araştırma İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırma farklı bir yerleşim yerinde farklı eğitim kademelerinde gerçekleştirilebilir.

2. Bu araştırmadaki katılımcılar ğretmen ve müdürlerden oluşmaktadır. Daha zengin bir veri için müdür yardımcıları, öğrenciler, veliler ve okul destek personelleriyle görüşmeler yapılabilir.

3. Bu araştırma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma nitel ve nicel (karma yöntem) kullanılarak gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Arıkan, S. (2017). *Nitel araştırma: Kuramsal ve metodolojik yaklaşımlar*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Asadova, G., & Rahimli, F. (2023). Sosyal arabuluculuk ve uygulama alanları. *Bengi Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 120-129. <https://doi.org/10.58646/bengi.1232335>
- Aydın, M. (2016). *Toplumsal uyumsuzluklar ve çözüm yolları*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baker, D. (2021). *Equity in school leadership: A guide for school leaders and educators*. Routledge.
- Bal, M. (2016). Nitel araştırmalarda görüşme teknikleri ve uygulamalar. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 50-67
- Balcı, A. (1993). Etkili okul: Okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Erek Ofset.
- Banks, J. A. (2015). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching* (6th ed.). Routledge.
- Barrett, J. T., & Barrett, J. P. (2004). *A history of alternative dispute resolution: The story of a political, cultural, and social movement*. Jossey-Bass.
- Bevan, A. (1992). *Alternative dispute resolution: A lawyer's guide to mediation and other forms of dispute resolution*.
- Bennett, N., & Lemoine, P. (2019). *Leadership in turbulent times*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/333172707_Leadership_in_turbulent_times
- Bilici, M. (2017). *İdari işlemlerde amaç unsuru ve hukuka aykırılık halleri* [Yüksek lisans tezi, Medipol Üniversitesi]. Medipol Üniversitesi. <https://acikerisim.medipol.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12511/7042/Bilici-Mustafa-2017.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Bickhart, J. (2018). *Marzano's Student, School, and Teacher Level Factors and Their Relationship to Self-Efficacy and Its Impact on Student Learning* [Doctoral Dissertation, Immaculata University]. Immaculata University. Retrieved from <https://library.immaculata.edu/Dissertation/digitalB/Doc746BickhartJ2018.pdf>

- Boddy, C. R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1688-0>
- Boulle, L. (2011). *Mediation: Principles, process, practice*. LexisNexis Butterworths.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Coleman, P.T., Deutsch, M., & Marcus, E. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Jossey-Bass.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. New York, NY. Free Press.
- Coser, L.A., & Burton, J.W. (1991). Conflict: Resolution and Prevention. *Political Science Quarterly*, 106, 574-590.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çetin, C., Türnüklü, A., & Turan, N. (2015). Anlaşmazlıkların çözümünde akran arabuluculuk modelinin dönüştürücü etkileri: Arabulucu öğrenciler gözünden bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 383-411. <https://doi.org/10.16953/deusbed.97238>
- Çubukçu, S., & Girmen, P. (2006). Okul yöneticilerinin rolü ve yeterlikleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 137-157.
- Da Costa, E.P., & Sá, S.O. (2019). Conflict mediation at school: Literature review with webQDA®. In A.P. Costa, L.P. Reis, & A. Moreira (Eds.), *WCQR 2018* (pp. 156-169). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31787-4_9
- Day, C., Gu, Q. and Sammons, P. (2016) The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52, 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 1–43). Sage Publications.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (Eds.). (2014). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dinçay, İ. H. (2021). Türkiye’de bireysel iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk süreci ve dünyadaki çağdaş uygulamalarla karşılaştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39), 55-75.
<https://doi.org/10.14520/adyusbd.992019>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405-432.
- Dülger, İ., & Dülger, Ş. (2015). Okul yöneticilerinin çatışma çözme stilleri üzerine bir inceleme. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 463-478.
<https://uleder.com/index.php/uleder/article/download/52/45/416>
- Eccles, J. S., & Roeser, R. W. (2009). *Schools, academic motivation, and stage-environment fit*. In *Handbook of Adolescent Psychology* (pp. 404-434). Wiley.
- Erdem, H. (2022). İş uyuşmazlıklarında arabuluculuk. *HR Dergi*. <https://hrdergi.com/is-uyusmazliklarinda-arabuluculuk>
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (3rd ed.). Westview Press.
- Farrow, T. C. W. (2005). Dispute resolution and legal education: A bibliography. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 7(1), 119-138.
https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/scholarly_works/882
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Firat, E. (2022). Evlilik arabuluculuğu. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 13(49), 112-130. <https://doi.org/10.54049/taad.1055786>
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations* (7th ed.). Pearson.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2016). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Goldman, S. R., & Pellegrino, J. W. (2015). *Education for a complex world: The role of the learning sciences*. In *How People Learn II: Learners, Contexts, and Cultures* (pp. 3-24). National Academies Press.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Greenberg, J. (2006). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Unfairness with Supervisory Training in Interactional

- Justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.58>
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2016). The role of leadership in the development of a learning organization: A theoretical framework. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0153>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harper, D. (2023). *Alternative*. *Online etymology dictionary*. Retrieved [12 August 2023], from <https://www.etymonline.com/search?q=alternative>
- HEGEM Vakfi. (2023). İnsan hakları ve şiddetle sivil mücadele bilincini güçlendirici saha aktörleri yetiştirme projesi: 2021–2030. <https://hegemvakfi.org.tr/tr/sayfalar/okul-temelli-sosyal-arabuluculuk>
- HEGEM Vakfi. (2024). *Okul temelli sosyal arabuluculuk*. <https://hegemvakfi.org.tr/tr/sayfalar/okul-temelli-sosyal-arabuluculuk>
- Himes, J. S. (1980). *Conflict and conflict management*. University of Georgia Press.
- Huebner, E. S., Suldo, S. M., & Smith, L. (2004). *The role of school in children's well-being*. In *Handbook of Child Psychology* (pp. 1-24). Wiley
- İlhan, E., & Bayram, S. (2021). Online (Çevrim İçi) Arabuluculuk: Arabulucuların Sosyal Medya Kullanma Deneyimi Üzerine Bir Çalışma. *Etkileşim* (8), 64-89. <https://doi.org/10.32739/etkilesim.2021.4.8.138>
- Johnson, D., & Johnson, R. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66, 459- 506.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1991). *Joining together: Group theory and group skills* (4th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2017). *Joining together: Group theory and group skills* (12th ed.). Pearson.
- Kara, A. (2023). *Okulda Arabuluculuk: Teorik ve Uygulamalı Yaklaşımlar*. Eğitim Yayınları.
- Karabulut, A. (2018). *Uyuşmazlık çözüm teknikleri*. İstanbul Barosu Yayınları.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kirk, D., & MacDonald, D. (2018). The role of school leaders in the management of conflict in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 792-809.

- Kuş, E. (2012). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma teknikleri: Uygulamalı bir yaklaşım*. Anı Yayıncılık.
- Küçükbay, E. (2021). *Türkiye’de arabuluculuk, uzlaştırma ve tahkim’in güncel durumu*. İlke İlim Kültür ve Eğitim Vakfı. https://ilke.org.tr/images/yayin/pn_27/todam_politika_notu_27.pdf
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2010). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 30(1), 1-22.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for student success, Temple University.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 287-316. <https://doi.org/10.1177/0013161X06287650>
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Louis, K. S., & Murphy, J. F. (2018). The potential of positive leadership for school Improvement: A cross-disciplinary synthesis. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2-3), 165–180. <https://doi.org/10.7577/njcie.2790>
- Menkel-Meadow, C. (2015). *Dispute resolution: Beyond the adversarial model* (2nd ed.). Wolters Kluwer Law & Business.
- Merriam-Webster. (2024). *Alternative*. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved August 14, 2024, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/alternative>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mnookin, R. H. (1998). *Alternative dispute resolution*. http://140.247.200.140/programs/olin_center/papers/pdf/232.pdf
- Moore, C. W. (2003). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice (1976). *Report of the National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*. American Bar Association.
- Özbay, İ. (2006). Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri. *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(3-4), 459-482. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1859664>

- Özdoğru, M. (2022). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(234), 1457-1472. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.82853>
- Öztürk, E. N. (2019). *Alternative dispute resolution mechanisms and compliance in international financial institutions* [Master's thesis]. Bilkent University.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Pollard, J., & Lee, J. (2003). *The importance of student well-being in the school context*. In *The Handbook of School Psychology* (pp. 1-20). Wiley
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Robert J. Marzano, Timothy Waters, Brian A. McNulty. (2005, September 15). School leadership that works. Google Books. https://books.google.com.tr/books?id=mo_gEAAAQBAJ
- Ryan, J. (2007). Dialogue, Identity, and Inclusion: Administrators as Mediators in Diverse School Contexts. *Journal of School Leadership*, 17, 340 - 370.
- Sellman, E. M. (2003). *The processes and outcomes of implementing peer mediation services in schools: A cultural-historical activity theory approach* (Doctoral thesis, University of Birmingham). University of Birmingham.
- Scimecca, J. A. (1991). *Conflict resolution in the United States: The emergence of a profession*. In K. Avruch, P. W. Black, & J. A. Scimecca (Eds.), *Conflict resolution: Cross-cultural perspectives* (pp. 19-40). Greenwood Press.
- Stevens, R. (2015). *Conflict resolution: A step-by-step guide*. Pearson Education.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2017). School principals as mediating agents in education reforms. *School Leadership & Management*, 37, 19- 37.
- Şahin Ceylan, Ş., (2009). *Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*. Oniki Levha Yayıncılık.
- Şensöz Malkoç, E. ve Çavdar Kısacık, İ. (2024). Sigorta uyuşmazlıklarında arabuluculuk ve tahkim kurumlarının karşılaştırılması ve uyuşmazlıkların çözümüne etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1760-1778. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1287620>
- Taşkan, Y. (2023). Türk hukukunda uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak arabuluculuk-tahkim (med-arb) usulünün değerlendirilmesi [Yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/server/api/core/bitstreams/7f9a9608-6d02-45cc-a4c9-0da9a8d51f0e/content>

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>
- Tomlinson, C. A. (2014). *The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners* (2nd ed.). ASCD.
- Turner, V. D., & Chambers, E. A. (2006). The social mediation of a moral dilemma: appropriating the moral tools of others. *Journal of Moral Education*, 35, 353 - 368.
- Türk Dil Kurumu. (1992). *Alternatif* (Cilt 2, s. 59). Milliyet Gazetesi Yayınları. <https://www.milliyet.com.tr/egitim/alternatif-ne-demek-tdk-sozluk-anlami-nedir-alternatif-olarak-ne-demek-6511882>
- Türnüklü, A. (2006). Okullarda sosyal ve duygusal öğrenme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 511-522.
- Türnüklü, A., Şahin, İ., & Öztürk, B. (2002). Okul yöneticilerinin arabuluculuk davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(4), 593-611.
- U.S. Department of Education. (2019). *Supporting child and student social, emotional, behavioral, and mental health needs*. Retrieved on September 13, 2024
- Uydu, N. (2020). *Hukuki uyumsuzluklarda arabuluculuk*. Adalet Bakanlığı Yayınları.
- Uyumaz, A., & Erdoğan, K. (2015). Aile hukukundan doğan uyumsuzlukların alternatif çözüm yolları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17(1), 119-169. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuhfd/issue/46825/587164>
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek / Effective communication : explaining and understanding. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Kastamonu Üniversitesi. 21(1), s. 11-30.
- Yağar, F., & Dökme, İ. (2018). Nitel araştırma yöntemleri ve veri analizinde kullanılan teknikler. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 43(194), 89-106.
- Yaraş, Z. & Gündüzalp, S. (2021). Regarding the school administrators' conflict resolution strategies about organizational conflicts: An assessment according to teacher opinions. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(14), 397-430. <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.194>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, B. (2021). Uyuşmazlıkların Çözümünde Üçüncü Taraf Rolü Olarak Arabuluculuk. *Güvenlik Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 238-250.
- Wahlstrom, K. L., Louis, K. S., Leithwood, K., & Anderson, S. E. (2023). *Investigating the links to improved student learning: Executive summary*. The Wallace Foundation.

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formları

MÜDÜR GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Gülsün Tanrıverdi. Atakent Şehit Selçuk Pakker Anadolu Lisesi’nde İngilizce öğretmeniyim. Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. “Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” konulu bir araştırma yapmaktayım. Araştırma kapsamında sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Görüşmede verdiğiniz bilgiler ve ifade ettiğiniz görüşler, sadece adı geçen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçları raporlanırken kişisel bilgilerinize kesinlikle yer verilmeyecektir.

“Adalette dava konusu haline gelmiş uyuşmazlıklarla, toplumsal hayatın içinde cereyan eden anlaşmazlıkların dostane çözümüyle ilgili arabuluculuğu birbirinden ayırmak için, birincisine ‘hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk’ ikincisine ‘sosyal arabuluculuk’ denilmektedir” (Sosyal Arabuluculuk Projesi). Sosyal arabulucu bir müdür, çatışan tarafların uzlaşması için gerekli rolleri üstlenir.

Görüşmenin 15-20 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sorular için verdiğiniz cevapları vurgularsanız sevinirim. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek isterim, bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanmış olur hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını ayrıntılı bir şekilde tutma fırsatı elde etmiş olurum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce bana sormak istediğiniz bir soru varsa öncelikle bunu yanıtlamak ve izninizle sorulara başlamak isterim.

Gülsün TANRIVERDİ

MEB, İngilizce Öğretmeni

Demografik Sorular

1. Öğrenim durumunuz nedir?
2. Yöneticilik (müdür, müdür yardımcılığı vb.) deneyiminiz ne kadardır?
3. Öğretmenlik mesleğindeki deneyiminiz ne kadardır?
4. Bu okulda ne kadar süreyle görev yapmaktasınız?

Görüşme Soruları

Müdürlere Sorulacak Sorular

- 1 Okulunuzda bir sorun veya anlaşmazlık yaşandığında bir arabulucuya ihtiyaç duyulur mu? Bu durumda ilk kime başvurulur?
- 2 Okulunuzda bir anlaşmazlık ile karşılaştığınızda nasıl bir tutum sergilersiniz?
- 3 Okulunuzda öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan bir sorun ve anlaşmazlık ile ilgili idari bir işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gider misiniz? Bunun sizin için önemini açıklar mısınız?
- 4 Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?
- 5 Öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?
- 6 Öğretmen ve veliler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklara yaklaşımınızı ve çözüm bulma şeklinizi özetler misiniz?
- 7 Arabuluculuk yaparken taraflara yeteri kadar söz hakkı tanır mısınız? Tarafların birbirine saygı duymalarını nasıl sağlarsınız?
- 8 Anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendiniz ile taraflar arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundur musunuz? Cevabınızı örnek vererek detaylandırır mısınız?

- 9 Bir müdür olarak, sosyal arabuluculuk çalışmalarında kendinizi başarılı buluyor musunuz? Neden?
- 10 Anlaşmazlıkları giderememe durumunda taraflar için nasıl bir yol izlersiniz?
- 11 Yaşanan anlaşmazlıklarda öğretmenleriniz sizden nasıl bir çözüm politikası izlemesini bekler?
- 12 Okul dışında (toplumda) yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar mısınız? Cevabınız evet ise ne tür sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparsınız?



ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Gülsün Tanrıverdi. Atakent Şehit Selçuk Pakir Anadolu Lisesi'nde İngilizce öğretmeniyim. Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. “Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” konulu bir araştırma yapmaktayım. Araştırma kapsamında sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Görüşmede verdiğiniz bilgiler ve ifade ettiğiniz görüşler, sadece adı geçen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçları raporlanırken kişisel bilgilerinize kesinlikle yer verilmeyecektir.

“Adalette dava konusu haline gelmiş uyuşmazlıklarla, toplumsal hayatın içinde cereyan eden anlaşmazlıkların dostane çözümüyle ilgili arabuluculuğu birbirinden ayırmak için, birincisine ‘hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk’ ikincisine ‘sosyal arabuluculuk’ denilmektedir” (Sosyal Arabuluculuk Projesi). Sosyal arabulucu bir müdür, çatışan tarafların uzlaşması için gerekli rolleri üstlenir.

Görüşmenin 15-20 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sorular için verdiğiniz cevapları vurgularsanız sevinirim. İzin vererseniz görüşmeyi kaydetmek isterim, bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanmış olur hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını ayrıntılı bir şekilde tutma fırsatı elde etmiş olurum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce bana sormak istediğiniz bir soru varsa öncelikle bunu yanıtlamak ve izninizle sorulara başlamak isterim.

Gülsün TANRIVERDİ

MEB, İngilizce Öğretmeni

Demografik Sorular

- 1- Öğrenim durumunuz nedir?
- 2- Öğretmenlik mesleğindeki deneyiminiz ne kadardır?
- 3- Kaç yıldır bu okulda görev yapmaktasınız?

4- Şu anki müdürünüzle ne kadar süredir çalışmaktasınız?

Görüşme Soruları

Öğretmenlere Sorulacak Sorular

- 1- Okulda yaşadığınız bir anlaşmazlıkta bir arabulucuya ihtiyaç duyar mısınız? Bu durumda ilk kime başvurursunuz?
- 2- Müdürünüzün hangi anlaşmazlıklarda arabuluculuk rolü üstlenmesini beklersiniz?
- 3- Müdürünüz, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan bir sorun ve anlaşmazlık ile ilgili idari bir işlem başlatmadan önce tarafları uzlaştırma yoluna gider mi?
- 4- Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?
- 5- Öğretmenler arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?
- 6- Öğretmen ve veli arasında yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüzün yaklaşımını ve çözüm bulma şeklini özetler misiniz?
- 7- Müdürünüz anlaşmazlıkları çözmeye çalıştığında, taraflara yeteri kadar söz hakkı verir mi? Tarafların birbirine saygı duymalarını sağlar mı?
- 8- Müdürünüz anlaşmazlıklarda arabuluculuk yaparken kendisi ile taraflar arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel, dünya görüşü gibi farklılıkları göz önünde bulundurur mu? Cevabınızı örnek vererek detaylandırır mısınız?
- 9- Müdürünüzü arabuluculuk çalışmalarında başarılı buluyor musunuz? Neden?
- 10- Müdürünüz anlaşmazlığı gideremediğinde taraflar için nasıl bir yol önerir?
- 11- Yaşadığınız anlaşmazlıklarda, müdürünüzün nasıl bir çözüm politikası izlemesini beklersiniz?
- 12- Okul dışında (toplumda) yaşanan sorun ve anlaşmazlıklarda müdürünüz arabuluculuk yapar mı? Cevabınız evet ise ne tür sorun ve anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar?

Ek 2. Üniversite Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Kararı

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ		
 ÜNİVERSİTESİ	ÜNİVERSİTE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI	Dok. No: MAU-FRM-01-KARARLAR/02
		İlk Düz. Tar.: 02/01/2020
		Rev. No/Tar.: 00/...
		Sayfa: 1/1

OTURUM YILI	OTURUM SAYISI	OTURUM TARİHİ	OTURUM SAATİ
2022	14	15.12.2022	16:00

Üniversitemiz Etik Kurulu, Prof. Dr. Serhat HARMAN'ın Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM 6:

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülsün TANRIVERDİ'nin 12.11.2022 tarihli dilekçesi ile sorumlu araştırmacısı olduğu "*Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Alguları*" başlıklı tanımlayıcı araştırmanın etik açıdan değerlendirmesi,

KARAR 6 :

Kurulumuzca yapılan değerlendirme sonucu Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülsün TANRIVERDİ'nin 12.11.2022 tarihli dilekçesi ile sorumlu araştırmacısı olduğu "*Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Alguları*" başlıklı çalışmasının etik açıdan değerlendirilerek uygun olduğu görüş ve kanaatine oy birliği ile karar verilmiştir.

Ek 3. Araştırma Uygulama İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-70767485
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Gülsün
TANRIVERDİ)

22/02/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Mardin Artuklu Üniversitesinin 11.01.2023 tarihli ve E-65966818-605.01-81083 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 02.02.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Sosyal Arabuluculuk Rollerine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Algıları
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Ümraniye İlçesinde Bulunan Eğitim Kurumlarında
Araştırma Yapılacak Kişiler : İdareci, Öğretmen
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, araştırma sonucunda elde edilen verilerin bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (6 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)
3- Araştırma Geri Bildirim Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : VHKİ
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksicisi.meb.gov.tr/adresinden> 0878-d2he-3726-a635-768c kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Gülsün TANRIVERDİ
Yabancı Dili	İngilizce
ORCID Numarası	0000-0003-3341-443X
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası	10471839
Lise	Bulanık Anadolu Lisesi 2009-2013
Lisans	Manisa Celal Bayar Üniversitesi – İngiliz Dili ve Edebiyatı 2013-2017
Yüksek Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi – Eğitim Yönetimi 2021-2024
Mesleki Deneyim	Manisa Bahçeşehir Koleji (Manisa), Vakıf, 2017-18 Manisa Amerikan Kültür (Manisa), Vakıf 2017-18 Şehit Yalçın Aydın İHO (Şırnak), MEB, 2018-19 İdil Anadolu Lisesi (Şırnak), MEB, 2019-2021 İdil Atakent Anadolu Lisesi (Şırnak), MEB, 2021-22 Atakent Şehit Selçuk Paker A.L. (İstanbul), MEB, 2022-2024 Şişli Bilim ve Sanat Merkezi (İstanbul), MEB, 2024-
Akademik Çalışmalar	1. 2.