



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE OKUL
MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK
ROLLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

PINAR KÜÇÜKAKŞIT

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ

Antalya, 2024

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK
ROLLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar KÜÇÜKAKŞIT

Danışman: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Antalya, 2024

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pınar KÜÇÜKAKŞİT 'in bu çalışması2024 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

:

.....

Üye

:

.....

Üye (Danışman) :

.....

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Çatışma Yönetiminde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Rollerine Yönelik Görüşleri

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

.....

Enstitü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezim olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / /

Pınar KÜÇÜKAKŞIT

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince engin bilgileri ve deneyimleri ile bana yol gösteren, farklı bakış açıları ile gelişmemi sağlayan, ileri görüşlülüğü ile bana önderlik eden, desteğini benden hiç esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Ramazan GÖK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik bilgileri ve tecrübeleriyle gelişmemde katkısı olan değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Engin KARADAĞ ve Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte bana her zaman yardımcı olan, anlayış gösteren, beni her zaman destekleyen Okul Müdürüm Selda SAYDAM'a teşekkür ederim.

Tez süresince yardımlarını esirgemeyen, değerli bilgileri ile tezime katkı sunan Okul Müdürü Dr. Reyhan NAZAROĞLU'na teşekkür ederim.

Bu süreçte tanıştığım değerli bilgi ve fikirleriyle tezime katkı sağlayan değerli arkadaşım Avukat Arabulucu Mine DEMİREZEN'e teşekkür ederim.

2005 yılında göreve başladığımda Gümüşhane Lisesi'nde ilk öğrencilerimden olan şu anda Düzce Üniversitesi Öğretim Görevlisi değerli öğrencim Dr. Nurgül SOYDAŞ'a bu süreçte her ne zaman ihtiyaç duysam yardımına koştuğu, beni desteklediği ve bilgilerini paylaşmaktan çekinmediği için teşekkürlerimi sunarım.

Değerli bilgileri ile tezime katkı sunan kıymetli arkadaşım Türkçe Öğretmeni İlkay AK'a teşekkür ederim.

Her düştüğümde elimden tutup beni kaldıran ve her koşulda desteğini arkamda hissettiğim, can yoldaşım, hayat arkadaşım, eşim Mustafa KÜÇÜKAKŞİT'e yürekten teşekkür ederim.

Bu yoğun çalışma sürecinde bana sonsuz sabır ve anlayış gösteren, dünyanın en güzel duygusu olan annelik duygusunu sayelerinde tattığım güzel kızlarım Bengü KÜÇÜKAKŞİT ve Emine Eda KÜÇÜKAKŞİT'e teşekkür ederim.

Pınar KÜÇÜKAKŞİT

ÖZET

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK ROLLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

KÜÇÜKAKŞIT, Pınar

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Haziran, 2024 (101 sayfa)

Bu araştırmanın amacı okullarda yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşlerini incelemektir. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Antalya İli Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapmakta olan on okul müdürünün görüşlerini kapsamaktadır. Araştırmaya katılacak kişiler “maksimum çeşitlilik örnekleme” ile belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanmış bir adet yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu araştırmada veriler bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Yapılan nitel çalışmada ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Veriler nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin çatışmayı çoğunlukla fikir ayrılığı olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri çatışmayı iletişim problemi ve tehdit olarak da tanımlamaktadırlar. Okul müdürleri öğretmen-veli çatışmalarının daha çok olumsuz sonuçlarına değinmişlerdir. Okul müdürleri çatışmanın olumsuz sonuçlarını bir üst merciye şikayet, sınıf ya da okul değişikliği, öğrencinin ve öğretmenin motivasyonunda düşüş, öğrenciye adil davranmama, kişisel ilişkilerin zarar görmesi, okul kültürünün bozulması, iletişimin zarar görmesi, öğretmenin ve öğrencinin ceza alması, zaman kaybı, negatif algı oluşması ve iş birliği yapmama şeklinde ifade etmişlerdir. Okul müdürleri çatışmanın olumlu sonuçlarını eksikleri, hataları görme, iletişimi arttırma, çatışmaya neden olan davranışların düzelmesi, kişisel gelişim, farklı bakış açısı kazandırma, daha sonra oluşabilecek davranışların önüne geçme, öğrencinin ders performansında artış olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin arabuluculuğu fikir birliğine varma olarak tanımladıkları belirlenmiştir. Bazı okul müdürleri arabuluculuğu iletişim olarak tanımlamışlardır. Okul müdürleri çoğunlukla arabuluculuk

becerilerinden toplantı yönetimi becerisine değinmişlerdir. Aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmek, özetleme becerisi, arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek, etkili soru sorabilme becerisi, kolaylaştırıcı olabilmek, iletişim bariyerlerini engellemek, gözlem yapabilme becerisi, gerçeklere odaklanabilmek, esnek olabilmek, ben ve sen diline dikkat etmek okul müdürlerinin değindikleri diğer arabuluculuk becerileridir. Okul müdürlerinin en çok dile getirdiği arabulucu özelliği “tarafsızlık” olmuştur. Hazırlıklı olmak, iyi bir dinleyici olmak, teşvik edici, sabırlı, ikna kabiliyeti, empati yeteneği, soğukkanlı olmak, öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetmek, güvenilirlik, iş birlikçi, süreci yönetme becerisine sahip olmak, müzakereci ve hoşgörülü olmak okul müdürlerinin söz ettikleri arabulucunun özellikleridir. Okul müdürlerinin arabulucu rolü üstlendiklerinde karşılaştıkları zorluklara ilişkin görüşleri incelendiğinde tarafların uzlaşmadan uzak durması, ön yargılı oluşu, arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesi, hatayı kabul etmek istememesi, üslup ve tutumları, iftira, kimseyi memnun edememek, beklentileri karşılanmayan tarafların bir üst merciye şikayet etmesi, sürekli eleştirel olması, başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesi ve arabulucunun itibarına zarar verilmesi olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Veli, Çatışma, Okul Müdürü, Arabuluculuk.

ABSTRACT

SCHOOL PRINCIPALS' VIEWS ON THEIR MEDIATION ROLES IN CONFLICT MANAGEMENT

KÜÇÜKAKŞIT, Pınar

Master's Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ramazan GÖK

June, 2024 (101 pages)

The purpose of this research is to examine school principals' views on their mediation roles in teacher-parent conflict management. The study encompasses the opinions of ten school principals working in schools affiliated with the Central District Directorate of National Education in Antalya during the 2023-2024 academic year. Participants in the study were determined through "maximum variation sampling." The research employed a case study design, which is one of the qualitative research methods. A semi-structured interview form prepared by the researcher was used in the study. Data were collected through individual interviews, and an audio recording device was used in the qualitative study. The data were analyzed using the content analysis method, one of the qualitative data analysis techniques.

When examining the school principals' views on their mediation roles in teacher-parent conflict management, it was found that principals mostly perceive conflicts as differences of opinion. School principals also define conflict as a communication problem and a threat. School principals mentioned more about the negative outcomes of teacher-parent conflicts. They described the negative consequences of conflicts as complaints to higher authorities, class or school changes, decreased motivation of students and teachers, unfair treatment of students, damage to personal relationships, deterioration of school culture, impaired communication, punishment of teachers and students, time loss, negative perceptions, and lack of cooperation. On the other hand, principals identified the positive outcomes of conflicts as recognizing shortcomings and mistakes, enhancing communication, correcting behaviors causing conflicts, personal development, gaining different perspectives, preventing future problematic behaviors, and improving students' academic performance. It was determined that school principals define mediation as reaching a consensus. Some school principals have defined mediation as communication. Principals mostly mentioned meeting management skills as a mediation skill. Other mediation skills highlighted by the principals included active listening to understand the case, summarizing skills, managing emotions during the mediation process, effective

questioning skills, facilitation, preventing communication barriers, observation skills, focusing on facts, being flexible, and paying attention to "I" and "you" language. The most frequently mentioned mediator characteristic by the school principals was "neutrality." Other mediator characteristics cited by the principals included being prepared, being a good listener, being encouraging, patient, persuasion skills, having empathy, remaining calm, prioritizing the best and highest interests of the student, reliability, being collaborative, possessing process management skills, being a negotiator, and being tolerant. Regarding the challenges faced by school principals when assuming the mediator role, the principals mentioned parties avoiding reconciliation, having prejudices, expecting positive discrimination from the mediator, unwillingness to accept mistakes, attitudes and behaviors, slander, inability to satisfy anyone, parties with unmet expectations complaining to higher authorities, constant criticism, being misinformed by others, and damage to the mediator's reputation.

Keywords: *Teacher, Parent, Conflict, School Principal, Mediation.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Giriş.....	5
2.2. Çatışmanın Tanımı.....	5
2.3. Çatışmanın Aşamaları.....	6
2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	8
2.4.1. Geleneksel Çatışma Yaklaşımı	8
2.4.2. Davranışsal Çatışma Yaklaşımı.....	8
2.4.3. Modern Çatışma Yaklaşımı	9
2.5. Çatışma Nedenleri.....	9
2.5.1. Yapısal Faktörler	9
2.5.1.1. İş Bölümü	10
2.5.1.2. Fonksiyonel Bağımlılık.....	10
2.5.1.3. Kıt Kaynaklar	10
2.5.1.4. Amaç Farklılıkları	11
2.5.1.5. Yetki Belirsizliği	11
2.5.1.6. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar	11
2.5.1.7. Ödül Sistemi ve Rekabet.....	11

2.5.1.8.	Denetim Biçimi	12
2.5.1.9.	Örgütün Büyüklüğü.....	12
2.5.1.10.	Yeni Uzmanlıklar	12
2.5.2.	Bireysel Faktörler	12
2.5.2.1.	Beceri ve Yetenek Farklılıkları	12
2.5.2.2.	Algısal Farklılıklar	13
2.5.2.3.	Kişilik Farklılıkları.....	13
2.5.2.4.	İletişim Engelleri	13
2.5.2.5.	Duygular.....	13
2.6.	Çatışma Türleri	14
2.6.1.	Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışmalar.....	14
2.6.1.1.	Fonksiyonel Çatışma	14
2.6.1.2.	Fonksiyonel Olmayan Çatışma	14
2.6.2.	Taraflarına Göre Çatışma	15
2.6.2.1.	Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmaları.....	15
2.6.2.2.	Bireyler Arası Çatışmalar.....	15
2.6.2.3.	Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	16
2.6.2.4.	Gruplar Arasındaki Çatışmalar.....	16
2.6.3.	Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışmalar.....	16
2.6.3.1.	Dikey Çatışmalar.....	16
2.6.3.2.	Yatay Çatışmalar	17
2.6.3.3.	Emir Komuta – Kurmay Çatışmaları	17
2.6.4.	Diğer Örgütsel Çatışmalar	17
2.6.4.1.	Amaç Çatışmaları.....	17
2.6.4.2.	Rol Çatışmaları.....	18
2.6.4.3.	Kurumsallaşmış Çatışmalar.....	18
2.6.4.4.	Duygusal Çatışma	18
2.7.	Çatışmaların Örgüt Üzerinde Etkisi.....	18
2.7.1.	Çatışmanın Olumlu Sonuçları	19
2.7.2.	Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	20
2.8.	Çatışma Yönetimi	20
2.8.1.	Çatışma Yönetimi Stratejileri	21
2.8.1.1.	Hükmetme	21
2.8.1.2.	Kaçınma	22
2.8.1.3.	Uyma	22

2.8.1.4.	Bütünleştirme	23
2.8.1.5.	Uzlaşma.....	23
2.9.	Çatışma Çözme Süreçleri.....	24
2.9.1.	Müzakere	24
2.9.2.	Hakem Kararı	24
2.9.3.	Arbuluculuk	25
2.10.	Kişiler Arası Çatışmaların Çözümünde Arbuluculuk.....	25
2.10.1.	Arbuluculuk Kavramı	25
2.10.2.	Arbuluculuğun Amacı.....	26
2.10.3.	Arbuluculuğun Gelişimi	26
2.10.4.	Arbuluculuğun Ekolleri	28
2.10.4.1.	Süreç Odaklı Ekoller	28
2.10.4.1.1.	Kolaylaştırıcı Arbuluculuk	28
2.10.4.2.	İlişki Odaklı Ekoller	28
2.10.4.2.1.	İyileştirici Arbuluculuk.....	29
2.10.4.2.2.	Dönüştürücü Arbuluculuk	29
2.10.4.2.3.	Öyküleyici Arbuluculuk	29
2.10.4.2.4.	Onarıcı Adalet ve Mağdur-Fail Arbuluculuğu	30
2.10.4.3.	Asla Odaklı Ekoller.....	30
2.10.4.3.1.	Danışman Arbuluculuk.....	31
2.10.4.3.2.	Değerlendirmeci Arbuluculuk	31
2.10.4.3.3.	Geleneksel veya Dini Temelli Arbuluculuk	32
2.11.	Arbuluculuk Adımları	32
2.12.	Arbulucunun Tanımı	34
2.13.	Arbulucunun Rolü	35
2.14.	Arbulucunun Özellikleri.....	35
2.14.1.	Güvenilirlik.....	36
2.14.2.	Grup Dinamiklerini Bilmek.....	36
2.14.3.	Hazırlıklı Olmak	36
2.14.4.	Tarafsızlık.....	37
2.14.5.	Müzakereci	37
2.14.6.	İş Birlikçi	38
2.14.7.	Sabırlı	39
2.14.8.	Barışçıl.....	39
2.14.9.	Teşvik Edici.....	40

2.15.	Arabuluculuk Becerileri	40
2.15.1.	Aktif Dinlenmeyle Vakayı Anlayabilmek	41
2.15.2.	Esnek Olabilmek	41
2.15.3.	İletişim Engellerini Önlemek.....	41
2.15.4.	Ben ve Sen Diline Dikkat Etmek.....	42
2.15.5.	Sözsüz İletişim Kanallarına Güvenmek	42
2.15.6.	Arabuluculuk Sürecinde Duygularla Başa Çıkabilmek.....	43
2.15.7.	Gerçeklere Odaklanabilmek	43
2.15.8.	Kolaylaştırıcı Olabilmek.....	43
2.15.9.	Özetleme Becerisi.....	44
2.15.10.	Toplantı Yönetimi Becerisi.....	44
2.15.11.	Gözlem Yapabilme Becerisi	45
2.15.12.	Etkili Soru Sorabilme Becerisi	46
2.16.	Arabuluculuğun Avantajları	46
2.17.	Arabuluculuğun Kullanıldığı Alanlar.....	47
2.18.	İlgili Araştırmalar	48
2.18.1.	Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	49
2.18.2.	Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	51

BÖLÜM III

YÖNTEM

3. 1.	Araştırmanın Modeli	54
3. 2.	Çalışma Grubu	54
3. 3.	Veri Toplama Araçları	55
3. 4.	Veri Toplama Süreci	56
3. 5.	Verilerin Analizi	56
3. 6.	Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	57

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1.	Okul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımına Dair Görüşleri	59
4.2.	Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Sonuçları İle İlgili Görüşleri	60
4.3.	Okul Müdürlerinin Arabuluculuğun Tanımına Dair Görüşleri.....	64
4.4.	Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Kullandıkları Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	65

4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucunun Özellikleri İle İlgili Görüşleri	72
4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucu Rolü Üstlendiğinde Karşılaştıkları Zorluklarla İlgili Görüşleri.....	76

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	80
5.1.1. Okul Müdürlerinin Çatışma Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	80
5.1.2. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	80
5.1.3. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	81
5.1.4. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	82
5.1.5. Öğretmen–Veli Çatışmalarının Çözümünde Arabulucunun Özelliklerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	84
5.1.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen–Veli Çatışmalarının Çözümünde Arabulucu Rolü Üstlendiklerinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	85
5.2. Öneriler	85
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	85
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	86
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	96
Ek-1 Etik Kurul İzin Belgesi.....	96
Ek-2 Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi	97
Ek-3 Veri Toplama Aracı.....	98
ÖZGEÇMİŞ	99
BİLDİRİM.....	100
İNTİHAL RAPORU	101

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler	55
Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımına Dair Görüşleri.....	59
Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Sonuçları İle İlgili Görüşleri ..	61
Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Arabuluculuğun Tanımına Dair Görüşleri	64
Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Kullandıkları Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Görüşleri	66
Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucunun Özellikleri İle İlgili Görüşleri	73
Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucu Rolü Üstlendiğinde Karşılaştıkları Zorluklarla İlgili Görüşleri	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Pondy’e Göre Çatışmanın Aşamaları	7
Şekil 2. 2. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli	21
Şekil 2. 3. Arabuluculukta Taraflar Arasındaki Süreç Kontrolü	34
Şekil 3. 1. Verilerin Analiz Edilme Aşamaları	57



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

CİMER : Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

MEBİM : Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Çoğu insan neredeyse her an çatışmadan uzak kalmaya çalışır. Her seferinde ise, çatışmadan uzak kalmanın hemen hemen imkânsız olduğunu kabullenmek mecburiyetinde kalır. Başkalarının nitelikleri, değerleri, inançları, fikirleri, tavır ve eylemleri bir birey ya da toplum olarak bizimkilerle aynı olmadığı sürece çatışmanın yaşanmaması mümkün değildir. Çatışma er ya da geç yaşanacağına göre yapılması gereken; çatışmanın meydana getireceği muhtemel faydalardan yararlanmak ve muhtemel yıkıcı sonuçlarını önlemek için, çatışmayı güzel bir şekilde idare etmektir. Bazen farklılıklar hem ilerlemenin hem de gelişmenin temelini oluşturabilir. Bireyler, gruplar, örgütler hatta ülkeler için yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasını engellemek için farklılıkların neden olduğu zorlukların nasıl üstesinden gelineceğinin bilinmesi her zaman gereklidir (Karip, 2022).

Örgütsel çatışma tamamen ortadan kaldırılmak, bastırılmak veya sona erdirilmek mecburiyetinde değildir. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkinliği artırmak için iyi idare edilmelidir. Şahsi, grup içi ve gruplar arası çatışma yönetimi; duygusal çatışmanın en aza indirilmesi, her derecedeki alışlagelmişin dışındaki vazifeler için orta düzeyde anlamlı çatışmanın yönetimi, beceri geliştirme ve örgüt üyelerinin çeşitli çatışma durumlarının üstesinden gelebilmesi için kişiler arası çatışma yönetim biçimlerini öğrenmeyi içermelidir. Çatışma yönetim sürecinde alınan kararlar etik ilkelere uygun olmalı ve bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Rahim, 2002).

Okul, özgün bir toplumsal sistem ve resmi bir örgüttür (Aydın, 2014). Okullar, insanların toplumsallaşma süreçlerine önemli katkılar sağlayan örgütlerdir. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da farklı fikirler olabilir ve bu farklılıklar zaman zaman okulun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir. Okulun etkili bir şekilde yönetilmesi, bu amaçlara ulaşmada önemli bir role sahiptir. Etkili okul yönetimi için yönetimi etkileyen faktörlerin farkında olmak gerekir (Sarıçay, 2019). Bursalıoğlu (2005)'na göre, okul yönetiminde etkisi

bulunan faktörler iç ve dış unsurlar diye ikiye ayrılır. İç unsurlar okulun yapısında yer alır ve okulu oluşturur; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel iç unsurlardandır. Okul yapısında bulunmayan fakat okul yönetimini etkileyen unsurlar ise dış faktörlerdir; veliler, okul çevresindeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, merkez örgütü ve iç piyasa dış faktörlerdendir. Okul yöneticisi, bu iç ve dış unsurların çıkarlarının kesiştiği noktada bulunur ve bu konum nedeniyle aldığı kararlar ve uygulamalar eleştirilere maruz kalabilir. Bu kadar çok unsurdan etkilenen bir örgüt yöneticisinin uyuşmazlıklar ve fikir ayrılıkları ile karşılaşması doğaldır. Ancak okul örgütünde uyuşmazlıkların yönetilmesi gerekmektedir çünkü bu uyuşmazlıklar okulun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir (Cohen, 2002).

Eğitim örgütlerinin en önemli unsuru olan öğretmenler bazen diğer bireylerle problem yaşıyıp çatışabilmektedir. Yaşanan bu çatışmaların ve problemlerin çözülmesinde okul müdürlerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Öğretmenlerin diğer bireylerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürleri iyi bir arabulucu olmalıdır (Çelikten, 2004). Arabuluculuk, bir süreçtir ve iki ya da daha fazla kişinin arasındaki çatışmaların çözülmesinde üçüncü kişilerin çatışma çözme ve iletişim yeteneklerini kullanarak yardımcı olmasıdır (Smith & Sidwell, 1990).

Öğretmenlerin birçoğu başka bireylerle yaşadıkları anlaşmazlıkların giderilmesinde bir arabulucuya gereksinim duyar. Öğretmenler karşılaştıkları birden fazla olayda okul müdürlerinin arabulucu olmasını istemektedir. Öğretmenler en çok velilerle yaşadığı çatışmalarda okul müdürlerinin arabulucu olmasını istemektedir. Bunun nedeni de son zamanlarda insanların öğretmene olan bakış açısındaki değişimden ve velilerle yaşanan olumsuz olayların günümüzde artarak devam etmesinden olabilir (Özdoğan, 2022).

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmada, okullarda yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okullarda yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşlerini incelemektir. Bu amaçla çatışma

yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşlerini tespit etmek için birebir yüz yüze görüşmelerle katılımcılara sorular sorulmuştur.

Problem Cümlesi:

Okullarda yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşleri nelerdir?

Alt problemler:

1. Okul müdürleri çatışmaları nasıl tanımlamaktadır?
2. Okul müdürlerinin çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürleri arabuluculuğu nasıl tanımlamaktadır?
4. Okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerine ilişkin düşünceleri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerine dair görüşleri nelerdir?
6. Okul müdürlerinin arabulucunun karşılaştığı zorluklar ile ilgili düşünceleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Çatışma etkili bir şekilde yönetilirse örgüt için bir tehdit olmaktan çıkar ve yeni bir fırsata dönüştürülebilir. Okullar çok farklı birey ve grupların bulunduğu örgütlerdir. Bu nedenle okul örgütleri içinde çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi çatışmanın varlığının sorgulanmasından çok, daha iyi nasıl yönetileceği konusu önem taşımaktadır. Yöneticilerin okul hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki en önemli vazifelerinden biri de çatışmaları hem doğru hem de etkili bir biçimde yönetmektir. (Arslantaş & Özkan, 2012). Literatürde çatışma ve çatışma yönetim stratejilerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Akgün, Yıldız, & Çelik, 2009; Maya, 2004). Alanyazın incelendiğinde çatışma yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmalara sınırlı sayıda rastlanmıştır. Bu çalışmada öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde okul müdürlerinin arabuluculuk rollerine yönelik görüşleri yüz yüze görüşmelerle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın özgün ve orijinal bir çalışma olduğu söylenebilir. Bu yönüyle bu çalışma alanyazına katkı sağlayacaktır.

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

1. Veri toplama araçlarındaki soruları katılımcılar samimi olarak cevaplamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Antalya ili Döşemealtı, Konyaaltı, Kepez ve Muratpaşa ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan on okul müdürünün görüşleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırmadaki sonuçlar bireysel görüşmeler yoluyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Okullarda oluşan örgütsel veya bireyler arası anlaşmazlıklar ve sorunlardır.

Arabuluculuk: Okullarda ortaya çıkan bir çatışmanın çözümünün üçüncü bir tarafsız kişiye bırakılmasıdır.

Arabuluculuk rolü: Okullarda ortaya çıkan bir çatışmanın çözümünde tarafsız bir üçüncü kişinin iletişimi kolaylaştırarak ve uzlaşma sağlanmasına yardımcı olarak anlaşmazlıkları barışçıl bir şekilde çözme sürecidir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Giriş

Bu bölümde genel olarak çatışma kavramının ortaya konulmasının ardından, çatışmanın aşamaları, çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, çatışma nedenleri, çatışma türleri, çatışmaların örgüt üzerinde etkisi, çatışma yönetimi, çatışma çözme süreçleri, kişiler arası çatışmaların çözümünde arabuluculuk, arabuluculuğun adımları, arabulucunun tanımı, arabulucunun rolü, arabulucunun özellikleri, arabuluculuk becerileri, arabuluculuğun avantajları ve arabuluculuğun kullanıldığı alanlar konuları alanyazın tarama yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde çatışma ve arabuluculuk konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara da değinilmiştir.

2.2. Çatışmanın Tanımı

Çatışma kavramı sadece sosyal psikoloji alanında incelenen bir kavram, çatışma da sadece işletmeler ve insanlarla sınırlı olan bir süreç değildir. Felsefeden sosyolojiye, psikolojiden ekonomiye birçok bilimde de çatışma kavramı önemli bir şekilde ele alınmaktadır. Böyle geniş bir yelpazede incelenen çatışma kavramının tanımı konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çatışma ile ilgili tanımların analizine bakıldığında, çatışmanın üç unsuru vardır: Birincisi, çatışmanın içinde bulunan kişi, grup veya örgüttür. İkincisi, çatışmaya sebep olan olgu veya olgular vardır. Üçüncüsü ise, çatışma sonucunda ortaya çıkan durumlardır (Yeniçeri, 2009).

Çatışma kavramı insanın doğası gereği diğer kişilerle ve toplumla birlikte yaşamasının bir neticesi olarak sık bir biçimde maruz kaldığı bir durumdur. Çatışma, taraflardan biri için önemli olan bir durumun diğer tarafa negatif olarak tesir etmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Robbins & Judge, 2012).

Çatışma, bir kişinin gelişimi ve güçlüklerle karşı meydan okuyabilmesi için şarttır. Çatışma, en mühim problemlerle karşı karşıya kalındığında başvurulacak bir araçtır. Çatışma, çekingenliği aşmamızı sağlayan bir güç verir ve sorunlarla baş etmek için bizim ortaya koyduğumuz uyarılardır (Mayer, 2009).

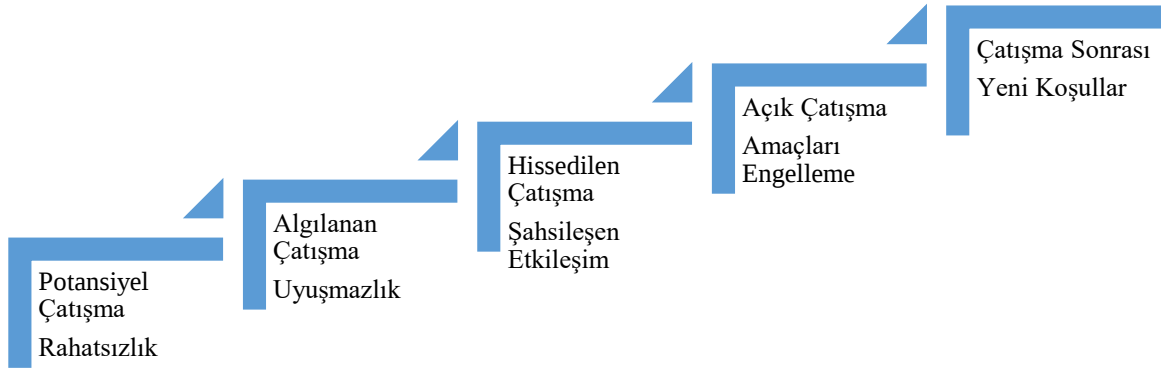
Çatışma, birbirlerine bağı olan taraflar arasında ortaya çıkan ve tarafların birbiriyle uyumsuzluk algıladıklarında meydana gelen bir etkileşimdir. Çatışmalar baştan sona nesnel bir durum değildir ve çatışmaların bireylerin algılamalarına göre biçimlendiği kabul edilir. Bir çatışmada tarafların birbirleriyle bağı olma durumu önemli bir rol oynamaktadır çünkü bu çatışma etkileşiminin iş birliğine mi yoksa yarışmaya mı yönelik olacağını göstermektedir (Folger, Poole, & Stutman, 2020).

Çatışma yalnızca insana has bir durum değildir. Bütün canlılar hayatta kalabilmek uğruna devamlı olarak bulunduğu ortamda mücadele etmek ve gerektiğinde çatışmak durumundadır. Her canlı hayati ihtiyaçlarını karşılamak istediğinde birtakım zorluklarla karşılaşır ve bunların neden olduğu gerginliği genellikle yaşarlar. İnsan açısından da çatışma hem fizyolojik ve hem de sosyo-psikolojik gereksinimlerin doyumuna engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik hallerini ifade eder (Eren, 1993a).

Johnson & Johnson (1995) 'a göre çatışma, hayatın doğal ve önemli bir kısmıdır. Çatışma iyi bir şekilde kavrandığında, öğrenmek ve üretmek için imkân sunar. Çatışmanın sinerjisi, daha önce ihtimali bulunmayan yeni alternatiflerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Çatışma içerisinde olan taraflar farklılıkları kabullendiklerinde ve birbirlerinin kuvvetli yönlerini desteklediklerinde bütün tarafların da benliğini kuvvetlendiren, doyum sağlayan ortam ve imkanlar çıkar.

2.3. Çatışmanın Aşamaları

Çatışma birdenbire ve nedensiz bir şekilde patlak vermez; taraflar hiç fark etmese bile, bir gelişim süreci kesinlikle olmuştur. Pondy'e göre çatışma, gelişim süreci bakımından beş aşama halinde izlenebilir. Öte yandan tarafların aynı anda aynı aşamada olması veya aşamaların sırayla gerçekleşmesi ya da kişilerin aynı aşamaları aynı şekilde yaşamaları gerekmez (Pondy, 1967; Ceylan, Ergün, & Alpan, 2000).



Şekil 2. 1. Pondy'e Göre Çatışmanın Aşamaları

Potansiyel çatışma aşamasında kişilerin karşılayamadığı, tatmin edemediği menfaatleri, gereksinimleri vardır. Olası çatışma sebepleri oluşmuştur fakat henüz çatışma durumu yoktur. Salt bir rahatsızlık durumu olarak yorumlanabilir. Çatışmanın gerçekleşmesi için kesinlikle bir potansiyel çatışma sebebinin var olması gerekli değildir, kişilerin çatışma sebebinin var olduğunu düşünmesi yeterlidir (Pondy, 1967).

Algılanan çatışma aşamasında bireyler birbirleriyle rekabet halinde olan ihtiyaçlarına yönelik bir uyuşmazlık, anlaşmazlık, zıtlık algısı yaşarlar. Burada önemli olan kelime algılamadır. Çünkü aslında bir şeylerin uyumsuz olup olmadığına bakılmaz, uyumsuz olduğu şeklinde bir algının olması yeterlidir (Pondy, 1967; Folger, Poole, & Stutman, 2020).

Hissedilen çatışma aşamasında bireyler rekabet konusu ihtiyaçlarını karşılamak için şuurlu bir gayret gösterirler; yani rekabet ettikleri güçler ile sosyal temas halindedirler. Rekabet, bireylerle özdeşleşir ve çatışmaya dönüşür (Park, 2018). Bu aşamadaki çatışma duygusal ve kişileştirilmiş bir etkileşim içerir. Yalnızca düşünce ayrılıklarını değil, aynı zamanda bireylerin birbirlerine karşı değerlerini, yargılarını ve tutumlarını da içerir. Bireylere düşünce ayrılıklarını “şahsileştirmemelerini” tavsiye etmek etkili bir yol değildir. Bireyler genellikle konuları kişisel algılar. Mühim olan bunun seviyesinin idare edilmesidir. Çatışmanın kişileşmesi, sadece kişisel ilişkinin özelliklerinden değil aynı zamanda örgütteki kültür ve iklimin kişileri maruz bıraktığı etkilerden de kaynaklanabilir (Pondy, 1967).

Kişiler açık çatışma aşamasında bilinçli bir şekilde, eylemli veya eylemsiz olarak, bir diğerinin hedeflerine mâni olmaktadır. Açık çatışmanın şiddeti farklı seviyelerde olabilir. Bazı durumlarda sadece tavır ve mimiklerle sınırlı kalabilirken, bazen açık bir fikir kaygısı olabilir. Aynı zamanda fiziksel, psikolojik veya cinsel şiddete veya düşmanlık şekline dönüşebilir (Pondy, 1967).

Çatışma sonrası aşamada çatışma tarafların tatmin olduğu bir şekilde çözümlenebilirse, ileride daha işbirlikçi bir ilişki kurma şansı ortaya çıkabilir veya kişiler daha dikkatli olma gereği duyarak daha önce fark etmedikleri ya da kişileştirmedikleri potansiyel çatışma sebeplerine odaklanarak tüm çatışmalarını çözme çabası içine girebilirler. Bununla birlikte, çatışma bastırılır ve çözümlenmezse, çatışmanın sebepleri ağırlaşabilir, çatışma gizlice yoğunlaşabilir ve ileride daha ciddi sonuçlara neden olacak şekilde ortaya çıkabilir (Pondy, 1967).

2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma kavramı yüzyıllar boyunca farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu farklı yaklaşımları geleneksel çatışma, davranışsal çatışma ve modern çatışma yaklaşımı olarak üç temel yaklaşım altında incelemek mümkündür.

2.4.1. Geleneksel Çatışma Yaklaşımı

Geleneksel yaklaşımda çatışma, örgüt için negatif bir durum olarak algılandığından, yönetsel bir güç kullanılarak ya zorla ya da pazarlıkla bertaraf edilmesi varsayılır. Zira bu yaklaşımda, ciddi bir yıkıcı etkisi olduğu öngörülen çatışmanın varlığı örgütsel bozulmayla eş değer olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin görevi, örgütsel hayatta istenmeyen çatışmayı hızlı bir şekilde bertaraf etmektir. Burada temel sav, çatışmanın örgütsel yapı ve işleyişi sekteye uğratarak örgütsel başarımın - performans - düşmesine neden olacağıdır. Örgütsel etkililik, örgütün formel yapısıyla birlikte ifade edilen prensiplere uyum düzeyi ile alakalı olarak ifade edilmektedir. Saptanan bu prensiplere bağlı kalan örgütler, her tür ve düzeydeki çatışmayı örgütsel uyum ve dengeyi sarsacak bir faktör olarak algılayıp reddetmektedir (Ural, 2021).

2.4.2. Davranışsal Çatışma Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımda çatışma, örgütsel hayatın doğasına uygun bir olgu olarak görülmektedir. İnsan davranışlarının ve ilişkilerinin öne çıkarıldığı bu yaklaşımda, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak örgütsel çatışma örgütsel hayatın bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre çatışma, örgütlerin karmaşık yapısı nedeniyle meydana gelmektedir. Bireyler ve gruplar arası farklılıklar çatışmalara sebep olabilir ve çatışmanın ortadan kaldırılması da bu farklılıkların giderilmesi manasına geldiği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bütün çatışmaların yıkıcı olmadığı, grup çatışmalarının örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olacağı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı davranışsal

yaklaşımında yöneticiler örgütsel çatışmanın bu doğal ve kaçınılmaz niteliğini bilir ve uygun çözümler bularak, onun örgütsel etkililik üzerindeki etkisini artırmayı hedeflemektedir (Ural, 2021).

2.4.3. Modern Çatışma Yaklaşımı

Modern yaklaşıma göre örgüt, sosyal bir sistem olarak görülür ve örgüt içindeki bölümler farklı ögeler olarak değil de birbirlerini karşılıklı etkileyen parçalar olarak değerlendirilir. Bu yaklaşım, örgütsel çatışmaların özendirildiği takdirde örgütlerde gelişim, yenilik ve değişime karşı ilgisiz, duyarsız, stabil ve ayrıca direnç gösteren eğilimlerin önlenebileceğini düşünür. Çatışmanın belli bir düzenin, örgüt üyelerinin yaratıcılığını ve bu nedenle de örgütsel etkililiği artırdığı, fakat yoğunlaşan ve etkili idare edilemeyen çatışmaların da örgütü olumsuz etkilediği varsayılır. Yöneticiler, örgütsel çatışmayı örgütsel hedeflere ulaşmada değerli bir araç olarak değerlendirir. Bunu demokratik, katılımcı ve uzlaşmacı yaklaşımlarla yönetmeyi amaçlamaktadır. Yöneticiler çatışmaların tamamen engellenmesi veya çözülmesi yerine, çatışmaların zararlarını minimize etmek ve faydalarını maksimuma çıkarmak için stratejiler kullanmalıdır. Çünkü şiddetli çatışmalar örgütsel etkililik açısından hiç çatışma olmaması kadar zararlı olabilir. Yönetimin görevi, çatışmaları örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde teşvik etmek ve yönetmektir (Ural, 2021).

2.5. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkmasının örgütsel veya bireysel olarak birçok sebebi vardır. Örgütlerde kaynakların sınırlı olması, sınırlı kaynakların paylaşılması, bireylerin farklı kişisel özelliklere sahip olması en temel sebepler olarak belirlenebilir (Tokmak, 2020). Örgütlerde çatışmaların doğru bir şekilde tespit edilmesi ve sebeplerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi etkili bir çatışma yönetimi açısından önemlidir. Çatışmaların sebepleri genellikle iki kategoriye ayrılabilir (Ceylan, Ergün, & Alpan, 2000).

2.5.1. Yapısal Faktörler

Yapısal kaynaklardan kaynaklanan faktörlerdir. İş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları ve yetki belirsizliği gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir.

2.5.1.1. İş Bölümü

İş bölümü, örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için uzmanlaşması ve işin parçalar halinde yapılabilir hale getirilmesi anlamına gelir. İş bölümü, örgütün gereksinimlerine göre kimin hangi işi yapacağını belirlediği bir süreçtir. Örgütlerde çalışanların iş tanımlarında, görev ve yetki alanlarında belirsizlikler olduğunda, bu durum çatışmalara neden olabilir (Zencirkıran & Keser, 2018).

Örgütlerde farklı birimlerde çalışanların zaman içinde kendi bölümlerinin işlerini daha önemli görme eğilimine kapıldığı ve diğer çalışanların görevlerini küçümseme eğilimine girdiği görülmektedir (Ertürk, 2018). Bu durum çalışanlar arasında farklı tartışmalara neden olabilir. İş bölümü yapılırken, çalışanların yeteneklerine uygun istihdam edilmeleri çatışma ihtimalini azaltabilir. İş görenler kendi yeteneklerinin ön plana çıktığı görevlerde istihdam edildiklerinde çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde ve daha özverili çalışırlar (Çalık, 2021).

2.5.1.2. Fonksiyonel Bağımlılık

Organizasyonlarda, kişiler, gruplar ve işler arasında karşılıklı bir bağımlılık bulunmaktadır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisinin oluşmasını sağlar. Örneğin satın alma departmanı ham maddeyi zamanında temin etmezse üretim yapılamaz, pazarlama departmanı da planladığı zamanda satış yapamaz. Bu durum bir çatışmanın yaşanmasına neden olabilir. Böyle bir çatışmanın yaşanması iyi bir planlama ve bağımlılığın karşılıklı olduğunun ifade edilmesi gibi tedbirlerle engellenebilir (Temel & Erkanlı, 2015).

2.5.1.3. Kıt Kaynaklar

Çalışanların örgütsel görevleri yapmak için gereksinim duydukları makine, cihaz, araç vb. çeşitli unsurların ortak kullanılmasının zorunlu olduğu şartlarda çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışmaların giderilmesi için örgütlerde ortak kullanılan ofis makineleri, büro ya da araç gibi unsurların sayısının artırılması etkili bir çözüm yolu olabilir (Çalık, 2021).

Bazı örgütlerde çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla ne kadar iyi ilişkileri olsa bile ofislerini arkadaşları ile paylaşmak istemezler. Örgütün fiziki şartlarındaki kısıtlardan dolayı bu durumdaki çalışanlar aynı ofisi paylaşmak zorunda olduğunda çatışma meydana gelebilir. Aynı şekilde ortak kullanıma tahsis edilmiş bilgisayar, fotokopi makinesi, yazıcı vb. ofis makinelerinin kullanımı sırasında sıra beklemek çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmaların önüne geçebilmek için ya kaynaklar artırılmalı ya da iş görenlerin çalışma zamanlarında değişiklik yapılmalıdır. Kısıtlı kaynaklar özellikle paylaşma kültürünün az olduğu toplumlarda birçok çatışmanın sebebidir (Koçel, 2005).

2.5.1.4. Amaç Farklılıkları

Örgütlerin faaliyetleriyle ilgili ana hedeflerin yanı sıra, çalışanlar da bireysel hedeflere sahiptir. Örgütün etkili bir şekilde işlerini sürdürebilmesi için, tüm çalışanların bireysel amaçları yerine örgütsel amaçları benimsemesi önemlidir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için, ortak hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu ortak hedeflere odaklanarak faaliyetlere katılımı oldukça kritiktir (Sökmen, 2014).

Bireylerin örgütsel hedeflere uygun şekilde hareket etmeleri son derece önemlidir ancak uygulamada bazen bireysel amaçlar örgütsel amaçların önüne geçebilir. Bu tür durumlarda, ortak amaçlar benimsenmediğinde örgütsel çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt içinde farklı birimler, kendi görev alanlarında etkinliklerini artırmak için taleplerde bulunabilir ancak bu talepler diğer birimler tarafından olumsuz karşılanabilir. Bu durum da örgütsel çatışmalara yol açabilir (Mescon, Albert, & Khedouri, 1985).

2.5.1.5. Yetki Belirsizliği

Örgütlerde görevler genellikle birbirini takip eden ve birbirini tamamlayan bir yapı vardır. Bu yapı içinde yöneticiler genellikle görev sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemekte zorlanırlar. Örgütsel iş sahaları doğal olarak komplikedir ve iç içe girmişlerdir. Bu durumda, bazı görevler birden fazla bölüm tarafından sahiplenilir ve paylaşılamazken, diğer görevler ise hiçbir bölüm tarafından istenmeyen veya sahiplenilmeyen görevler olarak ortada kalmaktadır. Bu durum çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açmaktadır (Eren, 2015).

2.5.1.6. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Bütün yöneticilerin kendine has yönetim şekli olabilir. Yönetim biçimindeki farklılıklar; planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme gibi konulara yansır. Çalışanlar yöneticilerin bu yönetim biçimini özümseyemedikleri zaman çatışmalar ortaya çıkabilir (Özgan, 2006).

2.5.1.7. Ödül Sistemi ve Rekabet

Örgütlerde farklı ödül sistemlerinin uygulanması, yapılan adaletsizlikler ve farklılıklar çatışmalara sebebiyet verebilir. Pek çok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarıya dayanmaktadır. Eğer ödüller başarıya göre dağıtılırsa, kişiler arasında tam bir rekabet ortamı oluşabilir. Bu sistem kişileri psikolojik olarak birbirleriyle yarışma, mücadele ve rekabet etme durumuna sokabilir. Bu durumda, insanlar birbirlerine yardımcı olmaktan ziyade birbirleriyle çekişmeye ve engellemeye odaklanarak çatışma ortamına girebilir (Ertürk, 2018).

2.5.1.8. Denetim Biçimi

Denetim, bir örgütte çalışan bireylerin görevlerini yerine getirme şeklini gözlemlemek, yanlışları ve noksanları belirlemek ve bunları düzeltmek için gerekli tedbirleri almak, problemleri çözümlmek, yenilikleri tanıtmak ve metotları geliştirmek amacıyla yapılan bir süreçtir (Taymaz, 1997).

Örgütlerde yakından bir denetim uygulaması çatışmaların artmasına sebep olur. Ancak çalışanların işlerini kendi planladığı ve kendi kendilerini denetlediği örgütlerde çatışma riski düşmektedir (Akçakaya, 2003).

2.5.1.9. Örgütün Büyüklüğü

Örgütlerin büyümesi, çatışmaların artış göstermesine sebep olmaktadır. Örgütler büyüdükçe, çalışanlar örgüte karşı daha çok yabancılaşmakta ve kişisel hedefler ile örgütsel hedefler arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütler büyüdükçe iletişim ve koordinasyon problemleriyle karşılaşmakta ve bu tür sorunlar örgütlerde çatışmaların oluşmasına sebebiyet vermektedir (Sütlü, 2007).

2.5.1.10. Yeni Uzmanlıklar

Yeni uzmanlıkların ortaya çıkmasıyla beraber özellikle bürokrat-uzman çatışması meydana gelir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin birbiriyle karışması, farklı şekillerde rol çatışmalarına yol açar (Aydın, 1994). Böyle bir durumda oluşan çatışma genellikle yeni uzmanın bürokratik kurallara meydan okuması, bürokratik standartları reddetmesi, bürokratik denetime direnmesi ve bürokrasiye şartlı bir bağlılık göstermesi şeklinde ortaya çıkar (İpek, 2003).

2.5.2. Bireysel Faktörler

Bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sebeplerden ötürü çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

2.5.2.1. Beceri ve Yetenek Farklılıkları

Genellikle işlevsel bağımlılıkların olduğu ortamlarda çalışanlar arasındaki yetenek ve beceri farklılıkları çatışmalara yol açabilir. Mesela, deneyimli bir çalışanın deneyimsiz personellerle birlikte çalıştırılması sadece işin sekteye uğramasına değil aynı zamanda çalışanlar arasında çatışmalara neden olacaktır (Ceylan, Ergün, & Alpkan, 2000).

2.5.2.2. Algısal Farklılıklar

Duyu organlarının fiziksel uyarılması sonucunda sinir sistemindeki sinyaller algıyı oluşturur. Algılama farklılıkları ise, bilginin alınması, yorumlanması, seçilmesi ve düzenlenmesindeki farklılıkları açıklar. Organizasyondaki bireylerin olayları ve gelişmeleri farklı biçimlerde algılamaları çatışmaya yol açabilir (Temel & Erkanlı, 2015).

2.5.2.3. Kişilik Farklılıkları

Örgütler artık çeşitli kişisel özelliklere sahip bireyleri istihdam etmekte ve bu farklılıklara rağmen örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba sarf etmektedir. Örgütlerde çalışanların genel kişilik özellikleri, geçmiş tecrübeleri, dini değerleri ve kültürleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Bu durum bazı noktalarda çalışanlar arasında farklı fikirlere ve devamında çatışmaya neden olmaktadır. Çalışanların otoriterlik, saldırganlık, sinirlilik gibi durumları iş ortamında çatışmalara neden olabilir (Middlemist & Hitt, 1981).

Örgütlerde çalışanların kendi pozisyonlarını diğer çalışanlardan üstün görmesi ya da benzer şekilde diğer çalışanları kendisinden üstün görmesi gibi durumlar olabilir. Bu tür durumlarda statü anlayışındaki farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek çatışmaya sebebiyet verebilir. Ayrıca yöneticilerin kişisel farklılıkları da örgütsel çatışmalara neden olabilir. Örneğin bir yöneticinin işkolik olması, iletişim yeteneği, zaman kullanımı ve teknik yeteneklerindeki farklılıklar çalışanlarla olan ilişkilerinde çatışmalara neden olabilir (Koçel, 2005).

2.5.2.4. İletişim Engelleri

İletişim kanallarındaki sorunlar, mesajın gerçek anlamda ulaştırılmasını engeller ve kaynaktan çıktığı şekliyle alıcı tarafından algılandığı şekli arasında farklılık oluşur. Bu farklılık, yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara neden olur (Erdoğan, 2008). İletişimin diğer unsurlarından olan mesajın aktarılmasında yaşanan aksaklıklar, gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajdaki belirsizlikler veya algılanmaması gibi iletişim eksiklikleri de çatışmanın ortaya çıkmasına yol açabilir (Koçel, 2005).

2.5.2.5. Duygular

Kişilerin içinde bulundukları ruhsal durumları çatışmaya neden olabilir. Örneğin evde eşiyile sorun yaşayan kişi sorunlarını iş yerine yansıtır, ilgili duygular iş arkadaşları ile çatışma yaşamasına yol açabilir (Ceylan, Ergün, & Alpan, 2000).

2.6. Çatışma Türleri

İlgili alanyazın incelendiğinde çatışma ile ilgili çeşitli sınıflandırılmaların yapılmış olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada çatışma türlerinin çatışmanın niteliğine, taraflarına, örgüt içerisindeki durumuna ve diğer özelliklerine (hedef, rol, kurumsallaşma, belirme durumuna) göre çatışmalar olarak sınıflandırılabilceği öngörülmektedir.

2.6.1. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışmalar

Çatışmanın niteliğine dayalı sınıflandırma, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak iki kategoride incelenebilir.

2.6.1.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışma, bir örgütün farklı bölümlerinde meydana gelen ve yönetimin dikkatini hedeflerini gerçekleştirmesine kanallı eden yararlı bir çatışma olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2018). Başka bir deyişle örgütsel amaçların gerçekleşmesine yarar sağlayacak çatışmalar fonksiyonel çatışmalar olarak açıklanmaktadır (Güney, 2015).

Fonksiyonel çatışmalar ile işlerin daha iyi nasıl gerçekleştirileceği konusunda çaba sarf etmeyi gerektirir. Örneğin kısıtlı kaynaklar nedeniyle çatışma yaşayan iki çalışana gerekli kaynaklar tahsis edilirse (bilgisayar, araç vb.) neticede bu kaynaklar örgütsel hedeflerin uygulanması için kullanılacağından verimlilik üzerinde pozitif etkilerinin olacağı kesindir. Bu açıdan bakıldığında fonksiyonel çatışma örgütlerde gerçekte istenen bir çatışma türü olarak açıklanmalıdır. Bu tür çatışmaların yenilenmeye ve değişime katkı sağlayacağı öngörülmektedir (Sökmen, 2014).

2.6.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütün hedeflerinden sapmaya neden olan, hedefleri gerçekleştirmeye katkı sağlamayan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardır (Koçel, 2005). Çatışmanın yıkıcı olarak algılanması çatışmaların fonksiyonel olamamasının en önemli nedenlerinden biridir. Üyeler ve yöneticiler tarafından tümüyle olumsuz olarak algılanan bir çatışma durumunda, taraflar çatışmadan hızla kurtulmaya çalışacaklardır (Akcan, 2014). Fonksiyonel olan ve olmayan çatışmalar arasında kesin bir ayırım yapmak zordur. Üyelerin çatışmayı nasıl algıladıkları çatışma sürecinde önemlidir. Bu algı çatışmanın pozitif veya negatif olmasını sağlayacak etkileri yaratır (Nergiz, 2018).

Örgütte yaşanan çatışmaları uygun bir şekilde analiz etmek, burada tümüyle yöneticilerin çatışmalara olan perspektifiyle ve çatışmalara yaklaşımıyla ilişkilidir. Yöneticilik yeteneğine vakıf olmayan kişiler, fonksiyonel olan bir çatışmayı fonksiyonel olmayan bir çatışmaya dönüştürerek, örgüte fayda sağlamak yerine büyük hasarlar verirler (Altan, 2010).

2.6.2. Taraflarına Göre Çatışma

Taraflarına göre çatışmalar; kişilerin kendi içindeki çatışmaları, bireyler arası çatışmalar, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar, gruplar arasındaki çatışmalar olmak üzere dört kategori altında değerlendirilebilir.

2.6.2.1. Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmaları

Bu çatışma bireyden kendi profesyonelliği, ilgileri, menfaatleri, hedefleri ve değerleriyle örtüşmeyen görevler ve uygulamalar talep edildiğinde meydana gelir. Bireyin birbiriyle çelişen sorumlulukları alması da birey içi çatışmalara yol açabilir (Karip, 2022).

İçsel çatışmaya yol açan önemli durumlardan birisi de emir komuta birliğinin olmadığı örgütlerde alt kademelerde çalışan kişilere farklı idareciler tarafından emir verilmesidir. Böyle bir durumda çalışanlar hangi emrin öncelikli olarak yerine getirilmesi gerektiği konusunda kararsızlık yaşayabilirler (Ertürk, 2018).

İçsel çatışma, genellikle dışarıdan çok fark edilemeyen bir çatışma türüdür. Eğer bir çalışan içine kapanık bir yapıya sahipse, işle ilgili yaşadığı içsel çatışma ve memnuniyetsizliği çevresiyle paylaşmaz. İçsel çatışma örgütsel çatışma yönetim stratejileriyle çözülemeyen bir çatışma türüdür (Çalık, 2021).

2.6.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Bireyler arası çatışmalar ast-üst ilişkilerindeki anlaşmazlıkların neticesi olarak ortaya çıkabileceği gibi, aynı seviyede çalışan iş görenler arasındaki uyumsuzluklar da çatışmaya yol açabilir (Karip, 2022).

İki ya da daha fazla bireyi içeren kişiler arası çatışmaların yapısını incelerken bireyler arasında belirlenen amaçlara yönelik anlaşma seviyesi ve rekabeti artıran kaynak noksanlığı üzerine odaklanmak önemlidir (Ertürk, 2018). Kişiler arası çatışmalar, genellikle karı-koca, kardeşler, arkadaşlar, ev arkadaşları arasında olurken, aynı zamanda meslektaşlar, işçiler, mülk sahibi, kiracılar, komşular arasında da olabilir (Folger, Poole, & Stutman, 2020).

2.6.2.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Bu tarz çatışmalar genellikle çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine dayatarak sorgusuz sualsiz şekilde uygulamalarını sağlamak için uyguladıkları baskılar sonucu oluşan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını reddeden veya bu normlara kendi özgür iradesiyle karşı çıkan bireyler grupla çatışma yaşamaya başlayacaktır (Şimşek, 2002).

Örgütlerde bazı çalışanların farklı sebeplerle gruplar tarafından izole edilmesi durumu ortaya çıkabilir. Dışlanma; cinsiyet, yaş, farklı dini inançlar, ırk, medeni durum gibi birçok faktörden kaynaklanabilir. Bu durum çatışma ortamının oluşmasına yol açmaktadır. Yaşanacak çatışmalar bireylerin örgütsel etkinliğini negatif yönde etkilemektedir (Çalık, 2021).

2.6.2.4. Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Bir örgütte birimler arasında veya birim içinde gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin idare ile çalışanlar arasındaki çatışmalar, ilkokullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri veya zümreler arasındaki çatışmalar gruplar arası çatışma olarak görülmektedir (Karip, 2022). Bu tür çatışmalar, iki grup arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında; fikir, hazırlık ve yürütme yöntemleri bakımından zaman zaman duygusal anlamda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Ayrıca aynı bölümde görev alan çalışanlar arasında; zevkler, menfaatler ve hisler açısından küçük gruplara ve kısımlara bölünebilir (Eren, 2015).

2.6.3. Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar, yatay çatışmalar, dikey çatışmalar ve emir komuta ile kurmay çatışmaları olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

2.6.3.1. Dikey Çatışmalar

Örgüt içerisinde farklı hiyerarşik ünvanda bulunan (ast ve üst) bireyler arasındaki çatışmadır (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1985). Özellikle alt kademelerde çalışanlar üst kademelerde bulunan bireyleri benimsemediklerinde bu tür çatışmaya daha çok rastlanmaktadır. Eğer örgütte yönetsel pozisyonları istihdam eden bireyler bulundukları ünvanlara kendi becerileri yerine kayırmacılık ile getirilirse bu durumda alt kademede çalışanlar tepkisel davranabilir. Yöneticilerin beklentilerinin ya geç karşılandığı ya da hiç karşılanmadığı durumlar söz konusu olabilir (Çalık, 2021). Dikey çatışmalar iletişimdeki eksiklikler, hedeflerde farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki noksanlık gibi sebepler

yüzünden meydana gelmektedir. Çoğunlukla üstlerin, astları aşırı baskı altında tutmaları, zorlamaları ve olumsuz bir şekilde eleştirmeleri neticesinde görülür (Özkalp, 2001).

2.6.3.2. Yatay Çatışmalar

Örgüt içerisinde aynı hiyerarşik seviyede var olan yatay çatışma, genellikle aynı birimde benzer görevleri yapan bireyler arasında gerçekleşen çatışmadır. Örgütlerde kısıtlı kaynaklarla faaliyetleri etkin ve verimli olarak yapmaya çalışan bireyler arasında yaşanan farklı çatışmalar söz konusudur (Schoderbek, Cosier, & Aplin, 1988). Çoğunlukla aynı düzeyde yer alan birimler ve bireyler arasındaki rekabetin iyi idare edilememesi neticesinde yıkıcı bir çatışma haline gelen yatay çatışmaların iyi yönetilmesi durumunda örgütsel hareketlilik kazandırma imkanı oluşacaktır (Seval, 2006).

2.6.3.3. Emir Komuta – Kurmay Çatışmaları

Örgütlerde kurmay olarak görev alan kişiler uzmanlıklarından dolayı üst yönetime tavsiyelerde bulunmaktadır. Üst yönetimde bulunan kişiler ise profesyonel yönetim anlayışıyla kendi bilgi birikimleri, gözlemleri ve kurmayların görüşleri doğrultusunda kararlar almaktadır. Alınan kararlarda sorumluluk üst yönetime aittir. Kurmay yetkiye sahip kişiler kendi bilgi birikimleri ve tecrübeleri sebebiyle düşünceleri alınan kişiler olduğundan sorumlulukları yoktur. Kurmayların düşünceleri uygulansa bile sorumluluk komuta kademesinde olan üst düzey yöneticilerdedir (Ertürk, 2018).

Kurmayların iş ile ilgili önerileri bazen üst yönetimin yapmak istedikleri ile uyumlu olmayabilir. Kurmaylar iş ile ilgili olarak tecrübelerine istinaden bazı uyarılarda bulunsalar da üst yönetim sorumluluk sahibi sıfatıyla pazarın rekabet koşullarını da göz önünde bulundurarak kararlar alır. Kurmayların fikirlerinin dikkate alınmaması neticesinde yöneticiler ile kurmaylar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Çalık, 2021).

2.6.4. Diğer Örgütsel Çatışmalar

Diğer örgütsel çatışmalar; amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumsallaşmış çatışmalar ve duygusal çatışmalar olarak dört bölümde değerlendirilebilir.

2.6.4.1. Amaç Çatışmaları

Tarafların tercih ettiği amaçlar ve hedefler arasındaki uyumsuzluk, amaç çatışmasına yol açar. Hedeflerde birtakım anlaşmazlıkların var olabileceği gibi, belirli durumlarda bir tarafın hedefinin gerçekleşmesi diğer tarafın hedefinin tamamen kaybolmasına neden olabilir (Karip,

2022). Örgütsel iş başarımı ve etkinliği arttırmak için amaçlar konusunda çatışmalar azaltılmalı ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabilmelidir (Şimşek, 2002).

2.6.4.2. Rol Çatışmaları

Bireyler değişik nedenlerden dolayı kendilerinden istenen rolleri gerçekleştiremezlerse rol çatışması meydana gelir. Rol çatışmasının nedenleri olarak bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirememesi ya da kişisel özelliklerinin role uygun olmaması gösterilebilir (Erdoğan, 1996). Rol çatışması, bireylerin, örgütte sergilemeyi umdukları rol ile kendilerinden sergilenmesi arzu edilen rol arasındaki farklılıkları kapsamaktadır (Koçel, 2005). Bazı durumlarda da kişi iki farklı kaynaktan baskı görebilir. Yöneticilerin her biri çalışandan birbirinden farklı ve zıt işleri gerçekleştirmesini isteyebilir (Ertürk, 2018).

2.6.4.3. Kurumsallaşmış Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden tespit edilmiş ve net bir şekilde belirtilmiş kurallara göre davranırlar. Bu sebeple, tarafların davranışları önceden tahmin edilebilir niteliktedir ve ilişkileri devamlılık sağlar (Karip, 2022). Kurumsallaşmış çatışmalar çatışmaya neden olacak şartların, çatışmanın kuvvet ve ölçüsünün, çatışma çözme yöntemlerinin toplumsal sistem tarafından tespit edildiği çatışma çeşididir. İşçi işveren ilişkilerinde oluşan çatışmalar alışlagelmiş bir örnektir (Koçel, 2005).

2.6.4.4. Duygusal Çatışma

Örgütte her birey farklı duygulara sahiptir. Bu farklılıklar örgüt içinde bazen ciddi bir uyumsuzluğun ve geçimsizliğin oluşmasına neden olabilir. Bu durumda taraflar arasında çatışmalar, kavgalar yaşanır ve örgütün başarısının ve veriminin azalmasına sebep olur (Şimşek & Kınır, 2009).

2.7. Çatışmaların Örgüt Üzerinde Etkisi

Çatışma ne olumlu ne de olumsuzdur. Çatışma hem yaşanacak tehlikelerin hem de yeni imkanların habercisi olabilir. Çatışmanın neticelerinin pozitif ya da negatif olması çatışmanın ne şekilde algılandığına ve idare edildiğine göre değişir. Çatışmanın negatif bir kavram olarak görülmesinin nedeni olarak, çatışmanın anlamıyla ilgili gerekli bilgiye vâkıf olmamak ve geçmişte yaşanmış negatif tecrübelerden kaynaklanan nedenlerle çatışmaya yıkıcı bir mana yüklemek olarak görülebilir. Bilgi eksikliği bir olay ya da olgu hakkında yanlışlıklara sebebiyet

verebilir ve bu yanılgılar o olayla karşılaştığımızda hatalı düşüncelerle ve hatalı bir anlayışla davranış gösterilmesi sonucuna sebep olur (Hendricks, 1991).

Olumlu çatışmalarda taraflar, zorlama, şakayla takılma ve rahatlama arasında değişen farklı davranışlar sergileyerek müzakere ederler. Olumsuz çatışmalarda ise taraflar esneklikten yoksun davranışlar sergilerler. Çünkü hedefleri kısıtlı bir çerçevede belirlenmiştir. Bu durumda, taraflar genellikle birbirlerini mağlup etmeye uğraşmaktadır. Olumlu çatışma etkileşiminde bütün tarafların kabul edebileceği bir çözüm aranır ve tarafların bir şey kazanım elde ettiği hissine yer verilir. Bir çatışmanın sadece pozitif veya negatif özellikler göstermesi çok az karşılaşılan bir durumdur. Birçok çatışmada hem pozitif hem de negatif etkileşimler görülebilmektedir (Folger, Poole, & Stutman, 2020).

2.7.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmanın neticelerinin pozitif olması; taraflar arasındaki iletişim ve ilişkilerin karşılıklı itimat ve saygı temelinde olması, çatışmanın hem bireyler hem de örgüt için faydalı sonuçlar doğurabilmesini sağlar. Bu şekilde, taraflar çatışmayla ilgili gerçek his ve düşüncelerini, hedeflerini ve isteklerini ifade edebilirler. Taraflar sadece kendilerinin değil diğer tarafın da ihtiyaçlarının olduğunu, onların da önemli olduğunu bilincindedir. İletişimin şeffaf, daimi ve karşılıklı güvene dayandığı bir çatışma durumunda, taraflar çatışmanın gerçekçi bir tanımını yapabilir ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışabilirler. Olumlu çatışmalar genellikle iş odaklı, kişisel olmayan çatışmalar olarak tanımlanmaktadır (Murphy, 1994).

Çatışma eğer etkili bir şekilde idare edilir ve olumlu olarak sonuçlandırılırsa hem birey hem de örgüt için aşağıda belirtilen olumlu sonuçlara ulaşılabilir (Karip, 2022):

- Daha sağlam ilişkilerin kurulması
- Psikolojik olgunluğun artırılması
- Bireyin öz saygısının geliştirilmesi
- Kişisel gelişimin desteklenmesi
- İş etkinliği ve verimliliğinin artırılması
- Sorunların fark edilmesi ve tanımlanması
- Daha etkili çözümlerin bulunması
- Örgütsel değişimin teşvik edilmesi
- Monotonluğun azaltılması
- Takım çalışmasında uyumun sağlanması

2.7.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli avantajlarının olmasına rağmen, çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmediği durumlarda kaynakların verimli kullanılmaması, tarafların stres seviyelerinin artması ve enerjilerinin boşa harcanması gibi pek çok olumsuz sonuca yol açabilir. Uygun şekilde ele alınmayan veya görmezden gelinen çatışmalar; düşük kaliteye, verimin düşmesine, insan kaynaklarının ve mali kaynakların boşa harcanmasına, iş kaybına hatta örgütlerin ortadan kalkmasına bile neden olur (Karip, 2022).

Çatışmanın kötü bir şekilde yönetilmesi, çalışanın sosyal ve iş ilişkilerinin zarar görmesine, birikmiş stresin fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının görülmesine sebep olabilir. Devamlı olarak çatışmadan kaçınan bireyler, genellikle kendilerini zayıf hissederler ve öz güvenleri azalır. Çatışmanın hem örgüt hem de birey bakımından potansiyel negatif neticeleri aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Rahim, 1992):

- Çalışanlar arasında artan stres ve işten bıkkınlık
- Örgüt içi iletişimdeki düşüş ve aksaklıklar
- Güvensizlik ve şüphecilik atmosferinin oluşması
- İş doyumu ve performans düzeyinin azalması
- Değişime karşı direnmede artış
- Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık ve aidiyet duygularının azalması

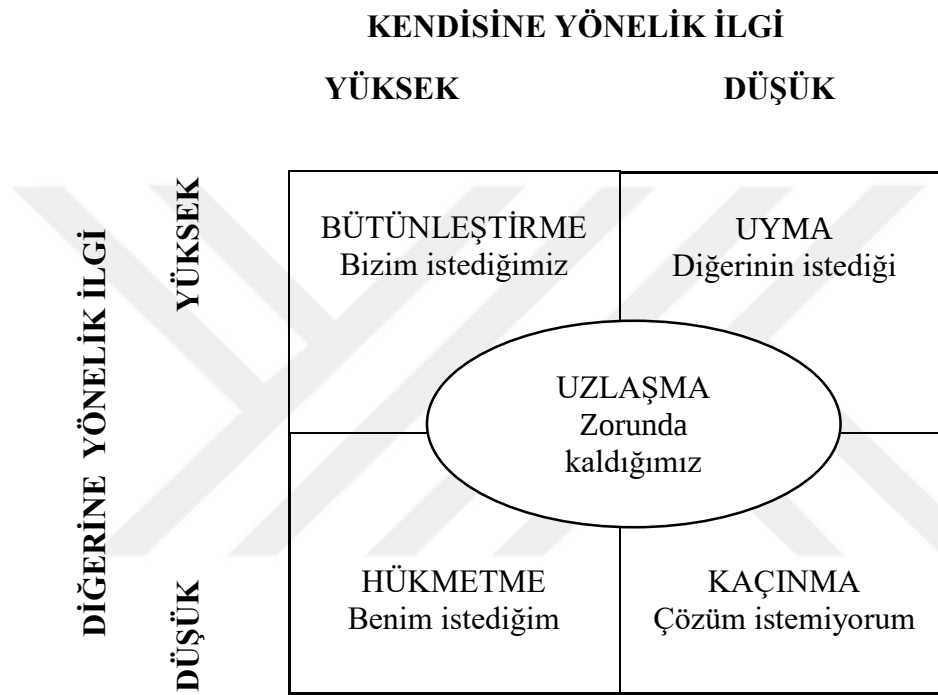
2.8. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, anlaşmazlığı arzu edilen doğrultuda neticeye yönlendirebilmek için çatışmaya taraf olanların veya üçüncü bir tarafın iş birliği yaparak bir takım faaliyetler içinde olmasıdır. Faaliyetler çatışma sürecinin etkilenmesine ya da çatışmanın bitirilmesine dönük olabilir. Çatışma yönetiminin hedefi pozitif, uzlaşmacı ve hoşgörülü bir şekilde çatışmayı sona erdirmek olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımı da içerebilir (Ross, 1993). Öte yandan, çatışma çözme kavramı çatışma yönetiminden farklıdır ve çatışmanın taraflar arasında anlaşma veya uzlaşma ile sona erdirilmesini kapsar (Karip, 2022).

Yönetim, klasik ve neo-klasik yönetim olarak iki gruba ayrılır. Klasik yönetimde bütün işler için bilimsel yöntemi baz alan metot ve prensipler tespit edilmeli, çalışanlar bilimsel metotlarla seçilmeli, eğitilmeli ve geliştirilmelidir. Öte yandan, neo-klasik yönetimde bireyler arasında farklılıklar vardır, bireylerin davranışları belirli sebeplere dayanır ve neden-sonuç ilişkisi temelinde değerlendirme yapılmalıdır (Sözen & Basım, 2012).

2.8.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejisi, bireylerin bir çatışma durumuyla karşılaştığında düzenli olarak sergilediği davranışlar bütünüdür (Gümüşeli, 2001). Çatışma yönetimi stratejileri iş birliği, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak beş gruptan oluşmaktadır (Psenicka & Rahim, 1989). Bu beş stratejiden hangisinin kullanılacağı esasen tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik alakalarının düzeyiyle ilişkilidir.



Şekil 2. 2. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

Çatışma yönetimi stratejileri modelinde iki boyut bulunmaktadır. İlk boyut her bir tarafın kendi ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına gösterdikleri önem derecesini, ikinci boyut ise her bir tarafın diğer tarafın ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına gösterdikleri önem derecesini “yüksek” ve “düşük” olarak tanımlar. Bu boyutlar, tarafların çatışma stratejilerini belirlemede kritik bir rol oynar. Her bir tarafın tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi, kendi ve karşı tarafın ilgi, gereksinim ve çıkarlarına verilen değeri belirlemede ortak bir işlev görebilir (Karip, 2022).

2.8.1.1. Hükmetme

Bu stratejiyi çok yaygın ve en ağır şekilde uygulayan kişiler karşıdaki bireyin zararı pahasına kendi taleplerini ve isteklerini uygulamanın dışında bir düşünceye sahip değildirler.

Bu amaçla, gerektiğinde diğerlerine karşı çekinmeden baskı kurmaya teşebbüs edebilirler. Kazanma arzularının aşırı derecede olması sebebiyle, diğerlerinin kaybından büyük bir memnuniyet duyabilirler (Gümüseli, 2001).

Temel stratejisini hükmetme stratejisi olarak benimseyen bireyler, muhaliflerini açık fikirli olmayan bireyler olarak algırlar. Onların iddia ettiği görüş ve düşüncelerde daima noksanlık ve kusur bulmaya çalışarak, onları çürütmeye ve kendi düşüncelerini kabul ettirmeye çalışırlar. Karşı tarafın güçlerini ve konumlarını zafiyete düşürmek için her yönteme başvurabilirler. Kendilerinin en yetkin bireyler olduklarını düşündükleri için en üst yetkiyi kullanma hakkına sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenle, daima kendi çözümlerini diğerlerine dayatmaya çalışırlar (Tjosvold, 1989).

2.8.1.2. Kaçınma

İlgi ve gereksinimlere verilen değer düşük olduğu zaman taraflar çatışmadan kaçınırlar veya çatışmayı görmezden gelirler ve kaçınma stratejisini tercih ederler. Tarafların çoğu zaman çatışma karşısında sergiledikleri tutumlar, bir kenara çekilmek, ilgi göstermemek ya da olumsuz şeylerden uzak durmaktır. Hem çatışmayla baş etmeyi daha uygun bir zamana ertelemek hem de taraflardan birinin konumunda iyileştirme sağlamak için de kaçınma stratejisi uygulanabilir. Eğer çatışmanın her iki taraf için de zararlı olduğu düşünülüyorsa, taraflar çatışmaktan kaçınabilir. Bu bağlamda çoğu zaman bir çatışmanın var olduğu alenen kabul edilmez (Karip, 2022).

Kaçınma, çatışan tarafların çatışma nedenlerini görmezden gelme çabalarına dayanan bir çözüm yöntemine olan inançlarını ifade eder (Tokmak, 2020). Özellikle önemsiz nedenlere sahip çatışmalarda, kaçınma stratejisi etkili bir çözüm yoludur. Yöneticiler, çatışmalara açık bir şekilde taraf olmaktan kaçınıp doğrudan müdahale etmeye çalışırlar (Koçel, 2015). Bazı durumlarda, küçük problemler tüm taraflarca göz ardı edildiğinde problem olmaktan çıkar. İş ortamında problemlerin erken çözümü, uzun vadeli verimlilik için kritik öneme sahiptir ve birçok yönetici tarafından sıkça tercih edilen bir stratejidir (Ertürk, 2018). Kaçınma stratejisi, bazı kararların ertelenmesine neden olup kısa vadede avantaj sağlasa bile örgütün etkinliğini azaltabilir (Genç, 2004). Genellikle kaçınma, çatışmanın çözülmemesine ve karşı tarafın geriliminin artmasına neden olur (McShane & Von Glinow, 2016).

2.8.1.3. Uyma

Bu stratejide, bir taraf kendi çıkarlarından vazgeçerek karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını öne çıkarır. Bu durum, karşı tarafın taleplerine uyma ve ona boyun eğme olarak tanımlanabilir.

Uyan taraf, farklılıkları görmezden gelerek taraflar arasındaki benzerliklere odaklanır. Özellikle astlar, üstleriyle olan çatışmaları çözmek amacıyla bu stratejiyi benimseyebilirler (Kozan, 1994).

Taraflardan birinin kendisinin haklı olmadığını düşündüğü durumda veya problemin karşı taraf için daha kritik olduğunu düşündüğü durumlarda uyma-itaat etme stratejisi etkili bir şekilde uygulanabilir. Bireyin amacı, kısa süreli çıkarlardan ziyade uzun süreli iş birliğini sağlamak olduğunda, uyma ve itaat etme stratejisinin kullanılması faydalı olur (Gümüşeli, 1994).

2.8.1.4. Bütünleştirme

Bütünleştirme stratejisi, tarafların hem kendi ilgi ve gereksinimlerine hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine yüksek önem verdiği şartlarda tercih edilir. Bu strateji aynı zamanda problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar bir araya gelirler ve hem asıl sorun hem de neler yapılabileceği güven ve samimiyetle müzakere edilir. Farklılıklar analiz edilir ve her iki tarafın da onaylayacağı bir çözüme ulaşılmaya çalışılır. Kartların ortaya konması bu stratejinin temel ilkesidir. Taraflarca iş birliği yapılarak gerçek sorun, sorunun nedenleri ve farklılıkları yapıcı bir şekilde ortaya konulabilir. Bu sayede her iki taraf, kendi sınırlı bakış açılarını aşarak ne yapabilecekleri konusunda daha geniş bir perspektife sahip olabilirler (Karip, 2022).

Algılanan hakaretlere aşırı tepki vermek, tekrar ikna çabalarıyla uğraşmak ve iş birliği yerine rekabeti tercih etmek, büyük miktarda çalışma enerjisinin kaybına neden olur. Bu nedenle, enerjinin işlevsiz sonuçlara yol açmasını önlemek için problem çözme yöntemleri kullanılabilir. Birlikte sorun çözme yönteminden söz edebilmek için tarafların farklılıklarıyla yüzleşerek bilgi ve düşünce alışverişinde bulunmaları, bütünleştirici çözümler aramaları ve bütün tarafların kazançlı çıkabileceği durumları bulma çabaları, problemleri ve çatışmaları meydan okuma olarak görmeleri gerekmektedir (Yeniçeri, 2009).

2.8.1.5. Uzlaşma

Uzlaşma yönteminden bahsedebilmek için problemleri müzakere etmek, anlaşmaya varmak, karşılıklı tavizler aramak, memnun edici ya da kabul edilebilir çözümler bulma yoluna gidilmelidir (Yeniçeri, 2009). Tarafların karşılıklı taviz verme stratejisini benimsemeleri halinde, taraflar uzlaşmak ve çözüme varmak adına birtakım şeylerden vazgeçer. Karşılıklı taviz verme her iki tarafın da karşılıklı olarak bazı şeyleri kabul etmeleri veya hızlı bir şekilde ortak bir yolda buluşmaları biçiminde oluşur. Bu stratejide ödün veren taraf, uyma

stratejisindekine göre daha az taviz verir. Burada önemli olan "kazan-kazan" yaklaşımıdır. Benimsenen yaklaşım her iki tarafın kazanması, ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Bu stratejiyi kullanabilmek için, tarafların sadece kendi gereksinimlerine odaklanmasının ötesinde, aynı zamanda karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine önem göstermeleri ve bunları dikkate almaları gereklidir (Karip, 2022).

2.9. Çatışma Çözme Süreçleri

2.9.1. Müzakere

Müzakere, yaşamın doğal bir parçasıdır. İnsanlar, kendi yaşamlarına etki eden durumlarda karar verici olmak istemektedirler. Başkaları tarafından dayatılan kararlara karşı çıkan bireylerin sayısı çoğaldıkça, farklılıklar ve çatışmalar meydana gelmektedir. Farklılıklar ve çatışmalarla başa çıkmanın yolu, taraflardan birinin diğerinin taleplerine boyun eğmeden, bu farklılıkları ve çözümleri müzakere ederek yapıcı ve barışçıl bir şekilde çözmektir (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

Müzakerenin temel amacı, karşımızdaki kişinin kararlarını etkileyerek isteklerimize erişmek için onların fikirlerini değiştirmek, iletişim kurarak ikna etmek, ortak bir karar almak, ilgi ve gereksinimlerde ortak bir payda bulmaktır. Esasen müzakere, birbirinden farklı olan çıkarlar ve gereksinimlerin karşılanması için bir takas sürecidir. Müzakere, bireysel ve toplumsal yaşamda geniş bir etkileşim yelpazesini içerebileceği gibi, belirli bir durumda belirli bir hedefe yönelik etkileşim olarak da tanımlanabilir (Keltner, 1994).

2.9.2. Hakem Kararı

Çatışmaların çözümü, tarafsız bir üçüncü şahıs olan hakem tarafından gerçekleştirilir. Hakem, her iki çatışan tarafın argümanlarını toplar ve geçmişe odaklanarak çözüme ulaştırır. Hakem kararında genellikle geçmişe yönelik bir vurgu yapılır, iletişim sınırlıdır ve kullanılan metot genellikle sıkı bir pazarlık şeklindedir. Bu tür çatışmalar genellikle kazan-kaybet şeklinde çözümlenir (Lovenheim & Guerin, 2004).

Cohen (1995)'e göre, hakemler çatışmanın çözümü için ne yapılması gerektiğine karar verirler ve genellikle aldıkları kararları uygulamak için taraflara baskı yaparlar. Ebeveynler, çocukları arasında hakemlik yaparken veya eğitimciler, öğrenciler arasında arabuluculuk yapma çabalarında, hakem rolüne bürünerek karar verici bir pozisyon alırlar. Taraflar, çatışmalarını tek başlarına veya arabulucunun desteğiyle kurallar ve normlar çerçevesinde

çözümüne ulaştıramadıklarında, hakem kararı verilmesi uygundur. Hakem kararları, müzakere ve arabuluculuk süreçlerine göre genellikle daha az vakit alır.

2.9.3. Arabuluculuk

Arabuluculuk bir çatışma çözme yöntemidir. Arabuluculuk, bir pazarlık veya anlaşmazlık sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme varmalarına yardımcı olmak amacıyla, karar yetkisi bulunmayan veya çok sınırlı yetkiye sahip olan ve tarafların mutabakatıyla tespit edilen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak ifade edilebilir (Moore, 1996).

Arabuluculuk sürecinin etkili olabilmesi için çatışan tarafların, üçüncü tarafın çözüme ulaşmalarına yardımcı olmasını kabul etmeleri gerekmektedir. Tarafların arabuluculuğu kabul etmeleri, arabulucunun önerilerine tamamen uymayı gerektirmez. Ancak taraflar, arabulucunun müdahalesini onayladıkları için arabulucunun önerilerini önemseyeceklerini ve değerlendireceklerini göstermiş olurlar (Karip, 2022).

2.10. Kişiler Arası Çatışmaların Çözümünde Arabuluculuk

2.10.1. Arabuluculuk Kavramı

Arabuluculuk kavramının Türk Dil Kurumuna göre anlamı; bir anlaşmazlığın çözümünün üçüncü bir tarafsız kişi veya kuruma bırakılmasıdır (TDK, 2020). Arabuluculuk kavramının İngilizce anlamı ise “mediation” kelimesidir. Kelimenin kökeni etimolojik açıdan incelendiğinde İngilizce “demediate” sözcüğü ortalama, arayış bulma anlamına gelirken Latince “demediare” ise ortadan ikiye bölme, yarılama anlamına gelmekte olup İngilizce “mediation” kavramı bu sözcüklerden oluşturularak anlaşmazlığın iki tarafın çıkarlarının ortasının bulunarak bir çözüme ulaştırılması anlamında kullanılmaktadır (Bahadır, 2022).

Arabuluculuk, bir anlaşmazlığın çözüme kavuşmasına yardımcı olma sürecidir. Taraflarda ciddi düşünce ayrılıklarının olmadığı, tarafların birbiriyle tam olarak zıtlaşmadığı, yalnızca insanlar arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve daha çok anlayış veya kabul sağlamak için yapılan tartışmalardan farklıdır. Aralarında çok ciddi farklılıklar olan konularla ilgili taraflara, somut çözümlere ve sonuçlara erişebilmelerinde yardımcı olmaya odaklanmış, hedefe yönelik bir süreçtir (Moore, 2016).

Arabuluculuk, tarafsız bir üçüncü kişinin anlaşmazlık yaşayan kişilere taraflarca onaylanabilir ortak bir çözüme ulaşmaları hususunda yardımda bulunması, kılavuzluk etmesidir (Şahin, 2008).

2.10.2. Arabuluculuğun Amacı

Arabuluculuk sürecinin amacı; gönüllük ve mahremiyet temelinde anlaşmazlık içerisinde olan tarafların kendi yaşamlarını etkileyecek hususlar hakkındaki kararlarının mesuliyetini mahkemeye taşımadan fakat yargının mutlak egemenliğine de gölge düşürmeden anlaşmazlıkların daha basit, sulh içinde ve kendi özgür iradeleriyle bir çözüme ulaşmalarının sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle arabuluculuk sürecinin amacı; tarafların ihtilafların çözülmesi sürecinde daha aktif rol almalarının sağlanması, tarafların kendilerinin seçebilecekleri tarafsız ve güvenilen bir arabulucu eşliğinde anlaşmazlıkları müzakere etmeleri konusunda yardımcı olunmasıdır (Bahadır, 2022).

Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarından biri de arabuluculuktur. Alternatif uyuşmazlık; çözüm yolları tarafların isteği doğrultusunda çalışan, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların kısa bir zamanda dava yolu dışındaki yöntemlerle çözüme kavuşturma yollarına verilen genel addır. Genel olarak dava yoluna göre daha az masraflı, hızlı ve düzenli olan bu yöntemler dava yoluna gidilmesi olası uyuşmazlıklarda artarak uygulanmaktadır (Kekeç, Erdoğan, & Erzurumlu, 2016).

Arabuluculuğun gelişmesinde davaların uzun sürmesi, hakkın kazanımının gecikmesi, dava giderlerinin taraflara maddi olarak bir yük oluşturmasının etkileri vardır. Kişiler günümüzde hakları ararken hemen bir çözüm bulmak istemekte ve uzun vakit olan yargılama süreçlerinde zaman ve para kaybı yaşamak istememektedir (Bahadır, 2022).

2.10.3. Arabuluculuğun Gelişimi

Günümüzde arabuluculuk, tarafların uyuşmazlıklarını ortak bir çıkar dengesini sağlayarak tarafların isteği doğrultusunda barışçıl olarak hızlı ve daimî bir çözüme varabilmesi için gelişmekte ve geliştirilmesi için çaba sarf edilmektedir. Yargı sisteminin ağır işlemesi, yargı giderlerinin taraflara külfet oluşturması ve zamanında gelmeyen adaletin tarafları mutlu etmemesi arabuluculuğun gelişmesindeki önemli etmenlerdir. Aslında arabuluculuk eski çağlarda ortaya çıkmış bir sistem olup günümüzde taraflar arasındaki uyuşmazlıkların giderilmesinde taraflara birden fazla çözüm yolu sunarak tarafların adalete ulaşmasını kolaylaştırdığı için yaygınlaştırılmaya ve cazip hale getirilmeye çalışılan bir sistemdir (Bahadır, 2022).

Eski çağda Mısır, Babil, Sümerler ve Asur'da toplumsal bir çözüm aracı olarak geleneksel arabuluculuk örneklerine rastlanmaktadır (Taşpolat, 2012). Arabuluculuk bizim için yeni bir yöntem olarak gözüксе de yaklaşık 4000 senelik bir tarihçesi vardır (Coşar, 2011).

Arabuluculuğun ilk örnekleri Mezopotamya’da ve Sümer Uygarlığında görülmektedir (Akça, 2009). Antik Yunan, Roma ve Çin medeniyetlerinde de anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan yöntemlerin biri de arabuluculuk olmuştur (Kekeç, 2016; Şahin, 2008).

Profesyonel anlamda arabuluculuk müessesesi 1900’lü senelerin başında medeni ve ticari anlaşmazlıklar alanında ilk olarak Amerika’da ortaya çıkmış, arabuluculuk faaliyetinin yasal bir zemine oturtulması ise 1980’li senelerde gerçekleşmiştir (Kekeç, 2016). Arabuluculuğun hukuk sisteminde günümüzdeki haliyle uygulanmaya başlanması 1960’lı senelerde Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçekleşmiştir (Taşpolat, 2012; Yılmaz, 2020). 1976 senesinde yapılan Roscoe Pound Konferansında devlet yargısında yaşanan sorunlar dava krizi “litigation crisis” olarak adlandırılmış ve devlet yargılaması dışında farklı çözüm metotlarına başvurulması gerektiği vurgulanmıştır (Taşpolat, 2012; Kekeç, 2016). Amerika Birleşik Devletleri’nde arabuluculuk gibi alternatif yöntemlerin anlaşmazlıkların çözümünde kabul edilmesiyle birlikte bu tür uygulamalar İngiltere ve Fransa gibi Avrupa Hukuku’nun öncüsü durumunda olan ülkelerin hukuk sistemlerinde de artık uygulanmaktadır (Demirezen, 2019; Yılmaz, 2020; Taşpolat, 2012).

Avrupa Birliği içerisinde iş yükünün artması, uyuşmazlık yaşayan tarafların çözüme ulaşmalarının sağlanabilmesi ve adalete erişimin kolaylaştırılması amacıyla arabuluculukla ilgili farklı çalışmalar yapılmış ve 2002 senesinde arabuluculuk hakkında ilkeler içeren “Yeşil Kitap” isimli bir belge düzenlenip arabuluculuğun doğru bir şekilde kullanılıp kalitenin artırılması amacıyla da 2004 senesinde Arabuluculara İlişkin Avrupa Etik Kuralları yayımlanmıştır. 24 Mayıs 2008 tarihinde Avrupa Birliği Resmî Gazetesinde yayımlanarak 13 Haziran 2008 tarihinde yürürlüğe giren “Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Direktifi” ile birlikte Alternatif Uyuşmazlık Çözümleri (alternative dispute resolution: ADR) standartları oluşturulmuştur. Arabuluculuğun desteklenip mahkemelerle iş birliğine gidilerek barışçıl çözüm metotlarının kullanılmasını artmasını sağlamak direktifin amacıdır (Taşpolat, 2012).

Türkiye’de 7 Haziran 2012 tarihinde 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu kabul edilmiş ve alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri bu şekilde ilk kez yasal bir dayanak kazanmıştır. Türk hukukunda birçok uyuşmazlık için mahkemeye başvuru öncesi arabuluculuk yoluna başvurma zorunlu bir hal alması da 28.07.2020 tarihli resmî gazetede yayımlanan 7251 sayılı Hukuk Mahkemeleri Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’a getirilen düzenlemelerle tüketici

uyuşmazlıklarında dava şartı arabuluculuk düzenlemesi getirilmesiyle sağlanmıştır (Bahadır, 2022).

Arabuluculuk yüzyıllardır kullanılan bir uyuşmazlık çözüm yoludur. Yeni ortaya çıkmış bir şey değildir (Kekeç, 2016). Arabuluculuk yöntemi örgütlerde de kullanılabilir. Arabuluculuk çatışmaların çözümünde etkili bir yöntemdir. Bu nedenle arabuluculuğa daha fazla önem verilmesi gerekmektedir (Karip, 2022).

2.10.4. Arabuluculuğun Ekolleri

Son 30-40 yıl süresince, arabuluculuk hem mesleki hem de akademik uygulama alanı haline gelmiştir. Arabuluculuğun kullanıldığı ülkelerde de dolayısıyla birkaç arabuluculuk “ekolü” ortaya çıkmıştır. Ekol, Türk Dil Kurumu tarafından sözlük anlamıyla bir bilim ve sanat kolunda ayrı nitelik ve özellikleri bulunan yöntem ve akım; okul olarak tanımlanmıştır. Arabuluculukta ise “ekol” kavramı düşünce sistemleri, düşünceleri, yönelimleri, hedefleri, odakları ve uyuşmazlık çözümü yardım stillerini genellikle benzerlik gösteren bir grup arabuluculuk uygulayıcısını ima etmektedir. Ekollerin genellikle aynı veya benzer kökenleri veya kökleri, müşterek etkileri ya da birleştirici inançları vardır ve bunların uygulayıcıları benzer odaklı kişilerin öğretilerinin izinden gider (Moore, 2016).

2.10.4.1. Süreç Odaklı Ekoller

2.10.4.1.1. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk

Kolaylaştırıcı arabuluculuk, arabulucuların öncelikle süreçle ilgili yardım sunmalarına odaklanır ve genellikle kolaylaştırıcı arabuluculuk olarak adlandırılır (Mayer, 2004; Moore, 1996; Picard, 2002; Beer & Stief, 1998; Folberg & Taylor, 1984). Kolaylaştırıcı arabulucuların rolü uyuşmazlığın çözümünde tarafların rolünden oldukça farklıdır. Uyuşmazlığın çözümünde taraflar aktif bir rol üstlenirken arabulucu pasif bir rol üstlenir. Arabulucu tarafların tartışmalarına minimum düzeyde müdahale eder, taraflarda kendi çıkarlarını koruyacak ortak bir çözüm yolu bulmak için aktif olarak müzakerelere katılır. Arabulucu kesinlikle kendi çözüm metodu konusunda dayatmada bulunamaz. Taraf katılımı bu arabuluculuk ekolünün olmazsa olmazıdır (Özmumcu, 2013).

2.10.4.2. İlişki Odaklı Ekoller

Empatiyi geliştiren ve iyileştiren metotlara odaklanır, psikolojik ve ilişkisel konularla ilgilenir, duygular üzerinde çalışır ve onları yönetir, etkileşimleri geliştirir ve taraflar arasında

olumlu ve saygın ilişkiler kurmaya dikkat eder. İlişki odaklı ekoller; iyileştirici arabuluculuk, dönüştürücü arabuluculuk, öyküleyici arabuluculuk ve onarıcı adalet ve mağdur-fail arabuluculuğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ekollerin hepsinde, arabulucu genellikle bağımsız bir arabulucudur (Moore, 2016).

2.10.4.2.1. İyileştirici Arabuluculuk

İyileştirici arabuluculuk genellikle işlevini yitirmiş ilişkileri, davranışları ya da duygusal zorlukları konu edinir ve değiştirmeye odaklanır. Uygulayıcılar ilişkisel ve iletişimsel konulara odaklanmanın hem tereddüt edilen hususlarda uyuşmazlıkların çözülmesinde hem de istenilen davranış değişikliklerinde daha etkili olduğu düşüncesine sahiptir (Kelly, 1983).

Bu süreç genellikle şiddetli geçimsizlik içerisinde olan eşler ve aileler gibi tarafların geçmişte ve gelecekte önemli ilişkileri olduğu durumlarda kişilerarası uyuşmazlıkları gidermek için kullanılır (Irwing & Benjamin, 2002). Bu ekolün uygulayıcılarının çalışma alanı evlilik öncesi, boşanma, çocukların velayeti, birlikte ebeveynlik, denetime muhtaç çocuklar veya diğer aile uyuşmazlıklarıdır. Şiddetli geçimsizlik problemiyle karşı karşıya kalan eşlerde kullanımı yaygındır (Kline & Johnston, 2004).

2.10.4.2.2. Dönüştürücü Arabuluculuk

Dönüştürücü arabuluculuğun önceliği uyuşmazlığa sebep olan sorun değil tarafların kendilerini birbirlerinin yerine koyup karşıdaki tarafın düşüncelerini ve bakış açılarını anlamaya çalışmalarını sağlayıp tarafların gelişimi için olanak sağlamaktır (Dür, 2017). Tarafların sadece kendilerine değil farklı durumda olan bireylere de saygı duyup daha iyi bir insan olma yolunda ilerlemesini hedefler (Bahadır, 2022).

Dönüştürücü arabuluculuk, ilk olarak taraflara aile içi anlaşmazlık ve özellikle boşanma (Bush & Pope, 2004; Simon, 2010) konularını ele almalarında yardımcı olmak için geliştirildi. Zamanla dönüştürücü arabuluculuk özellikle işyerlerinde personel anlaşmazlıklarında (Bingham, 2010), mahkumlarla (Cuzzo, 2010), okullarda (Hirshman, 2010) ve çok taraflı uyuşmazlıklar gibi diğer bağlamlarda da kullanılmaya başlandı (Moore, 2016).

2.10.4.2.3. Öyküleyici Arabuluculuk

Öyküleyici arabuluculuk, tarafların ilişkilerine fakat onların bireysel ve toplu sosyal gerçeklik kurguları bağlamında odaklanan bir yaklaşımdır. Ele aldığı konular bir dizi kişilerarası ve gruplar arası ve daha geniş kapsamlı siyasi konulardır. Aile uyuşmazlıkları ve

boşanma, istihdam ve küçük işletme uyuşmazlıkları, çoğunluk kültür ve yerli topluluk üyeleri arasında etnik kökenlerin birbiriyle ve diğeriyle olan farklılıklarının çözümünde, adaletin yeniden kurulması çabaları ve çok taraflı ve kamusal anlaşmazlıklar gibi bağlamlarda kullanılmıştır. Arabulucunun görevi objektif bir realite peşinde koşmaktansa uyuşmazlığın saklı olduğu öyküler üzerinde çalışarak uyuşmazlığın sebep olduğu engelleri aşmalarında bireylere destek sağlamaktır. Kendilerini sınırlayan ve uyuşmazlık içinde bırakan kısır öykülerin sınırlılıklarından kurtulmalarında ve yeni öyküler geliştirmelerinde taraflara katkıda bulunur (Moore, 2016).

2.10.4.2.4. Onarıcı Adalet ve Mağdur-Fail Arabuluculuğu

Onarıcı adalet ve mağdur-fail arabuluculuğu genellikle mağdurlar, failer ve toplum arasındaki ilişkileri konu alıp düzeltmeye ve antisosyal davranışlar ile ilgili uyuşmazlıkların çözümüne odaklanır (Umbreit, 1995; Justice, 2000). Onarıcı adalet bir haksızlıktan etkilenen tüm paydaşların yapılan haksızlıktan nasıl etkilendiklerini ve karşılaştıkları zararı onarmak için nasıl telafi edilmesi gerektiğini kararlaştırmak için tartışma imkanına sahip oldukları bir süreçtir. Suçla ilgili olarak onarıcı adalet, “Suç can incittiği için adaletin onu iyileştirmesi gerekir.” fikrinden oluşur. Aynı şekilde, zarar görenler ve zarara neden olanlarla yapılan görüşmeler sürecin merkezinde olmalıdır (Braithwaite, 2004).

Onarıcı adalet ve bir şekliyle mağdur-fail arabuluculuğu kişilerarası, aile içi, mahalle ve toplum uyuşmazlıklarını ele almada kullanılmaktadır ve gençler tarafından işlenen küçük suçlar, öğrenci anlaşmazlıkları, alkolizm veya madde bağımlılığı, bakıcı aile, duruşma öncesi hedef saptırma, soygun, saldırı, tecavüz ve cinayet gibi durumlar ve anlaşmazlıklara da uyarlanmıştır. Aynı zamanda tutuklu mahkumlar ve kurbanların aileleri arasındaki problemleri çözmek için de kullanılmıştır (Moore, 2016).

2.10.4.3. Asla Odaklı Ekoller

Asla odaklı ekoller, arabulucunun taraflar arasındaki uyuşmazlıklarda bir tür asli değerlendirmede veya taraflara tavsiyeler sunduğu bir dizi metot uygular. Genellikle bu tarafların problemleri, çıkar veya ihtiyaçları; birbirlerinin davalarının haklılığı lehinde veya aleyhinde iddiaları; tarafların Müzakere Edilmiş Anlaşmalara En İyi Alternatifleri veya anlayışlar, anlaşmalar, çözümler ya da sonuçların potansiyel şartları ile ilgili genel veya özel tavsiyeler içerir. Asla odaklı ekoller; danışman arabuluculuk, değerlendirmeci arabuluculuk ve geleneksel veya dini temelli arabuluculuk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alt-ekollerin gerçek

sayısı ayrıntı düzeylerine ve sağlanan tavsiye veya değerlendirmenin çeşidine göre değişir (Moore, 2016).

2.10.4.3.1. Danışman Arabuluculuk

Bu süreç, tarafların rızasını almış, anlaşmazlığın çözümü ile ilgili güvenilir olarak görülen veya belirli bir uzmanlığa vakıf olan bir aracının etkili müzakere yöntemleri ve asli konularda tavsiyede bulunmasını kapsar. Danışman arabulucular teknik uzmanlar (mühendisler, bilim adamları, muhasebeciler, mali müşavirler, örgütsel gelişme danışmanları, insan kaynakları uzmanları, çocuk gelişim uzmanları vb.) ya da tarafların menfaat ve ihtiyaçlarını kavrayan ve karşılıklı onaylanabilecek anlaşmaları geliştirmeleri hususunda rasyonel danışmanlık ve tavsiye sağlayabilecek saygın ve güvenilir bireyler olabilir (Alexander, 2008).

Danışman arabulucular, uyuşmazlık çözüm sürecinin farklı basamaklarında tarafların istekleri doğrultusunda konuyla ilgili bilgi verebilir ya da buna kendileri öncü olabilir. Arabulucular sürecin başında bilinçli ve üretken tartışmalar için ortam hazırlama, sonra tarafların görüş ve iddialarının haklılığı konusunda yorum yapma, opsiyon üretme aşamasında ve çoğunlukla sona doğru anlaşma için kullanılabilir opsiyonları değerlendirme aşamasında bir miktar (çoğu zaman maksimum) bilgi sağlayabilirler (Moore, 2016).

2.10.4.3.2. Değerlendirmeci Arabuluculuk

Bu özel danışman arabuluculuk türü, yasal konular ve tarafların yasal haklarının değerlendirilmesine odaklanır. Aracılar ya bağımsız ya da sosyal statü arabulucuları olabilirler. Bu yöntemin 1980'lerde ABD'de geliştirilmesinin nedeni mahkemelerin hukuki ihtilafları ya bilgili üçüncü bir şahıs tarafından bir erken nötr dava değerlendirme sürecine ya da dava öncesi anlaşmaları sağlamak ve çok zaman alan masraflı dava süreçlerinden uzak durmak için arabuluculuğa sevk ve teşvik etmeye başlamalarıdır (Lowry, 2004; Bickerman, 1996). Değerlendirmeci aracılardan odakları, tarafların davalarının hukuki değerleri, güçlü ve zayıf yanlarına göre genellikle kısıtlı bir kapsamda belirlense de tarafların daha büyük menfaatlerini karşılayacak ve ilişki problemlerini ele alacak çözümler üretmelerinde yardımcı olabilir (Riskin, 1996).

2.10.4.3.3. Geleneksel veya Dini Temelli Arabuluculuk

Geleneksel arabuluculuk çözümü ve arabuluculuk yöntemleri genel olarak taraflar arasındaki ilişkileri düzenlemek ve uyuşmazlıkları çözmek için geleneksel veya dini otoriteler, kanun ve yaygın uygulamalar kullanılan ülke ve toplumlarda uygulanmaktadır (Moore, 2011; Isser, 2011; Harper, 2011; Wojkowska, 2006). Geleneksel veya dini temelli aracılardan uyuşmazlığın taraflarıyla olan ilişkileri genellikle sosyal çevre veya itibar / statü / pozisyona dayalı arabulucular şeklindedir. Bu arabulucular, anlaşmalara uyum gözetmenleri ve bazı durumlarda uygulatıcılar gibi çeşitli rollere sahip bireyler ya da gruplar olabilir. Genelde uyuşmazlık çözümü erkekler tarafından idare edilir ve sağlanır. Arabulucular genellikle geniş bir yelpazede anlaşmazlıkları ele alır ve çözümlerine katkı sağlar; en yaygın olarak da devlet veya yasalar kapsamında olmayan ya da hükümete bağlı adli veya idari kurumlar tarafından ele alınmayan uyuşmazlıkları (Moore, 2016).

2.11. Arabuluculuk Adımları

Arabuluculuk süreci anlaşmazlık içindeki tarafların kişilikleri, konuların karmaşıklığı, ele alınan pozisyonların derecesi boyutunda değişiklik gösterse de başarılı arabuluculukların hepsi beş ana görev dizisi içermektedir.

- Arabuluculuğu kabul etme
- Sorunları anlama
- Seçenek sunma
- Anlaşmaya varma
- Anlaşmayı uygulama

Bu görevler on iki temel adımda gerçekleştirilir (Moore, 2016):

1. Adım: Taraflarla Başlangıç Temasları

- Güvenirlilik sağlama
- İlişkilerin geliştirilmesi
- Tarafların süreçle ilgili bilgilendirilmesi
- Danışmanlık için avukata gereksinim duyup duymadığı
- Prosedüre duyulan ihtiyacın artırılması

2. Adım: Arabuluculuğa Rehberlik Edecek Bir Stratejinin Belirlenmesi

- Anlaşmazlık çözümlerinin farklı metotlarının değerlendirilmesinde taraflara yardım
- Bir metot ve yaklaşımın seçiminde taraflara yardım

3. Adım: Anlaşmazlıkla İlgili Geçmişteki Bilgilerin Derlenip İncelenmesi

- Anlaşmazlık konuları ve müzakereye ilişkin doğru veri ve bilgilerin derlenmesi ve onayı

4. Adım: Arabuluculuk İçin Ayrıntılı Plan Belirleme

- Tarafların anlaşma çerçevesinde ilerlemesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesi

5. Adım: Güven ve İş Birliği Kurma ve Artırımı

- Tarafları zor konularla baş edebilecek şekilde hazırlama
- Güçlü duyguları ele alma ve yönetme
- Algıları tespit etme ve klişe örneklerin etkisini azaltma
- İletişime açık tutma

6. Adım: Arabuluculuk Oturumuna Başlama

- Taraflar arasında açık iletişim ve müzakere
- Açık ve pozitif bir üslup oluşumu
- İlke ve davranış kuralları oluşumu
- Duyguların yapıcı bir şekilde dışa aktarılması hususunda taraflara destek

7. Adım: Konuların Belirlenmesi ve Gündem Oluşumu

- Tarafların ilgi alanları ile konu başlıklarının tanılanması
- Tartışılacak konular üzerinde anlaşmaya varılması
- Konuların ele alınmasında bir düzen kurulması

8. Adım: Tarafların Gizli İlgi Alanlarının Ortaya Çıkarılması

- Tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının saptanması
- Tarafları birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçları hakkında bilgilendirilmesi

9. Adım: Anlaşma İçin Opsiyonların Yaratılması

- Seçenek ihtiyaçlarının dağılımı konusunda taraflar arasında bir bilinç yaratılması
- Tarafların pozisyon vaatleri ve taban seçeneklerinin azaltılmasına yardım
- Fikir alışverişi ve diyalogla seçenek yaratma

10. Adım: Anlaşma İçin Opsiyonların Değerlendirilmesi

- Tarafların ilgilerinin incelenmesi
- Farklı opsiyonlar doğrultusunda ilgi ve ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirlenmesi
- Her bir opsiyonun maliyet ve yararının belirlenmesi

11. Adım: Son Pazarlık- Tarafların İlgilerinin Bir Arada Sentezlenmesi

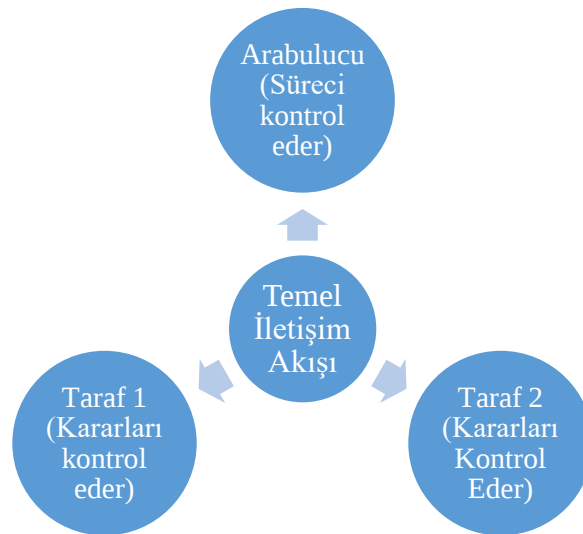
- Anlaşmaya varma isteği
- Bir anlaşma, sözleşme ya da hukuki belgenin hazırlanması

12. Adım: Resmi Anlaşmanın Gerçekleştirilmesi

- Anlaşmanın işlerliği için gerekli işlem anlaşmalarının saptanması
- Bir değerlendirme ve izleme prosedürünün oluşturulması
- Anlaşmanın resmiyete dökülmesi ve bir uygulama mekanizmasının oluşturulması.

2.12. Arabulucunun Tanımı

Arabulucu, bir anlaşmazlığı müzakere eden taraflara yardım eden üçüncü bir taraftır. Arabuluculuk sürecini idare eder, ancak taraflar için karar verme yetkisi yoktur. Özel bir aracılık modeli izleyen spesifik bilgi, beceri ve stratejileri kullanarak taraflara yardımcı olan biridir. Arabulucu taraflara uyuşmazlıklarla nasıl başa çıkacaklarına yapıcı ve yol gösterici olarak liderlik eder, tarafları aracılığın fonksiyonel olmayan yöntemlerinden uzak tutar. Taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, ancak taraflar uyuşmazlığın çözümünde son karar vericidirler (Barsky, 2000).



Şekil 2. 3. Arabuluculukta Taraflar Arasındaki Süreç Kontrolü

Arabulucu nesnel ve yansız bir duruş amaçlar ve sergiler. Her bir tarafın kendi kendini ifade etmesini ve aynı zamanda diğer tarafın dinlemesini ve tarafların birlikte ortak ve tatmin edici bir sonuçla anlaşmaya varmalarını sağlar (Cornelius & Shoshuna, 1993). Eğitimli ve tecrübelidirler. Toplumda arabuluculuk için gerekli profesyonel bilgi, yetenek ve donanıma vakıf olan insanlardır. Avukat, terapist, öğretmen, danışman, iş adamı, emekli profesyoneller olabilirler (Şahin, 2008).

2.13. Arabulucunun Rolü

Arabulucu, taraflara rehberlik ederek açık ilgi ve seçeneklere yol gösterici ve araştırmacı tutum ve davranışıyla işlem yöneticisi olarak davranır ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenir. Taraflar için karar veren hâkim ve hakemlerin aksine arabulucu tarafsızdır. Tarafsız olmak seçenek ve algılamalardan yoksun olmak anlamına gelmez. Tarafsız olan arabulucu ön yargılara hassastır, sürecin neticesini etkilemez, sonuçta bir şey elde etmez. Arabulucu taraflar arasındaki gücü dengeler. Arabulucu her bir tarafın sürece eşit şekilde ve tam olarak katılımını sağlar, tarafların güç dinamiklerine göre hareket etmelerine mani olur. Arabuluculuk süreci tarafların yüzleşmesi gerekliliğini ortaya koyar, arabulucu tarafların değer ve imajlarını koruyucu önlemler alarak titiz bir tutum sergiler. Arabulucu saygılı bir tutum ve yapıcı bir iletişim sağlar, saygı ve iş birliğini geliştiren bir ortam sunar (Domenici & Littlejohn , 2001).

2.14. Arabulucunun Özellikleri

Arabuluculuk içinde üstün diplomasi faaliyetleri içeren bir meslek olmasından ziyade, esnek ancak arabulucunun kendisi tarafından yapılandırılmış bir girişimdir. Arabulucu bu girişim esnasında uyuşmazlıkların nedenlerini ve dinamiklerini, taraflarını, menfaatlerini ve tutarlılıklarını hesaba katar. Arabuluculuk bir uzmanlık etkinliğidir. Bu uzmanlığa erişebilmek için de kendisini birçok uzmanlık özellikleriyle donatması gerekmektedir. Elbette bazı kişilik özellikleri insanları birbirlerinden daha öteye götürür. Yaratılıştan gelen şahsa özel özellikler sayesinde kişiler bir diğerinden daha üstün becerilere sahiptirler. Ama neyse ki, bazı özellikler eğitimle geliştirilebilir, iyileştirilebilir. Arabuluculuğun özellikleri arasında da yaratılıştan gelen ve kişiden kişiye düzeyi değişen özellikler vardır. Fakat her arabulucu güvenilir, yansız, müzakereci, cesaretlendirici, iş birlikçi, sabırlı, yardımcı ve en önemlisi barışçıl olmalıdır. Doğru bir arabulucu, anlaşmazlık yaşayan taraflar arasında güvenli bir alan oluşturur, süreç içinde tarafların kendilerini güvende hissetmesini sağlar ve makul bir çözüme ulaşılabileceği duygusunu yaratır. İyi bir arabulucu, süreci sağlıklı yürütebilmek için uygun ve güvenilir bir

ortam sunar ve sabırlı yaklaşımıyla dengeli ve ihtiyatlı bir süreç yönettiğinde, anlaşma niyetiyle bir araya gelmiş kişilere, uyuşmazlıkların sonlandırılıp bir anlaşmaya ulaşmaları hususunda en etkili şekilde de yardım eder (Alikılıç, 2017).

2.14.1. Güvenilirlik

Güven ve etkisi arasında doğrudan bir bağ mevcuttur. İletişim üzerine yapılan birçok çalışmada görülmüştür ki kişiler güven duydukları insanların tesirlerine daha çok açıktır (Güngör, 2011). Hovland (1953) Yale Üniversitesinde bu konuyla ilgili bir çalışma yapmış ve somut bilgiler elde etmiştir. Amerikan askerleri üzerinde yaptığı bu çalışmada kişilerin güvendikleri insanlara daha kolay inandıklarını ortaya koymuştur.

İnsanlar, iletilecek olan mesajların ne olduğunun aksine mesajın kaynağının kim olduğuna dikkat ederler. Eğer mesaj güvenilir bir kaynaktan (kişi, uzman, tanıdık vb.) geliyorsa mesajın güvenilirlik ve inandırıcılık seviyesi daha fazladır. Burada görülmektedir ki bir arabulucunun güvenilir olması, tarafların uyuşmazlıklarını çözme hususunda ikna olmaları açısından son derece önemli bir ölçüttür. Bir arabulucu arabuluculuk sürecine girdiğinde güvenilirliği ile ilgili yetkinliğe sahip olmalı, eğer emin değilse de bu konuda stratejik bir plan yapmalıdır (Alikılıç, 2017).

2.14.2. Grup Dinamiklerini Bilmek

İnsanların bir arada olduklarında etkilenmeye daha açık oldukları çeşitli araştırmalarla tespit edilmiş bir gerçektir (Güngör, 2011). Benzer araştırmalar, bireylerin bir grup ya da kitle halindeyken bireysel sağduyu ve muhakeme yeteneklerini bir kenara bırakıp, büyük ölçüde grup ya da kitlenin dinamiklerine göre hareket ettiklerini belirlemiştir. Bireyler grup olduklarında bir süre sonra grup içinde ortak tutum, benzeşme, benzer tutum, karar ve davranış oluşturma gibi bir sürece girerler (Alikılıç, 2017).

2.14.3. Hazırlıklı Olmak

Arabuluculuk süreci iki manada hazırlıklı olmayı gerektirir: Birincisi hazırlıklı olmak, arabulucuya uyuşmazlık sürecini yönetmeye, uyuşmazlık yaşayan tarafların müzakere kapasitesini kuvvetlendirmesini sağlama, tarafların bir anlaşmaya erişebilme konusunda yardım etme ve uygulama için destek harekete geçirme olanağı sağlamaktadır (UNDP, 2012). İkincisi, hazırlıklı olmak, süreç içinde tarafların anlaşmadan öte uyuşmazlığın daha da artıp sözlü ve fiziksel şiddetin başlayacağı durumlara karşı hazırlıklı olmak manasına gelir. Arabuluculuk

süreci öncesi iyi hazırlanmış ve farklı yetenekler hususunda bilgi desteği almış bir arabulucu, sadece süreci değil tarafların beklentilerini de çok iyi bir şekilde idare edebilir, bir şekilde oluşan tehdit öğelerini basitçe ortadan kaldırarak hedeflenen barış iletişimini sağlayabilir. Sürecin nasıl biteceğini önceden bilmek mümkün değildir. Aynı zamanda hazırlıklı olma; daha önceki arabuluculuk girişimlerini incelemek, geniş çaplı bir mevcut durum analizi; taraflar hakkında bilgilerin elde edilerek haklarında ön bilgilerin elde edilmeye çalışılması, arabuluculuk sürecinin farklı aşamaları ve umulmadık problemler için stratejilerin geliştirilmesi anlamına gelir (Alikılıç, 2017).

2.14.4. Tarafsızlık

Tarafsızlık, arabulucunun en önemli özelliğidir. Eğer taraflardan biri ya da her ikisi içinde bulundukları arabuluculuk sürecinde, arabulucunun yanlı hatta ön yargılı olduğunu düşünürse, anlaşmazlığı çözmekten öte daha şiddetli bir çatışmaya yönelebilir. Bu durum, arabulucunun yansız duruşunu sarsacağı gibi, sürecin devam etmesine de mâni olur. Bir arabulucu sürecin içindeki tüm taraflara adil davranmalı, tarafsız bir süreç yürütmelidir. Bir arabulucu, belirlenmiş olan tarafsızlık ve adil olmakla ilgili prensip ve değerleri tatbik etmekle sorumludur ve arabulucunun bu prensip ve değerleri taraflara net olarak en baştan iletmesi gerekmektedir. Arabulucu, eğer dengeli ve yansız bir yaklaşım sağlayamayacağının farkına varırsa görevi bırakıp tarafları başka bir arabulucuya devretmelidir. Aynı zamanda arabulucunun sadece tarafsız olması yeterli değildir, dilinin de tarafsız olması gerekir. Bir diğer ifadeyle bir arabulucu dilini tarafsız tutmalıdır. Arabuluculuk sürecinde taraflar genelde sinirli oldukları için kışkırtıcı ve karşı tarafı daha da sinirlendirici bir üslup kullanırlar. Fakat arabulucu can sıkıcı kelimelerle ve onların arkasında yatan duygularla baş etmek durumundadır. Tarafların suçlayıcı, kışkırtıcı veya saldırgan sözler kullanmalarını engelleyecek tarafsız bir dil kullanmak, mevcut ortamın iklimini de yumuşatacaktır. Arabuluculuk tarafsız bir dilde yürütülmelidir. Arabulucunun tarafsız dili tarafların müzakere edilebilir bir konuma geçmesini de sağlar (Alikılıç, 2017).

2.14.5. Müzakereci

Müzakere, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan öğeleri içeren, en az iki tarafın olduğu, karşılıklı etkileşme sürecidir. Müzakere, gerçeklerle ya da mevcut sorunlarla kısıtlı değildir. Bunun yanı sıra müzakere; algılamaların, tavırların ve hislerin de önemsinmesi gereken bir süreçtir. Müzakereler; anlaşmazlık yaşayan iki devlet arasında ya da uluslararası şirket evliliklerinde olabileceği gibi, bir müşteriyle bir satıcı arasında, iki kavgalı kişi ya da

grup arasında anlaşmazlıkların çözülmesi için olabilir. Müzakere, iki taraf arasındaki düşünce ve beklenti farklılıklarını, tarafları memnun edecek şekilde çözmeyi amaçlayan, sürecin gerçek bir “kazan-kazan” yaklaşımıyla tamamlanması amaçlayan bir iletişim yöntemidir (Gökçül, 2005).

Arabuluculuk sürecinde çözüme gidilen yolda geniş çaplı bir çözümün, erişilmez hissedildiği yerde arabulucu, uyuşmazlığın geri kalan konularını ele almak üzere barışçıl bir yaklaşım başlatılması için sağlanması gereken minimum temeli, uyuşmazlık yaşayan taraflarla beraber geniş çaplı müzakereler yoluyla kurmalıdır (UNDP, 2012). Diğer hassas konular üzerinde çözüme erişilemediğinde arabulucu, uyuşmazlık içindeki taraflara yardım etmelidir. Süreç içinde müzakere edilmesine ihtiyaç duyulan uyuşmazlık konularının sınırlandırılması maksadıyla, olabildiğince net olmalıdır. Ayrıca bu noktada yine müzakere konusu, sadece tarafların problemlerinin çözülmesinde değil, arabulucunun da etkili müzakere yapabilme özelliğine sahip olmasıyla da olur (Alikılıç, 2017).

2.14.6. İş Birliği

Müzakerelerde tarafların birbirlerini rakip veya hasım olarak görmeleri oldukça olağandır. Çünkü aralarında bir türlü anlaşamadıkları, bir çözüme erişemedikleri bir düşmanlık mevcuttur. Bu olağan durum, uyuşmazlık yaşayan tarafların anlaşmaya karar vermeleri ve bir arabulucu eşliğinde görüşmeyi kabul etmeleri ile rekabetçi tutumdan iş birliği tutuma evrilir. Fakat taraflar bu kararı aldıklarında uyuşmazlıkları çözmek için halen rekabet etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Oysaki bugüne kadar sergilemiş oldukları rekabetçi anlayış kendilerine bir şey kazandırmamış, tam aksine o güne kadar sürekli kaybetmişler (emek, zaman, para itibar vb.) ve büyük bir olasılıkla daha da çok kayıp yaşayacaklardır. Bu yüzden bunu önlemek için taraflar rekabet yaklaşımından ayrılıp iş birliği yaklaşımını benimsemelidirler. Tarafların bu yaklaşımı benimsemelerinin ne kadar önemli bir kazanım olacağının önemini belirtmesi gereken kişi de arabulucunun kendisidir. Arabuluculuk süreci esasen bir alışveriş değildir. Pazarlık mantığı ve bu mantığın ürünü olan rekabetçi yaklaşım; ürün ve hizmet satın alımında son derece rasyoneldir. Fakat uyuşmazlıklar ve çatışmalar bu kadar kolay değildir. Tarafların sadece birbirleriyle pazarlık yapmasıyla problemlerin üstesinden gelinemez. Öte yandan köklü anlaşmazlıklarda taraflar arasında barışı sağlayacak konuların çoğu pazarlık konusu olamayacak kadar derin olabilir. Bu yüzden rekabet yerine iş birliğine girmelerinin sağlanması büyük bir öneme sahiptir. Bu durumda arabulucunun üzerine düşen görev büyüktür. İlk olarak kendisinin de iş birliğine eğilimli bir kişi olması gerekmektedir. Kendisinde eğer

rekabetçi kişilik fazlaysa, öncelikle bunu azaltacak ya da ortadan kaldıracak motivasyonları geliştirmelidir (Alikılıç, 2017).

2.14.7. Sabırlı

Arabulucunun sabırlı olması başarılı bir arabuluculuk sürecinin yönetilmesindeki en önemli özelliklerden biridir. Çatışma görüşmelerinde barış yerine uyuşmazlıklar hakimdir. Bu tür durumların kısa sürede sonuçlanması, sürecin pürüzsüz geçmesi, uzun kararsızlık ve karar süreçlerinin varlığı su götürmez bir gerçektir. Dolayısıyla süreç yorucudur. Mükemmel değildir, zaman alıcıdır, hararetlidir, öfkeli, agresiftir ve aynı zamanda savurgandır. Ama kesinlikle sabırsızlığa tahammülü yoktur. Bir arabulucu öncelikle kendi sabrını geliştirmelidir. Tarafları müzakerelere başlatmadan önce, mesleğinin bir gereği olarak sabrını kontrol etmeyi öğrenmelidir. Yoksa süreçte her bir tarafın (arabulucu da dâhil) hayal kırıklığı yaşaması ve görüşmelerde bir sonuca ulaşamaması olasıdır. Sabırlı olmanın niçin elzem olduğunun bir diğer göstergesi de aceleci davranmanın taraflara (arabulucu dâhil) hiçbir şey kazandırmadığıdır. Aceleyle hazırlanan bir anlaşma metni bile tarafları memnun etmeyeceği için uzun vadede daha büyük çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu nedenle görüşmelerde gereken zamana imkân tanınmalı ve görüşmelerde hem zamana hem de kişilerin konuşma ve tutumlarına gerektiği kadar sabır gösterilmelidir (Alikılıç, 2017).

2.14.8. Barışçıl

Arabuluculuk, anlaşmazlıklardan ve çatışma iletişiminden beslenen bir meslek olsa da esasen yerine getirdiği en temel işlev, barış iletişimidir. Arabulucunun var olma nedeni tarafların barışçıl çözümler geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Birçok uyuşmazlık görüşmesine bakıldığında, tarafların belirli konular dâhilinde birbirleriyle çatışma halinde oldukları, bir anlaşmaya varmaya son derece uzak oldukları ve daima birbirlerine ithamlarda bulunmaya eğilimli oldukları görülmektedir. Fakat bu ithamlar iş birliğine girmek yerine rekabet yapar hale gelir ki, tarafların tüm görüşme süresince tek yaptıkları birbirlerini suçlayarak savaşı sürdürmektir. Böyle bir durumda tarafların barışçıl, tarafsız bir barış savunucusuna ihtiyacı vardır, bu kişi de arabulucudur. Arabuluculuğun başlatılması için gerekli olan şey barışçıl olmak ve uyuşmazlık yaşayan tarafların gereksinimlerini karşılayacak olan nitelikte, kalıcı bir barıştır. Bir arabuluculuk sürecinde görüşmelerin doğasıyla ilgili barışçıl yaklaşımlar geliştirilmelidir. Sürecin sonlandırılması anlamına gelen barış anlaşmaları, tarafların anlaşmazlıklarını sonlandırmalı ve kalıcı barış, adalet ve anlaşmaya erişmesi için bir ortam sunmalıdır. Taraflar için doğabilecek farklı anlamları göz önünde bulundurarak hem geçmişteki

hatalarını fark etmelerini sağlamalı hem de tarafların uzlaşarak kendi gelecekleri için bir ortak vizyon yaratmalıdırlar. Barışçıl yaklaşım ve görüşmelerle arabuluculuk sürecinde bulunan tarafların ve uyuşmazlığın temel nedenlerine odaklanarak, etkili iletişim sağlamalıdırlar. Barışçıl bir arabulucu tarafların geçmişte yaptıkları kusurları yüzlerine vurmayıp geçmişin tesiri altındaki tarafları kontrol altında tutmalı ve görüşmelerde barışçıl yaklaşımını sabırla sürdürmelidir (Alikılıç, 2017).

2.14.9. Teşvik Edici

Bazı anlaşmazlıklar son derece karmaşık özellikler barındırır. Geçmiş çok eskilere dayanan, karmaşık, çözümsüz, uzlaşmaz bir şekilde kenetlenmiş tembel bir yapıya dönüşmüş olabilir. Bu tür uyuşmazlıklarda da tarafların anlaşmaya erişmeleri için bir üçüncü tarafın teşvik edici olması gerekir. Teşvik edicilik demek tarafları güdülemek; onları teşvik edecek dürtüleri ortaya çıkartmak anlamına gelmektedir. Tarafları hangi konu başlıklarının motive ettiği, hangi motivasyonların iknaya yardımcı olduğu, çözüme ulaşmaları için hangi dürtülerin tetiklenmesi gerektiği ile ilgili sorular üzerinde düşünülmelidir. (Alikılıç, 2017).

Arabulucunun taraflar üzerinde teşvik edici olabilmesi için iletişim ve psikoloji bilgisine vakıf olması ve bu konunun öneminin farkında olması gerekmektedir. Araştırmalara göre karşılıklı görüşmelerde anlaşmazlık konularının kısımlara bölünmesi ve her bir kısmın ayrı ayrı uğraşarak sonuçlandırmaya çalışılması, görüşmelerde başarı şansını yükseltmektedir (Yılmaz, 2006). Fisher, Ury, & Patton (1991) tarafların uzlaşmaya teşvik edilmelerinde en basit yöntemin, soruların da en basitinden başlayarak, basitten zora doğru bir yöntemin takip edilmesinin doğru olduğunu belirtmiştir ve kolay konulardan anlaşmaya başlandığında, bu uzlaşmaların tarafları daha zorlarının da çözülebileceği konusunda teşvik etmektedir.

2.15. Arabuluculuk Becerileri

Arabuluculuk becerilerinin temelinde sadece tecrübe, hukuk ve psikoloji bilgisi değil; aynı zamanda insan ilişkileri konusunda başarı ve etkili iletişim becerileri de gereklidir. Arabulucular bu becerileri iletirmek için gerekli eğitimler alabilir fakat bu eğitimler esnasında yapılan uygulamalar şüphesiz ki gerçek bir arabuluculuk görüşmesini birebir yansıtmayacaktır. Gerçek bir arabuluculuk sürecinde beklenmedik problemlerle, çok farklı insan karakterleriyle karşılaşmakta ve engellerin aşılması için birçok çaba gösterilmektedir (Alikılıç, 2017).

2.15.1. Aktif Dinlenmeyle Vakayı Anlayabilmek

Arabuluculuk sürecinde başarılı olunması için arabulucunun taraflarla çift yönlü simetrik iletişim kurması ve iletişimi sürdürmesi gerekir. Etkili iletişimde sadece aktif dinlemeyle diyalog sağlanabilir. Bu nedenle temel beceri özünde aktif dinleyici olabilmektir. Çoğu insan aktif bir dinleyici olmadığı için diyalog kurmada başarılı değildir. Yapılan bir araştırmada, katılımcıların çok azının iyi bir dinleyici olduğu ve karşı tarafın onlara aktardığı mesajların %75-%90'ını aslında dinlemedikleri görülmüştür (Repicky, 2011).

Aktif dinleyici söz bölmeden, göz temasında bulunarak, kelimelerin manalarını kavramaya, anlamaya çalışarak, kendisini karşıdakinin yerine koyarak, vücut dilinin yönünü karşısındakinden uzaklaştırmadan dinleyebilen kişi anlamına gelmektedir. Dinleme sırasında birçok kişi, konuşmacıyı dinlemektense, konuşmacıya hitaben söyleyeceği cevaba odaklanmaktadır. Aktif dinleme, dinleyicinin kesintisiz dinleme sürecine sadakatine tabidir. Aktif bir dinleme sürecinde aktif dinleyici derken arabulucunun kendisi, konuşmacıdan kasıt ise tarafların her biridir. Bugüne kadar yaşanan anlaşmazlıklarda muhtemelen taraflar birbirlerini aktif olarak dinlememişlerdir. İlk olarak arabulucu konuşmacıyı dinler ve konuşmacının anlattıklarını özetler. Özetin doğru, net ve anlaşılır olup olmadığı konuşmacı tarafından kendisine iletilir. Aktif dinleme bu nedenle dinleyicinin kendisine anlatılanı doğru anlamasını sağlar. Konuşmacı da kendisinin dinlediğini gördüğünde bir bağ kurulur ve böylece güven duygusu yaratılır (Alikılıç, 2017)

2.15.2. Esnek Olabilmek

Bir arabuluculuk süreci asla tek bir yolu takip etmediğinden ve tüm ögeler tamamen kontrol altında tutulmadığından, stratejilerin değişen koşullara yanıt verebilmek için esnek olması gerekir (UNDP, 2012).

2.15.3. İletişim Engellerini Önlemek

İletişimde engellere neden olmak (kasıtlı veya kasıtsız) arabuluculuk sürecinde sakıncalı ve arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü iletişim engelleri diyalogun oluşmamasına neden olur ya da oluşma aşamasında ilişkileri zedeler ve en mühimi uyumsuzluğu artırır (Repicky, 2011).

Arabuluculuk süreci sırasında dostane olmayan yaklaşımlar, aykırı söylemler ya da aykırı sözler sarf etmek, göz göze gelmeye çekinmek gibi davranışlar, iletişim engellerine örnek olarak gösterilebilir. Böyle davranışlar karşı tarafı doğrudan müdafaa pozisyonuna geçirmekte ve karşı tarafın negatif reaksiyon göstermesine neden olmaktadır. Mesela, “Bunlar sizin

sözleriniz” gibi bir cümle başı bile esasen bir muhakeme ifadesidir ve iletişim engeline sebep olmaktadır. Diğer tarafı baskı altında tutarak ısrarcı olmak da aynı sonuca sebep olacaktır. İletişim engellerine bir başka örnek de arabulucunun taraflı davrandığının düşünülmesidir. Arabulucunun eğilimi farkında olmadan taraflardan birine doğru olabilir; böylece diğer taraf “Arabulucu nasılsa karşı tarafı destekliyor, ben ne desem boş.” tarzında bir düşünceye sahip olarak kendisiyle arabulucunun arasında iletişim engeli oluşturabilir. Bir arabulucunun her zaman kendi içiyle çatışması da iletişim engellerine neden olacaktır (Alikılıç, 2017).

2.15.4. Ben ve Sen Diline Dikkat Etmek

Görüşmeler sırasında kullanılan “Sen” kelimesi genelde suçlayıcı anlamlar içerir. Belli belirsiz de olsa karşı tarafta rahatsızlık yaratır. Bu nedenle “Sen” sözcüğünü kullanmaktan sakınmak yerinde olur. Onun yerine, daha nesnel cümleleri kullanmak önemli bir maharettir. Mesela mesaj iletinin içine kodlanırken, “Sen” yerine “Ben” sözcüğünü cümlede kullanmak karşı tarafın tavrının değişmesini sağlayacaktır. “Sen” ile cümleye başlamak daha suçlayıcı, “Ben” ile başlamak ise daha çok “Önemişiyorum, ilgililiyim” mesajları vermektedir. Örneğin “Sen daha önce bunu söylemiştin” yerine “Daha önce bu durum şu şekilde açıklanmıştı” gibi bir cümle kullanıldığında; “Sen şöyle dedin” yerine “Ben şöyle sandım” gibi bir cümle kurulduğunda, sürecin kontrolünü sağlamayı kolaylaştırır. İletişim engellerinin oluşmasına müsaade edilmezse daha çok diyalog sağlanır. Böylelikle tarafların etkili iletişimde bulunabilme ihtimali artar ve birbirlerini daha iyi anlarlar. Bu durum her ikisinin de süreçten kazanarak çıkabilme olasılığını yükseltir (Alikılıç, 2017).

2.15.5. Sözsüz İletişim Kanallarına Güvenmek

Arabuluculukta sözsüz iletişim yöntemleri ve bilhassa da vücut dili epeyce önem arzer. Araştırmalar, iletişim gerçekleşirken yaklaşık %55’inin vücut dili, %38’in ses ve ses kalitesi, yalnızca %7 gibi düşük bir oranın, kurulan cümleler ve o cümleler için seçilen kelimeler üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir (Repicky, 2011).

Bir arabulucu etkili bir şekilde süreci yönetmek istiyorsa vücut diline de özen göstermeli ve bu hususta kendisinin gelişmesini sağlamalıdır. Eğer arabulucu vücut dilini kullanmakta ve kontrol etmekte sorun yaşıyorsa, dinleyici söylenen sözlerden ziyade arabulucunun bedeninden çıkan mesajları önemser, oradan mesajları almayı yeğler, böylece işittiklerinden çok gördüklerine inanıp arabulucuya olan güvenini kaybeder (Alikılıç, 2017).

2.15.6. Arabuluculuk Sürecinde Duygularla Başa Çıkabilmek

Duygularla başa çıkabilmek, arabuluculuk sürecini ilerletecek becerilerden biridir. Duygular iyi bir şekilde idare edilemezse süreci geriletecektir. Öfke hayal kırıklıklarını, korkuyu ya da üzüntüyü en çok gizleyen duygulardan biridir. İnsan öfkelenildiği zaman, kaçmak ya da savaşmak gibi yaşamını sürdürme içgüdüleri belirlemektedir. Bu durumda etkili iletişim artık mümkün değildir çünkü böyle bir duygusallığı yaşayan kişinin o anda mantıklı düşünüp karşıdaki insanı dinlemesi beklenmez. Arabulucunun burada, duygularla başa çıkabilme becerisine sahip olması gerekir. Böyle duyguların kabarmasını önleyecek bazı önlemler alması gerekir. Mesela, aktif dinleyici olarak, kendisini karşıdaki kişinin yerine koyarak ya da karşı tarafa anlayış ve hoşgörü göstererek öfkenin dinmesini sağlayabilir (Alikılıç, 2017).

Arabulucu bazen de umutsuzluğa kapılabilir, çok fazla öfkelenebilir, tarafların her ikisine birden kızgınlığı artabilir; bazense kendisini fiziksel olarak tehdit altında olduğunu düşünebilir. Bir arabulucunun performansını bu duygusal yükselmeler azaltacaktır. Bunu engelleyebilmek için duyguları iyi bilmek gereklidir. Arabulucu böyle bir durumu basit bir şekilde fark edip tanımlayabildiğinde, kendi duygularını da idare etmeyi öğrenecektir. Duygularını idare etmesi onu daha iyi bir profesyonel haline getirecektir (Smith & Smock, 2008).

2.15.7. Gerçeklere Odaklanabilmek

“İyi” ve “kötü” hakikatler bulunmaktadır. Arabulucu tarafları dinlerken her iyi ve kötü hakikate odaklanması, şayet her ikisi de doğruysa, onların doğruluğunu onaylaması ve yürütülen süreçte yalnızca hakikatlere odaklanması, mühim bir beceridir. Dedikodular, efsaneler ve itibar zedeleyici karalamalardan muhakkak uzak durulması gerekmektedir. Arabulucunun süreç esnasında bu noktalardan muhakkak kaçınılması gerektiğini de daima belirtmesi gerekmektedir. Böylece arabulucuya duyulan güven de artacaktır. Arabuluculuk sürecinde gerçekleri destekleyici her tür doğru belgenin (faturalar, yazışmalar, raporlar vb.) iyi ya da kötü de olsa varlığı önemlidir. Bu tarz belgeleri isteyen tarafların yanlarında getirmeleri teşvik edilebilir. Arabuluculuk görüşmeleri sırasında bu belgelerden yararlanılarak tarafların anlaşmaya varmalarına katkı sağlanılabilir (Alikılıç, 2017).

2.15.8. Kolaylaştırıcı Olabilmek

Arabulucu, arabuluculuk sürecinin bütün aşamalarında, müzakereci becerisinin yanında “kolaylaştırıcı” (facilitator) becerisini de geliştirmelidir. Kolaylaştırıcılık becerisi bu

arabuluculuk sürecinde mühim bir role sahiptir. Anlaşmazlıklarda tarafların, ortak bir paydada buluşamaması, iletişim yollarının bitmesi, arabulucunun kolaylaştırıcı becerisini ortaya çıkartmasını gerektirmektedir (Alikılıç, 2017).

2.15.9. Özetleme Becerisi

Özetleme yeteneği, arabulucunun süreç içinde bulunan tarafları aynı konuda, bir arada ve düzen içinde tutmasını sağlar. Özetleme, konuşmacının iletişimde önemli gördüğü öğeleri aktarmasını sağlar. Özetleme arabulucunun tarafları ve onların problemlerini ne kadar iyi kavradığını gösterir ve problemlerine başka bir gözden bakarak gerçekleri ortaya çıkarmaya yarar. Arabulucunun özetleme becerisinin üst düzeyde olması öncelikle taraflara sorunlarının duyulduğunu hissettirir, gizli kalmış hislerin ve kaygıların daha iyi tanımlanmasına imkan sağlar, başka bir konuya kolayca geçilmesine olanak tanır, tarafları problemlerini çözmeye teşvik eder, tarafları ilerleme sağlandığı konusunda yüreklendirir ve güdüler, farklı fikirlerin doğmasını sağlar, arabulucuya uzlaşmanın gidişatını izlemesini sağlar. Bunların gerçekleşmesi için de arabulucuda özetleme becerisi olmalıdır. Şayet böyle bir beceri yoksa da geliştirilmesi için çaba sarf edilmelidir. Bunu geliştirmenin en basit yolu mesajlara odaklanmaktır. Çünkü özetlemek için mesajlar dinlenilmelidir. Dinlemek ilgiyle, dikkatle, kendini vererek olur. Özetlemek için bir arabulucu, mesajlara odaklanmalı, mesajları doğru anlayıp anlamadığını öğrenmek için sık sık karşı tarafa doğru anlayıp anlamadığını onaylatacak sorular sorarak mesajları açıkça özetleyebilmelidir (Alikılıç, 2017).

2.15.10. Toplantı Yönetimi Becerisi

En etkin iletişim araçlarından biri toplantılardır. Bu kadar etkin olmasının ana sebeplerinden biri problem çözücü olmalarıdır. Çünkü toplantılar çatışma yaşayan tarafları bir araya getirerek uyuşmazlıkları gidermek için uğraştıkları en verimli ve etkili yollardan birisidir. Toplantılar hem bir iletişim süreci hem de bir yönetim süreci olarak da değerlendirilmelidir. Toplantılar hem yönetenler hem de katılımcılar açısından değerlendirildiğinde, toplantıların gerçek olan en önemli ögesi yönetilmesidir. Toplantılar yalnızca modern yönetim anlayışının gereği olarak kararlara katılma imkânı sunmaz; takım çalışmasına olanak sunar, insanlara mesuliyet verilir, iletişimi sağlamlaştırır, bilgi verir, ikna eder, öğretir, güdüler, kişilere kendilerini önemli hissettirilir, değerlendirme ve çözümleme yapma imkânı sunar ve anlaşmaya ulaşmayı sağlar. Arabuluculukta, uyuşmazlıkların çözülmesi için taraflar ve arabulucu bir araya gelir ve toplantı yaparlar. Arabulucu toplantıyı organize eder ve yönetir. Toplantıların bu kadar çok önemli kazanımlarının olması zorunlu olarak, etkili toplantı yönetimi becerisini de

beraberinde getirmektedir. Doğru zaman ve mekan seçimi, sürecin ve programın doğru ve düzgün olarak ilerleyişinin sağlanması, tarafların konuşma sıraları, taraflara verilen konuşma süreleri ve bu sürelerle uyulmadığı zaman yapılması gereken müdahalelerin belirlenmesi, toplantının hangi şartlarda ve nasıl sonlandırılacağına belirlenmesi, toplantı sırasında alınacak kararların nasıl ve ne şekilde kayda geçirileceğinin belirlenmesi, not alabilme ve kayıt tutabilme, toplantı yapılacak yerin seçimi ve düzenlenmesi, teknik altyapının hazırlanması, ikramların seçimi, gündem maddelerinin önceden hazırlanması ve taraflara iletilmesi gibi son derece ayrıntılı iş süreçlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bütün bu süreçlerin etkin olarak idare edilebilmesi becerisine, toplantı yönetimi becerisi denir. Bir arabulucunun bütün bu alt süreçleri doğru idare edebilmesi gerektiği için, toplantı yönetme becerisini kazanması oldukça mühimdir (Alikılıç, 2017).

2.15.11. Gözlem Yapabilme Becerisi

Gözlem, bir olayın veya bir gerçeğin dikkatli ve planlı bir şekilde incelenmesidir. İnsanlar bir olaya dikkatle odaklandıklarında farkındalıkları artar ve etraflarındaki olayları algılayarak daha etkin bir öğrenme gerçekleşir. İnsanlar gözlem yaptıkları zaman olayların içinde kendilerini daha fazla bulurlar ve yaşayarak öğrenmeye başlarlar. Bununla birlikte, üst düzey bir gözlem becerisine sahip insan inceleme, iştirak, karar alma, bireyleri tanıma, var olan durumu farkına varma, sosyal roller oynama ve sorun çözme gibi yetenekleri geliştirmede pek zorluk yaşamaz. Gözlem yapmak tabii bir beceridir. İnsan doğasında esasen var olan merak duygusu da gözlem yeteneğinin gelişmesini sağlar. Bu doğal beceriyi geliştirmek için detaylı inceleyerek gözlemlene alıştırılmaları yapmak gerekir. Zaten birçok insan esasen kendi mesleki becerilerini uygularken ya da sosyal hayatında bunun uygulamasını yapmıştır. Mesela bir ressam sanatı için gözlem yaparak zaman içinde bu becerisini ilerletir, bir hayvan bilimci doğal yaşamda bir bakışta farklı hayvan türlerini seçebilir, bir inşaat mühendisi ya da müteahhit yolda gördüğü yapıların değişik yapısal özelliklerini belirleme becerisini geliştirir. Gözlem yapabilme yeteneği denen şey de zaten bu becerinin bütün yönleriyle geliştirilmesidir. Arabulucunun gözlem yapabilme yeteneğini geliştirmesi de kendisine birçok katkısı olacaktır. Bilhassa tarafları, birbirlerine karşı olan davranışlarını, dış görünüşlerini, görüşmeye nasıl ve ne şekilde geldiklerini, yanındaki insanları, onlarla olan iletişimlerini, dış dünyadaki rol ve sorumluluklarını, vücut dillerini gözlemlemek, arabuluculuk süreci için geliştireceği strateji ve taktiklerde epeyce yardımcı olacaktır (Alikılıç, 2017).

2.15.12. Etkili Soru Sorabilme Becerisi

Üst düzey düşünme, araştırma, sorgulama ve akıl yürütmeyi içeren; bilgiler arasında tutarlılık ve bağlantı kurmayı gerektiren, kapsamlı zihinsel faaliyetleri içeren karmaşık bir düşünme biçimidir. Bu düşünme biçimi, sonuçların bulgulara dayandırılarak sunulmasını da içerir (Aslan, 2011). Üst düzey düşünmenin seviyesi, kullanılan soruların niteliğinden etkilenir. Doğru ve etkili sorular, insanların düşünmesini ve hatırlamasını sağlarken, üst düzey düşünme gerektiren sorular, insanları bilgilerini kullanmaya ve bu bilgileri etkili bir şekilde düşünmeye yönlendirir (Doğanay & Ünal, 2006).

2.16. Arabuluculuğun Avantajları

1. Esnektir: Size en uygun mekân ve en kısa sürede istenilen zaman diliminde uygulanılabilir.
2. Verimlidir: Yargı yoluna gitmeyle karşılaştırıldığında zaman, enerji ve maliyet yönünden verimli ve hızlıdır.
3. Önleyicidir: Uyuşmazlık büyümeden ve artık çözüm yolları tükenmeden çözüme gidildiği için arzu edilmeyen durumların oluşmasını engeller.
4. İlişkileri korur ve çok sağlıklı olarak yeniden düzenler, hisleri kontrol eder, ifade etmeye müsaade eder.
5. Gizli ve özeldir. Oturumlar özel düzenlenir, arabulucuların süreçte konuşulanları açıklama yetkisine sahip değildir, taraflarca varılan anlaşma hariç başka bir kayıt mevcut değildir (Domenici & Littlejohn , 2001).
6. Anlamlıdır: Arabuluculukta idare sizdedir. Anlaşmaya varmak yetki ve sorumluluğu taraflarıdır. Hakkınızdaki en doğru kararı kendiniz verirsiniz. Çözüm, sebepleri ile birlikte yaşayacak kişiler tarafından kararlaştırılır. Arabulucu kendi görüş ve çözümlerini dayatmaya kalkmaz.
7. Gönüllüdür: Taraflar sadece seçme ve diledikleri zaman son verme, bırakma opsiyonları varsa sürece katılırlar.
8. Rekabetçi değildir. Taraflar herkesin onaylayabileceği ortak bir çözüm için beraber çalışırlar.
9. Saygılıdır: Arabuluculuk tarafların inanç ve geçmişlerindeki farklılıklar için saygılıdır, ilişkilerin korunabilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlar.
10. Çalışır: En çetin çatışmaların dahi çözümüne katkı sağlamıştır.

11. İlgi ve gereksinimlere odaklıdır. Arabuluculuk sorunun temel sebeplerini inceler ve sizin ilgi ve gereksinimlerinize en uygun ve memnun eden çözümleri arar.
12. Sürekli bir ilişki: Komşular, boşanmış taraflar, işçiler ve işverenler, ortaklar ve aile bireyleri birbirleriyle iş birliği yapmayı sürdürmelidirler. Dava açmak insanlar arasındaki ayrılığı ve düşmanlığı artırabilir. Arabuluculuk geleceğe odaklanır. İlişkiyi bitirmeye değil sorunu bitirmeye yardımcı olur.
13. Arabuluculuk hislerle ilgilenir: Taraflar kendi hikâyesini kendi üslubuyla açıklamaya özendirilir. Hisleri kabul etme, çatışmayı çözmeye pozitif katkı sağlar. Yasal ve kişisel mevzuları tartışmak sadece yeni bir anlayış getirmez aynı zaman da kendinizi ve karşı tarafı anlamayı sağlar.
14. Yüksek memnuniyet: Tarafların memnuniyet oranın mahkemeye gidenlere göre daha yüksektir. Anlaşmaya ulaşmada yüksek bir taahhüt söz konusu olmasının sebebi de aktif katılımlarıdır. Arabuluculuğun anlaşma ile sonuçlanma oranı % 70-80'dir ve yüksek kabul oranı bulunmaktadır.
15. İformellik: Arabuluculukta sert kural ve işlemler yoktur, daha esnektir. Bir kerede daha çok taraf ve mevzu ile ilgilenilebilir. Mesela aile anlaşmazlığında evlatlar, anne-baba, büyükanne-büyükbaba bulunabilir. Günlük işler, okul başarısı, yasaklar, cep harçlıkları, kurallar ve evdeki odaların kullanımı gibi birçok mevzuyu dile getirme gereksinimi hissedebilirler (Şahin, 2008).

2.17. Arabuluculuğun Kullanıldığı Alanlar

Arabuluculuk için uygun olan anlaşmazlıklar geniş bir sahaya yayılmıştır. Bunlardan bazıları:

1.İş anlaşmazlıkları: İşçi birlikleri ve yönetim arasındaki toplu pazarlık en bilindik arabuluculuk modellerinden biridir. İş ortakları, işçiler, yönetici ve işverenler arasındaki işyeri anlaşmazlıkları müşterek ve hassas problemleri çözüme ulaştırmak ve üretken ilişkilerin sürmesini sağlamak için arabuluculuk kullanılabilir. Sözleşme, gayrimenkul, inşaat, sigorta anlaşmazlıkları, kiracı ile mülk sahibi, esnaf ve tüketici, çiftçi ile yer sahibi arasındaki anlaşmazlıklar çok sık olarak kullanılan alanlardır.

2. Topluluk anlaşmazlıkları: Toplumdaki ilgi gruplarının temsilcileri, iş adamları, çeşitli hükümet görevlileri gibi gruplar kamu politikalarının gelişimi konusunda anlaşmaya ulaşmak

üzere müzakere maksadıyla toplanabilirler. Çevre, arazi kullanımı planlaması, park yerleri, bölge ve şehircilik şikâyetlerine ilişkin alanlarda arabuluculuk yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

3. Küçük iddia ve istekler: Küçük meblağda para ve komşu anlaşmazlıkları arabuluculuk alanlarındandır.

4. Boşanma: Arabuluculuk eşler arasındaki aile anlaşmazlıkları, durum tespiti ve gelecek için birleşip karar alma durumlarında kullanılmaktadır. Ziyaret, mal paylaşımı, nafaka, büyükanne/büyükbaba ve üvey aileler arasındaki problemler bu alana katılabilir. Arabuluculuğun gizliliği tarafların duygusal sorunları münakaşa etmesini daha kolay hale getirmektedir.

5. Kişiler arası: Kişiler arası uyuşmazlıklarda kesinlikle yasal taleplere ve işlemlere ihtiyaç yoktur. Aile ve ev arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların başarılı bir şekilde çözümünde arabuluculuk yaygın olarak kullanılmaktadır.

6. Okul ve üniversite: İlköğretimden üniversiteye kadar öğrenciler, akranlar, öğretmenler ve veliler arasındaki uyuşmazlıklar arabuluculukla barışçıl bir şekilde çözümlenmektedir.

7. Medeni hukuk sisteminin bir parçası olarak: Dava taraflarının kendi ilgi ve kazanımlarının en iyisini belirleyerek anlaşmaya varan müzakerelere yardım maksadıyla kullanılır.

8. Kurumsal arabuluculuk: Kurum ve çalışanları arasındakileri iletişimi kuvvetlendirmek ve uyuşmazlıkları çözmek için kullanılan insan kaynakları yönetimi modeli. Büyük hastaneler, geniş örgüt ve kurumlarda arabuluculuk, sorunları savsaklamak ve yokmuş gibi davranmak yerine iletişimi sağlayan bir yöntemdir.

9. Diplomatik arabuluculuk: Silahlı çatışmaların siyasi yollarla çözümü. Ülkelerin savaşmalarını engellemek ve sulh isteyen ülkelere yardımcı olmak için uygulanmaktadır (Şahin, 2008).

2.18. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel çatışma ve arabuluculuk rolleri ile ilgili yapılmış çalışmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar olarak ayrı ayrı ve en yeni tarihliden en eski tarihliliye doğru kronolojik bir biçimde sıralanarak sunulmuştur.

2.18.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Özdoğru (2022) “Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Çözümünde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Davranışları” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlerin başkalarıyla okulda yaşadıkları çatışmaların çözümünde bir arabulucuya ihtiyaç duyduğu ve okul müdürlerinin arabulucu rolünü üstlenmesini bekledikleri, ancak okul müdürlerinin bu rolü sadece kısmen yerine getirdiği görülmüştür. Öğretmenler arabuluculuk davranışları olarak okul müdürlerinden tarafsız, nesnel, ön yargısız, iyi bir dinleyici olmalarını, personellerini çok iyi tanımalarını, çözüm üretmelerini, konuyu önemseyip geçiştirmemelerini, zaman ayırmalarını, işinin ehli olmalarını, empati yapmalarını, samimi olmalarını, problemlere zamanında müdahale etmelerini, adil, kararlı ve şeffaf olmalarını beklemektedirler.

Sağbaş & Özkan (2022) “Veli ile Yaşanan Çatışmanın Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Veli ile çatışma yaşayan öğretmenlerin motivasyonlarının olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin velilerle yaşadıkları çatışmaların derslerinde motivasyon kaybına, derse girmekte isteksizliğe ve odaklanmada problemlere neden olduğu tespit edilmiştir.

Göçer (2021) “Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri” üzerine yürüttüğü tez çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Ortaokul müdürlerinin bu konudaki görüşleri incelendiğinde çatışmayı iletişim sorunu olarak gördükleri tespit edilmiştir. Ortaokullarda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında dikey türde çatışmalar yaşanırken öğretmenlerin kendi aralarında yatay türde çatışmalar yaşadığı görülmüştür. Bu çatışmaların kişisel farklardan, kaynakların paylaşılması ile ilgili süreçlerden veya kaynakların kısıtlı olmasından, yönetici değişikliklerinin neden olduğu uyum problemlerinden, yöneticilerin tutarsız davranışları ile MEB’in ve okulların bürokratik yapılarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çatışmaların öğrenciler, öğretmenler ve okulun genelinin üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Ortaokul müdürleri hükmetme stratejisini genellikle taraf oldukları çatışmalarda, uzlaşma stratejisini de taraf olmadıkları çatışmalarda kullanmaktadırlar. Hükmetme stratejisi çatışmaların dozajı arttıkça daha fazla tercih edilmektedir. Ortaokul müdürlerinin çatışmaya ve çatışma yönetimine ilişkin algılarının genellikle olumsuz olduğu görülmüştür.

Özdoğru (2021) “İlkokullarda Öğretmen-Veli İlişkisinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Katılımcı öğretmenler, öğretmen-veli ilişkisinde yaşanan sorunların bazı nedenlerini velilere bağlamaktadır. Bu nedenler arasında velilerin fazla koruyucu tavırları, eğitim seviyeleri, okulda verilen eğitim ile

ilgili bilgi eksiklikleri, rol karmaşası yaşamaları, eğitim işini tamamen okula bırakmaları, iş birliği ihtiyacı hissetmemeleri, sosyal medya araçlarını yanlış amaçlarla kullanmaları, eğitimdeki başarısızlığın ana sebebinin öğretmenler olduğu algısı ve bireysel hataların tüm öğretmenlere mal edilmesi yer almaktadır.

Akyavuz (2020) “Öğretmenlerin Çatışma Yaşadıkları Durumlar ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlerin en fazla çatışma yaşadıkları kişilerin okul yöneticileri, veliler ve meslektaşları olduğu görülmüştür. Bu çatışmaların genellikle kurumun işleyişi, yönetim, öğrenciler ve bireysel ilişkilerle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri arasında adaletsizlik, iletişimsizlik, baskı, fikirlerin göz ardı edilmesi, bireysel farklılıkları ve fiziki ihtiyaçların karşılanmaması yer almaktadır. Bu çatışmaların olumsuz sonuçları ise işe olan ilgiyi kaybetme, motivasyon düşüklüğü, işlerin sekteye uğraması, dedikodu, iletişim engelleri, gruplaşma, huzur ve güven ortamının kalmaması olarak görülmüştür. Bütünleştirme, Uzlaşma ve Uyma stratejileri öğretmenlerin en çok kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri olmuştur.

Sürücü & Ünal (2018) “Öğrenci Motivasyonunu Artıran ve Azaltan Öğretmen Davranışlarının İncelenmesi” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan şiddetin ve anlaşmazlıkların öğrencinin derse olan motivasyonunun azaldığı tespit edilmiştir. Bir konuda öğretmeniyle problem yaşayan öğrencinin o derse karşı tutumu olumsuz yönde değişmektedir.

Şahin (2007) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” üzerine yürüttüğü araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır: Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ve yöneticiler, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerileri göstermede öğretmen görüşlerine göre daha yeterli gördükleri tespit edilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri hakkındaki yönetici ve öğretmen görüşlerinin birbirini desteklediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, yöneticiler çatışma yönetiminde en çok problem çözme stratejisini kullanmakta, bunu sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejileri izlemektedir. Ayrıca kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu, ilköğretim okulu yöneticilerinden ve öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarında tespit edilmiştir.

2.18.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Baikovich & Yemini (2023) “Kıbrıs'taki Uluslararası Okullarda Öğretmen-Veli Mücadelesi: Öğretmenlerin Bakış Açıları” konulu nitel çalışmasında, Kıbrıs'taki uluslararası okullarda öğretmenlerin öğretmen-veli ilişkilerini nasıl algıladıklarını incelemektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak yapılan on yedi öğretmen görüşmesi, öğretmenlerin talepkâr velilerden baskı gördüklerini, profesyonel olarak onlar tarafından küçümsendiklerini ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve yanlış anlamalar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, öğretmenler, veli katılımı konusunda farklı beklentiler, dil problemleri, velilerin müfredatla ilgili bilgi eksikliği ve yabancı uyruklu velilere özgü sosyal veya ailevi desteğin eksikliği gibi veli katılımına yönelik birçok sorunu belirtmişlerdir.

Aravena & Madrid (2021) “Şok Emiciler: Şili'deki Okul Müdürleri ve Çatışmaları” konulu makalesinde Şili'deki okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, müdürlerin çatışma çözme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkma yöntemlerini ortaya koymuştur. Müdürler, özellikle öğretmenler ve veliler arasındaki çatışmalarda arabuluculuk rolü üstlenmekte ve bu süreçlerde çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Müdürlerin, çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler arasında açık iletişim, tarafsızlık ve problem çözme odaklı yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Bulgular, müdürlerin çatışma yönetiminde en çok zorlandıkları konuların başında, taraflar arasındaki güç dengesi ve iletişim eksiklikleri olduğunu göstermiştir. Özellikle, öğretmenler ve veliler arasındaki güç dengesizliği ve iletişim kopuklukları, çatışmaların çözümünü zorlaştırmaktadır. Müdürler, bu tür durumlarda tarafsız kalmaya özen gösterirken, aynı zamanda çatışmanın çözümüne yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktadır. Araştırma ayrıca, müdürlerin çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini de ortaya koymuştur. Müdürlerin, çatışma yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla düzenli eğitim programlarına katılmaları önerilmektedir. Bu tür eğitimler, müdürlerin çatışma çözme süreçlerinde daha etkili olmalarını sağlayacaktır.

Usmanova, Khokhlova, & Fedoseev (2021) “Eğitimde Arabuluculuk ve İletişim Uygulamaları” konulu makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Modern toplumda, çatışma, insanların farklılıklarından kaynaklanan doğal bir olgudur. Eğitim kurumu, farklı özelliklere, geçmişlere, deneyimlere ve yaşam tarzlarına sahip insanların her gün bir araya geldiği bir yerdir. Eğitim kurumlarındaki bu çeşitlilik içinde, anlaşmazlıklar ve çelişkiler kesinlikle olacaktır. Ancak, şiddet norm olarak kabul edilmemelidir. Şiddetin önlenmesi ve neden olduğu zararın onarılması için etkili çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu tür çalışmalar, okulun psikolojik iklimini iyileştirecek, ilişkilerin yapıcılığını ve çatışma çözme yollarını artıracak, hem

öğrencilerin hem de öğretmenlerin yaşam kalitesini iyileştirecek ve eğitim sürecini daha verimli hale getirecektir (Pentin, 2017). Arabuluculuk ve iletişim uygulamaları yoluyla işbirlikçi çatışma çözümü, çatışma içindeki katılımcıların eylemlerini değerlendirmelerine ve tutumlarını yeniden düşünmelerine, sorunları çözmenin yollarını keşfetmelerine ve saygı ile çıkar dengesini korumaya çalışmalarına yardımcı olabilir. Çatışmaların genel olarak olumsuz olmasına rağmen, bir çatışmanın yapıcı ve yıkıcı sonuçları, insanların arabuluculuk ve iletişim becerilerine bağlıdır ve bu beceriler eğitim organizasyonlarındaki çatışma yönetimini destekleyerek olumsuz sonuçları en aza indirmelidir.

Hammons (2017) “Ebeveynler ve Öğretmenler Arasında Çatışma Çözümü: İlişkileri İyileştirmek ve Çocukların Eğitim Deneyimlerini Geliştirmek İçin Farkındalık Artırma” adlı makalesinde şu bulgulara ulaşmıştır: Okul ortamlarındaki çatışma çözümü teorileri ve programları geleneksel öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen ve ebeveyn-çocuk ilişkilerine odaklanmıştır. Son araştırmalarda öğretmen-öğretmen etkileşimleri de incelenmiştir. Ancak, literatür taraması, ebeveyn-öğretmen ilişkisine yönelik çatışma çözümü araştırmalarında bir boşluk olduğunu ortaya koymaktadır. Ebeveynler ve öğretmenler arasındaki çatışma, çocuğun eğitiminde bir engel oluşturabileceği için çatışma çözümü prensiplerinde doğrudan eğitimden faydalanabilirler. Daha etkili iletişim kurmayı, sabit bir pozisyon almak yerine çıkarlara odaklanmayı, diğerlerinin bakış açılarını tanımayı ve diğer çatışma çözümü becerilerini öğrenerek, ebeveynler ve öğretmenler ilişkilerini iyileştirebilir, muhtemelen çocuğun eğitim deneyimini geliştirebilirler. Özellikle, çatışma çözümü prensipleri ve becerilerinin eğitiminde ebeveyn-öğretmen etkileşimlerine odaklanmak, ev ve okul arasındaki bağlantıları güçlendirecek ve gelecekteki çatışma çözümü eğitim programları için gerekli bir unsurdur.

Possato, Rodríguez-Hidalgo, Ortega-Ruiz, & Zan (2016), “Okul Çatışmalarının Arabulucusu: Güney Amerika’daki Deneyimler” adlı çalışmasında son on yılda Güney Amerika ülkelerinde çatışma arabuluculuğunu kullanma programlarının ve projelerinin genişlediğini belirtmektedir. Bu programları analiz eden yazarlar, bunların şiddetle başa çıkmaya yardımcı olmayı amaçlayan birçok diğer programın sadece birkaçı olduğunu belirtmektedir. Yine de çatışma arabuluculuğu, eğitim programlarının merkezi bir unsuru haline gelmektedir.

Szabo (2015) “Öğretmen Eğitim Kursu: Arabuluculuk Yoluyla Çatışma Çözümü” adlı makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır: Macaristan’daki eğitim kurumlarında artan çatışma durumları ele alınmış ve öğretmenlerin bu çatışmaları yönetmede yaşadığı zorluklar incelenmiştir. Çalışma, Dunaújváros Koleji Öğretmen Eğitimi Enstitüsü’nün, bölgedeki

öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yaptığı bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Anket sonuçlarına göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu çatışma yönetimi ve arabuluculuk tekniklerine dair eğitim talep etmektedir. Bu doğrultuda, Enstitü 2015 baharında öğretmenlere yönelik bir arabuluculuk eğitimi başlatmayı planlamıştır. Bu eğitim, teorik bilgiler ve drama etkinlikleri ile öğretmenlerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Makale, çatışmaların etkili yönetimi ile okul atmosferinin iyileşeceğini ve öğretim sürecinin daha başarılı olacağını öngörmektedir.

Burguet (1999) “Eğitimci Olarak Çatışma Yöneticisi” adlı çalışmasında okul bağlamında kişiler arası ilişkilerle uğraşırken, her öğrencinin aile durumunu dikkate almanın son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Çünkü okuldaki kişiler arası ilişkiler ailedeki ilişkilerle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Önde gelen yazarlar, okul çatışma durumlarının genellikle aile düzeyinden kaynaklandığını belirtmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını içermektedir.

3. 1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin çatışma ve arabuluculuk ile ilgili görüşlerinin neler olduğunun ve okullarında yaşanan öğretmen-veli çatışmalarında uyguladıkları arabuluculuk rollerine ilişkin ne tür tecrübelerle sahip olduklarının ortaya çıkarılmasının hedeflendiği bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu, bulunduğu çevre içerisinde değerlendiren ampirik araştırmalardır (Yin, 1984). Durum çalışmasında, her bir durum detaylı ve bütüncül bir perspektifle ele alınarak, bu kapsamda oluşan farklılıklar ve bunların altında yatan nedenler belirtilmektedir (Akar, 2016). Durum çalışması, bir olguyu kavramak için çok sayıda değişkenden oluşan karmaşık sosyal yapıları araştırma imkânı sunmaktadır. Durum çalışması, gerçek olaylara dayandığı için bir olguyu zengin ve bütüncül bir bakış açısıyla incelemekte ve bu şekilde okuyuculara farklı perspektifler sağlamaktadır (Merriam, 1998).

Bu çalışmada, okul müdürlerinin çatışma ve arabuluculuk tanımı ile ilgili görüşleri, öğretmen-veli çatışmalarının sonuçları, öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde kullandıkları arabuluculuk becerileri, arabulucu özellikleri ve arabulucuların karşılaştığı zorluklar hakkında hangi tecrübelerle sahip oldukları konusundaki görüşleri inceleneceği için durum çalışması deseninin uygun olduğu tespit edilmiştir.

3. 2. Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışma grubu, Antalya ilinin Döşemealtı, Konyaaltı, Kepez ve Muratpaşa ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan on okul müdüründen oluşmaktadır. Cresswell (2002)'e göre, nitel araştırmalarda ideal çalışma grubu beş ile on üç katılımcı arasında olmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi için maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım & Şimşek (2008)'e göre, bu yöntemin amacı, araştırma problemine taraf olabilecek bireylerin ve durumların çeşitliliğini en üst düzeyde araştırmaya yansıtmaaktır.

Bu yöntemin amacı, çeşitliliği artırarak genellemelerde bulunmak değil, çeşitli durumlar arasında ortaklık olup olmadığını belirlemek ve sorunun farklı yönlerini ortaya çıkarmaktır. (Katılımcılara Ada, Ali, Ata... olarak kodlar verilerek katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması sağlanmıştır):

Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kod	Eğitim Düzeyi	Branş	Mesleki deneyim (yıl)	Müdürlük Deneyimi (yıl)
Ada	Doktora	Sınıf	14	3
Ali	Yüksek Lisans	Sınıf	20	10
Ata	Yüksek Lisans	Sınıf	21	13
Can	Yüksek Lisans	Biyoloji	22	14
Cem	Yüksek Lisans	Sınıf	27	20
Eda	Lisans	Teknoloji ve Tasarım	36	34
Efe	Lisans	Sınıf	38	30
Ege	Lisans	Teknoloji ve Tasarım	18	16
Ela	Yüksek Lisans	Sınıf	23	14
Oya	Yüksek Lisans	Türkçe	25	12

3. 3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan bir adet yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu araştırmanın verileri bireysel görüşmeler yapılarak elde edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu üç bölümden oluşmaktadır: Açıklama bölümü, kişisel bilgiler bölümü ve okul müdürlerinin çatışma ve arabuluculuk ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik açık uçlu sorular bölümü. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda;

1. Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
2. Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları sizce nelerdir?
3. Sizce arabuluculuk nedir? Açıklar mısınız?
4. Öğretmen-veli çatışmalarının çözümünde arabulucu olarak neler yapıyorsunuz? Örneklendirir misiniz?
5. Çatışmaların yönetiminde arabulucu olduğunuzda nelere dikkat edersiniz?
6. Arabulucu rolü üstlendiğinizde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

soruları yöneltilmiştir.

3. 4. Veri Toplama Süreci

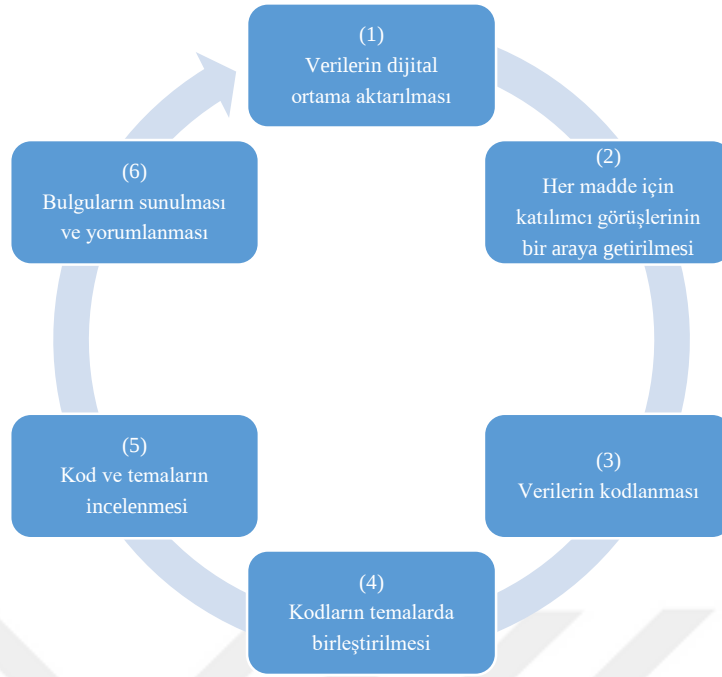
Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (08.02.2024/96227280 tarihli ve sayılı yazı) ve Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan (14.12.2023/552) gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir. Çalışma grubu oluşturulmuş ve katılımcılara araştırma ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden okul müdürleri ile randevular oluşturularak mesai saatleri içerisinde görüşmeler yapılmıştır. Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel (2018)'e göre, görüşme yöntemi, en az iki kişi arasında sözlü olarak devam ettirilen ve belirli sorular çerçevesinde katılımcılardan veri toplama yöntemidir. Görüşme yöntemi doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu, katılımcılarla birebir yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama otuz dakika sürmüştür. Görüşmelerde, katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular sorularak soruları yanıtlamaları istenmiştir. Araştırmacı görüşmeler esnasında ses kaydı yaparken notlar da almıştır. Görüşme sonrasında ses kayıtları içeriklerine dokunulmadan yazıya aktarılmıştır.

3. 5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi nitel araştırmalarda dört bölümden oluşmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2008):

- a) Verilerin kodlanması
- b) Temaların bulunması
- c) Kodların ve temaların düzenlenmesi
- d) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Bu araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan tematik içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Metinde belirtilen özellikleri sistematik ve objektif bir şekilde tanımlayarak çıkarımlar yapmak amacıyla kullanılan bu teknik içerik analizi tekniği olarak adlandırılır (Neuendorf, 2002). Verilerin analiz edilme süreci altı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar Şekil 3.1.'de gösterilmektedir:



Şekil 3. 1. Verilerin Analiz Edilme Aşamaları

Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ses kayıtlarından dinlenip dijital ortama aktarılmıştır. Formdaki maddelerin her birine katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bir araya getirilerek kodlama işlemi yapılmıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra kodlar belirli temalar altında bir araya getirilmiştir. Elde edilen temaların gözden geçirilmesinden sonra bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3. 6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmacının kendi deneyimlerinden ve ön yargılarından etkilenebilir. Bu durumu engellemek adına araştırma sürecinin detaylıca planlanması, tüm sürecin bir alan uzmanı tarafından izlenmesi, araştırma sorularının alan uzmanı tarafından gözden geçirilmesi, verilerin gerektiğinde yeniden analiz edilebilmesi için kaydedilmesi ve elde edilen bulguların dayanaklarının ifade edilmesi gibi çeşitli önlemler alınabilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırma sürecinin her aşaması bu önlemlere dikkat ederek detaylı bir şekilde planlanmıştır. Sürecin aşamaları araştırma danışmanının denetiminde sürdürülmüştür. Araştırmaya katılacak olan katılımcılara sorulacak sorular daha önceden belirlenmiştir. Görüşme sırasında doğaçlama ortaya çıkan sorular da araştırmacı tarafından görüşme formuna not alınmıştır. Ses kayıt cihazıyla yapılan bütün görüşmeler kaydedilmiştir. Dijital ortama yazılı olarak kayıtlar aktarılmıştır. Görüşme sırasında katılımcı teyidi yöntemi

kullanılarak araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır. Katılımcı teyidi yöntemi, araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara varmasını önlemek amacıyla bir teyit mekanizmasıdır ve katılımcılara, elde edilmiş olan verilerin görüşlerini doğru bir şekilde ifade edip etmediğini sorma yöntemidir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Elde edilen veriler katılımcıya özetlenmiş ve doğruluğu katılımcılara sorulmuştur. Veriler gerektiğinde yeniden değerlendirilebilmesi veya denetlenebilmesi için arşivlenmiştir. Ayrıca, verilerin analizi süreci tüm detaylarıyla ifade edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için Miles ve Huberman modeli uygulanmıştır. Miles & Huberman (1994)'a göre, aynı veri setinin farklı iki kodlayıcı tarafından kodlandıktan sonra karşılaştırılması, elde edilen bulgu ve tanımların netleşmesini sağlar. Araştırmadan elde edilen veriler, alan uzmanı bir kodlayıcı tarafından tekrar kodlanmıştır. Sonuçlar, araştırmacının kodlamaları ile karşılaştırılmış ve kodlamalar arasında yeterli benzerlik oranına ulaşılmıştır. Miles & Huberman (1994)'a göre, tutarlılığın sağlanması için benzerlik oranının %90 ve üzerinde olması gerekmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu aşamasında veri analizi süresince ortaya çıkan bulguların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda yapılan görüşmeler ışığında altı başlık üzerinden bulgular ifade edilmiştir. Bu başlıklar (1) Okul müdürlerinin çatışmanın tanımına dair görüşleri, (2) Okul müdürlerinin öğretmen-veli çatışmalarının sonuçları ile ilgili görüşleri, (3) Okul müdürlerinin arabuluculuğun tanımına dair görüşleri, (4) Okul müdürlerinin öğretmen-veli çatışmalarının yönetimde kullandıkları arabuluculuk becerilerine ilişkin görüşleri, (5) Okul müdürlerinin öğretmen-veli çatışmalarının yönetimde arabulucunun özellikleri ilgili görüşleri, (6) Okul müdürlerinin öğretmen-veli çatışmalarının yönetimde arabulucu rolü üstlendiğinde karşılaştıkları zorluklarla ilgili görüşleri ifade edilmektedir.

4.1. Okul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımına Dair Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 1. sorusu olarak “Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?” sorusu sorulmuş ve çatışmanın tanımına ilişkin görüş bildirmeleri talep edilmiştir. Soruya verilen yanıtlardan toplanan veriler kategorize edildiğinde veriler fikir ayrılığı, iletişim problemi ve tehdit olmak üzere üç temadan oluşmuştur. Kodlar ve temalar Tablo 4.1’deki gibidir.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Çatışmanın Tanımına Dair Görüşleri

Tema	Kod	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Fikir Ayrılığı	Anlaşmazlık	√		√		√	√		√		
	Ortak noktada buluşamama	√		√		√			√		
	Beklentilerin birbirine paralel olmaması				√			√		√	√
	Aynı düşünceye sahip olmama		√					√			
	Davranışların karşılıklı onaylanmaması										√
İletişim Problemi	İletişimin bozulması			√					√		
Tehdit	Kriz		√		√						

Tablo 4.1. incelendiğinde okul müdürlerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok birleştiği tema fikir ayrılığı temasıdır. Beş okul müdürü çatışmayı anlaşmazlık, dört okul müdürü ortak noktada buluşamama, beklentilerin birbirine paralel olmaması, iki okul müdürü

aynı düşünceye sahip olmama, bir okul müdürü davranışların karşılıklı onaylanmaması olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin fikir ayrılığı temasıyla ilgili görüşleri şöyledir: Ada “Çatışmak, bir durum karşısında farklı fikirlerin uzlaşmaması, anlaşamaması olarak geliyor.” sözleriyle çatışmayı anlaşmazlık olarak belirtmiştir. Cem “Ortak bir karar alamaması, ortak bir karar etrafında buluşamamasıdır.” sözleriyle ortak noktada buluşamamaktan bahsetmiştir. Efe “Ancak okullarda resmiyet boyutunda çatışmayı düşündüğümüz zaman ise; velilerin beklentilerinin karşılanmaması veyahut da beklentilerinin doğru tespit edilememesinden çatışma çıkar.” sözleriyle beklentilerin birbirine paralel olmamasını dile getirmiştir. Ali “Okullarda öğretmenler, öğrenciler, veliler, idare farklı boyutları olduğu için aynı fikirlerin olmadığı ortamlarda çatışmalar mümkün.” sözleriyle aynı düşünceye sahip olmamadan söz etmiştir. Oya “Çatışma; öğrenci-öğretmen, öğrenci-veli, veli-öğretmen arasındaki davranışların karşılıklı onaylanmaması ya da beklentilerin karşılanmaması diye düşünüyorum.” sözleriyle davranışların karşılıklı onaylanmamasından bahsetmiştir.

Okul müdürlerinin çatışmanın tanımına ilişkin görüşlerinin en çok birleştiği ikinci tema iletişim problemidir. İki okul müdürü çatışmayı iletişimin bozulması olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin iletişim problemi teması ile ilgili görüşleri şöyledir: Ege “Hani bu çatışma zaten bir de şey oluyor farklı iletişimsizlikten de kaynaklanabiliyor. Yani çatışma aslında bir nevi iletişimin bozulması. Birincisi o. İlk öncesinde zaten çatışma başlamadan önce iletişim kesiliyor. Bir şekilde insanlar birbirini anlamamaya başlıyor. Sonrasında da uyumsuzluk durumu ortaya çıkıyor ve böyle devam ediyor.” sözleriyle iletişimin bozulmasından bahsetmiştir.

Okul müdürlerinin ikisi de çatışmayı bir tehdit olarak görerek kriz olarak tanımlamışlardır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tehdit teması ile ilgili görüşleri şöyledir: Can “Çatışma, okul için düşünecek olursak, okuldaki personelin beklentilerinin birbirine paralel olmaması şeklinde ortaya çıkan küçük çaplı bir kriz diyebiliriz.” sözleriyle çatışmayı bir kriz olarak tanımlamıştır.

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Sonuçları İle İlgili Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 2. sorusu olarak “Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları sizce nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplar çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları olarak kategorize edilmiştir. Kodlar ve temalar Tablo 4. 2’ deki gibidir.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Sonuçları İle İlgili Görüşleri

Tema	Kod	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Olumsuz	Bir üst merciye şikâyet		√			√	√	√			
	Sınıf ya da okul değişikliği		√					√		√	√
	Öğrenci ve öğretmenin motivasyonunda düşüş			√	√	√					
	Öğrenciye adil davranmama			√	√		√				
	Kişisel ilişkilerin zarar görmesi	√							√		√
	Okul kültürünün bozulması			√					√		
	İletişimin zarar görmesi	√	√								
	Öğretmenin ve öğrencinin ceza alması							√	√		
	Zaman kaybı						√		√		
	Negatif algı oluşması			√							√
Olumlu	İş birliği yapmama	√									
	Eksikleri, hataları görme			√			√	√		√	
	İletişimi artırma	√	√		√		√				
	Çatışmaya neden olan davranışların düzelmesi			√				√		√	√
	Kişisel gelişim				√			√		√	
	Farklı bakış açısı kazandırma	√	√								
	Daha sonra oluşabilecek davranışların önüne geçme								√		
	Öğrencinin ders performansında artış										√

Tablo 4.2. incelendiğinde okul müdürlerinin çatışmanın olumsuz sonuçları ile ilgili daha çok görüş bildirdikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin dördü çatışmanın olumsuz sonucu olarak bir üst merciye şikâyet ve sınıf ya da okul değişikliğinden bahsetmiştir. Okul müdürlerinin üçü çatışmanın olumsuz sonucu olarak öğrenci ve öğretmenin motivasyonunda düşüş, öğrenciye adil davranmama, kişisel ilişkilerin zarar görmesi olarak görmüşlerdir. Okul müdürlerinin ikisi okul kültürünün bozulması, iletişimin zarar görmesi, öğretmenin ve öğrencinin ceza alması, zaman kaybı ve negatif algı oluşmasından söz etmiştir. Bir okul müdürü olumsuz sonuç olarak iş birliği yapmamaktan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çatışmanın olumsuz sonuçlarına ilişkin görüşleri şu şekildedir: Cem “*Ama bazı çatışmalar velinin istediği, beklediği şey olmayınca öğretmeni şikâyeteye kadar gidiyor.*” sözleriyle çatışmanın olumsuz sonucu olarak bir üst merciye şikâyetten bahsederken, Ela “*Olumsuz yönleri; bu bazen bu çatışma bizim de hakkından gelemediğimiz, engel olamadığımız büyük sorunlara neden oluyor. Eğer ki veli ve öğretmen arasındaki sözlü diyalog, sürtüşme Whatsapp grubuna da yansdıysa bir ne oluyor bir kısım veli öğretmenine sahip çıkıyor, birkaç tanesi hayır öğretmen böyle yapıyor diyor. Bu da sonuçta velinin bizden sınıf değişikliği talep etmesine kadar veya başka bir okula çocuğunu götürmesine kadar gidiyor.*” sözleriyle olumsuz sonuç olarak sınıf ya da okul değişikliğinden söz etmiştir. Can “*Olumsuz tarafları da; çatışmalar tabii ki öğretmenlerimiz genelde duygusal insanlar ve*

duygusal bir meslek icra ediyorlar. Çabuk kırılırlar. Dolayısıyla motivasyonları gidiyor. Bu daha uzun süreli olabiliyor. Yani bunu kafaya takan öğretmenler olabiliyor. Bu da tabii ki öğretmenin motivasyonunun düşmesine, performansının düşmesine sebep olabiliyor. Yine aynı şekilde öğrenci de tabii ki yaşına göre bunu takıntı haline getirebiliyor, bu çatışmaları, ve öğretmenin kendisine taktığını düşünerek, o dersten kendisini soyutlayabiliyor, böyle zararları var.” sözleriyle öğrencinin ve öğretmenin motivasyonunda düşüşü dile getirirken, Ata “*Bence yani öğrenciye hiçbir öğretmen yansıtmıyorum der ama öğrencisine karşı da bir soğukluk hissediyordur mutlaka bu çocuğa da mutlaka yansiyordur yani.*” sözleriyle olumsuz sonuç olarak öğrenciye adil davranmamaktan bahsetmiştir. Oya “*Çatışma olumsuz olarak veli ve öğrenci arasını bir kere soğutuyor. Öğretmenin veliye bakış açısı değişiyor. Öğrenci, velinin de öğretmene bakış açısı değişiyor. Bunlar olumsuz yönleri.*” sözleri ile kişisel ilişkilerin zarar görmesinden söz etmiştir. Ege “*Belki çatışmanın çok olmasından kaynaklı bir kurumda o kurum kültürünü zedeler. Hani sürekli bir çatışmanın olması o kurum kültürünün, okul kültürünün oluşmasını engeller.*” sözleriyle olumsuz sonuç olarak okul kültürünün bozulmasını dile getirmiştir. Ali “*Olumsuz sonuç şudur. İftira boyutunda bir çatışma oluşmuşsa örneğin öğretmenin karakteri, özel hayatı ya da işte yapmadığı bir şeyle suçladığınızda bu sefer kopma noktasına götürebilir. Veliyle öğretmen diyalogu hukuki boyuta hele taşıtı mı zaten öğretmen-veli arasını bağlamak çok mümkün olmaz.*” sözleriyle iletişimin zarar görmesinden bahsetmektedir. Ege “*Sonuç olarak da herkes kabahati kadar veya ihmali kadar veya kasti kadar, cürmü kadar bir cezaya çarptırılır. Hani olumsuz sonucu bu olabilir.*” sözleriyle öğretmen ve öğrencinin ceza almasından söz ederken, Eda “*MEBİM gibi CİMER gibi şikayet ya da isteklerini belirtebilecekleri platformlarda kendi haklarını arama yoluna giderler ki bu hem zaman kaybına varsa bir mesele kısa yoldan çözümüne engel bir durumdur. Çünkü epeyce zaman alır. 5-6 aylık bir süreçtir o aşağı yukarı, çok ciddi bir durum yok ise eğer sıradan bir şikayet ise 5-6 aylık bir sürece tabidir o. O da meselelerin daha sonraya daha sonraya ötelenmesine sebep olacak durumlardır.*” sözleriyle zaman kaybından bahsetmiştir. Ata “*Olumsuz yönü de okuldaki ahengi, motivasyonu bozuyor, okulun içerisinde işte bir öğretmenimiz bir veliyle bir sorun yaşamış, diyelim ki, hemen veli zaten onun kapıdan gelişi bile bir sorunlu oluyor. Orada güvenliğe bağırarak, ne bileyim olumsuz bir şekilde dışarıda bunu gören velilerin hani okulla ilgili veya öğrenciler görebiliyor olumsuz bir algı oluşmasına neden oluyor.*” sözleriyle negatif algı oluşmasından söz ederken, Ada “*Mesela, hiçbir daha konuşmazlar, bir daha etkileşimde bulunmazlar, iş birliği yapmazlar.*” sözleriyle çatışmanın olumsuz sonucu olarak iş birliği yapmamaktan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin dördü çatışmanın olumlu sonucu olarak eksikleri, hataları görme, iletişimi arttırma ve çatışmaya neden olan davranışların düzelmesi olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin üçü olumlu sonucunu kişisel gelişim olarak söylemiştir. Okul müdürlerinin ikisi olumlu sonucuna farklı bakış açısı kazandırma derken bir okul müdürü daha sonra oluşabilecek davranışların önüne geçme ve öğrencinin ders performansında artışı dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çatışmanın olumlu sonuçlarına ilişkin görüşleri şu şekildedir: Efe “1986 yılında göreve başladığım zaman eğitim fakültesi, üniversitemde, eğitim yüksekokulunda bana öğretilen şuydu ‘Çocuğun kulağı sırtındadır, vurursan duyar, vurmazsan duymaz.’ Çin atasözü. Şimdi buna benzer yanlış bilgilerle hâlâ 1986 yılındaki öğretmenliği ben yapmaya kalkarsam günümüzde yanlış olur işte bir velimizin gelip bir çatışma veyahut da eleştirel veyahut da artık istek boyutunda gelmesi bizim öğretmenimizle ilgili kaçırdığımız ipucunu yakalamamıza sebep olur. Göz ardı ettiğimizi yakalamaya sebep olur. Çünkü ne kadar sınıf denetlemesine girerseniz girin gerçek yüzünü göremezsiniz. Bakın şiddet, çocuk iyi ve kötü davranışı ayırtıramıyor birinci sınıfta. Birde ikide ayırtıramaz. Onun yapması gereken bir davranışmış gibi algılar ama eve gidip dış gıcırdatmaya, altını ıslatmaya işte toplum psikolojisinde işte korkmaya başladıysa bunun kaynağı okul olabilir, akran zorbalığı olabilir. Okul derken öğretmen olabilir, akran zorbalığı, kalabalık olabilir. İlk defa bu kadar kalabalığa giriyor. Yani olumlu noktası sorunu başta yakalamaya sebep olabilir. Fark etmediğimiz bir sorunun çözümünün başlangıcı olabilir.” sözleri ile çatışmanın olumlu sonucu olarak eksikleri, hataları görme olarak dile getirirken, Can “Kişilerin birbirlerine yönelik biriktirdiği eğer o ana kadar biriken olumsuz düşünceler varsa bunları söyleme fırsatları buluyorlar ve birbirleriyle ilgili gerçek düşüncelerini öğrenmiş oluyorlar. Bu da sağlıklı bir iletişim kurulmasına vesile olabiliyor tabii ki.” sözleriyle olumlu sonuç olarak iletişimin artmasına değinmiştir. Oya “Çatışma sonucu çatışmanın sebebi olan davranış düzelebiliyor. Bu olumlu tarafları.” sözleri ile çatışmaya neden olan davranışların düzelmesinden bahsetmiştir. Ela “Eğer bir öğretmenden rahatsız olan bir veli varsa ve bunu da gelip idareye bildiriyorsa öğretmen arkadaşımız kendine biraz daha sonra çekidüzen veriyor.” sözleri ile kişisel gelişimden söz ederken, Ali “Bazen çatışma olumludur. Çünkü veli olaya farklı taraftan bakmıştır. Öğretmen çatışma konusu önüne konduğunda velinin hiç tahmin etmediği bir sonuca ulaştığında, öğretmenin aslında kötü niyetli değil de çocuğunun faydasına yaptığını düşündüğünde bazen veli için bir pişmanlık ve öğretmene karşı sempatiye de dönüşebilir.” sözleriyle farklı bakış açısı kazandırmadan bahsetmiştir. Ege “Burada hani çatışmanın sonucunda oradaki bir problem varsa o en azından bir çözüme kavuşmuş olur. Daha

sonrasında oluşabilecek yeni olayların, çatışmaların önüne geçer.” sözleriyle olumlu sonuç olarak daha sonra oluşabilecek davranışların önüne geçmeyi söylerken, Oya “Çatışma sonucunda öğrencinin başarısı artabiliyor.” sözleri ile çatışmanın olumlu sonucu olarak öğrencinin ders performansında artıştan söz etmiştir.

4.3. Okul Müdürlerinin Arabuluculuğun Tanımına Dair Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 3. sorusu olarak “Sizce arabuluculuk nedir? Açıklar mısınız?” sorusu sorulmuş ve arabuluculuğun tanımına ilişkin görüş bildirmeleri istenmiştir. Soruya verilen yanıtlardan toplanan veriler kategorize edildiğinde verilerin fikir birliğine varma, iletişim olmak üzere iki temada birleşmektedir. Kodlar ve temalar Tablo 4. 3’teki gibidir

Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Arabuluculuğun Tanımına Dair Görüşleri

Tema	Kod	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Fikir Birliğine Varma	Uzlaştırma					√	√		√	√	√
	Hakemlik				√				√		
İletişim	Bilgi eksikliğini giderme	√		√				√			
	Yanlış anlaşılmalari düzeltme	√		√				√			

Tablo 4.3. incelendiğinde okul müdürlerinin arabuluculuğun tanımına ilişkin görüşlerinin en fazla olduğu tema fikir birliğine varma temasıdır. Beş okul müdürü arabuluculuğu uzlaştırma, iki okul müdürü hakemlik olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin fikir birliğine varma teması ile ilgili görüşleri şöyledir: Cem “Arabuluculuk hukuksal bir terim diye düşünüyorum. İki kişiyi anlaşırma, uzlaştırma, iki kişinin ortak bir karar etrafında buluşturulması diyebilirim.” sözleriyle arabuluculuğu uzlaştırma olarak tanımlamıştır. Can “Arabuluculuk çatışmayla ilgili çatışmanın içerisinde olmayan kişinin bu tabii ki zümreden bir öğretmen olabilir ya da bir yönetici olabilir. Okul müdürü olabilir. Olayları daha soğukkanlı değerlendirecek ve olaylardan uzak birisinin tarafları uygun bir zamanda uygun koşullarda bir araya getirip hakemlik yapmasıdır diye düşünüyorum.” sözleriyle arabuluculuğu hakemlik yapmak olarak belirtmiştir.

Okul müdürlerinin arabuluculuğun tanımına dair görüşlerinin en çok birleştiği ikinci tema iletişimdir. Okul müdürlerinin üçü arabuluculuğu bilgi eksikliğini giderme, yanlış anlaşılmalari düzeltme olarak tanımlamıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin iletişim temasıyla ilgili görüşleri şöyledir: Ada “Burada arabuluculuk işte nedir? Orda yanlış bilinen

şeyi düzeltmek, bilgi eksikliğini gidermek ve iletişim kanallarının birbirine doğru akmasını sağlamak aslında arabuluculuk görevidir.” sözleriyle bilgi eksikliğinin giderilmesinden söz etmiştir. Efe “Öğretmenimle bir görüşüp bu konuda sizi bilgilendireceğim. Eğer sizin tanımladığınız gibi bir durum varsa zaten ben müdahil olurum, sizin tarafınızda çocuğun lehinde müdahil olurum. Yok, sizin yanlış anladığınız bir durum varsa yine beraber bir konuşuruz, düzeltme noktasına gideriz der.” sözleriyle arabuluculuğu yanlış anlaşılması düzeltme olarak tanımlamıştır.

4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Kullandıkları Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 4. sorusu olarak “Öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde arabulucu olarak neler yapıyorsunuz? Örneklendirir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplar toplantı yönetimi becerisi, aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmek, özetleme becerisi, arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek, etkili soru sorabilme becerisi, kolaylaştırıcı olabilmek, iletişim bariyerlerini engellemek, gözlem yapabilme becerisi, gerçeklere odaklanabilmek, esnek olabilmek, ben ve sen diline dikkat etmek olarak kategorize edilmiştir. Kodlar ve temalar Tablo 4. 4’ teki gibidir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Kullandıkları Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kod	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Toplantı Yönetimi Becerisi	Bireysel görüşme	√	√	√		√		√	√	√	√
	Tarafları bir araya getirme	√	√	√	√	√	√		√		√
	Bilgi verme		√	√		√	√	√	√	√	√
	Doğru zaman seçimi	√	√	√	√		√	√		√	
	Tarafların menfaatini koruma			√	√	√		√			√
	İletişimi güçlendirme				√			√		√	√
	İkna etme		√	√	√					√	
	Doğru yer seçimini	√	√							√	
	Ekip çalışması			√			√				√
	Yaptırım uygulama						√	√	√		
	Yargılayıcı olmama								√		
	Taraflara değer verme				√						
Aktif Dinlemeyle Vakayı Anlayabilmek	Dikkatle dinleme	√					√	√	√	√	√
	Dinlerken not alma					√		√		√	
	Empati kurma	√			√						
	Anlatana dinlenildiğini hissettirme	√									
Özetleme Becerisi	Farklı bakış açılarının anlaşılması	√	√		√						
	Yansıtma tekniğini kullanma									√	√
	Tarafları sorunlarını çözmeye yönlertme		√	√							
	Farklı görüşleri ortaya çıkarma						√	√			
	Önemli konulara yoğunlaşma sağlama				√						
	Duyguları iyi yönetme	√		√			√			√	
Arabuluculuk Sürecinde Duygularla Başa Çıkabilmek	Tarafların psikolojisini dikkate alma			√				√		√	
	Temkinli davranma							√	√		√
Etkili Soru Sorabilme Becerisi	Doğru bilgi toplama	√			√			√	√		√
	Doğru ve etkili soru sorma	√	√						√	√	
Kolaylaştırıcı Olabilmek	Ortak noktaları bulma				√			√			√
	Öğretmene duyurmadan bazı çatışmaları çözme		√								√
İletişim Bariyerlerini Engellemek	Yansız tavır sergileme	√						√			
	Olumlu dil kullanma				√						
Gözlem Yapabilme Becerisi	Tarafları tanıma	√								√	
	Müzakerede gelişen durumları takip etme	√									
Gerçeklere Odaklanabilmek	Her iyi ve kötü gerçeğin üzerine odaklanma				√				√	√	
Esnek Olabilmek	Esnek davranma ve taraflara esneklik kazandırma									√	
Ben ve Sen Diline Dikkat Etmek	Suçlayıcı konuşmama	√									

Tablo 4.4. incelendiğinde okul müdürlerinin en çok değindiği tema toplantı yönetimi becerisi olmuştur. Okul müdürlerinin sekizi arabuluculuk becerileri olarak bireysel görüşme yaptığını, tarafları bir araya getirdiğini ve bilgi verdiğini dile getirmiştir. Yedi okul müdürü arabuluculuk becerisi olarak doğru zaman seçiminden bahsetmiştir. Beş okul müdürü arabuluculuk becerisi olarak tarafların menfaatini korumaktan bahsetmiştir. Okul müdürlerinin dördü arabuluculuk becerileri olarak iletişimi güçlendirmekten ve tarafları ikna etmekten

bahsetmiştir. Üç okul müdürü arabuluculuk becerileri olarak doğru yer seçiminden, ekip çalışmasından, yaptırım uygulamaktan bahsetmiştir. Okul müdürlerinin biri arabuluculuk becerileri olarak yargılayıcı olmadığını, taraflara değer verdiğini söylemiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden toplantı yönetimi becerisine ilişkin görüşleri şöyledir: Efe “*Ben okuldaki çatışmalarda, hissettiğim çatışmalarda bireysel görüşme yaparım. Dur bakalım değerli velim. Öğretmenimizi bir çağıralım, öğretmenimiz gelsin bir de ondan dinleyelim. Hayır hayır böyle bir görüşme biçimi yok.*” sözleriyle bireysel görüşme yaptığını dile getirmiştir. Oya “*Eğer hâlâ bir ortak müşterekte buluşulmamışsa o zaman mecburen müdür odasında özellikle buna çok dikkat ediyorum müdür odasında yanımızda rehber öğretmenlerin olduğu bir ya da sınıf öğretmeni sınıf rehber öğretmenin olduğu ya da rehberlik servisinden bir öğretmenin olduğu bir ortamda veli ve öğretmeni karşı karşıya getirip ortak müşterekte buluşturmaya çalışıyorum.*” sözleriyle tarafları bir araya getirdiğini belirtmiştir. Ali “*Hatalı bir tutum içerisine girmiş bir öğrenciyle ilgili okul ortamında neler yapılabileceği velilere anlatılır.*” sözleriyle bilgi verdiğini söylemiştir. Ada “*Onları farklı tarihlerde bir araya getiririm. Yavaş yavaş, yavaş yavaş yani onların durumlarına göre, yaşanan olayın aciliyetine göre bir araya getirdiğim olur.*” sözleriyle doğru zaman seçimine değinmiştir. Cem “*Burada benim en çok üstünde durmak istediğim şey, çatışmaya sebep olan şeyi de öğrenciye fayda olacak mı, olmayacak mı? Öncelikle buna bakıyorum. Veli bu konuda öğrenci olarak öğrenci tarafında mı düşünüyor yoksa duygusal mı düşünüyor buna bakıyorum. Öğretmenin, öğretmen tarafından baktığımızda da aynı şekilde öğrenci merkezli düşünerek iki kişiyi de dinleyip öğrenciye fayda sağlayacak yönde çatışmayı çözmeye çalışıyorum.*” sözleriyle tarafların menfaatini korumaktan bahsetmiştir. Ela “*Bizim ilkokullarda disiplin yönetmeliği olmadığı için bizim bütün çatışmaları, bütün akran zorbalıklarını arabuluculukla, konuşarak çözmemiz gerekiyor ve sürekli de konuşuyoruz zaten. Bizim için tek çözüm yolu konuşmak. Öğrenciyle konuşmak, veliyle konuşmak, öğretmen arkadaşımızla konuşmak, sorunları hem en aza indirmek için gayret göstermemiz gerekiyor, elimizden geldiğince bunu yapmaya gayret ediyoruz.*” sözleriyle iletişimi güçlendirmekten bahsetmiştir. Ali “*Çatışmada haksız olduğu olan tarafa haksız olduğunu izah etmediğin sürece kriz bitmez. Yani he evet, ben kabul ettim. Ben de çok inandım. İşte bilmem ne diyen bir veliyi düzeltmiş olmaz. Ama okullarda yaşanan olaylar üzerinden örnekleme yaparsam ya da bunun öğretmenin kötü niyeti değil de fedakarlığı olduğunu izah edersem veli ona inanırsa, inanmadan çatışmanın bitmesi mümkün değil. Sadece geçici olur. Yani geçici bu krizi atlatırsın. Ama yarın o velini bir şeyin çözülmediğini, öteki şeyin düzelmediğini büyüdüğünde volkan giderek büyür ve patlar. Onun için de ikna olması lazım.*”

Bir tarafın ikna edici olması lazım.” sözleriyle tarafları ikna etmekten bahsetmiştir. Ali “Çok inatçı bir veliyi evinde çay içerken ikna etmek daha kolaydır mesela. Ya da bir dostunun bir arkadaşının yanındayken onunla arabuluculuk yapıp sonra öteki noktaya götürmek de bir çözüm yoludur. Ya da okulda çok sevdiği bir öğretmenle onu ziyaret etmek bir faktördür. Velinin bir öğretmenle yakınlığı çok daha iyidir. Müdürle ya da sınıfın öğretmeniyle. Evet, bu da öğretmen ve benim dostum. Demek ki öğretmenler dosttur bakışına da sahip olabilir.” sözleriyle doğru yer seçiminden bahsetmiştir. Oya “Eğer gerekirse rehberlik servisini görevlendiriyoruz. Rehberlik servisinde bir çalışma planlıyoruz. Sonra rehberlik servisinin yaptığı çalışmaya binaen şikayetçi tarafı bir kere daha çağırıp onu bilgilendiriyoruz.” sözleriyle ekip çalışmasından bahsetmiştir. Eda “Çocuğun olumsuz davranışları tekrar ediyor, aynı nispette ya da artarak tekrar ediyorsa eğer, bu sefer de bizim bağlı olduğumuz yönetmelik çerçevesinde okullarda davranışları değerlendirme kurulları vardır. Okullardaki davranışları değerlendirme kurullarına durum haberdar ettirilir, komisyon toplanır, burada yapılan çalışmada ilköğretim kurumları yönetmeliğinin 55. maddesinde sayılan hususlar çerçevesinde yaptırım gerektiren bir davranışsa öğrenciye yönelik bir yaptırım uygulanır.” sözleriyle yaptırım uygulamaktan söz etmiştir. Ege “Hangi dersten, neyi yapmamış veya neyi eksik yapmış, bana somut olarak gelin bundan sonra dedim. Deyin ki ben Ali'nin velisiyim. Falanca haftaki filanca derste öğretmenimiz şu şu konuları anlatmadı veya o konuları üstün körü geçti veya defterinde bizim çocuğun yok, sınavda da çıktı.” sözleriyle yargılayıcı olmadığını belirtmiştir. Can “Bir anne baba olarak onun da kıymetli olduğunu, kendisine onun da işinin zor olduğunu kendisine anlatıyoruz.” sözleriyle taraflara değer verdiğini söylemiştir.

Okul müdürlerinin ikinci en çok değindiği tema aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmek olmuştur. Okul müdürlerinin altısı arabuluculuk becerisi olarak dikkatle dinlediğinden bahsetmiştir. Üç okul müdürü dinlerken not aldığından söz etmiştir. İki okul müdürü empati kurduğunu söylemiştir. Bir okul müdürü anlatana dinlenildiğini hissettirdiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Efe “Yani ben velimi dinlerim, onun, onun eksik, fazla, ne anlatırsa hatta ve hatta ithamına kadar, dinlerim sabırla, telefonunu alırım, ismini alırım, görüşme sayfamın altına.” sözleriyle dikkatle dinlediğini söylemiştir. Cem “Ben öğretmeni dinledikten sonra notumu, veliyi dinlerken notumu alırım.” sözleriyle dinlerken not aldığından bahsetmiştir. Ada “Dinlerim, diğerini de tarafsız olarak dinlerim, sonra kendim bir oturur düşünürüm. Bunları dinlerken şeyi de düşünüyorum, neden çatışıyorlar? Bu bunu bilmiyor, bu bundan haberi yoktu.” sözleriyle empati kurduğunu dile getirmiştir. Ada “Ama

onun o duygusunu anlatmasını düşüncesini anlatmasına fırsat sağlarım. Çünkü bir insan bir olumsuz düşüncesini ya da fikrini anlatırken bile o şeyden kurtulur. O olumsuz durumdan kurtulur, rahatlar. Bir de Türk insanının genel bir yapısı var; müdüre bir şey anlattıkları zaman, bize dertleşmek ya da bir durum arz etmek gibi değil de daha çok şikayet ettiğini düşündüğü için zaten rahatlar. Yani hani ben bilgi verdim gibi düşünür.” sözleriyle anlatana dinlenildiğini hissettirdiğini belirtmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin üçüncü en çok değindiği tema özetleme becerisi olmuştur. Okul müdürlerinin üçü arabuluculuk becerisi olarak farklı bakış açılarının anlaşılmasından bahsetmiştir. Okul müdürlerinin ikisi arabuluculuk becerileri olarak yansıtma tekniğini kullandığını, tarafları sorunlarını çözmeye yönelttiğini, farklı görüşleri ortaya çıkarttığını dile getirmiştir. Bir okul müdürü önemli konulara yoğunlaşma sağladığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden özetleme becerisine ilişkin görüşleri şöyledir: Can “*Mesleğimizin zorluklarını anlatmaya çalışıyoruz. Velinin bizi anlamasını, bizimle duygudaş olmasını sağlıyoruz.*” sözleriyle farklı bakış açılarının anlaşılmasından söz etmiştir. Ela “*Uygun zamanda dedim, bunu öğretmenle konuşacağım dedim. Evet uygun zamanda daha sonra öğretmenime veli karşı karşıya getirmeyerek şu veli seninle ilgili böyle söyledi demiyoruz zaten. Mesela sınıfın önünden geçerken öğretmeni ses tonu çok yüksekse diyorum hocam diyoruz; işte senin sınıfın oradan geçiyorduk çok yüksek sesle konuşuyordun, hani bu durumdan rahatsız olan veliler olabilir, hani ders anlatırken ses tonunu ayarlamak önemlidir. Çocukların dikkatini çekmek için arada sesini yükseltebilirsin. Ama çocukları korkutmadan daha çok eğitimi sevdirmek, biz zaten öğrenmeyi öğretiyoruz. Çocukların nasıl öğreneceğini öğrettiğimiz zaman, çocuklar da sizi sevdiği zaman başarı zaten kaçınılmazdır diyoruz.*” sözleriyle yansıtma tekniğini kullandığı görülmüştür. Ata “*Cuma günkü agresif hali yoktu tabii velinin. Hani olumlu tutumunu görünce teneffüs saatinde öğretmeni de çağırdım, beraber konuştuk. Birbirlerine sarılarak ayrıldılar, gittiler. Yani sorun bu şekilde çözüldü.*” sözleriyle tarafları sorunlarını çözmeye yönelttiğini belirtmiştir. Eda “*Bu aşamaya gelene kadar özellikle okullarda öğrencinin sınıf rehber öğretmeni, okulun okul rehber öğretmeni, öğrenci velisiyle görüşme talebinde bulunur. Çeşitli görüşmeler yaparlar, çocuğun olumsuz davranışlarına yönelik olarak bu davranışlar nasıl düzeltilebilir. Veliye fikirlerini beyan ederler.*” sözleriyle farklı görüşleri ortaya çıkarttığını dile getirmiştir. Can “*Olayların nereden kaynaklandığını, hangi duygu durumundan kaynaklandığını anlatmaya çalışıyoruz.*” sözleriyle önemli konulara yoğunlaşma sağladığını söylemiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin dördüncü en çok değindiği tema arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek olmuştur. Okul müdürlerinin dördü arabuluculuk becerisi olarak duyguları iyi yönettiğinden bahsetmiştir. Üç okul müdürü arabuluculuk becerileri olarak tarafların psikolojisini dikkate aldığını ve temkinli davrandığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Ada “*Mesela bazen görüşmelerimiz saatlerce sürer. İnsanlar inanın böyle diyorlar ki hocam nasıl sabrediyorsunuz?*” sözleriyle duyguları iyi yönettiğinden bahsetmiştir. Efe “*Çünkü çatışmada kimin sinir harbi geçireceğini bilemezsiniz. Kimin psikolojisinin o anda bozulup gereksiz veyahut da daha fazla savunma mekanizması geliştireceğini bilemezsiniz.*” sözleriyle tarafların psikolojisini dikkate aldığını söylemiştir. Efe “*Vakti zamanında gerçekten velimin şikayetini kesinlikle örtbas etmem. Şiddet ve istismar konusundaki şikayetini hiç irdelemem. Gerekli mercilere bildirim.*” sözleriyle temkinli davrandığını belirtmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin en çok değindiği diğer tema etkili soru sorabilme becerisi olmuştur. Okul müdürlerinin beşi arabuluculuk becerisi olarak doğru bilgi toplamaktan bahsetmiştir. Okul müdürlerinin dördü arabuluculuk becerisi olarak doğru ve etkili soru sormaktan söz etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden etkili soru sorabilme becerisine ilişkin görüşleri şöyledir: Can “*Doğru bilgi, en önemlisi doğru bilgi. Çünkü doğru bilgi üzerinden bir iletişim kurulması gerekiyor. Doğru bilgi üzerine iletişim kurarsak çözüm üretebiliriz. Aksi halde bulacağımız çözüm geçici bir çözüm olabilir.*” sözleriyle doğru bilgi toplamaktan bahsetmiştir. Ada “*Ama ben onu dinlerken bir yandan da ona, böyle, aynı burada olduğu gibi sonda sorular sorarım. Emin misin? Hangi kaynaktan öğrendin? Sana kim söyledi?*” sözleriyle doğru ve etkili soru sormaktan söz etmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema kolaylaştırıcı olabilmek olmuştur. Okul müdürlerinin üçü ortak noktaları bulmaktan söz etmiştir. İki okul müdürü öğretmene duyurmadan bazı çatışmaları çözdüğünden bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden kolaylaştırıcı olabilmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Can “*Daha sonra da aslında burada hepimizin amacının ortak olduğu anlaşılıyor. Sonuçta ortak amaçta buluşunca da işler biraz daha kolay oluyor, sorunun çözümü.*” sözleriyle ortak noktaları bulmaktan söz etmiştir. Ali “*Aynı günün diğer sınıf*

öğretmenlerinden ödevlerini istediğimde, masaya koyduğumuzda öğretmenin ortalamanın altında ödev verdiğini, farklı okullarda hatta on sayfaya varan ödevler olduğunu, emsallerini de gösterdiğimde veli bunda öğretmenin haklı olabileceğini düşünüp şikayetini geri çekti. Bu öğretmen arkadaşı hiç rahatsız etmeden konuyu kapatmış olduk.” sözleriyle öğretmene duyurmadan bazı çatışmaları çözdüğünden bahsetmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema iletişim bariyerlerini engellemek olmuştur. Okul müdürlerinin ikisi yansız tavır sergilediğinden bahsederken biri olumlu bir dil kullanmaya çalıştığını dile getirmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden iletişim bariyerlerini engellemeye ilişkin görüşleri şöyledir: Ada “*Asla iki kavga eden insanı ilk etapta bir araya kesinlikle getirmem. Getirip niye böyle oldu, niye şöyle oldu, niye çatışyorsunuz demem. Bu kişilerle öncelikle birebir görüşürüm ve asla yorum yapmam. Hiçbir şey içine katmam.*” sözleriyle yansız tavır sergilediğinden bahsetmiştir. Can “*Hep olumlu bir dil kullanmaya çalışıyoruz.*” sözleriyle olumlu bir dil kullandığını dile getirmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema gözlem yapabilme becerisi olmuştur. Okul müdürlerinin ikisi tarafları tanımaktan söz ederken, bir okul müdürü müzakerede gelişen her durumu takip ettiğinden bahsetmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden gözlem yapabilme becerisine ilişkin görüşleri şöyledir: Ela “*Öğretmenimizin tavrı çocukları incitmek veya kırmak değil, ama hani insanların mizacı olduğunu söyledim. Bazı insanların karakteri itibari ile de daha çok disiplinli olup yüksek tonla konuştuğunu, bazı insanların daha sakin olduğunu, eğitim öğretimi açısından öğretmeninizle bir sıkıntı olup olmadığını sordum.*” sözleriyle tarafları tanımaktan söz etmiştir. Ada “*Bak sen böyle anlatıyorsun fakat ben öğretmenimizi de dinledim, o şöyle şöyle yapmış. Bir önden bir giriş yaparım veliye.*” sözleriyle müzakerede gelişen her durumu takip ettiğinden bahsetmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema gerçeklere odaklanabilmek olmuştur. Üç okul müdürü her iyi ve kötü gerçeğin üzerine odaklanmaktan bahsetmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden gerçeklere odaklanabilmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Ege “*Veli olursa işin içinde bu sefer yine aynı şekilde veliyi dinliyoruz. Daha sonra diyor ki işte; ben benim çocuk böyle dedi. Tamam diyorum, senin çocuk böyle demiş olabilir. Ama bir de bu karşıdaki çocuğu dinleyelim, diğerlerini dinleyelim, şahitleri dinleyelim. Herkesi dinliyoruz, sonra dönüş yapıyor diyoruz ki; bakın böyle böyle olmuş falan sizin çocuğunuzun şöyle şöyle kusuru var, karşı tarafın da şöyle*

söyle eksikleri var. Biz bunlarla ilgili gerekli uyarıyı yaptık. Bilginiz olsun.” sözleriyle her iyi ve kötü gerçeğin üzerine odaklanmaktan bahsetmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema esnek olabilmek olmuştur. Bir okul müdürü esnek davrandığından ve taraflara esneklik kazandırmaya çalıştığından bahsetmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden esnek olabilmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Ela *“Yani insanların karakterleri farklı farklı. Bir arabulucuda hani sorunları çözmek için biz de her karaktere göre hareket etmeye çalışıyoruz.”* sözleriyle esnek davrandığından ve taraflara esneklik kazandırmaya çalıştığından bahsetmiştir.

Arabuluculuk becerilerinden okul müdürlerinin değindiği diğer tema ben ve sen diline dikkat etmek olmuştur. Bir okul müdürü suçlayıcı konuşmadığından bahsetmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden ben ve sen diline dikkat etmeye ilişkin görüşleri şöyledir: Ada *“Kişiye, ‘Sen hata etmişsin, işte bunu yapmayacaktın’ dememeli.”* sözleriyle suçlayıcı konuşmadığından bahsetmiştir.

4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucunun Özellikleri İle İlgili Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 5. sorusu olarak *“Çatışmaların yönetiminde arabulucu olduğunuzda nelere dikkat edersiniz?”* sorusu yöneltilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplar tarafsızlık, hazırlıklı olmak, iyi bir dinleyici olmak, teşvik edici, sabırlı, ikna kabiliyeti, empati yeteneği, soğukkanlı olmak, öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetme, güvenilirlik, işbirlikçi, süreci yönetme becerisine sahip olmak, müzakereci, hoşgörülü olmak olarak kategorize edilmiştir. Temalar Tablo 4. 5’teki gibidir.

Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucunun Özellikleri İle İlgili Görüşleri

Tema	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Tarafsızlık	√	√	√	√	√	√	√			√
Hazırlıklı Olmak	√			√	√	√	√	√		√
İyi Bir Dinleyici Olmak	√		√		√		√	√	√	√
Teşvik Edici			√	√		√			√	
Sabırlı	√					√	√			
İkna Kabiliyeti		√	√	√						
Empati Yeteneği		√		√	√					
Soğukkanlı Olmak				√		√			√	
Öğrencinin Üstün ve Yüksek Menfaatini Gözetme			√		√		√			
Güvenilirlik	√				√					
İş Birlikçi					√					√
Süreci Yönetme Becerisine Sahip Olmak								√	√	
Müzakereci										√
Hoşgörülü Olmak									√	

Tablo 4.5. incelendiğinde okul müdürlerinin en çok değindiği tema tarafsızlık olmuştur. Okul müdürlerinin sekizi öğretmen-veli çatışmalarının yönetiminde arabulucunun tarafsız olmasından bahsetmiştir. Okul müdürlerinin yedisi arabulucunun özellikleri ile ilgili olarak hazırlıklı olmayı ve iyi bir dinleyici olmayı dile getirmiştir. Dört okul müdürü teşvik edici olmayı belirtmiştir. Okul müdürlerinin üçü sabırlı olmayı, ikna kabiliyetini, empati yeteneğini, soğukkanlı olmayı, öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetmeyi dile getirmiştir. İki okul müdürü arabulucunun özellikleri ile ilgili olarak güvenilirliği, iş birlikçi olmayı, süreci yönetme becerisine sahip olmayı belirtmiştir. Okul müdürlerinin biri arabulucunun özellikleri ile ilgili müzakereci olmayı ve hoşgörülü olmayı söylemiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden tarafsızlıkla ilgili görüşleri şöyledir: Ada “*Tarafsız olmaya dikkat ediyorum. Arabulucu tarafsız olmalı ve çok fazla yorum yapmamalı konuyla alakalı. Bence kendi duygu ve düşüncelerini söylememeli.*” sözleriyle arabulucunun özelliklerinden tarafsızlığa değinmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden hazırlıklı olma ile ilgili görüşleri şöyledir: Can “*Burada tabii ki koşullar, yani olayın gerçekleştiği koşulları tespit etmek, ortaya çıkarmak çok önemli. Mesela öğrencinin ailevi durumu, sosyo ekonomik yapısı,*

öğrencinin gelir düzeyi, öğrencinin anne babasının eğitim durumu, öğrencinin yaşı, öğrencinin cinsiyeti, öğrencinin sahip olduğu imkanlar bunların mutlaka göz önünde bulundurulması gerekiyor. Tabii öğretmenin içinde bulunduğu psikolojik durum; bunun da altının çizilmesi gerekiyor. Bunlara dikkat ediyoruz. Yani öncelikle bu sınırları belirliyoruz. Hangi koşullarda yani kişiler hangi koşullarda bu çatışmaya girmişler? Bu çok önemli. Bunun tabii sebeplerine odaklanıyoruz. Çatışmanın sebeplerine odaklanıyoruz.” sözleriyle arabulucunun özelliklerinden hazırlıklı olmayı dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden iyi bir dinleyici olmak ile ilgili görüşleri şöyledir: Efe “İyi bir arabulucuda olması gereken nitelik iyi bir dinleyici olmalı.” sözleriyle iyi bir dinleyici olmaktan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden teşvik edici olma ile ilgili görüşleri şöyledir: Ata “Ben öncelikle yani veliyi her türlü şikayet hakkının olduğunu, istiyorsan hani bu konu hakkında gidip CİMER’e de şikayet edebilirsin. Milli Eğitim’e de gidebilirsin. Ama sorun burada olduğu için, bu sorunun çözümü için de ilgililerle benim görüşeceğimi, yani tarafsız ve adil bir şekilde konuya müdahale edeceğimi veliye hissettirmeye çalışırım. Veli bu konuda ikna olduğu zaman zaten olay genelde okulda bitiyor. Çok dışarıya yansımıyor. İki tarafın da yani bu okuldaki olan olayın velinin yaşadığı problemin neyse, çözümü için ben gerekeni yapacağımı söylüyorum.” sözleriyle teşvik edici olmayı ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden sabırlı olma ile ilgili görüşleri şöyledir: Ada “O yüzden önce dinlemeye çalışıyorum. Sabırla, ne kadar anlatırsa, o kadar dinliyorum. Yani o, anlatmak istediği tüm duyguları böyle aktarmasını, geçmesini bekliyorum.” sözleriyle sabırlı olmaktan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden ikna kabiliyeti ile ilgili görüşleri şöyledir: Ali “Bir okul müdürünün en büyük özelliği iletişimde çok güçlü olmak lazım. Yani bir öğretmenin ne istediğini ya da bu sorunda şu an ne düşünüyoru bilmeyen bir okul müdürünün öğretmeni ikna etme ihtimali sıfırdır.” sözleriyle ikna kabiliyetinden bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden empati yeteneği ile ilgili görüşleri şöyledir: Cem “Empati yeteneği olması gerekiyor. Karşıdaki kişinin yerine kendisini koyabilmesi gerekiyor.” sözleriyle empati yeteneğinden bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden soğukkanlı olmak ile ilgili görüşleri şöyledir: Can “*Soğukkanlı olması gerekiyor. Bu çok önemli soğukkanlı olması, tarafsız olması gerekiyor.*” sözleriyle soğukkanlı olmayı dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetme ile ilgili görüşleri şöyledir: Cem “*Öğrencinin menfaatine olacak şekilde çatışmayı çözmeye öğrenci temelli karar vermeye çalışırım.*” sözleriyle öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetmekten bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden güvenilirlik ile ilgili görüşleri şöyledir: Ada “*İki sır tutmalı iki; çünkü çatışmayı merak eden diğer kişiler de sizden bilgi isteyeceklerdir, bu niye böyle oldu, niye şöyle oldu, işte ağzınızdan kaçıracağınız bir şey sizin güvenilirliğinizi kaybetmenize neden olur. Bir daha size hiç kimse hiçbir çatışmada gelmez. Bir söz verirsiniz, çatışma esnasında bir söz verirsiniz, ben de böyle yapacağım dersiniz, mutlaka onu yapmalısınız. Eğer yapmazsanız, insanlar size gelmez.*” sözleriyle güvenilirlikten söz etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden iş birlikçi olmak ile ilgili görüşleri şöyledir: Cem “*İstişare edilmesi gerekiyorsa müdür yardımcıyla istişare ederim.*” sözleriyle iş birlikçi olmaktan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden süreci yönetme becerisine sahip olmak ile ilgili görüşleri şöyledir: Ela “*Arabulucu arkadaşımız veya yönetici arkadaşımız veya rehber öğretmenimiz arabuluculuk yapan rehber öğretmenimiz iyi bir dinleyici olarak sakın bir yönlendirmeye kendisinin işi çözeceğini, ilgileneyeğini bildirerek sorunları daha çabuk çözeceklerini düşünüyorum.*” sözleriyle süreci yönetme becerisine sahip olmayı dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden müzakereci olmak ile ilgili görüşleri şöyledir: Oya “*Karşılıklı konuşarak diyalog halinde nezaket çerçevesi içerisinde mümkün olduğu kadar dediğim gibi burada çatışmanın önlemenin çatışmanın kurtulmanın en önemli yolu ortak asgari müşterekte buluşmak. Benim anahtar kelimem bu.*” sözleriyle müzakereci olmayı ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun özelliklerinden hoşgörülü olma ile ilgili görüşleri şöyledir: Ela “*Ben resmi olarak bir arabulucuda hani iyi bir dinleyici olmalı, alttan almasını bilmeli, yumuşak huylu olmalı, mizacı sert olmamalı bence.*” sözleriyle hoşgörülü olmayı ifade etmiştir.

4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucu Rolü Üstlendiğinde Karşılaştıkları Zorluklarla İlgili Görüşleri

Okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formunun 6. sorusu olarak “Arabulucu rolü üstlendiğinizde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. İlgili soruya verilen cevaplar tarafların uzlaşmadan uzak durması, tarafların ön yargılı oluşu, tarafların arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesi, tarafların hatayı kabul etmek istememesi, tarafların üslup ve tutumları, iftira, kimseyi memnun edememek, beklentileri karşılanmayan tarafların bir üst merciye şikayet etmesi, tarafların sürekli eleştirel olması, tarafların başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesi, arabulucunun itibarına zarar verilmesi olarak kategorize edilmiştir. Temalar Tablo 4. 6’ daki gibidir.

Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen-Veli Çatışmalarının Yönetiminde Arabulucu Rolü Üstlendiğinde Karşılaştıkları Zorluklarla İlgili Görüşleri

Tema	Ada	Ali	Ata	Can	Cem	Eda	Efe	Ege	Ela	Oya
Tarafların Uzlaşmadan Uzak Durması	√	√			√	√		√	√	
Tarafların Ön Yargılı Oluşu			√	√	√			√		
Tarafların Arabulucudan Pozitif Ayrımcılık Beklemesi			√	√	√		√			
Tarafların Hatayı Kabul Etmek İstememesi					√	√				√
Tarafların Üslup Ve Tutumları			√						√	
İftira		√						√		
Kimseyi Memnun Edememek				√						
Beklentileri Karşılanmayan Tarafların Bir Üst Merciyeye Şikayet Etmesi							√			
Tarafların Sürekli Eleştirel Olması						√				
Tarafların Başkaları Tarafından Yanlış Bilgilendirilmesi				√						
Arabulucunun İtibarına Zarar Verilmesi	√									

Tablo 4.6. incelendiğinde okul müdürlerinin en çok değindiği tema tarafların uzlaşmadan uzak durması olmuştur. Okul müdürlerinin altısı arabulucu rolü üstlendiğinde karşılaştığı zorluk olarak tarafların uzlaşmadan uzak durmasından bahsetmiştir. Okul müdürlerinin dördü arabulucunun karşılaştığı zorluklara tarafların ön yargılı oluşu, tarafların arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesi olarak dile getirmiştir. Üç okul müdürü arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak tarafların hatayı kabul etmek istememesini belirtmiştir. Okul müdürlerinin ikisi arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak tarafların üslup ve tutumları ve iftira olarak dile getirmiştir. Okul müdürlerinin biri arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak kimseyi memnun edememek, beklentileri karşılanmayan

tarafın bir üst merciye şikayet etmesi, tarafların sürekli eleştirel olması, tarafların başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesi ve arabulucunun itibarına zarar verilmesini söylemiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların uzlaşmadan uzak durması ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ada “*Ama bazı insanlar var, gerçekten çatışmayla besleniyorlar. Çatışma onların bir hayat biçimi olmuş. Bu insanlarla, yani anlaşabilmeniz mümkün değil. O yüzden iyi arabuluculuk yapmanız lazım. İnsanların bu konudaki beklentileri, yani gerçekten çözmek mi istiyor, yoksa çatışmak için mi çatışıyor, onu anlamalısınız. Hani onu bilmemiz gerekir. O yüzden bazen zorlanıyorum, yani özellikle çatışmak isteyen insanlar beni çok zorluyor. Benim de enerjimi çekiyor, yani arabuluculuk yapacağınıza bin pişman ediyor sizi.*” sözleriyle tarafların uzlaşmadan uzak durmasını arabulucunun karşılaştığı zorluk olarak ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların ön yargılı oluşu ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ata “*Böyle bir durumda veli tabii okula köpürmüş şekilde geliyor. İlk önce onu sakinleştirmek, bizi biraz zorluyor. Çünkü o dolu olarak geldiği için söylediğim hiçbir şeyi kabul etmek istemiyor, kendine göre doğruları var. Direkt karşıda bir suçlu arıyor.*” sözleriyle tarafların ön yargılı oluşundan bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesi ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Can “*Arabuluculuk esnasında tabi tarafların sizden beklentileri oluyor. Eğer öğretmeniniz yani sürekli mesai arkadaşınız sizden daha farklı, duygusal bir beklenti içerisine giriyor ve sizden destek görmek istiyor. Yaptıklarının onaylanmasını istiyor, yaptıklarının takdir görmesini istiyor. Yani tabiri caizse arkasında durulmasını istiyor. Eğer öğrenci de işte yöneticinin işte müdür, müdür yardımcısı, arabulucu kişinin kendisine sahip çıkmasını, kendisinin korunmasını bekleyebiliyor.*” sözleriyle tarafların arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesini dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların hatayı kabul etmek istememesi ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Oya “*Ama ilk görüşmede en büyük zorluk davranışın kabul edilememesi, şikayet edilen davranışın, vakanın kabul edilememesi, reddedilmesi en büyük zorluktur. Veli de kabul etmiyor; benim çocuğum yapmaz, ben yapmam, öğrenci de ben yapmadım, öyle bir şey gören yok, şahit göster, öğretmen de öğretmen şikayet ediliyorsa hayır hocam ben söylemedim diyebiliyor. Ama sınıftan rehber öğretmen ile random teknik kullanarak aldığımız öğrencilerden aldığımız bilgiler, öğretmenlerin de reddettiği durumlarda öğrencilerin verdiği ifadeler öğretmenin aslında o davranışı sergilediğini gösterebiliyor. Ama ilk etapta gördüğümüz ilk birinci basamakta davranışı kabullenmeme zorluğuyla karşı karşıya kalıyoruz.*” sözleriyle tarafların hatayı kabul etmek istememesinden söz etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların üslup ve tutumları ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ela “Çoğunlukla biz öğretmenle veli arasındaki sorunlarla karşı karşıya geldiğimiz için buradaki velinin bazen söylemleri çok sert oluyor. Yani öğretmeni öyle eleştiriyor ki yani belki yüzüne söyleyemeyeceği şeyleri bize gelip söylüyor.” sözleriyle tarafların üslup ve tutumlarını arabulucunun karşılaştığı zorluk olarak ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin iftira ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ege “Mesela geçen bir tane avukat olduğunu iddia eden bir komşularımızdan birisi öğle arası çocuklar biz mesela öğle arası izinli çocuklar, şu an turnikeyi kurmadığımız için bir yasak da yok, hani bir engel de yok, bekçimiz de yok, çıkıyorlar. ‘Kontrolsüz öğrencileri sokağa salıyormuşuz’ tabiri bu, avukat olduğunu iddia eden kadının tabiri. Birkaç kere CİMER'e yazıyor. Hani demek istediğim anlaşılmaya gelmemiş, kafasında bir çözüm var, çocukları salmayın diyor sadece. Dediği deyip deyip aynı şeyi söylüyor. Diyoruz ki bak veli izni olursa bu öğle arası çıkabilir falan filan. Yok diyor çocukları salmayın. Falanca ortaokulda benim de kardeşim var onlar salmıyormuş diyor. Bununla işte nasıl çözeceksin?” sözleriyle arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak iftirayı dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kimseyi memnun edememek ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Can “Bir hakemlik yapıyorsunuz, bir karar veriyorsunuz verdiğiniz karar çoğu zaman da tabii ki taraflar tarafından beğenilmiyor. İşte taraflar dışarı çıktıktan sonra bunu manipüle edebiliyorlar, işte müdür arkamda durmadı işte ya da işte müdür işte öğretmeni korudu şeklinde. Bunlar tabii ki sizi üzüyor ve zor kısımları. Çünkü siz de bir çaba sarf ediyorsunuz. Siz de anlaşılacak istiyorsunuz. Bu da sizi üzüyor tabii ki. İşin zor kısmı bu. Yani kimseyi memnun edememek maalesef.” sözleriyle arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak kimseyi memnun edememekten bahsetmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin beklentileri karşılanmayan tarafın bir üst merciye şikayet etmesi ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Efe “Karşılaştığımız zorluklar şöyle diyeyim size; veli kurayı çeker, sınıfı A veya B, ama istediği öğretmen değil. Bu hemen okul idaresini CİMER'e, MEBİM'e veyahut da yazılı, sözlü, üst amirlere götürmeye başlar. Bunun çok ahlaki olmadığını, anladın mı? Çok ahlaki olmadığını hep söylerim. Biz orada şeffaf bir şekilde adaletli bir şekilde yaptığımız çalışmaya gölge düşürmek olduğunu söylerim. Zorluk işte öğretmenin eksikliğinden veya nakil gidecektir artık gemileri batırıp böyle gitmek ister, çamları devirip öyle gitmek ister. Bunlar tehlikelidir, yani bunlar çok kontrol edilemeyebilir, hani bunlar zorluktur.” sözleriyle beklentileri karşılanmayan tarafın bir üst merciye şikayet etmesini arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların sürekli eleştirel olması ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Eda “*En büyük zorluğumuz taraflardan ikisinin de ya da daha fazla taraf olabiliyor bazen ya da herhangi birisinin uzlaşmadan uzak olması, sürekli eleştirel olması, sürekli sıkıntılar ortaya çıkarması.*” sözleriyle arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak tarafların sürekli eleştirel olmasını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tarafların başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesi ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ata “*Yani buradaki en büyük sorun şey oluyor. Bizim zorlandığımız hani bir olay olmuş olayın ardından, yani olay aslında şöyle başlıyor. Cuma günkü olayda bizim mesela bir başka bir veli öğrencinin babasını arıyor. İşte çocuğunun çok kötü durumda olduğunu, ağladığını, işte bir olay olduğunu falan, çocuğa telefonu veriyor. Öğretmen beni dövdü gibi falan filan veli, tabii o telaşla buraya geldiğinde, tabii kendi çocuğumuza da öyle bir şey olsa biz de sinirlenebiliriz. Ben veliye de hak veriyorum ama bu olayın ona iletiliş biçimi yanlış bence.*” sözleriyle arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak tarafların başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin arabulucunun itibarına zarar verilmesi ile ilgili olarak görüşleri şöyledir: Ada “*Belki sizin de prestijinizi, yöneticilik kariyerinizi hani bu şeye bulaşmak sizi de etkileyecek, sizin güvenilirliğinizi, okul içindeki pozisyonunuzu da etkileyecek olabilir. O yüzden iyi bilmek lazım, yani hani dikkat etmek lazım. Zor şeyler aslında.*” sözleriyle arabulucunun karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak arabulucunun itibarına zarar verilmesini ifade etmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmadan toplanan bulgular bu bölümde tartışılmış, elde edilen sonuçlar açıklanmış ve bu sonuçlara göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar bu bölümde ilgili alt problem başlığının altında açıklanarak alanyazınla karşılaştırmalı bir biçimde tartışılmıştır.

5.1.1. Okul Müdürlerinin Çatışma Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürleri çatışmayı “fikir ayrılığı” olarak değerlendirmektedirler. Bu bağlamda okul müdürleri çatışmayı genellikle anlaşmazlık, ortak noktada buluşamama, beklentilerin birbirine paralel olmaması, aynı düşünceye sahip olmama ve davranışların karşılıklı onaylanmaması olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir. Okul müdürleri çatışmayı iletişim problemi ve tehdit olarak da tanımlamaktadırlar. İki tarafın arasındaki iletişimin bozulması neticesinde çatışma yaşandığını dile getirirken, çatışmayı okul idareleri tarafından yönetilmesi gereken kriz olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Sağbaş & Özkan (2022) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin çatışmayı “fikir ayrılığı” olarak tanımladıkları görülmüştür. Göçer (2021) tarafından yapılan benzer bir araştırmada çatışma ortaokul müdürleri tarafından genellikle aralarında sağlıklı bir iletişim olmayan kişi ya da gruplar arasında oluşan anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları şeklinde tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bireyler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu konuları beraber ele alan birçok araştırma bulunduğu görülmüştür (Şahin, 2007; Polat, 2009; Kaymak, 2015; Casiadi, 2017).

5.1.2. Okullarda Yaşanan Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerine okullarında yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının sonuçları sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin en çok çatışmanın olumsuz sonuçlarına değindikleri görülmüştür. Okul müdürleri çatışmanın olumsuz sonuçlarını bir üst merciye şikayet, sınıf ya da okul değişikliği, öğrenci ve öğretmenin motivasyonunda düşüş, öğrenciye adil davranmama, kişisel ilişkilerin zarar görmesi, okul kültürünün bozulması, iletişimin zarar

görmesi, öğretmen ve öğrencinin ceza alması, zaman kaybı, negatif algı oluşması ve iş birliği yapmama şeklinde belirtmişlerdir. Benzer biçimde Özdoğru (2021) tarafından yürütülen bir araştırmada ilkokullarda öğretmen-veli çatışmalarının öğretmenler üzerinde birçok olumsuz etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Üzüntü, endişe ve korku, gerginlik ve öfke, baskı hissetme, çaresizlik ve yalnızlık hissine kapılma, iş doyumu, performans ve motivasyon düşüklüğü, değersizlik algısı yaşanması ve öğretmen otoritesinin sarsılması katılımcı öğretmenlerce dile getirilen çatışmanın olumsuz etkileridir. Ergen & İnce (2017)'ye göre öğretmenler okul çalışmalarıyla ilgili okulun tüm paydaşlarının yardımına ihtiyaç duyarlar. Bu yardımı alamadıkları zaman negatif hisler ve sinizm yaşadıklarını belirtmektedir. Şenaras & Çetin (2018) araştırmasında veli ile öğretmen iletişiminin sınırlarının güzel bir şekilde belirlenmesinin önem arz ettiği ve sınırların dikkate alınmaması halinde aile katılımının veli baskısına dönüşebileceği sonucuna varmıştır.

Okul müdürleri çatışmanın olumlu sonuçlarını eksikleri, hataları görme, iletişimi artırma, çatışmaya neden olan davranışların düzelmesi, kişisel gelişim, farklı bakış açısı kazandırma, daha sonra oluşabilecek davranışların önüne geçme ve öğrencinin ders performansında artış olarak belirtmişlerdir. Sevinç (2003) tarafından yürütülen benzer bir araştırmada veli ile öğretmen arasında iyi bir ilişkinin olmasının öğretmenlerin öğretme süreçlerinde performanslarına olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Şişman & Turan (2004)'a göre öğretmen-veli ilişkisinin iyi olmasının öğretmeni öğrenme süreçlerinde güçlendireceği, öğretmenin bir müttefik kazanmasına sebep olacağı sonucuna varmıştır. Sağbaş & Özkan (2022) makalesinde katılımcıların çatışma yaşadıkları velilerin çocuklarına daha alakadar davranacakları, çocukların masumiyetlerinden ötürü çocuğa karşı tavırlarının değişmeyeceği sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Göçer (2021) tarafından yürütülen bir araştırmada ortaokul müdürlerinin çatışmaların öğrenciler, öğretmenler ve okulun geneli üzerindeki etkilerine dair görüşlerine bakıldığında, araştırmada yer alan ortaokul müdürlerinin benzer olumlu ve olumsuz etkiler dile getirdikleri görülmüştür.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Tanımlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerine arabuluculuğun tanımına dair görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin en çok “fikir birliğine varma” temasına değindikleri görülmüştür. Okul müdürleri arabuluculuğu uzlaştırma ve hakemlik olarak belirtmişlerdir.

Rahim (1992), bireyler arası çatışma yönetimi stillerini “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” olarak iki boyuta ayırmıştır. Birinci boyut, bireyin kendi ilgilerini doyurma derecesini (düşük ya da yüksek), ikinci boyut ise, bireyin başkalarının ilgisini doyurma derecesini ortaya

koymaktadır. İki boyutun birleşimi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stillerini oluşturur. Şahin (2007) tarafından yürütülen bir çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin birbirine paralel olduğu belirlenmiştir. Buna göre çatışma yönetimi sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok problem çözme stratejisini kullandıkları görülmüştür. Sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Sağbaş & Özkan (2022) tarafından yürütülen bir araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler, velilerle yaşanan çatışmalar sonrasında yöneticilerinin kendilerine destek olduğunu ve uzlaştırmacı bir yaklaşım benimsediklerini ifade etmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini kullandıkları görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin arabuluculuk tanımı ile paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin arabuluculuğun tanımına dair görüşleri incelendiğinde arabuluculuğu hakemlik olarak gördükleri tespit edilmiştir. Cohen (1995)'e göre, hakemler çatışmanın çözümü için ne yapılması gerektiğine karar verirler ve genellikle aldıkları kararların uygulanmasında taraflara baskı kurar. Taraflar, çatışmalarını tek başlarına veya arabulucunun desteğiyle kurallar ve normlar çerçevesinde çözüme ulaştıramadıklarında, hakem kararı verilmesi uygundur. Ancak taraflar için karar veren hâkim ve hakemlerin aksine arabulucu tarafsızdır. Tarafsız olmak seçenek ve algılamalardan yoksun olmak anlamına gelmez. Tarafsız olan arabulucu ön yargılara hassastır, sürecin neticesini etkilemez, sonuçta bir şey elde etmez (Domenici & Littlejohn , 2001). Arabuluculuk, tarafsız bir üçüncü kişinin anlaşmazlık yaşayan kişilere taraflarca onaylanabilir ortak bir çözüme ulaşmaları hususunda yardımda bulunması, kılavuzluk etmesidir (Şahin, 2008).

Okul müdürlerinin arabuluculuğun tanımı ile ilgili dile getirdikleri ikinci tema “iletişim” olmuştur. Okul müdürleri arabuluculuğu bilgi eksikliğini giderme ve yanlış anlaşılımları düzeltme olarak tanımlamışlardır. Alikılıç (2017)'a göre arabuluculuk, esnek ve yapılandırılmış bir süreçtir. Bir arabulucu, mesajın asıl kaynağı veya farklı bir kaynak ile alıcı arasında etkileşimi sağlama becerisiyle bir iletişim süreci yürütmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin arabuluculuk algılarının öğretmen-veli arasında iletişim kurma, taraflar arasında yaşanan bilgi eksikliğini giderme ve yanlış anlaşılımları engelleme olarak söylenebilir.

5.1.4. Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Becerilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerine arabuluculuk becerilerine dair görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin en çok “toplantı yönetimi becerisi” temasına

değindikleri görülmüştür. Toplantı yönetimi becerisi teması altında okul müdürleri en çok gerektiğinde bireysel görüşmeler yaptıklarından bahsetmişlerdir. Okul müdürleri tarafları bir araya getirdiklerinden, bilgi verdiklerinden, doğru zaman seçiminden, tarafların menfaatini korumaktan, iletişimi güçlendirmekten, ikna etmekten, doğru yer seçiminden, ekip çalışmasından, yaptırım uygulamaktan, yargılayıcı olmamaktan, taraflara değer vermekten söz etmişlerdir. Okul müdürlerinin ikinci olarak değindikleri arabuluculuk becerisi “aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmek” olmuştur. Bu tema altında okul müdürleri dikkatle dinlediklerinden, dinlerken not aldıklarından, empati kurduklarından, anlatana dinlenildiğini hissettirdiklerinden bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin üçüncü olarak değindiği arabuluculuk becerisi “özetleme becerisi” olmuştur. Okul müdürleri farklı bakış açılarının anlaşılmasından, yansıtma tekniğini kullanmaktan, tarafları sorunlarını çözmeye yöneltmekten, farklı görüşleri ortaya çıkartmaktan, önemli konulara yoğunlaşma sağlamaktan söz etmişlerdir. Okul müdürlerinin dördüncü olarak değindikleri arabuluculuk becerisi “arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek” olmuştur. Arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek teması ile ilgili duyguları iyi yönettiklerinden, tarafların psikolojisini dikkate aldıklarından ve temkinli davrandıklarından söz etmişlerdir. Okul müdürlerinin beşinci olarak değindiği arabuluculuk becerisi “etkili soru sorabilme becerisi” olmuştur. Bu tema altında okul müdürleri doğru bilgi toplamaktan, doğru ve etkili soru sormaktan bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin altıncı olarak dile getirdiği arabuluculuk becerisi “kolaylaştırıcı olabilmek” olmuştur. Okul müdürleri ortak noktaları bulmaktan ve öğretmene duyurmadan bazı çatışmaları çözmekten söz etmişlerdir. Okul müdürlerinin yedinci olarak değindiği arabuluculuk becerisi “iletişim bariyerlerini engellemek” olmuştur. Bu tema altında yansız tavır sergilediklerinden, olumlu bir dil kullandıklarından bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin sekizinci olarak dile getirdiği arabuluculuk becerisi “gözlem yapabilme becerisi” olmuştur. Okul müdürleri tarafları tanımayı ve müzakerede gelişen her durumu takip etmeyi arabuluculuk becerileri olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin dokuzuncu olarak değindikleri arabuluculuk becerisi “gerçeklere odaklanabilmek” olmuştur. Okul müdürleri her iyi ve kötü gerçeğin üzerine odaklandıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin dile getirdiği bir diğer arabuluculuk becerisi “esnek olabilmek” teması olmuştur. Okul müdürleri esnek davranmaktan ve taraflara esneklik kazandırmaya çalışmaktan söz etmişlerdir. Okul müdürlerinin değindiği diğer arabuluculuk becerisi “ben ve sen diline dikkat etmek” teması olmuştur. Okul müdürleri suçlayıcı konuşmamaktan bahsetmişlerdir. Okul müdürlerinin değinmediği ama literatürde yer alan tema “sözsüz iletişim kanallarına güvenmektir.” Okul müdürleri bu konuda herhangi bir

görüş bildirmemişlerdir. Repicky (2011)'nin araştırmasında iletişim gerçekleşirken yaklaşık %55'inin vücut dili üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir.

Özdoğru (2022)'ya göre öğretmenler, okulda karşılaştıkları çatışmaların çözüme kavuşması için bir arabulucuya gereksinim duyarlar. Öğretmenler; veliler, meslektaşları, müdür yardımcıları ve öğrencilerle yaşadıkları çatışmalarda okul müdürlerinin arabulucu rolünü üstlenmesini isterken, okul müdürlerinin arabuluculuk davranışlarını kısmen gösterdiği görülmüştür. Lupton, Helen, & Carruthers (1996)'in araştırmasındaki arabulucu olması istenen bireyin polis veya hakim rolüne girmesindenense çatışma yaşayan tarafların kendi problemlerini çözüme ulaşmasında yardımcı olması gerektiği görüşü çalışma bulgularıyla uyumludur. Dökmen (2005), Yağcı, Basım, & Tayfun (2014) araştırmasında çatışmaların çözümünde arabulucunun empati kurma ve iletişim becerisinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aravena & Madrid (2021'e göre, müdürler özellikle öğretmenler ve veliler arasındaki çatışmalarda arabuluculuk rolü üstlenmekte ve bu süreçlerde çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Müdürlerin, çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler arasında açık iletişim, tarafsızlık ve problem çözüme odaklı yaklaşımlar öne çıkmaktadır.

5.1.5. Öğretmen–Veli Çatışmalarının Çözümünde Arabulucunun Özelliklerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerine arabulucunun özelliklerine dair görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde okul müdürlerinin en çok dile getirdiği arabulucu özellikleri “tarafsızlık” olmuştur. Hazırlıklı olmak, iyi bir dinleyici olmak, teşvik edici, sabırlı, ikna kabiliyeti, empati yeteneği, soğukkanlı olmak, öğrencinin üstün ve yüksek menfaatini gözetmek, güvenilirlik, iş birlikçi, süreci yönetme becerisine sahip olmak, müzakereci ve hoşgörülü olmak okul müdürlerinin söz ettikleri arabulucunun özellikleridir. Benzer şekilde Özdoğru (2022) tarafından yürütülen bir çalışmada öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözüme kavuşturulmasında okul müdürlerinde görmek istedikleri arabuluculuk davranışlarına ilişkin görüşler; tarafsız, nesnel, ön yargısız olması, iyi bir dinleyici olması, personeli iyi tanınması, çözüm üretmesi, konuya önem vermesi, konuyu geçiştirmemesi, zaman ayırması, tecrübeli olması, empati yapabilmesi, samimi olması, problemlere zamanında müdahale etmesi, adil, kararlı olması ve şeffaf olması şeklinde ifade edilmektedir.

5.1.6. Okul Müdürlerinin Öğretmen–Veli Çatışmalarının Çözümünde Arabulucu Rolü Üstlendiklerinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerine arabulucu rolü üstlendiklerinde karşılaştıkları zorluklara dair görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler incelendiğinde tarafların uzlaşmadan uzak durması okul müdürleri tarafından en fazla ifade edilen zorluk olmuştur. Tarafların ön yargılı oluşu, arabulucudan pozitif ayrımcılık beklemesi, hatayı kabul etmek istememesi, üslup ve tutumları, iftira, kimseyi memnun edememek, beklentileri karşılanmayan tarafların bir üst merciye şikayet etmesi, tarafların sürekli eleştirel olması, başkaları tarafından yanlış bilgilendirilmesi ve arabulucunun itibarına zarar verilmesi okul müdürlerinin dile getirdikleri zorluklardır. Benzer şekilde Aravena & Madrid (2021)'e göre müdürlerin çatışma yönetiminde en çok zorlandıkları konuların başında, taraflar arasındaki güç dengesi ve iletişim eksiklikleri olduğu görülmüştür. Özellikle, öğretmenler ve veliler arasındaki güç dengesizliği ve iletişim kopuklukları çatışmaların çözümünü zorlaştırmaktadır. Müdürler, bu tür durumlarda tarafsız kalmaya özen gösterirken, aynı zamanda çatışmanın çözümüne yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktadır. Araştırma ayrıca, müdürlerin çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini de ortaya koymuştur. Vaiz (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmen ile veli arasındaki çatışmalarda okul müdürünün bazen arabuluculuk rolü sergilediği, bazen velinin tarafında yer aldığı sonucuna varılmıştır. Altıntop & Aydın (2021) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin yardım istemelerine rağmen bazı okul yöneticilerinin yardım etmediği, okul yöneticilerinin haksız olan velinin tarafında olması sonucunda da öğretmenler ile okul idaresi arasında gerginliğe neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının ilgili literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinin çatışma tanımları incelendiğinde çatışmayı fikir ayrılığı, iletişim problemi ve bir tehdit olarak algıladığı görülmüştür. Çatışmanın bir tehdit olarak algılanmasından ziyade kurumlar adına birer öğrenme fırsatı olduğu bilinci yaygınlaştırılmalıdır.
2. Okul müdürlerinin çatışmaların sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde çatışmanın daha çok olumsuz sonuçlarına değindikleri tespit edilmiştir. Okul müdürleri çatışmaların tamamen

engellenmesi yerine çatışmaların zararlarını azaltmak ve yararlarını en üst düzeye çıkarmak için çatışma yönetimi stratejilerini kullanabilirler.

3. Okul müdürlerinin arabuluculuk tanımları incelendiğinde arabuluculuğu hakemlik olarak algılayan okul müdürlerinin olduğu görülmüştür. Okul müdürlerine arabuluculuk ve hakemlik arasındaki temel farklar hakkında eğitim verilebilir. Arabuluculukta müdürlerin karar verici değil taraflar arasında iletişimi kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri gerektiği vurgulanabilir.

4. Araştırmada okul müdürlerinin arabuluculuk becerilerinden sözsüz iletişim kanallarına güvenmeye değinmedikleri tespit edilmiştir. Bu hususta kendilerini geliştirebilmeleri için okul müdürlerine arabuluculukta etkili iletişim seminerleri verilebilir.

5. Bu araştırmada her bir okul müdürünün farklı arabuluculuk becerilerine ve arabulucu özelliklerine değindikleri tespit edilmiştir. Okullarda çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmek, okul kültürünü ve iklimini koruyabilmek, eğitim-öğretimin temel unsuru olan öğrencilerin yüksek menfaatlerine katkı sağlamak için MEB tarafından okul müdürlerine arabuluculuk rollerine ilişkin hizmet içi eğitimler verilebilir.

6. Araştırmada okul müdürlerinin arabuluculuk sürecinde birden fazla zorlukla karşılaştığı görülmüştür. Dolayısıyla okul müdürleri potansiyel zorluklara dair bilgi sahibi olmalı ve olumsuz etkilerinden korunmak adına önleyici tedbirler almalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürleri ile yürütülen bu çalışma öğretmenler ile de yürütülebilir.
2. Bu çalışma Antalya ili Döşemealtı, Kepez, Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde gerçekleştirilmiştir. Başka il ve ilçelerde benzer çalışmalar yürütülebilir ve bu çalışmalar bulguların genelleştirilebilirliğini arttıracaktır.
3. Bu çalışma devlet okullarında görev yapan okul müdürleri ile yapılmıştır. Bunun gibi bir çalışma özel okullarda da yapılabilir.
4. Alanyazın incelendiğinde çatışma yönetimi stratejileri üzerine sınırlı sayıda nitel çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu konuda nitel çalışmalar yapılabilir.
5. Alanyazın incelendiğinde eğitimde arabuluculuk rollerine üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu konuda daha fazla çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2016). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (A. S. Ersoy, Dü.) Anı yayıncılık.
- Akcan, G. (2014). Örgütsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma çözme yöntemleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akça, Ç. (2009). Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yollarından Arabuluculuk ve Uzlaştırma. *Hukuk Gündemi Dergisi*, (10), 25-36.
- Akçakaya, M. (2003). *Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi*. Kamu-İş, 7(2), 2-27.
- Akgün, N., Yıldız, K., & Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 89-101.
- Akyavuz, E. (2020). Öğretmenlerin çatışma yaşadıkları durumlar ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 511-525.
- Alexander, N. (2008). *The mediation metamodel: Understanding practice*. Conflict Resolution Quarterly, 26(1), 97-123.
- Alikılıç, Ö. (2017). *Arabuluculukta etkili iletişim*. Nobel Yayıncılık.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Altıntop, F., & Aydın, B. (2021). Öğretmenlerde iş-aile çatışması ve aile – iş çatışmasının tükenmişlik üzerine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(1), 38-54.
- Aravena, F., & Madrid, R. (2021). The shock absorbers: School principals and their conflicts in Chile. *Journal of Educational Administration and History*, University of Glasgow, 52(4), 417-431.
- Arslantaş, H., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Aslan, C. (2011). Soru sorma becerilerini geliştirmeye dönük öğretim uygulamalarının öğretmen adaylarının soru oluşturma becerilerine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(160).
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Kadioğlu Matbaası.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Bahadır, N. (2022). *Hak arama hürriyeti perspektifinden arabuluculuk*. Seçkin Yayıncılık.
- Baikovich, H., & Yemini, M. (2023). International schools in Cyprus as an arena of teacher-parent struggles: Teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 134, 104308.

- Barsky, A. (2000). *Conflict resolution for the Helping Professions*. Brooks/Cole Publishing Co.
- Beer, J., & Stief, E. (1998). *The Mediator's handbook*. New Society Publishers.
- Bickerman, J. (1996). Evaluative mediator responds. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, 14(6), 70-70.
- Bingham, L. (2010). *Mediation at work: Transforming workplace conflict at the US postal service*.
- Braithwaite, J. (2004). Restorative justice and de-professionalization. *The good society*, 13(1), 28-31.
- Burguet, M. (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Edutorial Desclee de Brouver.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık.
- Bush, R., & Pope, S. (2004). *Transformative mediation: Changing the quality of family conflict interaction*. Guilford Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Casiadi, S. (2017). Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Cohen, R. (1995). *Peer mediation in schools: Students resolving conflict*. Good Year Book.
- Cohen, S. (2002). *Negotiating skills for managers*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cornelius, H., & Shoshuna, F. (1993). *Eveybody can win: How to resolve conflict*. Mc Person's Printing Group.
- Coşar, V. (2011). *Dünyada arabuluculuk uygulamaları konferansı*. Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- Cresswell, J. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Cuzzo, M. (2010). *Organizational culture change and transformative principles: Changing a prison based on empowerment and recognition principles*.
- Çalık, A. (2021). *Duyusal zeka ve örgütsel çatışma yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Demirezen, M. (2019). *Arabuluculuk temel kitabı*. Aristo Yayıncılık.

- Doğanay, A., & Ünal, F. (2006). *Eleştirel düşünmenin öğretimi. İçerik türlerine dayalı öğretim*. Nobel Yayıncılık.
- Domenici, K., & Littlejohn, S. (2001). *Mediation: Empowerment in conflict management*. Waveland Press.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem.
- Dür, O. (2017). *Arabuluculuk faaliyeti ve arabulucuların hak ve yükümlülükleri*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1996). *Örgütsel davranış*. Avcıol Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa.
- Eren, E. (1993a). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta.
- Ergen, H., & İnce, Ş. (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri: Mersin örneği. *The Journal of Educational Research*, 3(1).
- Ertürk, M. (2018). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. Business Books Limited.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. Jossey-Bass.
- Folger, J. P., Poole, M., & Stutman, R. (2020). *Çatışma yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon- çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Göçer, O. (2021). Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çatışma yönetimi stratejileri. (Yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gökçül, B. (2005). *Stratejik ilişki kurma: Müzakere*. Kapital Medya.
- Gümüşeli, A. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenleri ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stiller ile öğretmenleri iş doyumu arasındaki ilişki*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, N. (2011). *İletişim: Kuramlar ve yaklaşımlar*. Siyasal Kitapevi.
- Hammons, L. (2017). Conflict resolution between parents and teachers: Raising awareness to improve relationship and enhance children educational experiences. *Journal of Education and Social Justice*, 5(1).

- Harper, E. (2011). *Traditional justice: Practitioners' perspectives' working paper series*, paper number 7: Engaging with customary justice systems.
- Hendricks, W. (1991). *How to manage conflict*. National Press Publications.
- Hirshman, L. (2010). *A transformative approach to conflict resolution education in schools*.
- Hovland, C. (1953). *Communication and persuasion*. Yale University Press.
- İpek, C. (2003). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları*. Anı Yayıncılık.
- Irwing, H., & Benjamin, M. (2002). *Therapeutic family mediation: Helping families resolve conflict*. Sage.
- Isser, D. (2011). *Unintended consequences: Constraint of customary justice in post-conflict liberia*. US Institute of Peace Press.
- Johnson, D. W., & R. T. Johnson. (1995). *Training elementary school students to manage conflict*. The Journal of Social Psychology, 135(6), 673-101.
- Karataş, K., & Çakan, S. (2018). Öğretmenlerin bakış açısıyla eğitim öğretim sorunları. *İlköğretim Online*, 17(2).
- Karip, E. (2022). *Çatışma yönetimi*. Pegem Akademi.
- Kekeç, E. K. (2016). *Arabuluculuk yoluyla uyuşmazlık çözümünde temel aşamalar ve taktikler*. Adalet Yayınevi.
- Kekeç, E., Erdoğan, E., & Erzurumlu, N. (2016). *Türkiye'nin arabuluculuk tecrübesi ve zorunlu arabuluculuk taslağı*. Seta.
- Keltner, J. (1994). *The management of struggle*. Cresskill, The Hampton Press, Inc.
- Kline, M., & Johnston, J. (2004). *Therapeutic mediation with high conflict parents: Effective models*. Guilford Press.
- Koç, M. (2020). Zor velilerle baş etme stratejilerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(2), 394-411.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Kozan, M. (1994). *Global perspectives on organizational conflict*. Preager.
- Lovenheim, P., & Guerin, L. (2004). *Mediate, don't litigate: Strategies for successful mediation*. Nolo.
- Lowry, L. (2004). *Evaluative mediation*. Guilford Press.
- Lupton, S., Helen, S., & Carruthers, W. (1996). Conflict resolution as peer mediation: Programs for elementary, middle, and high school students. *The School Counselor*, 43(5), 374-391.

- M.S.Kaymak. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Kartal ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maya, Ç. İ. (2004). İlköğretim okullarının özellikleri ve örgütsel çatışma düzeyleri (İzmir Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 200-210.
- Mayer, B. (2004). *Facilitative mediation*. Guilford Press.
- Mayer, B. (2009). *Staying with conflict: A strategic approach to ongoing disputes*. Jossey- Bass.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2016). *Örgütsel davranış* (Çev. Edt: Ayşe Günsel-Serdar Bozkurt). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers.
- Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1985). *Management*. Harper and Row Publishers.
- Middlemist, R., & Hitt, M. (1981). *Organizational behaviour concepts*. Science Research Associates Inc.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. Sage Publications, Inc.
- Moore, C. (1996). *The mediation process*. Jossey-Bass Publishers.
- Moore, C. (2011). *Housing, land and property handbook on design and implementation of collaborative dispute resolution*. Norwegian Refugee Council.
- Moore, C. W. (2016). *Arabuluculuk süreci*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Murphy, J. (1994). *Managing conflict at work*. Business One Irwin/Mirror Press.
- Nergiz, B. (2018). *Örgütsel çatışma ve çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerinin kullanılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage Publications.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Özalp, İ. (2012). *Uluslararası işletmeler ve yönetim stratejileri global bir yaklaşım*. Nisan Kitabevi.
- Özdoğan, M. (2021). İlkokullarda öğretmen-veli ilişkisinde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri. *Milli Eğitim*, 2(1), 68-76.
- Özdoğan, M. (2022). Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk davranışları. *Milli Eğitim*, 51(234), 1457-1472.

- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği)*. (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. &. (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayını.
- Özmumcu, S. (2013). Arabulucunun rolü, kolaylaştırıcı ve değerlendirici arabuluculuk. *İÜHF Dergisi*, 71(1), 1369-1389.
- Park, R. (2018). *Rekabet ve çatışma*. Pinhan Yayınevi.
- Pentin, A. (2017). *Restorative culture in a school*. Continuation of the discussion, 4, 30-41.
- Picard, C. (2002). *Mediating interpersonal and small group conflict*. Golden Dog Press.
- Polat, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve etkili iletişim: Karşılaşılan çatışma biçimleri; gereksinimler, beceriler, ve öğrencilerin çatışma yönetimine olan tutumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Psenicka, C., & Rahim, M. (1989). Integrative and distributive dimensions of styles of handling conflict and bargaining outcome. In M. A. Rahim, *Managing Conflict*, Praeger.
- Rahim, M. (1992). *Managing conflict in organizations*. Praeger.
- Rahim, M. (1994). *Global perspectives on organizational conflict*. Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Riskin, L. (1996). *Understanding mediators' orientations, strategies and techniques: A grid for the perplexed*. *Harv. Negot. L. Rev.*, 1, 7.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ross, M. (1993). *The management of conflict*. Yale University Press.
- Sağbaş, N., & Özkan, C. (2022). Veli ile yaşanan çatışmanın öğretmen performansına etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 414-433.
- Sarıçay, S. (2019). Okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile öğretmenlerin muhalif davranışları arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Schermerhorn, J., Hunt, H., & Osborn, R. (1985). *Managing organizational behavior*. John Wiley and Sons.
- Schoderbek, P., Cosier, R., & Aplin, J. (1988). *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

- Sevinç, M. (2003). *Erken çocuklukta gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar*. Morpa.
- Simon, D. (2010). Transformative mediation for divorce: Rising above the law and the settlement. *Transformative mediation: A sourcebook*, 249-270.
- Smith, A., & Smock, D. (2008). *Managing a mediation process. Peacemakers toolkit*. United States Institute of Peace.
- Smith, M., & Sidwell, J. (1990). Training and implementation guide for student mediation in secondary schools. *Albuquerque, New Mexico Center For Dispute Resolution*.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Sözen, H., & Basım, H. (2012). *Örgüt kuramları*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sürücü, A., & Ünal, A. (2018). Öğrenci motivasyonunu artıran ve azaltan öğretmen davranışlarının incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 253-295.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Szabo, C. (2015). Teacher training course: Conflict resolution through mediation. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 9(5), 1670-1675.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, H. (2008). *Arbuluculuk*. Mentis Yayıncılık.
- Şenaras, B., & Çetin, Ş. (2018). Okul müdürleri ile öğretmenlerin algılarına göre ilk ve ortaokullarda veli baskısı: Nitel bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(220), 157-176.
- Şimşek, M. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, M., & Kınır, S. (2009). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler*. Nobel Yayınları.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). *Sınıf yönetimi*. Pegem A.
- Taşpolat, M. (2012). *Türk hukukunda arabuluculuk (6325 sayılı hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk kavramı çerçevesinde)*. Yetkin Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş*. Takav Vakfı Matbaası.
- Temel, E. K., & Erkanlı, H. (2015). *Çalışma mı çatışma mı?*. Akademisyen Kitabevi.
- Tjosvold, D. (1989). *Interdependence approach to conflict management in organizations managing conflict: An interdisciplinary approach*. Praeger Publishers.
- Tokmak, M. (2020). İşgörenlerin örgütsel çatışma yönetimi tarzının duygusal emek harcama düzeyleri üzerindeki etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 291-306.

- Umbreit, M. (1995). *Mediating interpersonal conflicts: A pathway to peace*. West Concord.
- UNDP. (2012). *United nations guidance for effective mediation*. Mc Graw-Hill Company.
- Ural, A. (2021). *Örgütsel çatışmanın yönetimi*. Pegem Akademi.
- U.S. Department of Justice. (2000). *Guidelines for victim -sensitive mediation: Restorative justice through dialogue*.
- Usmanova, E., Khokhlova, E., & Fedoseev, R. (2021). Mediation and communication practices in education. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), 1-10.
- Vaiz, M. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Yakın Doğu Üniversitesi.
- Wojkowska, E. (2006). *Doing justice: How informal justice systems can contribute*.
- Yağcı, Ö., Basım, N., & Tayfun, R. (2014). *Hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk*. Barolar Birliği Yayınları.
- Yağcıoğlu, B. (2007). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, D. (2020). *Türk İş uyuşmazlıklarında dava şartı olarak arabuluculuk*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2006). *Uyuşmazlık analizi ve çözümü*. Nobel Yayınları.
- Yin, R. (1984). *Beyond method: Strategies for social research*. (G. Morgan, Dü.) Sage Publications.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Dora Basım Yayın.

İnternet Kaynakları

- Kelly, J. (1983). Mediation and psychotherapy: Distinguishing the differences. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.39019830105/abstract> adresinden alındı
- Possato, B., Rodríguez-Hidalgo, A., Ortega-Ruiz, R., & Zan, D. (2016). The mediator of school conflicts: Experiences in South America. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-353920150202992> adresinden alındı.
- Repicky, T. (2011). *How to talk and listen effectively in mediation*. Mart 2016 tarihinde Mediate.com: <http://www.mediate.com/articles/RepickyT1.cfm> adresinden alındı.

Seval, H. (2006). *Çatışmanın etkileri ve yönetimi*. [http:// journals.manas. kg / mjsr / oldarchives/vol08/issue15_2006/474.pdf](http://journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/vol08/issue15_2006/474.pdf). adresinden 1 nisan 2014 tarihinde adresinden alındı.

Türk Dil Kurumu. (2020, 11 10). www.tdk.gov.tr adresinden alındı.



EKLER

Ek-1 Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.12.2023-803440



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 14.12.2023
TOPLANTI SAYISI : 23
KARAR SAYISI : 552

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Ramazan GÖK**'ün danışmanlığını, **Pınar KÜÇÜKAKŞIT**'in araştırmacılığını üstlendiği, *"Öğretmen-Veli Çatışmalarının Çözümünde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Stratejileri"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

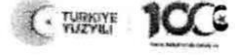
Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

Üye
Prof.
Ceren HEPYÜCEL

Ek-2 Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-98057890-20-96227280
Konu : Araştırma Uygulama İzni
Pınar KÜÇÜKAKŞIT

08.02.2024

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Pınar KÜÇÜKAKŞIT'in "Öğretmen-Veli Çatışmalarının Çözümünde Okul Müdürlerinin Arabuluculuk Stratejileri" isimli araştırmasını İlimiz Döşemealtı, Konyaaltı, Kepez ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan devlet okullarındaki okul müdürlerine yönelik uygulama isteği ile ilgili Akdeniz Üniversitesinin 29/01/2024 tarih ve 840877 sayılı yazısı Müdürlüğümüz Ar-Ge Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2023-2024 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Döşemealtı, Konyaaltı, Kepez ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan devlet okullarındaki okul müdürlerine yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki tevrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mukaddes BİRŞEN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
Salih KAYGUSUZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59
Muratpaşa / Antalya
Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: projeler07@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Mustafa KÜÇÜKKARA Dahili (132)

İnternet Adresi: antalyaarge.meb.gov.tr

Unvan : Teknisyen
Faks: 2422386001

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c9b2-fdd8-3ffd-8155-0fc0 kodu ile teyit edilebilir.



Ek-3 Veri Toplama Aracı

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu: Öğretmen-veli çatışmalarının çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk stratejileri

Merhaba, adım Pınar KÜÇÜKAKŞIT. Akdeniz Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Öğretmen-veli çatışmalarının çözümünde okul müdürlerinin kullandıkları arabuluculuk stratejilerini belirlemek amacıyla "*Öğretmen-veli çatışmalarının çözümünde okul müdürlerinin arabuluculuk stratejileri*" üzerine bir çalışma yapıyorum. Bu bağlamda okul müdürlerinin arabuluculuk stratejilerine ilişkin düşüncelerini öğrenmek istiyorum.

Bu araştırma için okul müdürleri ile görüşmeler yapıyorum. Görüşmenin yaklaşık otuz dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. İziniz var mıdır müdürüm? Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

ÖĞRETMEN-VELİ ÇATIŞMALARININ ÇÖZÜMÜNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK STRATEJİLERİ SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
2. Eğitim düzeyi: Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
3. Branş:
4. Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Yılı:
5. Yöneticilikteki Denevim Yılı:

GÖRÜŞME SORULARI:

1. Sizce çatışma nedir? Açıklar mısınız?
2. Okulunuzda yaşanan çatışmalar nelerdir? Örneklendirir misiniz?
Sonda: Okulunuzda yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının neden kaynaklandığını düşünüyorsunuz?
3. Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları sizce nelerdir?
4. Sizce arabuluculuk nedir? Açıklar mısınız?
5. Veli-öğretmen çatışmalarının çözümünde arabulucu olarak neler yapıyorsunuz?
Örneklendirir misiniz?
Sonda: Tarafları bir araya getirip arabuluculuk yapıyor musunuz?
Sonda: Çatışmaları çözüme nasıl kavuşturabiliyorsunuz?
6. Çatışmaların yönetiminde arabulucu olduğunuzda nelere dikkat edersiniz?
Sonda: İyi bir arabulucuda olması gereken nitelikler nelerdir?
7. Arabulucu rolü üstlendiğinizde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
8. Arabuluculuğu canlı veya cansız bir varlığa benzetmek isterseniz neye benzetirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Pınar KÜÇÜKAKŞİT

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller :

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

Tarih :

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin 6 ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../ ... /

Pınar KÜÇÜKAKŞİT

İNTİHAL RAPORU

ÇATIŞMA YONETİMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ARABULUCULUK ROLLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

ORJİNALLİK RAPORU

%**9**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**8**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**4**

YAYINLAR

%**3**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikerisim.alanya.edu.tr
İnternet Kaynağı

%**3**

2

tid.gov.tr
İnternet Kaynağı

%**1**

3

acikbilim.yok.gov.tr
İnternet Kaynağı

%**1**

4

earsiv.cankaya.edu.tr:8080
İnternet Kaynağı

%**1**

5

dergipark.org.tr
İnternet Kaynağı

<%**1**

6

Submitted to Akdeniz University
Öğrenci Ödevi

<%**1**

7

pdffox.com
İnternet Kaynağı

<%**1**

8

www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080
İnternet Kaynağı

<%**1**

9

search.trdizin.gov.tr
İnternet Kaynağı

<%**1**