



OKUL MÜDÜRLERİNİN MÜZAKERE BECERİLERİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ*

*M. Cevat YILDIRIM***

*Ahmet KAYA ****

*Refik BALAY*****

*Salih YILMAZ******

*“İhtilâftan çekinme. Unutma ki; uçurtmalar, rüzgâr onunla beraber
değil, ona karşı estiğinde yükselir.” Hamilton Wright Mabie*

ÖZET

Okullar, örgütsel çatışmaların kaçınılmaz olarak yaşandığı örgütlerden biridir. Çatışmaların yönetiminde ve çözümünde yararlanılan yöntemlerden biri de müzakeredir. Bu bağlamda okul müdürlerinin müzakere becerileri büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz yapmaktır. Araştırmanın evreni, 2012-2013 öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Siverek ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2323 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 151 ilkokul, 141 ortaokul ve 72 lise öğretmeni olmak üzere toplam 364 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, araştırmacılar tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ve Özgan, Çelik ve Bozbayındır tarafından geliştirilen Müzakere Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için betimsel istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapma, parametrik analiz tekniklerinden *t* testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ortaya çıkan farkın anlamlı bulunduğu durumlarda Scheffe testi uygulanmıştır. Anlamlı çıkan farkın etki büyüklüğünü belirlemek için *t* testinde *d* değeri, tek yönlü varyans analizinde eta-kare değeri incelenmiştir. Sonuçlar, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin hem genel toplamda hem de Güven Ortamı Oluşturma ve Çözümünden Yana Olma boyutlarında orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki fark; cinsiyet, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı, okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması ve okul müdürünün başat yönetim stili değişkenleri açısından tüm boyutlarda, kıdem değişkeni

***Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.**

** Yrd. Doç. Dr. Mardin Artuklu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: mcevatyildirim@gmail.com

*** Yrd. Doç. Dr. Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, El-mek: akaya574@hotmail.com

**** Doç. Dr. Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri El-mek: refikbalay@hotmail.com

***** MEB - Harran Üniversitesi, El-mek: ylmz_salih@hotmail.com



açısından ise sadece Çözümünden Yana Olma boyutunda anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, bu değişkenlerin okul müdürlerinin müzakere becerilerini etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: müzakere, müzakere becerisi, okul müdürü, çatışma yönetimi, iletişim

ANALYSIS OF NEGOTIATION SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

Schools are among the organizations that experience organizational conflict inevitably. Negotiation is one of the techniques that are used in conflict solution and management. Accordingly, negotiation skills of school principals are highly important. The purpose of the study is to analyze negotiation skills of school principals. The target population consists of 2323 teachers working at primary, secondary and high schools in Siverek, Şanlıurfa in the 2012-2013 academic year. The research sampling comprises a total of 364 participants: 151 primary, 141 secondary and 72 high school teachers that were chosen by the stratified sampling method. Personal Information Form, prepared by the researchers, and Negotiation Skills Scale, developed by Özgan, Çelik, and Bozbayındır, were used for data collection. Descriptive statistics such as arithmetic mean and standard deviation and such parametric techniques as *t* test and one-way ANOVA were used for data analysis. Scheffe test was carried out if the difference was found significant in one-way ANOVA. Eta-squared value in one-way ANOVA and *d* value in *t* test were examined to determine the effect size of the difference that was found significant. Results show that the negotiation skills of school principals are of average level in both grand total and Creating Reliance Environment and Defending Solution dimensions. The difference among teachers' opinions on the negotiation skills of school principals was found significant in all dimensions of Negotiation Skills Scale for such variables as gender, number of teachers at school, asking teachers' opinions while making decision in school and school principal's dominant management style. However, it was significant for the seniority variable in the dimension of Defending Solution only. This result indicates that these variables affect the negotiation skills of school principals.

Key Words: negotiation, negotiation skills, school principal, conflict management, communication

Giriş

Okullar, örgütsel çatışmaların yaşandığı ve bu durumun doğal karşılandığı örgütlerden biridir. Okulların hem iç hem de dış paydaşlarının, okula ilişkin beklentileri yüksektir. Okullar, bu beklentilere cevap vermeye çalışır. Beklentilere yeterince cevap verememe, okul iç paydaşları arasındaki sorunlar, okul dış paydaşlarından gelen baskılar gibi nedenlerden dolayı okullarda anlaşmazlıklar ve örgütsel çatışmalar kaçınılmaz olarak yaşanabilmektedir. Bu bağlamda

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



örgütsel çatışmanın yönetimi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel çatışmanın yönetiminde başvurulan birçok yöntem ve yaklaşım bulunmaktadır. Birçok araştırmacı (Erkuş ve Tabak, 2008; Hoffman, 1990; Luecke, 2010; Rahim, 2002) örgütsel çatışmanın yönetiminde başvurulması gereken önemli yaklaşımlardan birinin müzakere olduğunu belirtmektedir.

İngilizcede “negotiation” olarak ifade edilen müzakere kavramı, iki ya da daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşması süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Cohen, 2002). Müzakere, seçenekleri incelemek ve karşılıklı olarak teklifleri yapma yoluyla tarafların uyuşmazlıkları çözme konusunda anlaşmaya çalışması sürecidir. Bu süreç, belirli bir düzende ilerleyen etkinlikler dizisinden oluşur (Fells, 2009). Çeşitli kültürlerden insanlar, müzakere sürecine farklı değer ve anlamlar yüklerler. Müzakere, ilişki kurma ve pekiştirme, iletişim, problem çözme, birlikte öğrenim, etkileme ve ikna etme gibi farklı anlamları içinde barındıran bir kavramdır (Moore and Woodrow, 2010). Müzakere sürecinin temelinde tarafların farklı ya da çatışan ilgilere, ihtiyaçlara, amaçlara, algılara ve çıkarlara sahip olması yer almaktadır (Karip, 2000).

Müzakere dinamik bir değişim gösterebilen bir alışveriş sürecidir (Fells, 2009; Hoffman, 1990; Uçan, 2008). Bu süreç, kazanmanın yanı sıra bir şeylerden taviz vermeyi de gerektirdiğinden, hem çatışmayı hem de işbirliğini içinde barındırmaktadır. Müzakerelerde kendi isteklerini ileri sürme ihtiyacı ve karşı tarafın isteklerini karşılama arasındaki gerilim daima mevcuttur. Müzakere, sonucunda anlaşma sağlanan bir şey elde etmek için yapılır. Müzakerelerin sonuçlarının iyi olup olmadığına karar vermede anlaşmaların oldukça açık olması büyük önem taşımaktadır (Hoffman, 1990). Müzakereler, özellikle anlaşmanın mümkün olmadığı ya da çatışmanın çözümsüz kaldığı durumlarda insanlar arası çatışmaları çözümleme aracı olarak kullanılır (Kızılgöl, 2012; Luecke and Patterson, 2008; Özdemir, 2012). İnsanlar günlük yaşamlarının büyük bir bölümünde çatışma çözme durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle etkili bir şekilde müzakere edebilme yeteneği, gerekli bir yaşam becerisi olarak kabul edilmektedir. Müzakere, insanların ve örgütlerin günlük yaşamlarının bir parçası haline gelebilmektedir. Neredeyse yaptığımız her şey bir bölüm müzakereyi gerektirmektedir (Luecke and Patterson, 2008). Müzakere bu kadar sık başvurulan bir iletişim yolu olmasına rağmen, en az anlaşılan iletişim becerilerinden biridir (Dolan, 2006). Örgütlerde, bazen müzakere olarak nitelendirilen fakat amaca uygun bir müzakere olmayan ya da başarısız bir müzakere olan uygulamalara rastlanabilmektedir.

Müzakerelerin başarısı, tarafların memnun olduğu bir anlaşmaya ulaşılmasına bağlıdır (Carrel and Heavrin, 2004). Müzakere, bir şeyin başka bir şeyle somut ya da soyut olarak değişimini içerir (Kennedy, 2004). Müzakere, tek yönlü bir cömertlik olmayıp, karşılıklı bir özveri durumudur (Carrel and Heavrin, 2004; Kennedy, 2004). Müzakerelerin başarısını olumsuz etkileyen bazı iletişim engelleri söz konusu olabilmektedir. Bu engellerden biri, duygulardır. Bu durum, kişilerin birbirlerinin konuşmalarını ve yorumlarını dinlemeden monolog biçiminde bir iletişim kurması gibi durumlarda gerçekleşir. Etkili bir müzakere, duygulardan sıyrılabilmeyi, diğerlerini ve kendimizi anlamayı öğrenmeyi gerektirir. Bir diğer engel, yanlış anlaşılmalardır. Müzakerenin etkili olabilmesinde, mesajları açık bir şekilde iletme ve alınan mesajlara dikkatle yoğunlaşma son derece önemlidir. Bir başka engel ise müzakerede önemli olan gerçek konuların anlaşılmasını ve iletişimi olumsuz etkileyen, sis perdesi olarak nitelendirilen bir durumun yaşanmasıdır. Bu durum çoğunlukla farkına varılmadan, konuyla ilgisiz şeylerle müzakere sürecinin bulandırılmasıdır. Bu bulanıklığı gidermenin yolu, karşıdakinin söylediği şeylerin anlaşıldığının belirtilmesidir (Dolan, 2006).

Müzakerenin etkililiğini artırmak için bazı taktiklerin işe koşulması gerekir. Evans'a göre (1998), teknik ve stratejilerle hareket etmeyen bir müzakereci problemlerle karşılaşacaktır. Bu nedenle müzakerecilerin ikna edici yaklaşımları kullanabilme yeteneğine sahip olmaları önemlidir. Carrel ve Heavrin'e göre (2004), müzakerelerin etkili olması için müzakere sürecinde duyguları kontrol etme, ortak ilgi alanları bulma, konuları gruplama, tavır takınma bir başka ifadeyle bazen rol yapmayı da gerektirecek şekilde tutumların anlaşılmasını sağlamak için tutumları uygun oranda ortaya koyma, çok yönlü seçenekler önerme, esnek olma, abartmama, gerilimi önleme ve arkadaş canlısı olma gibi taktikler uygulanabilir. Dolan'a göre (2006), etkili bir şekilde müzakere edebilmek için insanları okumayı öğrenme, iki yönlü bakış açısı geliştirme, müzakere ettiğiniz kişiyi tanıma, insanlar ve konumları arasına bir çizgi çizme, müzakerelere karşı pozitif tutumu sürdürme, müzakereleri yetişkin bireyler olarak sürdürme gibi taktiklerden yararlanılabilir. DeFleur, Kearney ve Plax'a göre (1993), insanların başkalarını anlamasında başvurulacak tekniklerden biri de etkili dinlemedir (akt. Hoy and Miskel, 2010). Dinleme, anlayışa ve buna bağlı olarak anlaşmaya yol açan bir temeldir. Bir tarafın görüşlerine uymayan şeyler karşı taraf için geçerli ve mantıklı olabilir. Bu nedenle, karşı gelmeden ve bölmeden dinlemek oldukça önemlidir (McConnon and McConnon, 2008). Etkili dinleme, etkili iletişimin bir unsurudur ve müzakere sürecinin başarısı için hayati öneme sahiptir. Dolan'a göre (2006), etkili bir müzakere, karşıdaki kişiyle iletişimi gerektirmektedir. Etkili iletişim, çift yönlü bir yola benzer. Çift yönlü iletişim, etkili müzakerenin temel unsurlarından biridir. Hoy ve Miskel'e göre (2010), insanların kendi düşünme süreçlerinde hatalarını bulmaları kolay değildir. Çift yönlü iletişim problemi başka açılardan görmeyi kolaylaştırır ve hata düzeltmeyi hızlandırır.

Müzakere, güven ortamının oluşturulması ve çözümden yana olma boyutlarından oluşmaktadır (Özgan, Çelik ve Bozbayındır, 2011). Bu nedenle genel anlamda örgüt yöneticilerinin özel anlamda okul müdürlerinin, etkili bir müzakerenin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için güvenli ve çözümden yana olma anlayışının egemen kılındığı bir örgüt ortamının oluşması konusunda liderlik yapmaları beklenmektedir. Bu liderliğin yapılmasında okul müdürlerinin müzakere becerilerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Aydın'ın da belirttiği gibi okul çatışan değerlerin merkezinde bulunur (Aydın, 2000). Okul müdürlerinin müzakere becerisi, çatışmaların çözümünü etkileyebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde çatışma yönetimi, müzakere ya da müzakere becerilerine ilişkin çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Demirpolat, 2008; Erkuş, 2009; Nadler, Leigh, and Boven, 2003; Soysal ve Yalçın, 2013; Steinle, Abele, and De Dreu, 2007; Stokke, 2011; Thomas, 1992; Thompson, 1990; Uçan, 2008). Fakat okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır (Özgan, Çelik ve Bozbayındır, 2010). Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin ne düzeyde olduğu ve bu becerilerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ve tartışılması araştırılma değer bir konudur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz yapmaktır. Bu çerçevede şu sorulara cevap aranmıştır: (i) Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin müzakere becerileri ne düzeydedir? (ii) Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, branş, okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması, kıdem, okul türü, öğretmen sayısı ve okul müdürünün başat yönetim stili değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

Yöntem

Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesini amaçlayan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2012–2013 öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Siverek ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2323 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 151 ilkokul, 141 ortaokul ve 72 lise öğretmeni olmak üzere toplam 364 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem sayısı, %5 belirlilik düzeyinde evreni temsil etme niteliğine sahiptir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ve Özgan, Çelik ve Bozbayındır (2011) tarafından geliştirilen Müzakere Becerileri Ölçeği [MBÖ] kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu aracılığıyla cinsiyet, branş, kıdem, görev yapılan okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Bu formda şu iki soruya da yer verilmiştir: (i) Okul müdürünüzün başat yönetim stili hangisidir? (ii) Okulunuzda herhangi bir konuda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvuruluyor mu?

MBÖ, “Tamamen Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanan ve bu sıralamada birden beşe kadar puanlamanın yapıldığı 5’li likert tipinde hazırlanan 23 maddeden ve iki boyuttan oluşmaktadır. MBÖ’nün yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde, “güven ortamı oluşturma” boyutundaki 14 maddenin faktör yük değerleri .546 ve üzerinde, “çözümünden yana olma” boyutundaki dokuz maddenin faktör yük değerleri ise .593 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Birinci boyutun açıklanan varyans oranı %37.48, ikinci boyutun açıklanan varyans oranı ise %33.21 olarak hesaplanmıştır. İki boyutun açıkladıkları toplam varyans ise %70.698’dir. Doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare değeri (Ki-kare=599.44, sd=217, p=.00) anlamlı ve uyum indeksleri RMSEA=.074, NFI=.98, CFI=.99, IFI=.99 ve SRMR=.035 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı birinci boyut için .96, ikinci boyut için .94 ve ölçeğin toplamı için .98 olarak hesaplanmıştır (Özgan vd., 2011). Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısının birinci boyut için .95, ikinci boyut için .94 ve ölçeğin toplamı için .97 olduğu belirlenmiştir. MBÖ seçeneklerinin analizinde aritmetik ortalamalar, 1.00-1.80 yetersiz, 1.81-2.60 alt düzey, 2.61-3.40 orta düzey, 3.41-4.20 üst düzey, 4.21-5.00 çok üst düzey olarak ifade edilmiştir (Özgan vd., 2010).

Verilerin Analizi

Veriler, SPSS programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Verilerin tüm gruplarda parametrik analiz tekniklerinin uygulanmasına yönelik normal dağılım ve varyansların homojenliği varsayımlarını karşıladığı belirlenmiştir. Verilerin analizinde, betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma), *t* testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ortaya çıkan farkın anlamlı görüldüğü durumlarda Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Anlamlı çıkan farkın etki büyüklüğünü belirlemede *t* testi için *d* değeri, tek yönlü varyans analizi için eta-kare (η^2) değeri hesaplanmıştır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011; Can, 2013). Anlamlılık düzeyi için, $p < .05$ esas alınmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin ne düzeyde olduğuna ve bu düzeyin bazı değişkenler açısından karşılaştırılmasına ilişkin bulgular iki alt başlıkta açıklanmıştır.

Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyi

Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin düzeyine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 1’de verilmiştir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



Tablo 1. *Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin Düzeyine İlişkin Puanlar*

Boyut	n	$\bar{X}$	S
Güven Ortamı Oluşturma (GOO)	364	2.98	.91
Çözümünden Yana Olma (ÇYO)	364	3.05	.93
Genel Toplam	364	3.01	.90

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin *t* testi sonuçları (Tablo 2) incelendiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın cinsiyet değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Hesaplanan etki büyüklüğü değerleri, hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları için bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. *Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması*

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	p	d
GOO	Kadın	158	2.79	.86	-3.61	.00	-.38
	Erkek	206	3.13	.92			
ÇYO	Kadın	158	2.80	.89	-4.45	.00	-.47
	Erkek	206	3.23	.93			
Genel Toplam	Kadın	158	2.79	.85	-4.04	.00	-.43
	Erkek	206	3.17	.91			

sd= 362

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin *t* testi sonuçları (Tablo 3), okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın branş değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 3. *Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması*

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	S	t	p
GOO	Sınıf Öğretmeni	151	2.92	.87	-1.15	.25
	Diğer Branşlar	213	3.03	.94		
ÇYO	Sınıf Öğretmeni	151	2.98	.88	-1.23	.22
	Diğer Branşlar	213	3.10	.97		
Genel Toplam	Sınıf Öğretmeni	151	2.94	.85	-1.21	.23
	Diğer Branşlar	213	3.05	.93		

sd= 362

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin *t* testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulda Karar Alınırken Öğretmenlerin Görüşlerine Başvurulup Başvurulmaması Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Görüş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
GOO	Evet	233	3.35	.78	12.22	.00	1.32
	Hayır	131	2.33	.74			
ÇYO	Evet	233	3.41	.80	11.60	.00	1.25
	Hayır	131	2.40	.80			
Genel Toplam	Evet	233	3.37	.77	12.37	.00	1.34
	Hayır	131	2.35	.73			

sd= 362

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğu görülmektedir. Okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulduğunu belirten öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulmadığını belirten öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Hesaplanan etki büyüklüğü değerleri, hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları için bu farkın büyük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları (Tablo 5), okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın kıdem değişkeni açısından sadece ÇYO boyutunda anlamlı bulunduğunu göstermektedir. On bir yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ÇYO boyutu açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Hesaplanan etki büyüklüğü değeri, ÇYO boyutundaki bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark	η^2
GOO	0-5 yıl	189	2.93	.92	2.67	.07	-	-
	6-10 yıl	125	2.94	.89				
	11 yıl ve üzeri	50	3.26	.88				
ÇYO	0-5 yıl (a)	189	2.97	.95	3.45	.03	a-c	.02
	6-10 yıl (b)	125	3.04	.91				
	11 yıl ve üzeri (c)	50	3.36	.90				
Genel Toplam	0-5 yıl	189	2.95	.91	3.08	.05	-	-
	6-10 yıl	125	2.98	.87				
	11 yıl ve üzeri	50	3.29	.87				

sd= 361

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yapılan okul türü açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



6’da verilmiştir. Tablo 6, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın görev yapılan okul türü değişkeni açısından anlamlı bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
GOO	İlkokul	151	2.91	.88			
	Ortaokul	141	2.94	.88	2.66	.07	-
	Lise	72	3.20	1.02			
ÇYO	İlkokul	151	2.97	.90			
	Ortaokul	141	3.03	.95	1.90	.15	-
	Lise	72	3.04	.97			
Genel Toplam	İlkokul	151	2.94	.86			
	Ortaokul	141	2.98	.89	2.44	.08	-
	Lise	72	3.21	.90			

sd= 361

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır. Yirmi ve 20’den az öğretmen sayısına sahip okullardaki öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının 21 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okulların öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Hesaplanan etki büyüklüğü değerleri, hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları için bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Görev Yapılan Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark	η^2
GOO	1-20 (a)	85	3.19	.86				
	21-30 (b)	71	3.17	.90	7.03	.00	a-c b-c	.04
	31 ve üzeri (c)	208	2.83	.91				
ÇYO	1-20 (a)	85	3.22	.86				
	21-30 (b)	71	3.24	.89	5.59	.00	a-c b-c	.03
	31 ve üzeri (c)	208	2.91	.96				
Genel Toplam	1-20 (a)	85	3.21	.84				
	21-30 (b)	71	3.20	.87	6.75	.00	a-c b-c	.04
	31 ve üzeri (c)	208	3.01	.91				

sd= 361

Okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin okul müdürünün başat yönetim stili değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın okul müdürünün başat yönetim stili değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğunu göstermektedir. Görev yaptıkları okulda müdürün demokratik yönetim stiline sahip olduğunu belirten

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının hem görev yaptıkları okulda müdürün otoriter yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerden hem de görev yaptıkları okulda müdürün ilgisiz yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Görev yaptıkları okulda müdürün otoriter yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının görev yaptıkları okulda müdürün ilgisiz yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Hesaplanan etki büyüklüğü değerleri, hem genel toplam için hem de GOO ve ÇYO boyutları için bu farkın büyük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Müzakere Becerileri Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Müdürünün Başat Yönetim Stili Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyut	Yönetim Stili	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark	η^2
GOO	Demokratik (a)	182	3.49	.72	87.96	.00	a-b	.33
	İlgisiz (b)	114	2.34	.77			a-c	
	Otoriter (c)	68	2.69	.79			b-c	
ÇYO	Demokratik (a)	182	3.56	.73	86.76	.00	a-b	.32
	İlgisiz (b)	114	2.38	.77			a-c	
	Otoriter (c)	68	2.79	.85			b-c	
Genel Toplam	Demokratik (a)	182	3.52	.70	93.90	.00	a-b	.34
	İlgisiz (b)	114	2.36	.74			a-c	
	Otoriter (c)	68	2.73	.78			b-c	

sd= 361

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin müzakere becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve okul müdürlerinin müzakere becerilerinin düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında çeşitli değişkenler açısından anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi ve buna ilişkin değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin müzakere becerilerinin hem genel toplamda hem de güven ortamı oluşturma (GOO) ve çözümünden yana olma (ÇYO) boyutlarında orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin ne yeterli ne de yetersiz olduğuna ve okul müdürlerinin müzakere becerilerini geliştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Musa, Mansor, Mufti, Abdullah ve Kasim'a göre (2012) müzakere, iş yerlerinde gerekli olan önemli becerilerden biri olmasının yanı sıra, son derece karmaşık bilgi ve beceri gerektirmektedir. Araştırmada başarılı bir müzakere için okul müdürlerinin yeterli iletişim becerileri ve dil hâkimiyetine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Johnson, Johnson, Dudley ve Acikgoz (1994) tarafından akran arabuluculuk eğitimi programı kapsamında yapılan bir araştırmada ise öğrencilere müzakere ve arabuluculuk becerileri üzerine dersler verilmiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürleri ve öğretmenlere ulaşan öğrenci anlaşılmazlıklarında önemli miktarda düşüş gözlenmiş, ayrıca öğretmenlerin zaman, dikkat ve enerjisini azaltan disiplin problemlerinin ortadan kalktığı gözlenmiştir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin daha yeterli düzeye ulaştırılabilmesi için okul müdürlerine çatışma yönetimi ve müzakere konularında hizmet içi eğitimler verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki fark cinsiyet değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunmuştur. Erkek öğretmenler müzakere becerileri açısından okul

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha etkili bulmaktadırlar. Bu durum, okul müdürlerinin genelde erkek olması ve erkek öğretmenlerle daha fazla müzakere etmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin empatik bir yaklaşım sergilemeleri ve kadın öğretmenlerin görüşlerine yeterince başvurmaları gerektiğine işaret etmektedir. Ekinci, Yıldırım ve Bindak'a göre (2012), okullarda insani ilişki ve sosyal etkileşimler tüm aşama ve süreçlerde belirleyici olduğundan, okul müdürü ve öğretmen ilişki ve etkileşimi kritik bir değer taşımaktadır. Sıgı, Şişman ve Gemlik'in (2010) araştırmasında, müzakerelerde kadın ve erkeklerin iletişime geçme, kişisel görüşlerini sunma ve empati kurma açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Özgan ve diğerlerinin (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerilerine yönelik araştırmasında ise cinsiyet değişkeni açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu farklı sonucun araştırma grubunun farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada hesaplanan etki büyüklüğü değerleri farkın küçük düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın branş ve görev yapılan okul türü değişkenleri açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunmadığını göstermektedir. Özgan ve diğerlerinin (2010) araştırmasında da branş değişkeni açısından benzer sonuçlar çıkmıştır. Bu sonuç, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin öğretmenlerin branşlarına ve görev yapılan okulun türüne göre farklılaşmadığına işaret etmektedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın okulda karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulup başvurulmaması değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, karar alma sürecinde öğretmen görüşlerine başvuran okul müdürlerinin, öğretmenlerin görüşüne başvurmayan okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde müzakere becerilerine sahip olduğuna işaret etmektedir. Moore ve Woodrow'a göre (2010), müzakere; karar verme, fikir alış verişinde bulunma, öneri sunma ve anlaşma sürecinden oluşmaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin karar alma sürecinde öğretmenlerin görüşlerine başvurması ve fikir alışverişinde bulunması, müzakere becerisi düzeylerini de doğal olarak arttırdığı ifade edilebilir. Buna göre, okul müdürleri özellikle öğretmenleri ve eğitim-öğretim sürecini ilgilendiren herhangi bir konuda karar alırken, öğretmenlerin görüşlerine başvurmalıdırlar.

Araştırmanın bir başka sonucu, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın kıdem değişkeni açısından sadece ÇYO boyutunda anlamlı bulunduğunu ortaya koymuştur. On bir yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ÇYO boyutu açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erkuş ve Tabak (2008) araştırmasında benzer bir şekilde, 35 yaş ve üstü katılımcıların karşı tarafın beklentilerine daha fazla önem verdikleri ve yaşın artmasıyla birlikte bireylerdeki işbirliği anlayışının geliştiği belirtilmektedir. Bu durumu, Sıgı ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmadaki yaş arttıkça dışadönüklüğünde arttığı sonucu destekler niteliktedir. Bu sonucun, öğretmenlik mesleğinde ilk yıllarını çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinden daha fazla beklentilerinin olmasından, okul müdürlerinin sorunların çözümüne ilişkin daha kıdemli öğretmenlerin görüşlerine daha fazla başvurmasından ve daha kıdemli öğretmenlerin okul müdürleriyle daha rahat iletişim kurmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre, okul müdürleri müzakere sürecinde ya da herhangi bir sorunun çözümünde daha az kıdemli öğretmenlerin de görüşlerini almalıdırlar.

Araştırmada, okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunmuştur. Yirmi ve 20'den az öğretmen sayısına

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



sahip okullardaki öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının 21 ve üzeri öğretmen sayısına sahip okulların öğretmenlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, okullardaki öğretmen sayısının 20 ve 20'den az olduğu okullarda okul müdürlerinin öğretmenlerle daha fazla iletişim kurabildiği, neredeyse her öğretmenin görüşüne başvurabildikleri ve bu durumun okul müdürlerinin etkili bir şekilde müzakere edebilmesini kolaylaştırdığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan okuldaki öğretmen sayısının 20'den fazla olması okul müdürlerinin müzakere becerisi düzeylerini düşürdüğü ifade edilebilir. Malik, Khan, Hussain, Noor ve Rehman'a göre (2011), etkili bir okul müdürü aynı zamanda etkili bir arabulucudur ve sorunların tanımlanması, çözümü için çalışarak eşit bir şekilde anlaşma sağlar. Ayrıca etkili okul müdürleri açık ve destekleyici bir okul iklimi oluşturarak personelin kendisiyle rahat bir şekilde konuşmasını sağlayıp dostça davranır. Hiltrop ve Udall'a göre (1995), birey sayısının fazla olduğu takımlarda koordinasyon ve işbirliği zorlaşırken, daha az bireyli takımlarda beklenen sinerji sağlanmayabilir (akt. Erkuş ve Tabak, 2008). Buna göre, öğretmen sayısının 20'den fazla olduğu okulların müdürleri müzakere sürecinde ya da herhangi bir sorunun çözümü sürecinde bütün öğretmenlerin görüşlerine başvurmak için çaba harcamalıdır.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise okul müdürlerinin müzakere becerileri düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki farkın okul müdürünün başat yönetim stili değişkeni açısından hem genel toplamda hem de GOO ve ÇYO boyutlarında anlamlı bulunduğu işaret etmektedir. Görev yaptıkları okulda müdürün demokratik yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerin hem genel toplam hem de GOO ve ÇYO boyutları açısından okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin puanlarının hem görev yaptıkları okulda müdürün otoriter yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerden hem de görev yaptıkları okulda müdürün ilgisiz yönetim stiline sahip olduğunu belirten öğretmenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, ilgisiz veya otoriter yönetim yerine demokratik bir şekilde yönetilen okullarda okul müdürlerinin, okulda güven ortamı oluşturarak ve yaşanan sorunlarda çözüm odaklı davranarak müzakere sürecine daha fazla katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin başat yönetim stili, öğretmenleri farklı açılardan etkileyebilmektedir. Ghamrawi (2011) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürü davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını da büyük oranda etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, okul müdürlerinin öğretmenleri meslekleriyle ilgili diyaloglara katılmalarını teşvik etmesinin, güvenli ve çözümünden yana bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmasının, okullarda çıkan problemlerin çözümünü kolaylaştıracağına işaret etmektedir.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğu ve bazı değişkenlerin okul müdürlerinin müzakere becerilerini etkilediği ortaya konmuştur. Buna göre, okul müdürlerinin müzakere becerilerini daha geliştirmeleri ve iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu araştırma, nicel bir yöntemle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, bu konuya ilişkin nitel ya da karma yöntemli araştırmalar yapabilirler.

KAYNAKÇA

- AYDIN, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (6. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik* (9. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- CAN, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- CARREL, M. R. & Heavrin, C. (2004). *The everyday negotiator: 50 practical tactics for work and life*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



- COHEN, S. (2002). *Negotiating skills for managers*. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- DEMİRPOLAT, M. (2008). *Müzakere ve müzakere teknikleri: Orta kademe yöneticilerin müzakere stilleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOLAN, J. P. (2006). *Smart negotiating: It's a done deal*. Canada: Entrepreneur Press.
- EKİNCİ, A., Bindak, R. ve Yıldırım, M. C. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki sorunlarına empatik yaklaşımlarının ikili karşılaştırmalar metodu ile incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 759-776.
- ERKUŞ, A. (2009). Çalışanların müzakere etiği algılamaları ve müzakere sürecindeki davranışlarına etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi: Yönetim ve Ekonomi*, 16 (1), 1-22.
- ERKUŞ, A. ve Tabak, A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 397-418.
- EVANS, E. (1998). *Mastering negotiations*. London: Thorogood.
- FELLS, R. (2009). *Effective negotiation: From research to results*. Port Melbourne, Vic.: Cambridge University Press.
- GHAMRAWI, N. (2011). Trust me: Your school can be better – a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (3), 333-348.
- HOFFMAN, B. (1990). *Conflict, power, and persuasion: Negotiating effectively*. North York, Ontario: Captus Press Inc.
- HOY, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 2007)
- JOHNSON, D. W., Johnson, R., Dudley, B., & Acikgoz, K. (1994). Effects of conflict resolution training on elementary school students. *The Journal of Social Psychology*. 134 (6), 803-817.
- KARİP, E. (2000). *Çatışma yönetimi* (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- KENNEDY, G. (2004). *Essential negotiation*. London: Profile Books.
- KIZILGÖL, Ö. (2012). Denetim uygulamalarında müzakere kavramı ve denetçi ile müşteri firma yönetimi arasındaki müzakere süreci. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17 (10), 71-91.
- LUECKE, R. A. (2010). *Best practice workplace negotiations* [electronic resource]. United States of America: American Management Association.
- LUECKE, R. A. & Patterson, J. G. (2008). *How to become a better negotiator* (2nd ed.). New York, NY: American Management Association.
- MALIK, K. B., Khan, U. A., Hussain, L., Noor, A., & Rehman, A. (2011). Teachers perceptions of principals' effectiveness in higher secondary schools of Punjab. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (4), 344-348.
- MCCONNON, S. & McConnon, M. (2008). *Conflict management in the workplace* (3rd ed.). Oxford: How To Books.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 8/8 Summer 2013



- MOORE, C. W. & Woodrow, P. J. (2010). *Handbook of global and multicultural negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- MUSA, F., Mansor, A. Z., Mufti, N., Abdullah, N. A., & Kasim, F. D. (2012). Negotiation skills: Teachers' feedback as input strategy. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 59 (1), 221-226.
- NADLER, J., Leigh, T., & Boven, L. V. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49 (4), 529-540.
- ÖZDEMİR, A. A. (2012). Çatışma yönetiminde müzakere süreci. E. Ceyhan (Ed.), *Çatışma ve stres yönetimi-I* (s.68-88). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZGAN, H., Çelik, Ç. ve Bozbayındır, F. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesi. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (I-II), 95-103
- ÖZGAN, H., Çelik, Ç. ve Bozbayındır, F. (2011). Müzakere becerileri ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 65-76.
- RAHIM, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- SIĞRI, Ü., Şişman, F. A. ve Gemlik, H. N. (2010). Çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişkinin analizi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3 (5), 101-121.
- SOYSAL, A. ve Yalçın, Y. (2013). Örgütlerde farklılıkların yönetiminde yeni bir yaklaşım: Müzakereci kişilik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 27-41
- STEINEL, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10 (4), 533-550.
- STOKKE, R. A. (2011). *An investigation of culture and creativity on negotiation* (Master's thesis). Retrieved from http://eprints.qut.edu.au/50660/1/Raymond_Stokke_Thesis.pdf
- THOMAS, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274
- THOMPSON, L. (1990). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26 (6), 528-544.
- UÇAN, Y. M. (2008). *Müzakere yönetimi ve bir model denemesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.