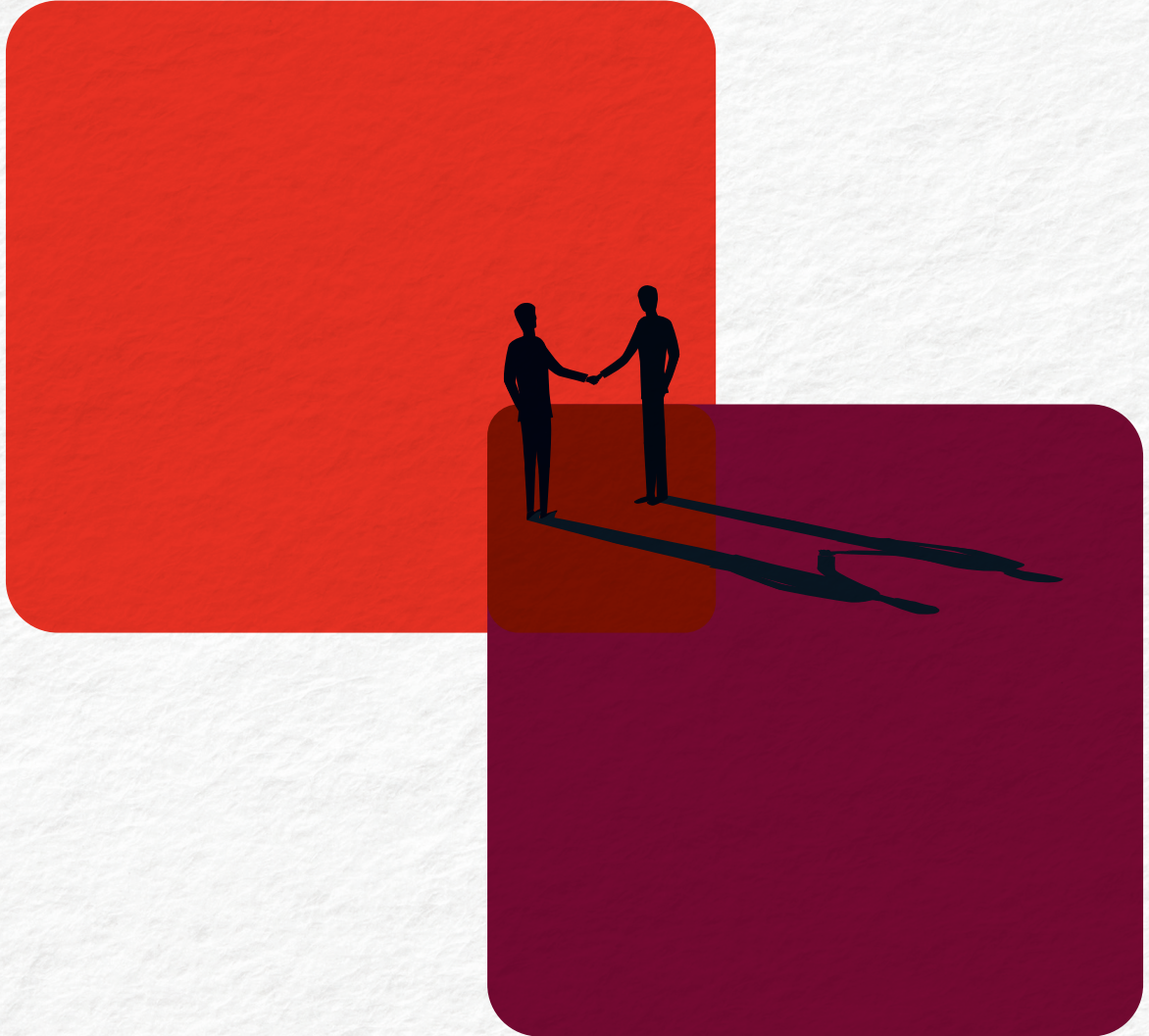


düşünceye ilham
değişime yön

enstitü
sosyal

Müzakere Dosyası #2

EĞİTİMDE MÜZAKERE



Yayın Yönetmeni
Sefer Soydar

Editör
Semra Gülen

Hazırlayan
Miraç Nur Kırmacı

Grafik Tasarım
Tuba Çelik

Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #2
Eğitimde Müzakere
Mart 2026

Yönetim Yeri
Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 8
Üsküdar / İstanbul

İletişim
Tel: 0216 422 00 22
<https://www.enstitusosyal.org>
info@enstitusosyal.org

Müzakere Dosyası #2



Ders zili çalıyor. Öğretmen sınıfa girerken hâlâ bir önceki derste yaşadığı tartışmanın etkisinde. Arka sırada bir öğrenci, telefonu dizlerinin arasında saklamaya çalışıyor. Öğretmen görüyor. O an durup sakın bir cümle kurmak yerine sesi biraz sert çıkıyor: "Ver şu telefonu!" Sınıf bir anda sessizleşiyor. Öğrenci başını kaldırıyor. Yüzünde hem yakalanmış olmanın hem de herkesin ona bakıyor olmasının rahatsızlığı var. "Vermiyorum hocam, derste değiliz!" Sesler yükseliyor, inatlaşma başlıyor. 5 dakika önce çözülebilecek basit bir kural ihlali, 5 dakika sonra disiplin kuruluna, akşam ise velinin okula öfkeli bir şikâyetine dönüşüyor.



Peki bu çatışma sahnesi o anda mı başladı, yoksa zemin daha öncesinde mi hazırlanmıştı?



Müzakere sınıfta başlar ve hiç bitmez. Öğrenci teneffüste arkadaşlarıyla; öğretmen sınıfta öğrencileriyle ve öğretmenler odasında meslektaşlarıyla; yönetici ise toplantılarda, disiplin süreçlerinde ve veli görüşmelerinde müzakerenin aktörleridir.

Okul iklimi, tam da bu farklı alanlarda kurulan ilişkiler üzerinden şekillenir. Bu etkileşim ağının sağlıklı işleyebilmesi için müzakere hayati bir önem taşır. Aksi hâlde okul iklimi "güven" yerine "çatışma" ve "belirsizlik" etrafında oluşur.

Öyleyse, okullarımızda çatışma ortamları önceden tespit edilebilir ve yönetilebilir mi?



Cevap, yine eğitimcinin "müzakereci kimliği"nde saklıdır. Ancak bu kimlik, bireysel tutumlardan ya da iyi niyetten ibaret değildir. Aynı zamanda kurumsal yapı ile birlikte inşa edilir. Bu nedenle farklı eğitim sistemlerinde müzakerenin nasıl ele alındığına bakmak yol gösterici olabilir.

Dünyada Müzakereci Okul Ortamı

Uluslararası literatür, okul ortamında çatışmanın eğitim sürecinin doğal ve kaçınılmaz bir parçası olduğunu gösteriyor. Asıl belirleyici olan ise, bu çatışmaların nasıl ele alındığıdır; nitekim öğretmenlerin ve öğrencilerin çatışmalara yaklaşımları birbirinden belirgin biçimde ayrışıyor.

İspanya'da yürütülen ve 1.700'den fazla öğrenci ile 200'ün üzerinde öğretmeni kapsayan bir saha çalışması bu ayrışmayı gözler önüne seriyor. Bulgular, öğrencilerin çatışma durumlarında müzakere, ikna ve ortak çözüm üretme gibi uzun vadeli ve bütünleştirici stratejilere daha yatkın olduğunu gösteriyor. Öğretmenlerin ise çoğu zaman bağırma, tehdit etme ya da hızlı biçimde disiplin mekanizmalarına başvurma gibi kısa vadeli, otoriteye dayalı ve zorlayıcı yöntemleri tercih ettiği görülüyor. Öğretmen tarafından uygulanan bu tür stratejiler, çatışmayı anlık olarak bastırır da uzun vadede güven ilişkisini zedeleyerek okul iklimini kırılgan hâle getirebiliyor.

Bu durum, sınıf içi çatışmaların büyük bölümünün davranışsal bir sorundan ziyade, yönetilemeyen bir iletişim süreci olduğuna işaret ediyor. Bunu destekler nitelikte OECD verileri, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun sınıf içi çatışma ve iletişim yönetimi konusunda kendilerini yetersiz hissettiğini ortaya koyuyor. Dolayısıyla müzakereci yaklaşım, eğitim ortamında öğretmenin taşıması gereken bir kimlik hâline geliyor.

Öte yandan literatür, müzakerenin salt açık çatışma anlarıyla sınırlı bir süreç olmadığını da vurguluyor. Frelín ve Grannäs'in çalışması, öğretmen-öğrenci ilişkilerinde müzakerenin çoğu zaman resmî müfredatın dışında, koridorlarda, teneffüslerde, ders aralarında ve gündelik etkileşimlerde gerçekleştiğini ortaya koyuyor. Bu "arada kalan alanlar" eğitimin, bilgi aktarımının yanı sıra güven, tanınma ve ilişki kurma süreçleri aracılığıyla işlediğini gösteriyor. Söz konusu müzakere alanları ortadan kalktığında, öğretim süreci mekanikleşiyor ve çatışmalar daha kolay sertleşiyor.



Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde eğitimde müzakere, okulun gündelik işleyişini, ilişki ağlarını ve kurumsal kültürünü şekillendiren merkezî bir süreç olarak öne çıkıyor. Bu durum, müzakere kültürünün zayıf ve güçlü olduğu eğitim ortamları arasındaki farkı daha görünür kılıyor:

- Müzakere kültürü yerleşmemiş bir eğitim ortamında, dikte edilmiş kurallar hızla çatışma üretebilir.
- Müzakere kültürünün güçlü olduğu bir eğitim ortamında, okuldaki belirsizlik yönetilebilir; otorite ise güvenle birlikte var olabilir.

Eğitimde müzakere yetkinliği, okul iklimini kuran yapısal bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu tablo, müzakere yetkinliğinin temel bir beceri olarak ele alınması gerektiğini gösteriyor.

Türkiye’de Müzakereci Okul Ortamı

Türkiye’de eğitim bağlamında müzakere kültürü incelendiğinde, müzakerecinin büyük ölçüde algı, yönetim becerisi ve çatışma kontrolü çerçevesinde ele alındığı görülüyor. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerle yürütülen bir çalışma, öğretmenlerin müzakereye ilişkin algılarının genel olarak 5 üzerinden 3,41 puan ile “orta-iyi” düzeyde olduğunu gösteriyor. Bulgulara göre öğretmenler, müzakereyi önceden hazırlanılması gereken, dürüstlük ve açıklık temelinde yürütülmesi beklenen ve objektif kriterlere dayanan bir süreç olarak tanımlıyorlar; bu da öğretmenlerin müzakereyi doğru biçimde kavramsallaştırma eğiliminde olduklarına işaret ediyor. Müzakerecinin duygusal boyutu ve güç ilişkileri söz konusu olduğunda ise tablo belirgin şekilde kırılganlaşıyor. Öğretmenler, müzakere sürecinde duygusallığın rolünü sınırlı ölçüde kabul ediyor ve “güç kullanımı”, “ödün verme” ya da “masadan kalkma” gibi stratejilere karşı daha mesafeli yaklaşıyor. Bu bulgu, Türkiye bağlamında müzakerecinin hâlâ büyük ölçüde rasyonel ve kontrollü bir süreç olarak düşünüldüğünü, duygunun ise yönetilmesi gereken bir risk alanı olarak değerlendirildiğini gösteriyor.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda öne çıkan bir diğer eksen ise müzakerecinin, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri üzerinden ele alınmasıdır. 622 öğretmenin görüşlerine dayanan kapsamlı bir araştırma, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile okul kültürü arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyuyor. Bu çalışmada, yöneticilerin “bütünleştirme” ve “uzlaşma” stratejilerini tercih ettiği okullarda okul kültürü daha olumlu algılanırken, “hükmetme”



ve “kaçınma” stratejilerinin baskın olduğu okullarda okul kültürü belirgin biçimde zayıflıyor. Bulgular, öğrencilerin yaşları büyüdükçe ve akademik beklentileri arttıkça okul ortamında müzakere yerini daha sert, kontrol odaklı ve hiyerarşik ilişkilere bıraktığını gösteriyor. Başka bir ifadeyle, Türkiye’de eğitim sistemi ilerleyen sınıf düzeylerinde müzakereyi daraltan, kontrolü ise genişleten bir yönelim sergiliyor.

Bu iki çalışma birlikte değerlendirildiğinde şu çıkarım yapılabilir: Türkiye’de eğitim ortamlarında müzakere, teorik olarak kabul edilen ve olumlu değerlendirilen bir kavram olmasına rağmen, pratikte çoğunlukla yönetici merkezli, çatışma sonrası ve kontrol odaklı bir araç olarak konumlanıyor. Öğretmen-öğrenci etkileşiminin gündelik akışı içinde müzakere, bireysel tutumlara ve kişisel deneyimlere bırakılıyor.

Bu tablo, eğitimde müzakere Türkiye bağlamında neden çoğu zaman kriz anlarında hatırlanan, ancak okul iklimini kuran süreklilik içinde yeterince yer bulamayan bir pratik olarak kaldığını açıklıyor. Kriz anları dışında öğretmenin rolü, öğretmen odası dinamikleri, otorite anlayışı ve veli ilişkilerinin yönetimi, müzakere eğitimde bir kültür hâline gelmesinde ve okul ikliminin oluşmasında önemli bir yer tutuyor.

Peki eğitimde müzakere tam olarak nerede başlıyor?

Bu noktada, müzakere çatışma anlarında başvurulacak bir teknik olmaktan öteye geçip eğitimcinin nasıl düşündüğünü, hissettiğini, konuştuğunu, davrandığını ve neyi değerli gördüğünü belirleyen bütüncül bir çerçeve olarak değerlendirilebilir. Eğitimde müzakere sağlam temellerle inşa edilebilmesi için süreç, Türkiye Müzakere Programı kapsamında geliştirilen Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli üzerinden okunabilir:

Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli



Dil

1

Düşünce ve duygu, dilde vücut bulur. Müzakereci eğitimci, ben merkezli ve suçlayıcı bir dilden kaçınır. Ancak burada korunması gereken hassas bir denge vardır: samimiyet ile laubalilik arasındaki sınır. Eğitimci, iletişim dilini kurarken nezaketini korur, fakat bu samimiyetin, otorite ve saygı sınırlarını aşındırmasına izin vermez.

Düşünce

2

Müzakere süreci zihinde başlar. Düşünceye düzenleme, sürekli okuma, güncel alan takibi ve olaylara analitik bir bakış açısı kazanmakla mümkündür. Müzakere masasına oturan bir eğitimci, karşılaştığı krizi anlık bir olay olarak görmez. Süreci olayın arka planındaki neden-sonuç ilişkileriyle birlikte okur ve düşünsel hazırlığını buna göre yapar.

Duygu

3

Sürecin en kırılgan noktasıdır. Burada ilk adım öfke kontrolüdür. Kendi öfkesini düzenleyemeyen bir eğitimci, ne kadar bilgili olursa olsun iyi bir müzakereci olamaz. Duygu yönetiminin ikinci adımı ise güven inşasıdır. Güven duygusu üzerine kurulan bir iletişim, öğrenciyi savunmaya geçmek yerine iş birliğine yöneltir.

Davranış

4

Söylem ile eylem birliği esastır. Eğitimci, davranışlarında tutarlı ve nezaketli bir tutum sergiler. Sınıf içinde koyduğu kurallara önce kendisi uyan, fevri çıkışlar yerine istikrarlı tutumlar sergileyen biri, sözüne itibar edilen bir müzakereciye dönüşür. Tutarlı davranış, okul iklimindeki belirsizliği ortadan kaldırır.

Değer

5

Dil, düşünce, duygu ve davranışın bütünlüklü yönetimi nihayetinde bir değer üretir. Eğitimde müzakerenin amacı da budur: okul iklimi için ortak bir kültür oluşturmak. Bu ortak kültür, hem öğrenciye hem de kuruma katkı sağlayan bir değer taşır.

Sonuç olarak eğitimde müzakere, sınıf içinde yaşanan çatışmalara verilen anlık tepkilerden ibaret değildir. Okulun gündelik işleyişini ve kurumsal kültürünü belirleyen, aynı zamanda süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu nedenle eğitimde müzakere, eğitimcinin kimliğini taşıyan kurucu bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Ancak bu şekilde okullar, çatışmanın belirlediği kırılgan alanlar olmaktan çıkarak güvenin ve ortak değer üretiminin mümkün olduğu mekânlara dönüşebilir.

Tam da bu noktada 5D modeli, eğitime gündelik pratikte durup düşünme imkânı sunar.

Eğitimcinin kendisine soracağı bazı sorularla tartışma genişletilebilir:

- Ben bu çatışmayı gerçekten ne olarak görüyorum?
- Şu an ne hissediyorum ve duygularımı nasıl yönetiyorum?
- İfadelerimi nasıl söylüyorum?
- Davranışım söylediklerimle örtüşüyor mu?
- Yaklaşımım okulda nasıl bir değer üretiyor?

