****

****

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİMNDE KULLANILAN DİJİTAL İLETİŞİM ARAÇLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**VEYSEL KIRIŞAN**

**Denizli-2019**

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSITESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMA VE EKONOMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİMNDE KULLANILAN DİJİTAL İLETİŞİM ARAÇLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**VEYSEL KIRIŞAN**

**Danışman**

**Dr. Öğretim Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU**



 Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Veysel KIRIŞAN tarafından hazırlanan “Okul Yönetiminde Kullanılan Dijital İletişim Araçlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Dr.Öğretim Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU

Danışman

 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun ……………………tarih ve……………..sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

**ETİK BEYANNAMESİ**

iii

 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında;

1. Proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
2. Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
3. Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
4. Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
5. Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
6. Bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Veysel KIRIŞAN

iv

**TEŞEKKÜR**

 Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen Eğitim Bilimleri Bölümü hocalarıma,

 Proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan, araştırmamın her alanında yardımcı olan motive edici tavrından dolayı sayın hocam Dr.Öğretim Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU’na, görüşmeler esnasında bana vakitlerini ayıran ve sorulan sorulara içtenlikle cevap veren öğretmen arkadaşlarıma,

 Sevgili eşim Ebru KIRIŞAN’a,

Biricik kızım Elif Sena’ya ve biricik oğlum Mahmut Fırat’a

 Teşekkür ederim.

v

**ÖZET**

OKUL YÖNETİMNDE KULLANILAN DİJİTAL İLETİŞİM ARAÇLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Veysel KIRIŞAN

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Danışman: Dr.Öğretim Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU

Bu araştırmanın amacı, okul yönetiminde kullanılan dijital iletişim uygulamalarından WhatsApp uygulamasının kullanımına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Çalışmada bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış bir görüşme formu ile 10 öğretmen ve 6 yönetici ile ses kaydı yapılaraktoplanmıştır. 10öğretmen ve 6 yöneticinin görüşleri doğrultusunda, dijital iletişim aracının kullanımının okul yönetiminde iletişimi canlı tutmak, anında bildirim sağlamak amacıyla kullanıldığı, okul içi iletişimi desteklemek kaydıyla kullanılan iletişim uygulamasının belirli sınırları olması halinde ve bireysel paylaşıma girilmemesi takdirinde iletişimi kuvvetlendirdiği, aksi halde okul içi çatışmalara neden olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, iletişim, dijital iletişim uygulamaları,okul yönetimi

vi

İçindekiler

[BİRİNCİ BÖLÜM 9](#_Toc536534694)

[1.1. Problem 9](#_Toc536534695)

[1.2. Amaç 11](#_Toc536534696)

[1.3. Önem 11](#_Toc536534697)

[1.4. SINIRLILIKLAR 12](#_Toc536534698)

[1.5. TANIMLAR 12](#_Toc536534699)

[BÖLÜM 2 14](#_Toc536534700)

[KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 14](#_Toc536534701)

[2.1. Kuramsal Çerçeve 14](#_Toc536534702)

[2.1.1 Okul Yönetimi 14](#_Toc536534703)

[2.1.2 Okulun Örgüt Yapısı 14](#_Toc536534704)

[2.1.3. Okulun Örgüt Yapısı 16](#_Toc536534705)

[2.1.4. Okulun Görevleri 17](#_Toc536534706)

[2.1.5.İletişim 18](#_Toc536534707)

[2.1.6.Örgütsel İletişim 19](#_Toc536534708)

[ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 22](#_Toc536534709)

[YÖNTEM 22](#_Toc536534710)

[3.1. Araştırmanın Modeli 22](#_Toc536534711)

[3.2. Çalışma Grubu 22](#_Toc536534712)

[3.3. Veri Toplanması 23](#_Toc536534713)

[3.4. Verilerin Toplanması 24](#_Toc536534714)

[3.5. Verilerin Analizi 24](#_Toc536534715)

[DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 25](#_Toc536534716)

[BULGULAR VE YORUM 25](#_Toc536534717)

[4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 25](#_Toc536534718)

[4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 27](#_Toc536534719)

[BEŞİNCİ BÖLÜM 30](#_Toc536534720)

[TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 30](#_Toc536534721)

[5.1. Tartışma ve Sonuç 30](#_Toc536534722)

[5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler 31](#_Toc536534723)

[5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler 32](#_Toc536534724)

[KAYNAKÇA 33](#_Toc536534725)

[EKLER 35](#_Toc536534726)

[Ek 1. Görüşme Formu 35](#_Toc536534727)

[ÖZGEÇMİŞ 36](#_Toc536534728)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Gurubu……………………………………………………………………………………………………………..22

viii

# BİRİNCİ BÖLÜM

**GİRİŞ**

Bu bölüm araştırmanın problem durumunu, amacını, önemini, varsayımlarını, kapsam ve sınırlılıklarını ve araştırma boyunca üzerinde durulan kavramların tanımlarını içermektedir.

## 1.1. Problem

Evrim merdiveninin en üst basamağını işgal eden, en evrimli canlı olarak tanıdığımız insan, jest ve mimikleri en iyi kullanan, gelişmiş refleks ve iç güdülerinin yanında dili de içine alan çok karmaşık öğrenilmiş davranışlarla iletişim yapan yegane varlıktır (Ergin, 2012; 18).

İnsan, nerede olursa olsun; okulda, işyerinde,sosyal hayatında, aile içi ilişkilerinde, toplumla olan genel ilişkilerinde iletişim faktörünü kullanarak varlığını devam ettirir. Anne karnında zigotun gelişmesi ile başlayan iletişim süreci, ölene kadar insanın ayrılmaz bir parçasıdır. Her gelişim döneminde farklı özellikler ve beceriler gerektiren insanlar arası iletişim sistemleri büyüklüklerine göre dört çeşide ayrılabilir (Ergin, 2012; 21)

1- Birey içi iletişim (duyma, algılama, yorumlama, düşünme vb.),

2- Bireyler arası iletişim

4- Kitle iletişimi

Örgüt iklimi, “ çalışanların kurumlarının fiziksel biçimleri, çalışanların birbiriyle kurdukları iletişim yolları ve çalışanların müşteriler ve dış kaynaklarına karşı sergiledikleri davranış şekilleri hakkındaki genel duygu ve düşünceleridir” (Luthans, , 1999; 18)

Gelişen yönetim kuramları, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar kurumların başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Günümüz değişim ve rekabet ortamında kurumlar için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanların yaratıcılıklarını ve sosyal ilişkilerini destekleyen bir örgüt iklimi yapılandırmaktır.

Bir kurumun çalışanlarının örgüt olabilmesi için yönetici – yönetici, yönetici – çalışan, çalışan – çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı kurulması gerekmektedir. Bu iletişimin ağlarının lideri hiç şüphesiz kurumun en üst yöneticisidir. Yöneticin iletişim kabiliyeti, kullandığı yöntem ve teknikler, iletişimde liderlik yeterliği, çatışma yönetimi, arabuluculuk kabiliyeti, diksiyonu, beden dili gibi özellikleri bir örgüt olarak kurumun sosyal ilişkilerini, örgütsel iklimini, kurumun işbirliği seviyesini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Okullar temel öğesi insan olan sosyal örgütlerdir. Bu örgütlerde yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilir. Ortaya çıkan bu kopukluklar ve çatışmalar ise iyi yönetilmediği takdirde sosyal bir örgüt olan eğitim örgütünün verimsizliğine neden olabilir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2010). Hoy ve Miskel (1991) iletişimin, ortak eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanları örgütleme ve eşgüdümlemede önemli bir gücü olduğunu belirtmekte ve iletişimi, hedefleri davranışa dönüştürmek için kullanılan yöneticinin önemli bir görevi olarak tanımlamaktadırlar.

 Eğitim örgütleri açısından iletişim, okuldaki her bir öğeyi birbirlerine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan bir süreçtir. Okulda eşgüdümün sağlanması, alınan kararların çalışanlara, çalışanlarca hazırlanan raporların üst yönetime iletilmesi, sorunların çözülmesi, işlerin başlatılması, kurum kültürüne uyarlanması (Eroğlu, 2005), problemlerin fark edilmesi ve çözülmesi iletişim sürecine bağlıdır.

 Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken; diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve tutarsızlıklar olasıdır ve bu durumlar örgüt içinde çatışmaya neden olabilir (Rahim, 1992). Çatışma iki kişi ya da iki grup arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumu olarak ifade edilebilir. Bu anlamda çatışma her ne kadar insanın olduğu her yerde olabilen bir olgu olsa da örgütün ilerleyip gelişebilmesi için çatışmaların etkili şekilde yönetilerek çözülmesi önem arz etmektedir (Bayar, 2015). Çatışma yönetimi alanına önemli katkıları olan Rahim (1992) çatışmayı, kişilerin veya grupların kendi aralarında ya da içlerindeki uyuşmazlık, anlaşmazlık nedeniyle ortaya çıkan bir etkileşim şekli olarak ifade etmektedir. Rahim’e göre çatışma, kişiler arası ilişkiler ve etkileşimin doğal bir sonucudur.

 Milli Eğitim Bakanlığı sürekli değişen ve yenilenen dinamik bir yapıya sahiptir. Hemen her gün yeni yönetmelikler, yeni uygulamalar, değişiklikler ile karşı karşıya gelindiği söylenebilir. Bu hareketlilik yönetim açısından da farklı ve güncel iletişim ve haberleşme ortamlarına, yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır. MEB resmi iletişimin hızını ve ulaşılabilirliğini arttırmak adına 2015 yılı itibari ile elektronik imzaların kullanıldığı DYS ( Doküman Yönetim Sistemi) uygulamasına geçmiştir. Bu geçiş kademeli olarak yapılmış, önce İl Milli Eğitim Müdürlükleri sonra İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve son olarak tüm örgün ve yaygın eğitim kurumlarını kapsayacak şekilde gerçekleşmiştir. Bu sistem yazışmaları hızlandırmış ve yeniliklere karşı adapte olmayı hızlandırarak yönetimi daha etkin hale getirmiştir. Bunun yanında özellikle Bakanlık, Milli Eğitim Müdürlükleri ve bağlı kurumların anlık iletişimini hızlandırmak adına kurumsal e posta sistemi Outlook yazılımı üzerinden gerçekleşmektedir.

 Tüm bu yazışma ve iletişim kanalları hiyerarşik olarak en üstte Bakanlık olmak üzere ve en altta Okul Yönetimi olarak sıralanmıştır. Okul yönetimleri de kendilerine özel bazı yöntemlerle çalışanlarını gelişmelerle ilgili bilgilendirmektedir. Bu yöntemler; tebliğ tebellüğ klasörleri, e posta sistemi, akıllı telefon uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle akıllı telefonların hayatımıza girmesiyle ve kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun uygulamaların üretilmesiyle bahsedilen yöntemler yerini daha çok 7/24 ulaşılabilme imkanı sunan akıllı telefon uygulamalarına bırakmıştır.

 Okullar yönetimi ve iletişimi hızlandırmak adına daha çok WhatsApp uygulamasının grupla yazışma sistemini kullanmaya başlamıştır. Okulla ilgili gelişmeleri paylaşmak, resmi olarak gelişmelerle ilgili ön bilgilendirme yapmak, yöneticilerin ve öğretmenlerin ilgisini canlı tutmak, genel koordinasyonu sağlamak ve sosyalleşmek adına okul yöneticileri bu uygulamaları kullanmaktadır.

 Okul yönetimlerinin bu uygulamaları kullanmaktaki en birinci amaçları okulun sosyal ilişkilerine ve örgüt iklimine katkıda bulunmaktır. Örgüt iklimi oluşturmanın yönetim açısından bir takım kuralları vardır. Bu kurallar hassas bir yapıda olduğundan özellikle iletişimde kullanılan yöntemlerin ele alınması, değerlendirilmesi, memnuniyet analizlerinin yapılması, geri dönütlerin sağlanması ve tüm grubun iletişim sürecine dahil edilmesi bu iklimin oluşması için büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın konusunu okul yönetiminde kullanılan dijital iletişim araçlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini araştırmak oluşturmaktadır.

## 1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, okullarda yönetimi verimli hale getirmek, okul çalışanlarının birbirleri ile iletişimini arttırmak ve ilgilerini canlı tutmak maksadıyla kullandıkları dijital iletişim uygulamalarının yönetici ve öğretmen açısından incelemek, bu yöntemin sonuçlarını değerlendirmek ve ortaya çıkan sonuçlara göre okullara iletişim amacıyla kullandıkları dijital uygulamaların etkin kullanımına yönelik stratejik önerilerde bulunmaktır.

 Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul içinde kullanılan informal dijital iletişim uygulaması olan WhatsApp gruplarının kullanılmasında öğretmen görüşleri nedir?
2. Okul içinde kullanılan informal dijital iletişim uygulaması olan WhatsApp gruplarının yönetici görüşleri nedir?

## 1.3. Önem

Okullar eğitim öğretim faaliyetlerinin yanı sıra, çalışanlarının sosyal olarak da desteklendiği ve birçok rollerin gerçekleştirildiği resmi ve özel kurumlardır. Bir öğretmen, sınıfında lider, öğrencilerle empati bazında akran, yönetimde sürecin bir parçası ve okulun örgütsel yapılanmasında sosyal bir bireydir. Okul yöneticisi, okulun eğitim öğretim lideri, aynı zamanda bir eğitimci, çalışan-çalışan ve çalışan-yönetici ilişkileri açısından arabulucu, iletişimde koordinatör ve okulun örgütsel yapılanmasında sosyal bir bireydir. Bu bağlamda okul çalışanları birbirleriyle devamlı iletişim ve etkileşim halinde olmaktadır.

 Klasik yönetim süreçlerinde okul içi iletişim genelde yüz yüze ve özellikle resmi haberleşme yazılar üzerinden sağlanırdı. Elektronik posta sistemleri geliştikten sonra bu uygulamalar üzerinden iletişim sağlanmaya çalışılmıştır. Fakat hangi yöntem olursa olsun okul içi iletişimde süreklilik sağlanamıyordu. Bu durum özellikle yönetim sürecinde etkili iletişim basamağını olumsuz yönde etkilemekteydi. Oysa günümüzde içinde bulunduğumuz canlı ve sürekli dinamik yönetim yapısı 7/24 iletişim yöntemlerine ihtiyaç duyurmaktadır. Okullarımızda bu döngüselliğe ayak uydurmak adına çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler genelde; en sık kullanılan WhatsApp grupları daha sonra toplu sms sistemleri ve facebook grupları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada daha sık kullanıldığından ötürü WhatsApp grupları incelenmiştir.

 İletişim yöntemleri geliştikçe iletişim için gerekli disiplinler göz ardı edilebilmektedir. Örneğin, dijital yazışmalar da imla kuralları, düzgün yazım ve net ifade gibi kavramlara hız kazanmak ve daha çok ifade etmek adına yeteri kadar dikkat edilememektedir. Yapılan bu araştırma iletişim sürecinde göz ardı edilen iletişim kurallarının mesaj alıcıların olumsuz algılamalarından dolayı meydana gelen çatışma ve sosyal sorunların da tanımlanmasına katkıda bulunacaktır.

 Yapılan araştırmalar neticesinde bugüne kadar okulların veya iletişimi etkileyen unsurlar üzerine bir çok araştırma yapılmış fakat dijital uygulamaların etkisine yönelik her hangi bir araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan yapılan bu araştırmanın okulların sosyal iletişim yöntemlerini geliştirmek adına da önem teşkil edileceği düşünülmektedir.

 Araştırmanın önemini ortaya koyan bir diğer husus, elde edilen veriler doğrultusunda okulların yönetim maksatlı kullandıkları dijital uygulamalar için geliştirecekleri mikro politikalarına kaynak sağlamasıdır.

## 1.4. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma;

* Araştırmanın verileri, geliştirilen yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır.
* Okulların yönetim amacı ile kullandıkları dijital iletişim uygulamalarından olan WhatsApp uygulaması ile sınırlıdır.

## 1.5. TANIMLAR

**Okul yöneticisi:** Okulu yöneten, bir kuruluşta yönetimle uğraşan, yönetim gücünü elinde bulunduran kimse

**İletişim ağı:** İletişim araçlarıyla oluşturulan bilgi alışverişi ağı.

**İletişim:** Kişiler arasında, duygu, düşünce, bilgi, haber alışverişi, duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin, akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılması.

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmayı erken  aşamada pozitif ortam oluşturarak olumlu şekilde sonuçlandırmaktır.

**Eşgüdümlemek:** Bir işte ya da kimi işlerde, birimler arasında birlikte işlerliği, uyumu, düzeni ve iş akışını sağlamak, koordine etmek.

**Lider:** Topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için sorumluluğu sezgi zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir.

**Dijital Uygulamalar:** Elektronik temelli sayısal işlemlerin, ilgili diğer sektörlere uygulanması demektir.

**WhatsApp:** Akıllı telefonlar için geliştirilmiş olan platformlar arası çalışma özelliğine sahip bir mesajlaşma ve arama uygulamasıdır.

**Kurum kültürü:** Bir kurum, bir kuruluş ve bir işletmede biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileme niteliğindeki kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklara denir. Kurum kültürü; bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür.

**Çatışma:** Aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır.

**Doküman Yönetim Sistemi(DYS):** Sayısal ortamdaki bilgi, belge ve dokümanların organizasyonunu ve yönetimini için geliştirilmiş uygulamadır.

**Outlook:** Microsoft tarafından meydana getirilen en eski e-posta yazılımlarından biri olarak yayın hayatına merhaba demişti. Başlangıçta Hotmail, MSN gibi e-postaları ve diğer POP3 mailleri okumaya yardımcı olan yazılım Outlook sonradan kılıf değiştirdi ve kendisi de bir mail sistemine dönüştü.

**Koordinatör :** Çeşitli işler arasında düzen ve uyum sağlayan kimse, eş güdümcü

# BÖLÜM 2

# KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

## 2.1. Kuramsal Çerçeve

### 2.1.1 Okul Yönetimi

Okul kendine özgü özellikleri olan toplumsal bir açık sistem olarak tanımlanabilir. Bu özellikler arasında okulun kendisine özgü bir çevresi olduğu, çevresinden öğrenci, eğitim hizmetini yürütecek görevliler, eğitim yeri, araç gereç, fiziksel enerji, teknoloji gibi girdiler aldığı, bu girdileri belirlenen amaca uygun olarak kullanarak öğrencileri işlediği, geliştirdiği ve topluma sunduğu, çevresi ile sürekli etkileşim halinde olduğu sayılabilir (Başaran, 1982: 84). Her okul kendi çevresinden öğrenci alır. Günümüzde ise yakın okul kavramı değişmiştir. Özellikle büyük şehirlerdeki öğrenci velileri yakın okuldan çok kaliteli okul arayışında olup çocuklarını uzakta olsa kaliteli olduğunu düşündükleri okullara göndermektedir. Okul servisleri her sabah erken saatlerde evlerinden aldığı öğrenciyi okula, ders bitiminde evlerine bırakmaktadır. Öğrenci enerjisinin bir kısmını günlük taşınma sırasında harcamaktadır. Öğretmenler ise öğrenciler gibi okul çevresinden çok okula uzak mesafelerden görevlerine gidip gelmektedir. Okulun eğitim yapacağı sınıfları, etkinlikler için çeşitli salon ve bölümleri, içinde de eğitime yönelik araç gereçler yer alır. Fiziksel enerji ise öğrenci, öğretmen, yönetici ve çeşitli görevlilerden sağlanır. Günümüzde okullarda her türlü teknolojiden yararlanılmaktadır. İlk sırada bilgisayar, tabletler ve internet erişimi okulun kullandığı teknolojilerin başında gelir. Tüm bu girdiler öğrencileri belirlenen genel ve özel amaçlar doğrultusunda yetiştirme, geliştirme işinde kullanılır. Okul denilen fabrikanın üretim yeri sınıflar olup, işlenen hammadde öğrencidir. Yetişen öğrenci geldiği çevreye, topluma gönderilir. Bu öğrencilerin bir kısmı öğretmen, yönetici ya da diğer görevliler olarak tekrar okula dönerler. Diğerleri de belirli bir süre sonra okula veli olarak dönerler. Bu iş ve işlemler sırasında okullar sürekli olarak çevresi ile etkileşim halindedir.

Sosyal bir kurum olan okul toplumsal, ideolojik, siyasal, ekonomik ilişkilerin yeniden üretildiği, bunların kültüre ve toplumların yaşam şekillerine yansıtıldığı bir misyona sahiptir (Yıldırım, 2011: 66). Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran başlıca özellik insanlar üzerinde çalışması ve yetişen genç kuşaklara eğitim vermesidir (Çelikten, 2008: 122). Okul yönetimi sınırlarını eğitim sisteminin amaçlarının ve yapısının çizdiği, eğitim yönetiminin uygulama alanıdır. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlara uygun yaşatmak ve sürdürmektir (Bursalıoğlu, 1987: 6-7). Bu amaçlar Milli Eğitimin genel amaçları, her okul düzeyine ilişkin olarak özel amaçlar ve temel ilkelerinde ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

### 2.1.2 Okulun Örgüt Yapısı

Örgütlerde yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2005: 18). Yönetim işbirliği, işbölümü ve uzmanlık gerektiren bir grup çalışmasıdır. Yönetici belirli bir sürede amaçlara ulaşmak için, insan, maddi kaynak, hammadde gibi araçları bir araya getirerek yeni bir ürün ortaya koymakla görevlidir. Eğitim örgütlerinde ise yöneticinin görevi maddi olanakları sağlamaktan çok eğitimi belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmektir. Eğitim işinin asıl gerçekleştiği yerler okullar olup okulun başarısı eğitim sisteminin başarısıdır denilebilir (Çelikten, 2008: 129).

Örgütler 4 boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar amaç, yapı, süreç ve iklim olarak incelenmiştir.

a.Amaç: Verimi arttırma, harcanan emeği azaltama, her türlü kaynağı kontrol etme, çatışmaları azaltma, kişilerden kaynaklı amaçtan sapmayı azaltma, davranışları tahmin etme örgütün amaçları arasındadır. Bu amaçlar genel ve formal olursa açık, bireysel ve informal olursa kapalı olarak tanımlanır. Eğitim sosyal, politik ve mesleksel bir girişim olup örgütün amaçlarını kararlaştırmak için örgüt içindeki ve dışındaki değerlerin dikkate alınması gerekmektedir Bursalıoğlu (2005:19). Verimi arttırma örgütün amaçları arasındadır. Okullar insan yetiştirme amaçlı örgütler olduğu için bir mal üreten fabrika gibi düşünülmemelidir. Okulun verimli olması amaca uygun başarılı öğrenciler yetiştirmesi anlamına gelmektedir. Okul yöneticinin hareket noktası öğrenciler olmalıdır. Her türlü araç, gereç, madde ve insan kaynağı öğrencilerin yetişmesine odaklı olmalıdır. Örgütün kapalı amaçları arasında bireysel boyutta yer alır. Örgütte yer alan insanların mutlaka kendilerine yönelik amaçları bulunmakta ancak bu amacı örgüt amacının üstünde görmemelidir. Bazı yöneticiler ve öğretmenler göreve başladıktan sonra bu amacı kendi amaçların gerçekleştirme olarak algılayarak öğrenciyi ikinci planda görmeye başlamaktadır. Örneğin göreve yeni atanan bir okul müdürü ilk iş olarak okulun en gösterişli yerinde özel bir müdür odası düzenlerse özel amacının okul amacını aşmaya başladığı söylenebilir. Okulun bulunduğu çevrede yaşayanların değerleri, beklentileri de dikkate alınmalıdır. Okul yöneticileri okulun bulunduğu çevrede yaşayan insanların değerlerinin farkında olmaz ve dikkate almaz ise okulda verilmeye çalışılan değerler istenilen düzeyde kazandırılamaz. Kız çocuklarının okula yollanmama gibi problemlerin nedenleri arasında çevrenin değerleri önemli rol oynamaktadır. Bu gibi problemleri çözmek isteyen bir yönetici bu sorunların kaynağına inerek çözüm yolları geliştirmelidir.

b.Yapı: Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü kavramları örgütün boyutları arasında yer alır. Karar verme işlemleri örgütün anatomisini, kararları etkileme yolları ise fizyolojisini oluşturur. Hiyerarşi amaç ve yapı arasındaki köprüyü, rol kişiden beklenen davranışı, statü ise rolün önemine verilen değer olarak tanımlanabilir. Örgütün yapısında formal ve informal olmak üzere iki önemli özellik bulunur. Bunlar formal iletişim yolu ile işleyen, genel ve açık olan formal yan ile kişilerarası ilişkilerle, informal iletişim yolları ile işleyen informal yandır (Bursalıoğlu, 2005: 21). Yönetim sürecinde karar en önemli aşamadır. Yetkilerin dağılımında verilecek kararlar yönetim iskeletinin doğru ya da yanlış kurulmasına neden olur. Okul yöneticisi müdür yardımcılarını, okulda işleyecek kurullarda yer alacak öğretmenleri ne kadar doğru seçebilir ya da seçilmesi için gerekli iş ve işlemleri sağlıklı oluşturabilirse çalışmalarında o kadar başarılı olur. Bir zincirin gücü en zayıf halkanın gücü kadardır sözü bu gibi kararların önemini açıklamaktadır. Hiyerarşi yönetimde yapılacak işlerin ve görevlerin birbirine kademeli bir şekilde bağlantısını açıklamaktadır. Eğitim örgütlerinde bu hiyerarşi emir komuta zinciri gibi düşünülmemeli, eğitim işini yavaşlatmasına olanak verilmemelidir. Hiyerarşinin üst basamağında yer alanlara kapasitesine uygun kişi ve grupların kontrol yetkisi verilerek bu basamağın sağlıklı işlemesi sağlanmalıdır. Okullarda hiyerarşi denildiğinde müdür, müdür yardımcıları, kurullar, zümre ve çalışma grupları akla gelmelidir. Okulun formal yanı herkes tarafından bilinen, formal yollarla iletişimin sağlandığı boyuttur. Üst kurumlardan yada yöneticiden gelen yazılar, emirler, duyurular formal boyutta yer alır. Örgütte yer alan kişilerin birbirlerine informal iletişim yolları ile bağlandığı boyut informal boyuttur. Okul yöneticisi informal boyutun farkında olarak bu boyutu okul amaçlarına yönelik kullanabilmelidir. Baskı ve dedikodu grupları informal olarak çalışır, yönetici bu gibi grupların zararlı olduğunu düşünmemeli, örgüt yararına kullanabilmelidir. Gruplar arasında duyulan bir dedikodu örgütte iyi işlemeyen yönlerin farkına varılmasını sağlayabilir ve buna karşı zamanında önlem alınarak örgütün zarar görmesi önlenebilir.

c.Süreç: Karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme işlemlerinin tümü süreç içinde yer alan ögelerdir (Bursalıoğlu, 2005: 80). Karar yönetim sürecinin en önemli aşamasıdır. Yönetimin yapacağı her türlü iş ve işlemler etkili bir karar alma ile başlar. Bu kararın etkili olabilmesi ise biyolojik, psikolojik, sosyolojik birçok faktörün göz önünde bulundurulması, problemin tam olarak anlaşılması, olası çözüm yollarının değerlendirilmesi en doğru kararın alınması ile olanaklıdır. İyi bir yönetici karar alma sürecini iyi yöneterek karardan etkilenecek olanların görüşlerini, beklentilerini, kararın olası sonuçlarını göz önünde bulundur. Bir okul yöneticisi öğretmenlerle ilgili alınacak bir kararda öğretmenlerin görüşlerini dikkate almadan sadece kendi belirlediği ihtiyaçları göz önünde bulundurursa aldığı bu kararın uygulanmamasında sorunu öncelikle kararda değil kendi davranışında aramalıdır. Öğrencilerle ilgili bir kararda ise diğer yöneticiler, öğretmenler, veliler, çevre bulunan ilgili kişilerin istek ve beklentileri dikkate alınmalı bu gibi kararlar “ben yöneticiyim, istediğim kararı alırım” tavrı ile alınmamalıdır. Karar aşamasından sonra bu karara ilişkin planlama, işi yapacak kişi ve grupların örgütlenmesi, formal ve informal iletişimin sağlanması, iş yapacak kişilerin güdülenmesi, işbölümü ve bölümler arası işbirliğinin sağlanması ve sonuçta yapılan işin değerlendirilmesi bu sürecin tamamını oluşturmaktadır. Her aşamanın dikkatli planlanıp yürütülmesi ve işbirliği yönetimin etkisini arttıracaktır.

d.İklim: Örgütlerde yer alan insan ve grupların ilişkileri örgütlerin iklimini oluşturur. Örgütün amacının gerçekleşmesi ile örgütte yer alanların isteklerinin karşılanması hava üzerinde etkilidir (Bursalıoğlu, 2005: 24). Örgütün kişiliğini de tanımlayan örgüt iklimi okullarda daha çok kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkar. Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin okul ortamındaki tutum ve davranışları ile ilgilidir (Buluç, 2013: 122). Bir okulun iklimi bu okulu diğer okullardan ayıran ve tüm üyelerin davranışını da etkileyen özelliklerdir. Bu özellikler okul çalışanları tarafından algılanarak onların davranışlarını da etkiler (Hoy ve Miskel, 2010: 185).

### 2.1.3. Okulun Örgüt Yapısı

Okulun örgüt özellikleri yedi başlık altında incelenebilir (Bursalıoğlu, 2005: 33-36).

1) Okul örgütünün en önemli özelliği; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu nedenle okul örgütünün birey yönü kurum yönünden daha duyarlı ve informal yanı daha ağır basan bir örgüttür.

2) Okulda çeşitli değerler bulunur ve çatışır. Okulun görevi bu çatışan değerleri uzlaştırmak, toplumun farklılaşan sosyal, ekonomik ve politik değerleri arasında denge kurmaktır.

3) Okul denilen örgütün ürününü değerlendirmek güçtür. Eğitim öğretim sonucunda öğrencide gerçekleşen beceri ve davranışların ölçülmesi, değerlendirilmesi sınırlı düzeyde kalmakta, zorunlu olarak 12 yıl eğitim gören bir öğrencinin hayata yansıyan başarısını gözlemek için daha uzun bir süreye ihtiyaç vardır. Bireyde gözlenen olumlu gelişmelerin ne kadarının okuldan kaynaklandığını da ölçme olanağı sınırlıdır. Bu nedenle, hatalar hemen anlaşılmaz, hatalı ürünler düzeltilmesi mümkün olmadan topluma karışır. Bu nedenle öğrenci eğitiminde hiç kimsenin hata yapma lüksü olmamalıdır.

 4) Okul özel bir çevredir. Bu özel çevrenin görevi, öğrencilerin çevreyi anlamasını kolaylaştırmak, temizleyerek ve dengeleyerek öğretmektir. Okul gerçek hayatın küçük bir modeli olup çocukların seviyesine uygun şekilde hayata ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır.

5) Okul çevresi formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği örgüttür. Okulun çevresinde birçok farklı kurum, resmi olan ya da resmi olmayan gruplar bulunur ve bu gruplar ve kurumlarda okulu çeşitli biçimde etkiler.

6) Kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Okulda farklı kültürden gelen öğrenci ve öğretmenler kendi kültürlerini okula aktarırken var olan kültürlerden etkilenir. Yeni öğrenmeler de var olan kültürde değişim sağlar. Öğrencilerin giyim, kuşam, dil, düşünce ve davranışları birbirinden, öğretmenden, aldıkları derslerden etkilenir, değişir.

7) Okul, bürokratik bir örgüttür. Okul resmi bir kurumdur ve bu özelliğinden dolayı fayda grupları ve baskı gruplarına karşı bir güvenlik sağlar. Diğer yandan bu işlev, bürokrasinin eksik ve yanlış yönlerini de barındırabilir. Bürokratik işleyişten dolayı da kalıplaşma, rutinleşme, iş yapmama gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir

8)Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kişiliği vardır. Bireylerin bir kişiliği olduğu gibi, örgütlerin de bir kişiliği yani iklimi vardır. Her kurum kendisine özgü havası ile diğerlerinden ayrılır.

### 2.1.4. Okulun Görevleri

Okulun görevleri denildiğinde ilk olarak açık ve gizli görevler akla gelmelidir. Açık görevleri arasında eğitimin amaçlarında ve eğitim programlarında belirtilen amaçların yerine getirilmesi, önceden belirlenmiş plan ve programlar doğrultusunda çocuk ve gençlerin yetiştirilmesi sayılabilir. Gizli görevleri arasında ise çevre oluşturma, tanıdık sağlama, eş seçme, statü kazanma, çocukları tehlikelerden, suça karışmalardan koruma, erken evlilik veya erken işe başlayarak sömürülmelerini önleme gibi birçok konu sayılabilir. Ayrıca eğitimin görevleri bakış açılarına göre de değişebilmektedir. İşlevsel ve eleştirel bakış açıları okulun görevlerine farklı anlamlar yüklemektedirler. İşlevsel yaklaşımlara göre eğitim bir toplumsal değişme, toplumsal hareketlilik aracı olarak tanımlanırken eleştirel yaklaşımlara göre de eğitim sosyal eşitsizliklerin yeniden üretme meşrulaştırma aracıdır (Şişman&Turan, 2005: 113). İnal (2004) ve Sezal’e (2003) göre işlevselci yaklaşım eğitimin üç önemli işlevi üzerinde durur. Birincisi eğitim sanayinin ihtiyaç duyduğu insanları geliştirme aracıdır. İkincisi toplumun ihtiyaç duyduğu karmaşık işler için en yetenekli bireyleri seçerek bu işlerde görevlendirir. Üçüncüsü ise toplumun temel değerlerini yetişen kuşaklara aktaran toplumun bütünleşmesini sağlayan eğitimdir. Eleştirel yaklaşıma göre Bilton vd. (2008) ve İnal (2004) okulların görevini farklı toplumsal sınıf, ırk ve cinsiyete göre ayrılmış insan gücüne gereken bilgi ve becerileri aktarma, egemen kültür ve onun çıkarlarını oluşturan bilgi, değer ve dili aktarıp meşrulaştırma, politik iktidarın temelini oluşturarak ekonomik ve ideolojik baskıları üretip meşru hale getiren devletin bir parçası olma şeklinde açıklamaktadır. Bowles ve Gintis okulların farklı çocuklara farklı şeyler öğrettiği, kızlara, erkeklere, fakir ve zenginlere farklı davrandığı, fakir ve işçi çocuklarına itaat ve bağlılığı, zenginlere ise liderlik özelliklerini öğrettiğini düşünmektedir (Bilton vd. 2008. Akt. Yıldırım, 2011: 70). Eğitim ve öğretim düzenin, oluşturulan yeni toplumun sürdürülmesi işlevini yerine getiren bir devlet kurumu olup topluma yazılı kültürü götürme gibi bir derdi yoktur. Devlet okuma yazmayı üretim ve yönetim düzeninin işlemesini sürdürdüğü kadar ister ve öğretir (Ateş, 2014: 28).

 Okulun genel olarak bilinen görevleri sosyal, politik, ekonomik ve bireysel olarak açıklanmaktadır.

1)Sosyal görevi: Çocuğu sosyalleştirmek ve kültür aşılamak okulun görevleri arasındadır. Okul var olanı kültürü aktarırken o kültürü de değiştirir.

2)Politik görevi: Yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesini ve eğitilmesini gerçekleştirmektir.

3)Ekonomik görevi: Ekonominin beyin gücü ve insan gücü ihtiyacını karşılamaktır.

4)Bireysel görevi: Kişileri ilgi ve isteklerine göre yetiştirmek, onların var olan potansiyelini açığa çıkarmaktır.

### 2.1.5.İletişim

Genel iletişim Kaynaklarda iletişim hakkında çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Türkçe Sözlükte (TDK, 2015) iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” biçiminde tanımlanmaktadır.

Eren’e (1993: 217) göre iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağdır.

Şimşek, (1998: 183) iletişimi; ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmak amacıyla bilgi, veri vedüşünce aktarımı seklinde tanımlamaktadır.

Miller; davranış yönünü ön plana çıkararak iletişimi; “alıcının davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere, birkaynaktan alıcıya doğru mesajların iletilmesi” seklinde tanımlamaktadır (Ergin ve Birol, 2000: 6). Benzer şekildeErdoğan (1994: 279) şu tanımı yapmıştır; iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etkioluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye şuurlu olarak aktarılmasıdır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004: 1-360), iletişimle ilgili farklı bilim adamları ve yazarlarca yapılan tanımlardan yolaçıkarak iletişim için kapsayıcı bir tanım yapmışlardır. “İletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce,anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembolleredönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışadönüştürülmesi sürecidir.”

İletişim, sözlük anlamı olarak ‘iletişim eyleminde bulunma, gönderme’ anlamına gelir. Bu tanım, ‘iletme’ yaklaşımını, göndermeyi içerir. Burada iletinin alınma garantisi yoktur. İletişimin başarısız olduğu örgütlerde sadece iletmenin, iletişime eşdeğer sayıldığı için başarısız olduğu varsayılır. Ayrıca iletişim; konuşma, işaret veya yazı yoluyla mesaj veya düşüncelerin değişimidir. Bu tanımda ise, fikirlerin değişimini içerir. Mesaj alışveriş sürecidir. Burada paradigma, katılımcılar arasında alınan ve verilen karşılıklı bir süreçtir. Karşılıklı olarak mesaj tam paylaşılırsa iletişim olayı gerçekleşmiş olur (Kaya, 2003:48-49).

Örgütsel iletişim; örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekildeeşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Örgütler iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Çalışanların koordinasyonu iletişimle olur. İletişim; planlama, örgütleme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İşgören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağlar. Etkin iletişim işe bağlılığı arttırır (Genç, 2005:322).

Timm’e (1986) göre; yöneticiler örgüt içinde bir takım temel fonksiyonlar meydana getirirler. Yönetim, genellikle, ‘diğer insanlarla birlikte amaçlara ulaşma’ diye tanımlanır. Tipik olarak bu tanım Fayol’un (1949) planlama, organize etme, kumanda etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kapsar. Tam bir yönetim ancak, yönetilme rızası ile mümkündür. Bu yüzden yönetim, sadece otoriteyi transfer değildir. Bunun için iletişim, işbirliğini başarmada yaşamsal öneme sahiptir (Akt. Kaya, 2003:1)

### 2.1.6.Örgütsel İletişim

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olan örgütü (organizasyon), ikincisi ise bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütleme(organize etme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemsel olan örgütleme, sonuçta statik bir yapıya yani örgüte ulaşır (Koçel, 1995: 15).

Başkaları vasıtasıyla is yapma anlamına gelen yönetim, en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlet) kadar bütün örgütlerde var olması gereken bir fonksiyondur. Örgüt, statik-durgun bir kalıp; yönetim ise dinamik, hareketli bir fonksiyondur (Can, 1992: 33). Dolayısıyla örgüt, yönetimden ayrı olarak düşünülemez.

Bir örgütte yöneticiler, yönetilenler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dış çevre arasında bir iletişim kenetlenmesinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bundan başka, amaçlara erişebilmek için liderliğin uygulanması, insanların motive edilmesi, kararların alınması, çabalarda eşgüdümün sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların her biri kişiler arası etkileşimi ve dolayısıyla iletişimi gerekli kılar (Hicks-Gullett, 1981: 249).

Koçel’e göre, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisi, iletişimdir. Çünkü yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir; ancak bu, uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir (Koçel, 1995: 307). Özdemir’e göre, etkili ve yenilikçi örgütlerin en önemli özelliklerinden biri iyi bir iletişim sistemine sahip olmalarıdır (Özdemir, 2000: 101).

Örgütsel iletişim; örgütü meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Hatta günümüzde örgütler zaman zaman iletişim sistemleri veya bilgi akış sistemleri seklinde anılmaktadır (Simsek vd., 2008: 159).

2.1.7.Okul Yönetiminde İletişim

Bilgiseven (1992:32) okulu; “düşünülerek ve sistemli bir şekilde, okumada kullanılan bazı sembollerin takdimi sureti ile belirli bir zamanda belirli bir yerdeki toplantılara devam eden bir grubu, cehalet durumundan, zekâ, maneviyat, teknik bilgi ve hünerler bakımından aydınlatılmış hale getirmeye teşebbüs eden teşekkül” olarak tanımlamaktadır.

Okul; toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermesi, kasıtlı kültürleme süreci olan eğitimi gerçekleştirmesi nedeniyle önemli bir toplumsal işleve sahiptir (Tutkun, 2002: 238).

Bir toplumun çevredeki değişmelere bağlı olarak değişmesi ve gelişmesi, bireylerin üretme kapasitelerinin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, üyelerin toplumsal yasamın gerektirdiği davranışları kazanması eğitim sistemi sayesinde gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinin basında okullar gelmektedir. Okulların iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarını gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

İletişim kavramı, diğer örgütlerin yönetimi için ne kadar anlamlı ve önemli ise birer eğitim örgütü olan okullar için de o kadar anlamlı ve önemlidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri, okulun toplumsal misyonunu yerine getirmesine etkili olmaktadır.

Türkiye’de okul müdürlerinin ne yaptığı ile ilgili olarak zaman zaman “Bizim okul müdürleri her isi yapar” gibi ifadeler kullanılmaktadır (Açıkalın vd., 2007: 84). Okul müdürlerinin yapması gereken görevler yönetmeliklerde 85 madde halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2003: 86). Bu görevlerin birçoğu doğrudan veya dolaylı olarak iletişimle ilgilidir. Bunlardan bir tanesi “Okul müdürü, iletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar” seklindedir.

Açıkalın vd. (2007: 90) aksama kadar odasında oturan müdürü en kötü müdür olarak değerlendirmekte ve müdürün iyi bir iletişimci olması gerektiğine dikkat çekmektedir:

Müdür, etrafta dolanır, göze görünür. “Gözden ırak olan gönülden de ırak olur” ilkesine inanır. Müdür, okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişidir.

Benzer şekilde Celep (2002:20), etkili okul müdürlerinin sık sık sınıfları ziyaret ettiklerini, öğretmenlerin performansını kontrol ettiklerini, gözlemlerini öğretmenlere gönderip, öğretmenleri bu gözlem sonuçlarını değerlendirmeye özendirdiklerini ifade etmektedir.

Çelik; (2000: 47) ise okul müdürünün iletişim ile ilgili rollerini söyle sıralamaktadır: Okul müdürü; çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir, özlü ve açık olarak konuşur/yazar, çatışmaları etkili biçimde yönetir, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir, bir grup üyesi gibi çalışır, kişisel hedeflerle grup hedeflerini bütünleştirir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, okul sisteminde birçok görev ve sorumluluğu olan okul müdürlerinin başarılı olmalarında iletişimin çok önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yüksek iletişim becerileri vasıtasıyla sistemin içi ve dışındaki unsurlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi, örgütün (okulun) amaçlarına ulaşmasına etki edecektir. Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin tespit edilmesi faydalı olacaktır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# YÖNTEM

## 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı, bu araştırmada Denizli ili ve Tavas ilçesinde okullarda yönetim maksatlı kullanılan dijital iletişim uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. Bu nedenle Nitel Araştırma Yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşmada uygun veriler elde edebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi seçilmiş, görüşme tekniklerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

## 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Denizli ili ve Tavas ilçesi sınırları içerisinde bulunan okullardır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Bunun için farklı düzeyde, farklı okullarda görev yapan ve farklı kıdemde bulunan yönetici ve öğretmenlerden oluşan 16 kişilik bir çalışma gurubuyla görüşmeler yapılmıştır. Çalışma gurubu ile ilgili veriler aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Gurubu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | *f* | *%* |
| CİNSİYET | KADIN | 8 | 50 |
| ERKEK | 8 | 50 |
| ÜNVAN | YÖNETİCİ | 6 | 50 |
| ÖĞRETMEN | 10 | 50 |
| KIDEM | 0-10 YIL | 3 | 20 |
| 10-15 YIL | 8 | 50 |
| 15 VE ÜZERİ | 5 | 30 |
| OKUL TÜRÜ | ANAOKULU | 1 | 10 |
| İLKOKUL | 4 | 40 |
| ORTAOKUL | 3 | 25 |
| LİSE | 3 | 25 |

## 3.3. Veri Toplanması

Bu araştırmada, görüşme yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında görüşme formu kullanılmıştır ve verilen cevaplar ses kaydı ile kaydedilmiştir. Görüşmeler yapılandırılmış görüşme soruları ile yapılmıştır. Bunun nedeni görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır. Veriler yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır.

Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle de sosyolojide en sık kullanılan araştırma tekniklerinden biridir. Görüşme neredeyse sosyolojik yaklaşımla eşanlamlı kullanılır hale gelmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Steward ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Görüşme, tekniğine ve içeriğine göre, yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme olmak üzere üç gruptan oluşur (Mason, 1996).Yapılandırılmış görüşmelerde kendileriyle görüşülen kişilere sorulan sorularda sürekli aynı uyaranlar verilmeye çalışılır. Bu yolla, görüşülen kişilerin sorulara verdikleri yanıtların birbirleriyle karşılaştırılması hedeflenir. Yapılandırılmış görüşmeler sırasında, kendileri ile görüşülen kişilerden alınabilecek yanıtların tümü önceden hazırlanır (Berg, 1998). Yapılandırılmamış görüşmelerde, araştırmacının elinde önceden saptanmış bir dizi konu veya alan vardır; ancak, bu tür görüşmelerde önceden hazırlanmış sorular yoktur. Araştırmacı görüşmenin akışı içinde önceden saptadığı alanlara yoğunlaşmayı hedefler (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Okul Yönetiminde kullanılan dijital iletişim uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini almak adına 8 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Forma ilişkin uzman görüşü alınmış. Soruların anlaşılırlığı, süre yönetimi ve görüşme sorularının uygun olup olmadığı bir öğretmen ve 1 yönetici ile görüşme yapılarak pilot çalışma yapılmıştır. Hazırlanan formun son halinde “Yönetimde kullanılan dijital iletişim aracının kullanım amacı nedir?”, “Kullanılan iletişim aracının okul içi iletişimi arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?”, “Kullanılan dijital iletişim ortamında herhangi bir çatışma oldu mu? Eğer böyle bir çatışma olduysa süreç nasıl atlatıldı?”,“Kullanılan iletişim aracının sizce olumlu yönleri nelerdir?” ve “Kullanılan iletişim aracının sizce olumsuz yönleri nelerdir?” gibi sorular yer almıştır.

**3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmacı tarafından geliştirilen, görüşme formuyla görüşmeler, 2018 yılı Aralık ayında Denizli ili ve Tavas ilçesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile katılımcıların kendi okullarında gerekli izinler alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde sorulan sorular görüşmeciler tarafından ses kayıt uygulaması ile kayda alınmıştır.

## 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcılardan elde edilen veri setleri bilgisayar ortamında yazıya dökülerek test edilmiştir. Elde edilen metinler araştırmacı tarafından araştırmanın amacı kapsamında korunmuş ve betimsel analiz edilmiştir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir(Yıldırım ve Şimşek, s.256). Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar *Ö1-Ö10 VE Y1-Y6*kısaltması yapılarak belirtilmiştir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler ile yapılan görüşmeler ile elde edilen verilerinbetimsel analizi sonucu ulaşılan bulgular, farklı cevaplar ve yorumları bulunmaktadır.

## 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yönetiminde kullanılan informal dijital iletişim uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri nedir?” biçiminde belirlenmişti.Bu alt problemin çözümüne yönelik öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar dijital iletişim aracının “kullanım amacı, okul içi iletişime etkisi, kullanımından kaynaklanan sorunlar, olumlu ve olumsuz yönleri” başlıkları altında aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

***Kullanım Amacı***

Yönetimde kullanılan dijital uygulamaların kullanım amacına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde verilen cevaplara göre okul yönetiminde kullanılan dijital iletişim uygulamasının kullanım amacı hızlı iletişim kurmak, kurum ile ilgili duyuruları paylaşmak, okulda o an yada o gün bulunmayan öğretmenlerin de gelişmelerden haberdar olmaları yönündedir.

Bu konuda Ö2 “*Okul Rehber öğretmeni olduğum için alanımla ilgili yönetim sürecine destek oluyorum ve öğretmenlerin rehberlik amacıyla yapacakları çalışmalar hakkında bilgilendirmeler yapıyorum.*”şeklinde açıklarken benzer şekilde Ö4 de “*Branşım itibariyle okulda her gün dersim yok, bu yüzden her şeyden geç haberim oluyordu. WhatsApp grubu ile bu sorunu aştım ve okulda olmadığım günler bile beni ilgilendiren haberleri alabiliyorum. Açıkcası bu da okula aidiyetimi arttırıyor.*” , ifade etmiş ve buna paralel olarak Ö5 “*Okul Öncesi Öğretmeni olduğum için bizde teneffüs olmuyor. Dolayısıyla okula girdiğim andan dersimin bittiği an’a kadar hem yöneticilerle hem de öğretmen arkadaşlarımla iletişim kuramıyorum. Ama gelişmelerle ilgili yöneticilerin ve diğer öğretmenlerin paylaşımları sayesinde bilgileniyorum ve okuldan kopmuyorum.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

***Okul içi iletişime etkisi***

Kullanılan iletişim aracının okul içi iletişimi arttırdığına veya arttırmadığına ilişkin öğretmenlere görüşleri sorulmuş ve verilen cevaplara göre bu dijital uygulamanın iletişimi arttırdığını düşünenlerin (%80) daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu görüşü savunan öğretmenlerden Ö1 “ *Okuldan erken çıkıyoruz ve uzun bir süre okuldan bağımız kopuyor. Eğer bir iletişim ortamımız olmasa okul içi iletişimimiz neredeyse olmayacak. Bu açıdan iletişimimizi arttırıyor diyebilirim*.” şeklinde açıklama yapmıştır. Buna benzer Ö4 “*Zaten okul içinde iletişim düzeyimiz çok yüksek, WhatsApp uygulaması da bunu destekliyor. Hatta şöyle bir yorum yapabilirim; eğer okul içi iletişim düzeyi yüksekse WhatsApp gibi uygulamalar bunu destekler, aksi takdirde okul içinde iletişim sorunları varsa WhatsApp bu sorunları tetikleyebilir*.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öte yandan okul içi iletişim üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu düşünenlerden Ö6 “ *Hayır arttırmıyor. Çünkü jest ve mimikler belli olmadığından genelde yanlış anlaşılmalar oluyor ve okul içi iletişimi olumsuz etkiliyor.*” demiş ve buna benzer Ö4 “ *Yüz yüze iletişimin yerini tutmaz. Bu gruplarda sadece bilgi alıyoruz. İletişime bir katkısı olduğunu düşünmüyorum*.” şeklinde düşüncesini belirtmiştir

***Kullanımından kaynaklanan sorunlar***

Kullanılan dijital iletişim ortamında herhangi bir çatışma yaşanıp yaşanmadığı ve sürecin nasıl atlatıldığına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, bu iletişim aracını kullanan okullarda zaman zaman çatışmaların yaşandığı (%60 ) görülmüştür. Ayrıca, bu çatışmaların çözümüne yönelik olarak da yaşanan sorunun kapsamına göre ya taraflar arasındaki uzlaşmanın okul içinde sağlandığı ve tüm öğretmenlerin katılımıyla bir takım kuralların belirlenerek sürecin düzenlendiği ya da soruşturma mekanizmasının devreye girerek ilgililerin cezalandırılarak sürecin yönetildiği görülmüştür.

Bu konuda soruşturma aşamasına kadar giden bir sorunun yaşandığını belirten Ö2 “*Evet çatışma oldu. Sıkıntılı bir süreç geçirdik. Tüm okul etkilendik. Müfettişler hepimizin ifadesini aldı. Çatışan iki arkadaş birbirine hakaret etti. WhatsApp yazışmalarının hepsi arşivlendi ve müfettiş tarafından incelendi. İlgili arkadaşlardan biri ceza aldı”* şeklinde bu sıkıntılı durumu örneklendirmiştir.

Yaşanan sorunları okul içinde çözebildiklerini ifade eden Ö5*“Okul içinde de iletişim düzeyimiz iyi olduğundan herhangi bir çatışma yaşanmadı. Zaman zaman atışmalar oldu fakat herkes birbirinin niyetini bildiği için büyütülmedi ve tedbiren Müdür Bey olaya müdahele ediyor zaten”* şeklinde görüşlerini ifade etmiş Ö3 “*Bir dönem bu grupta sorun yaşadık. Aslında yöneticilerimiz gurubu kapatma yönünde kanaat getirdiler. Bir toplantı düzenlendi ve o toplantı sonucunda iletişimin kopmaması adına gurubun kapanmaması gerektiği ama yöntem olarak sadece yöneticilerin paylaşım yapmasına izin veren teknik tedbirler alınması yönünde bir sonuç çıktı. Bunun neticesinde sadece yöneticiler paylaşım yaptı ve ondan sonra herhangi bir çatışma yaşanmadı”* şeklinde görüşlerini ifade etmiş ve Ö1 ve Ö4 benzer görüşlerini “ *Yok herhangi bir sorun yaşamadık. Neden sorun yaşayalım ki, o gurubun amacı belli ve herkes bunu biliyor*” ve Ö4 “*Bizde çatışma olmaz, çünkü öğretmenler kurulunda karar alındı ve bu konuda müdür beyin liderliğini beğeniyorum. Çünkü böyle bir çatışma olması halinde müdahale edeceğini tüm öğretmenler bilir*.” şeklinde ifade etmişlerdir.

***Olumlu ve olumsuz yönleri***

Kullanılan dijital ortamın olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin öğretmen görüşlerine göre iletişimi hızlandırmak ve arttırmak, bilgiye anında erişimi sağlamak, bireyin isteği zamanda bu ortamdaki bilgilerden faydalanması adına olumlu olmasına karşı, gereksiz bilgilerin de yer almasından zaman kayıplarının yaşanması, ideolojik paylaşımlar yapılması, yanlış anlaşılmaların olması gibi olumsuz yönlerinin de olduğu yönünde öğretmen görüşleri alınmıştır.

Buna göre olumlu yönde Ö2 “*Okul içinde doğru ve hızlı bir iletişim akışını sağlaması. Bilgilendirmenin kolaylaşması. Yönetim öğretmen öğrenci ve veli iletişiminde kolaylık sağlaması. Çalışanlar arasında kaynaşmayı sağlaması.”* biçiminde görüşlerini açıklarken benzer şekilde Ö4 ve Ö7 *“Yani olumlu yönleri daha çok söyleyebilirim. Her an gelişmelerden haberdar oluyorum. Okulu ve beni ilgilendiren bir konuyu kaçırmıyorum.”, “Hızlı olması ve yazılı olarak kayıtlı olması kişinin bilgiyi istediği zaman ve yerde ulaşabilmesi en önemli olumlu yönüdür.”* Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Olumsuz yönüyle ilgili Ö8 *“Bazen konu dışı gereksiz yazışmalarla grubun meşgul edilmesi ve bunun sonucunda önemli bilgilendirme mesajlarının farkedilememesi. Gece geç vakitte gelen mesajların huzursuzluk vermesi.”* şeklinde görüşlerini ifade etmiş ve benzer olarak Ö3 *“Gereksiz ve ideolojik paylaşımlar bence olumsuz yönü. Mesela hayırlı cumalar gibi mesajlar rahatsız edici. Çünkü bir zincir oluşuyor ve sürekli mesaj uyarısı alıyoruz ve okul gurubu olduğu için de bakmak zorunda kalıyoruz.”* şeklinde düşünürken farklı olarak Ö6 *“İletişim sürecinin öğelerinden olan kaynak ve alıcının sınırlı kelimelerle iletişim kurması yanlış anlaşılmalara sebep olabiliyor.”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yönetiminde kullanılan informal dijital iletişim uygulamasına ilişkin yönetici görüşleri nedir? “biçiminde belirlenmişti. Bu alt problemin çözümüne yönelik yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar dijital iletişim aracının “kullanım amacı, okul içi iletişime etkisi, kullanımından kaynaklanan sorunlar,olumlu ve olumsuz yönleri” başlıkları altında aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

***Kullanım Amacı***

Yönetimde kullanılan dijital uygulamaların kullanım amacına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde verilen cevaplara göre okul yönetiminde kullanılan dijital iletişim uygulamasının kullanım amacı yönetimi etkin kılma, yönetimde iletişimi hızlandırmak olduğu görülmüştür

Buna göre Y1 “ *Okul yönetiyoruz, üst makamlar acilen bazı bilgiler istenebiliyor ve bizde bu bilgileri öğretmenlerden istiyoruz. Bu işi hızlandırmak için WhatsApp ı kullanmak zorundayız”*şeklinde düşüncelerini ifade ederken benzer yönde Y5 *“Yönetim süreci sadece müdür ve müdür yardımcıları ile olmaz, biz öğretmenleri de sürece dahil ediyoruz. Bu nedenle en kolay en hızlı araç WhatsApp olduğu için kullanıyoruz.”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

***Okul içi iletişimi etkisi***

Yönetimde kullanılan dijital uygulamaların kullanım amacına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde verilen cevaplara göre yöneticilerin hepsi(%100) bu dijital uygulamanın iletişimi arttırdığı yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşü savunan yöneticilerden Y2 “*Zaten bu uygulamaları iletişimi arttırmak adına da kullanıyoruz. Bizim açımızdan okul içi iletişimi destekliyor diye düşünüyorum”*şeklinde düşüncelerini ifade etmiş ve benzer olarak Y5 “*Okul içi iletişimin unsurlarını sağladığınız zaman bu tür dijital uygulamalar da okul içi iletişimi destekler. Mesela, bir öğretmenimiz montunu kaybetmişti. Okul grubuna bunu yanlışlıkla giyen oldu mu acaba? Diye sordu. Bizde kamera kayıtlarını inceledik ve bir başka öğretmenin yanlışlıkla giydiğini gördük ve bunu bir şakalaşma malzemesi olarak grupta paylaştık ve öğretmenler arasında samimi muhabbete vesile oldu. Eğer iletişime geçen kişiler arasında ve yönetimle bir sorun olmuş olsa bu paylaşımımız büyük çatışmalara neden olabilirdi.”*Şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

***Kullanımından kaynaklanan sorunlar***

Kullanılan dijital iletişim ortamında herhangi bir çatışma yaşanıp yaşanmadığı ve sürecin nasıl atlatıldığına ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde, bu iletişim aracını kullanan okullarda zaman zaman çatışmaların yaşandığı (%60 ) görülmüştür. Ayrıca, bu çatışmaların çözümüne yönelik olarak da yaşanan sorunun kapsamına göre ya taraflar arasındaki uzlaşmanın okul müdürü liderliğinde okul içinde sağlandığı ve tüm öğretmenlerin katılımıyla bir takım kuralların belirlenerek sürecin düzenlendiği ya da idari soruşturma mekanizmasının devreye girerek ilgililerin cezalandırılarak sürecin yönetildiği görülmüştür.

Bu konuda soruşturma aşamasına kadar giden bir sorunun yaşandığını belirten Y2*“Evet yaşandı. Sıkıntılı bir süreç atlattık. İki öğretmenimiz arasında yönetim tarafından hazırlanan haftalık ders programına yapılan itirazlar sonucunda olay karşılıklı hakarete dönüştü ve öğretmenlerin şikayeti üzerine soruşturma başlatıldı. İl Milli Eğitim tarafından müfettiş görevlendirildi. Tüm WhatsApp yazışmalarının yedeği alındı ve incelendi. Sonuç olarak bir öğretmenimiz disiplin cezası aldı.”*şeklinde yaşanan çatışma sürecini ve sonucunu ifade etmiştir.

Yaşanan sorunları müdür liderliğinde okul içinde çözebildiklerini ifade edenY3 “ *Evet zaman zaman çatışmalar yaşanıyor maalesef. Ama öyle büyük çaplı bir çatışma olmadı. Okul müdürü olarak çatışma yaşayan öğretmenleri bir araya getirerek yüz yüze görüştürüp sorunları çözdük. Zaten sorunların çoğu yüz yüze iletişim olmadığından çıkıyor diyebilirim.”*şeklinde görüşlerini belirtmişken,öğretmenlerin bir araya gelerek ortak karar alarak yönetildiğini düşünen Y5 *“Biz öğretmenler kurulunda kurallarımızı baştan koyduk. Buna göre şahsi paylaşım olmayacak, bireysel meseleler özelden görüşülecek, özel gün mesajları olmayacak şeklinde çatışmaya sebep olabilecek etkenleri bertaraf ettik. Ufak tefek atışmalar yine olabiliyor. Ama müdahelemiz sonucunda çözülüyor.”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

***Olumlu ve olumsuz yönleri***

Kullanılan dijital ortamın olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin yönetici görüşlerine göre yine öğretmen görüşlerine benzer olarak iletişimi hızlandırmak ve arttırmak, bilgiye anında erişimi sağlamak, bireyin isteği zamanda bu ortamdaki bilgilerden faydalanması adına olumlu olmasına karşı, gereksiz bilgilerin de yer almasından zaman kayıplarının yaşanması, ideolojik paylaşımlar yapılması, yanlış anlaşılmaların olması gibi olumsuz yönlerinin de olduğu yönünde yönetici görüşleri alınmıştır.

Buna göre olumlu yönde Y1 “*Bence olumlu yönü daha çok. Çünkü anaokulu yönetimi öğretmenlerle yüz yüze görüşmenin az olduğu bir süreçtir. Bu yüzden WhatsApp gibi uygulamalar sonucunda öğretmenlere anında ulaşabiliyoruz ve bilgilendiriyoruz. Bu açıdan düşündüğümüzde yönetimde kesinlikle kullanmak gerekiyor.”*şeklinde düşüncelerini ifade etmiş ve Y3 ise “*Teknoloji çağındayız. Kullanmak zorundayız. Zaten öğretmenlerimiz belli bir yaş üstü olduğundan cep telefonu ile çok ilgilenmiyor. Dolayısıyla öğretmenlerle paylaştığımız bir konu hakkında çok yorum yapılmıyor. Sadece bilgileniyorlar. Bu yüzden bizim okul için olumlu yönü çok fazladır.”*şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Olumsuz yönde Y4 “*Ben çok olumlu bulmuyorum. Tamam kullanıyoruz ama öğretmenin biri benim internetim yoktu diyebiliyor veya WhatsApp uygulamasını açmıyor. Bizde yöneticiler olarak gruptan paylaştığımız bilgilerin kimler tarafından okunduğunu takip edemeyebiliyoruz. Veya diğer türlü her ne kadar WhatsApp uygulamasından resmi bilgileri paylaşsak da öğretmenin o yazıyı tebellüğ ettim diye imzalaması lazım. Fakat bazı öğretmenlerimiz WhatsApp dan bilgilenmeyi yeterli sayıyor. Yönetim sürecinde bu durum doğru değildir.”*şeklinde düşüncelerini paylaşmış ve benzer yönde Y2 “*Olumsuz yönleri daha çok bizim için. İdeolojik olarak kompleks bir okulun müdürüyüm. Muhafazakar öğretmenler de var, marjinal görüşlü öğretmenler de var. Olaki birinin paylaşımını ideolojik gördüm ve engelledim diyelim. Diğer görüşteki öğretmenlerin de paylaşımlarının engellenmesi talebi gelebilmektedir. Yani ne yapsak da maalesef herkes dünya görüşüne göre kabul ediliyor. Bu duruma karşı da tepki en kolay WhatsApp üzerinden olduğu için öğretmenler sürekli tartışmaya girebiliyor. Bu konuda dengeyi kurmak zor.”*şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

#

# BEŞİNCİ BÖLÜM

# TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine yönelik toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 5.1. Tartışma ve Sonuç

Denizli ili ve Tavas ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin , okul yönetiminde kullanılan dijital iletişim uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada 10 öğretmen ve 6 yönetici ile görüşme yapılmıştır.

Bu araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin okullarda kullanılan WhatsApp uygulamasına ilişkin görüşleri belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yönetiminde dijital iletişim uygulamalarının kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
2. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yönetimini kolaylaştırmak, iletişimi hızlandırmak, bilgiye erişimi kolaylaştırmakamacıyla dijital iletişim uygulamaları kullanılmaktadır.
3. Öğretmen ve yöneticilerin kullanılan dijital uygulamaların okul içi iletişimi arttırdığı, bilgiye kolay ve hızlı ulaşıldığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.
4. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre kullanılan dijital iletişim uygulamalarının kullanımında zaman zaman çatışmalar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.Çatışmanın temel unsurları anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir. Çatışmanın toplumsal bir gerçek olduğunu, insanın olduğu her yerde çatışmanın olabileceğini ifade etmektedir.(Adem Bayar,2015; 130-141)
5. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre bilgiye hızlı erişim, okul ile iletişim halinde olma, okula aidiyet duygusu taşıma konularında katkı sağladığı, yönetimde dijital uygulamalarının kullanılmasının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
6. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre gereksiz bilgilerin paylaşıldığı, çatışmaların yaşandığı, zaman kaybının yaşanması yönünde yönetimde dijital uygulamalarının kullanımına ilişkin olumsuz düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**5.2. Öneriler**

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki kısımda uygulayıcılar ve ileriki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

### 5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu kısımda uygulayıcıların ve araştırmacıların dikkate alabilecekleri konulara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Hemen hemen tüm okullarda yönetimde WhatsApp grupları kullanılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmacı tarafından öneriler şu şekildedir:

* Yönetici ve öğretmenlerin okullarında yönetsel iletişim araçları kullanırken profesyonel bir desteğe ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili Milli Eğitim Müdürlükleri dijital iletişim araçlarının kullanılması ve bu sürecin yönetilmesine ilişkin uzman kişiler tarafından hizmet içi eğitimler verebilir. Bu eğitimde izlenmesi gereken yollar aktarılabilir.
* Araştırmanın sonuçlarına göre dijital iletişim araçlarının kullanımında bireyler arası iletişim sorunlarının yaşandığı ve bazı öğretmen ve yöneticilerin ideolojik paylaşımlar yaptığı ve bunun sonucu çatışmalar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorunu çözmek için sınırlı kullanım uygulaması yapılabilir. Yani sadece yöneticilerin bilgi paylaşacağı şekilde teknik ayarlamalar yapılabilir.
* Dijital iletişim araçlarının kullanımından kaynaklanan çatışmaların önüne geçebilmek adına öğretmenler kurulunda dijital iletişim uygulamalarının kullanımı ile ilgili ortak kurallar belirlenebilir.

### 5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu kısımda araştırmacıların ileriki çalışmalarda dikkate alabilecekleri konulara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

* Araştırmamızda okul yönetiminde kullanılan WhatsApp grupları incelenmiştir. Bu nedenle okul içinde kullanılan ve öğretmenler tarafından yönetilen, veliler ile iletişimin sağlandığı dijital gruplarla ilgili araştırmalar da yapılabilir.
* Bu araştırmada okul yönetimi amacıyla kullanılan dijital iletişim ortamlarının okul içi iletişime etkisi nitel olarak araştırılmıştır. Bu tür bir araştırmanın nicel veri toplama yöntemleriyle araştırılması da alana katkı sağlayabilir.

# KAYNAKÇA

Adem B. (2015) *Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri* Sakarya University Journal of Education, Kütahya.

Aydın, M. (2010 ) *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*). Ankara

Aykanat, Z., Gül, H., (2012), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara.

Buluç, B. (2013) *Örgüt kültürü ve iklimi. Edt. Özdemir, S. Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama.* Pegem Yayıncılık. Ankara.

Bursalıoğlu, Z. (1987) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Ankara

Can, H. 1992. Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım.

Celep, C. (1992). *İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi*. *Hacettepe Üniversitesi*

Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara

Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin*

 *Rolü.* Milli Eğitim Dergisi, Ankara

Cemaloğlu, N.(2013) *Liderlik. Edt. Özdemir, S. Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Pegem Yayıncılık. Ankara

Çelikten, M. (2008) *Okul örgütü ve yönetimi. Edt.V.Çelik, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Pegem Yayınları. Ankara

Ergin, A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*, Ankara: Anı.Genişletilmiş 9. Basım. Hatipoğlu Yayın No:46, Ankara

Güçlü, N. ( 1997) *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi*, Millî Eğitim Dergisi. MEB

Basım Evi, Ankara

Habib Özgan ve Nebihe Aslan (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi *, 7(1),* Gaziantep,

Koçel, T. (1995). İsletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta.

Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). “İ*lkö*ğ*retim Okul Müdürlerinin Sözlü* İ*leti*ş*im Biçiminin Ö*ğ*retmenlerin Motivasyonuna Etkisinin* İ*ncelenmesi*”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 190-206.

Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). *Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları.* Sosyal ve Beşeri Bilimler dergisi

Resmî Gazete (2014) M.E.B. Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği Sayı: 29072

Simsek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). “*Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Ö*ğ*retmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görü*ş*leri*”, Akademik Bakıs, Sayı: 17

Şişman, M. Turan, S.(2005) *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Edit.Y.Özden.Eğitim Ve Okul Yöneticiliği. Pegem Yayıncılık

Türkçe Sözlük, 2015. TDK, Ankara.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldırım, B. (2001). Eğitim *Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi.*

Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara

Yıldırım, N. (2004), *Okul Yöneticisinden Beklentiler, XIII. Ulusal Eğitim*

*Bilimleri Kurultayı,* 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). *Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim*. *Fırat* Üniversitesi Sosyal Bilimler *Dergisi*, 11 (1), Elazığ.

# EKLER

## Ek 1. Görüşme Formu

**GÖRÜŞME FORMU**

SORU 1. Kurumunuzda yönetim amaçlı kullanılan dijital bir iletişim aracı var mıdır? Varsa hangi araç kullanılıyor?

SORU 2. Yönetimde kullanılan dijital iletişim aracının kullanım amacı nedir?

SORU 3. Okulunuzda yönetiminde kullanılan iletişim uygulamasının kurallarını içeren herhangi bir kurul kararı var mıdır?

SORU 4. Kullanılan iletişim aracının okul içi iletişimi arttırdığına inanıyor musunuz? Neden?

SORU 5. Kullanılan dijital iletişim ortamında herhangi bir çatışma oldu mu? Eğer böyle bir çatışma olduysa süreç nasıl atlatıldı?

SORU 6. Kullanılan iletişim aracının sizce olumlu yönleri nelerdir?

SORU 7. Kullanılan iletişim aracının sizce olumsuz yönleri nelerdir?

SORU 8. Dijital iletişim uygulamalarının kullanımına ilişkin tavsiyeleriniz nedir?

# ÖZGEÇMİŞ

|  |
| --- |
| **Kişisel Bilgiler** |
| Adı: | Veysel |
| Soyadı: | KIRIŞAN |
| Doğum Yeri ve Tarihi | Elazığ 01/07/1985 |
| Uyruğu | T.C. |
| İletişim adresi ve e-mail adresi  | Yaka mah Ganare cad No:25/5 Tavas, Denizliveyselenator@gmail.com |
| **Eğitim Bilgileri** |
| İlköğretim  | Evren Paşa İ.ö.o., Elazığ (1991-1999) |
| Ortaöğretim | Elazığ Anadolu Lisesi, Merkez, Elazığ (1999-2003) |
| Yükseköğretim (Lisans) | Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü, İzmir(2004-2008) |
| Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans) | Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli (2017-…) |
| **Yabancı Dil** |
| İngilizce-ÜDS; Nisan, 2016 | 40 |
| **Mesleki Deneyim** |
| Kasım, 2008- Mart, 2009 | BT Öğretmeni- Fatih İlköğretim Okulu Alaşehir / MANİSA |
| Mart, 2009 – Temmuz, 2012 | BT Öğretmeni –Hakimiyet İ.Ö.O. Tavas / DENİZLİ |
| Temmuz, 2012– Ağustos, 2017 | BT Öğretmeni – Halk Eğitimi Mrk Tavas / DENİZLİ |
| Ağustos, 2017 – Eylül, 2018 | Müdür Yardımcısı Tavas Mesleki Eğitim Merkezi Tavas / DENİZLİ |
| Eylül, 2018 | Nezihe Derya Baltalı Bilim ve Sanat Merkezi / DENİZLİ |