

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE WEB 2.0  
ARAÇLARININ ROLÜ: SAKARYA İLİ DEVLET İLKOKULLARI  
ÖRNEĞİ**

**İdris AYDIN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman: Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU**

**AĞUSTOS - 2023**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE WEB 2.0**  
**ARAÇLARININ ROLÜ: SAKARYA İLİ DEVLET**  
**İLKOKULLARI ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**İdris AYDIN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi**  
**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Bilimleri**

**“Bu tez 04/08/2023 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”**

| <b>JÜRİ ÜYESİ</b>               | <b>KANAATİ</b> |
|---------------------------------|----------------|
| Prof. Dr. Köksal ŞAHİN          | Başarılı       |
| Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU         | Başarılı       |
| Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ         | Başarılı       |
| Doç. Dr. Sefa USTA              | Başarılı       |
| Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir AKSOY | Başarısız      |

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet** ☒

**Hayır** ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**İdris AYDIN**

**04/08/2023**

## ÖNSÖZ

Örgütsel Çatışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçlarının Rolü konulu bu tezde, sosyal bilimlerin neredeyse her alanı ile yakından ilgili olan “çatışma” olgusu, son yıllarda hayatın her alanına nüfuz eden web 2.0 araçları fonksiyonları bağlamında incelenmiştir. İnsanlar arası ilişkilerde yüzyüze görüşmenin yerini gittikçe web 2.0 teknolojisi ile geliştirilen sanal ortamlar almaktadır. Yüzyüze birbirini tanımayan insanlar birbirlerine talimat vermekte ya da almaktadır. Bilgisayar ve internet teknolojilerindeki gelişmeler klasik yönetim anlayışı uygulamalarını da değiştirmiştir. Örgütler hızlı ve kolay iletişimin imkanlarından her alanda faydalanmaktadır. Web 2.0 araçları, örgütsel etkileşimlerde sağladığı avantajların yanında sorunları da beraberinde getirmiştir. Araştırmanın uygulama alanı olarak yirmi altı yıldır içinde bulunduğum en yaygın kamu kurumlarından olan ilkokullar seçilmiştir.

Tez yazım sürecinde konu seçimi dahil her konuda, çalışmamı öneri ve destekleriyle yönlendiren danışmanım Prof. Dr. Özer Köseoğlu'na, tez izleme jürimde yer alan kıymetli tavsiyeleri ile katkıda bulunan Prof. Dr. Köksal Şahin ve Doç Dr. Cihan Selek Öz'e, tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Sefa Usta ve Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir Aksoy'a her daim beni motive eden kadim dostum Öğr. Gör. Selçuk Önder'e çok teşekkür ederim. Tezin uygulama bölümünü tamamlamamda desteklerini esirgemeyen, isimlerini tek tek sayamayacağım Sakarya milli eğitim camiasının kıymetli idareci ve öğretmenlerine teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte zamanlarından almama rağmen her daim bana destek olan, eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürler.

**İdris AYDIN**

**04/08/2023**

# İÇİNDEKİLER

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| <b>KISALTMALAR.....</b>    | <b>v</b>    |
| <b>TABLO LİSTESİ.....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b> | <b>viii</b> |
| <b>ÖZET .....</b>          | <b>ix</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>      | <b>x</b>    |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| <b>GİRİŞ.....</b> | <b>1</b> |
|-------------------|----------|

## **BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE**

|                                          |          |
|------------------------------------------|----------|
| <b>ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN DOĞASI.....</b> | <b>6</b> |
|------------------------------------------|----------|

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Çatışma Kavramı .....                               | 6  |
| 1.2 Çatışma ile Benzer Kavramlar.....                    | 8  |
| 1.3. Örgütsel Çatışmanın Teorik Bağlamı .....            | 10 |
| 1.4. Örgütsel Çatışmanın Aşamaları.....                  | 12 |
| 1.5. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri .....                 | 15 |
| 1.5.1. Kişisel Faktörler .....                           | 16 |
| 1.5.2. Örgütsel Faktörler.....                           | 17 |
| 1.5.3. Diğer Faktörler .....                             | 19 |
| 1.6. Örgütsel Çatışmanın Özellikleri .....               | 20 |
| 1.7. Örgütsel Çatışmanın Türleri .....                   | 21 |
| 1.7.1. Taraf Olanlara Göre.....                          | 21 |
| 1.7.2. Niteliğine Göre Çatışmalar .....                  | 23 |
| 1.7.3. Ortaya Çıkma Şekline Göre Çatışmalar .....        | 23 |
| 1.8. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri..... | 25 |
| 1.9. Örgütsel Çatışmada Belirleyici Faktörler .....      | 29 |
| 1.9.1. Güç: Çatışmanın Şifresi.....                      | 29 |
| 1.9.2. İletişim: Çatışmanın Anahtarı.....                | 32 |
| 1.9.3. Kültür: Çatışmanın Bağlamı .....                  | 34 |

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ: SÜREÇLER VE**

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>YÖNTEMLER.....</b> | <b>36</b> |
|-----------------------|-----------|

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2.1. Çatışma Yönetiminin Süreçleri ..... | 36 |
| 2.2. Çatışma Yönetimi Tarzları .....     | 38 |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.1. İşbirliği (Entegrasyon–Bütünleşme).....                                 | 41        |
| 2.2.2. Uyma (İtaat Etme-Ödün Verme) .....                                      | 42        |
| 2.2.3. Hükmetme (Üstünlük Kurma) .....                                         | 42        |
| 2.2.4. Kaçınma.....                                                            | 43        |
| 2.2.5. Uzlaşma .....                                                           | 43        |
| 2.3. Çatışma Yönetimi Yöntemleri.....                                          | 46        |
| 2.3.1. Davranışsal Yöntemler .....                                             | 46        |
| 2.3.2. Yapısal Yöntemler .....                                                 | 49        |
| 2.3.3. Diğer Yöntemler .....                                                   | 51        |
| <b>BÖLÜM 3: OKULLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ: AKTÖRLER, SÜREÇLER</b>                 |           |
| <b>VE SONUÇLAR .....</b>                                                       | <b>55</b> |
| 3.1 Okulların İdari Yapısı.....                                                | 55        |
| 3.1.1. Okul Müdürü .....                                                       | 56        |
| 3.1.2. Müdür Yardımcısı .....                                                  | 57        |
| 3.1.3. Öğretmen .....                                                          | 58        |
| 3.1.4. Veli .....                                                              | 59        |
| 3.1.5. Okul Aile Birliği.....                                                  | 60        |
| 3.2. Okul-Aile İlişkisi .....                                                  | 62        |
| 3.3.Okullarda İletişim .....                                                   | 65        |
| 3.4. Okullarda Çatışma .....                                                   | 67        |
| 3.4.1. Okullarda Çatışma Nedenleri .....                                       | 69        |
| 3.4.2. Okullarda Çatışmanın Sonuçları.....                                     | 71        |
| 3.5. Covid 19 Pandemi Süreci - Uzaktan Eğitim ve Yeni Sorunlar .....           | 73        |
| <b>BÖLÜM 4: EĞİTİMDE WEB 2.0 TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE</b>                 |           |
| <b>ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....</b>                                                  | <b>78</b> |
| 4.1. Web 2.0: Tanımı ve Gelişimi .....                                         | 78        |
| 4.2. Web 2.0 Platformları ve Sosyal Medya.....                                 | 82        |
| 4.3. Eğitim Süreçlerinde ve Okul İletişiminde Yaygın Olarak Kullanılan Web 2.0 |           |
| Araçları .....                                                                 | 86        |
| 4.3.1 Sosyal Ağlar .....                                                       | 88        |
| 4.3.2. Bloglar .....                                                           | 90        |
| 4.3.3. Video Paylaşım Araçları.....                                            | 91        |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.4. Ses Düzenleme ve Paylaşım Araçları .....                                  | 91         |
| 4.3.5. Resim Düzenleme ve Paylaşım Araçları .....                                | 91         |
| 4.3.6. Sınıf Yönetim Araçları .....                                              | 91         |
| 4.3.7. Anlık Mesajlaşma Araçları .....                                           | 92         |
| 4.3.8. Sınav ve Anket Hazırlama Araçları .....                                   | 94         |
| 4.3.9. Çevrimiçi Video Konferans Araçları .....                                  | 94         |
| 4.3.10. Diğer Web 2.0 Araçları .....                                             | 95         |
| 4.4. Covid 19 Pandemi Sürecinde Eğitimde Web 2.0 Uygulamalarının Kullanımı ..... | 96         |
| 4.5. Web 2.0 Teknolojilerinin Avantaj ve Dezavantajları .....                    | 98         |
| 4.5.1 Web 2.0 Teknolojilerinin Avantajları .....                                 | 98         |
| 4.5.2. Web 2.0 Teknolojilerinin Dezavantajları .....                             | 100        |
| 4.6. Örgütsel Çatışma Bağlamında Web 2.0 Araçlarının Okullarda Kullanımı .....   | 107        |
| <b>BÖLÜM 5: SAKARYA İLİ DEVLET İLKOKULLARINDA ÇATIŞMA</b>                        |            |
| <b>YÖNETİMİNDE WEB 2.0 ARAÇLARININ ROLÜNE YÖNELİK BİR</b>                        |            |
| <b>ARAŞTIRMA .....</b>                                                           | <b>110</b> |
| 5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....                                          | 110        |
| 5.2. Literatür İncelemesi .....                                                  | 110        |
| 5.3. Araştırma Yöntemi ve Sınırlılıklar .....                                    | 112        |
| 5.3.1. Nicel Aşamanın Tasarlanması ve Uygulanması .....                          | 115        |
| 5.3.2. Nitel Aşamanın Tasarlanması ve Uygulanması .....                          | 115        |
| 5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                                       | 116        |
| 5.4.1. Nicel Araştırmada Evren ve Örneklem .....                                 | 116        |
| 5.4.2. Nitel Araştırmada Evren ve Örneklem .....                                 | 117        |
| 5.5. Araştırma Soruları .....                                                    | 117        |
| 5.6. Nicel Araştırma Bulguları .....                                             | 118        |
| 5.6.1. Demografik Bulgular .....                                                 | 119        |
| 5.6.2. Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili Bulgular .....                         | 121        |
| 5.6.3. Sosyal Ağların Çatışmaya Etkilerine İlişkin Bulgular .....                | 128        |
| 5.6.4 Sosyal Medya Politikasına Yönelik Bulgular .....                           | 137        |
| 5.6.5. İlişki Testi Bulguları .....                                              | 143        |
| 5.7. Nitel Araştırma Bulguları .....                                             | 146        |
| 5.7.1. Demografik Bulgular .....                                                 | 147        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.7.2. Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili Bulgular .....          | 147        |
| 5.7.3. Sosyal Ağların Çatışmaya Etkilerine İlişkin Bulgular ..... | 149        |
| 5.7.4. Sosyal Medya Politikasına Yönelik Bulgular.....            | 150        |
| 5.8. Tartışma .....                                               | 151        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                | <b>157</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                              | <b>162</b> |
| <b>EK .....</b>                                                   | <b>186</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                             | <b>194</b> |



## KISALTMALAR

|              |                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Ed.</b>   | : Editör                                                 |
| <b>Vd.</b>   | : Ve diğlerleri                                          |
| <b>Akt.</b>  | : aktaran                                                |
| <b>MEB</b>   | : Milli Eğitim Bakanlığı                                 |
| <b>EBA</b>   | : Eğitim Bilişim Ağı                                     |
| <b>Vb.</b>   | : Ve buna benzer                                         |
| <b>FATİH</b> | : Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi |
| <b>DSÖ</b>   | : Dünya Sağlık Örgütü                                    |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dil Kurumu                                        |
| <b>BM</b>    | : Birleşmiş Milletler                                    |
| <b>E.T</b>   | : Erişim tarihi                                          |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Farklı Yazarlara Göre Çatışma Aşamaları .....                                                                                                                    | 15  |
| <b>Tablo 2:</b> Çatışma Yönetimi Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun<br>Olmadığı Durumlar .....                                                                    | 45  |
| <b>Tablo 3:</b> Sosyal Medya Zaman Çizelgesi .....                                                                                                                               | 80  |
| <b>Tablo 4:</b> Demografik Dağılım .....                                                                                                                                         | 120 |
| <b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar Hakkında Eğitim Alma Durumu                                                                                              | 122 |
| <b>Tablo 6:</b> Öğretmenlere Sosyal Ağ Eğitimi Verilmesi .....                                                                                                                   | 122 |
| <b>Tablo 7:</b> Velilerle İletişim Kurma Yolları .....                                                                                                                           | 123 |
| <b>Tablo 8:</b> Öğretmenlerin Eğitimde Kullandığı Sosyal Ağ ve Uygulamalar .....                                                                                                 | 124 |
| <b>Tablo 9:</b> Sosyal Ağların Kullanım Amacı .....                                                                                                                              | 125 |
| <b>Tablo 10:</b> Öğretmenler Velilerle İletişimde Sosyal Ağ ve Uygulamaları Daha Fazla<br>Kullanması.....                                                                        | 126 |
| <b>Tablo 11:</b> Öğrencinin Sınıf İçi Çalışmalarının Sınıf Grubundan Veliler İle Paylaşılması<br>Eğitime Olumlu Katkı Yapmaktadır.....                                           | 127 |
| <b>Tablo 12:</b> Velilerle İletişimde Sosyal Ağlara Nazaran, Yüz Yüze İletişim Daha Uygun<br>Olması.....                                                                         | 128 |
| <b>Tablo 13:</b> Sosyal Ağların Velilerle İletişimde Faydasız Olması .....                                                                                                       | 129 |
| <b>Tablo 14:</b> Whatsapp (veya benzeri) Grubunda Veliler ile İletişim Sorunları Yaşarım                                                                                         | 130 |
| <b>Tablo 15:</b> “Sınıf Etkinlikleriyle İlgili Sosyal Ağ Paylaşımlarım Nedeniyle Veliler İle<br>Yaşadığım Anlaşmazlıklar İş Verimimi Düşürür.” İfadesine Katılım<br>Durumu ..... | 131 |
| <b>Tablo 16:</b> Whatsapp (veya Benzeri) Grubunda Veliler İle Yaşadığımız<br>Anlaşmazlıkların Genellikle Velilerden Kaynaklanması .....                                          | 132 |
| <b>Tablo 17:</b> Veliler İle İletişimde Sosyal Ağları Kullanmak Gereğinden Fazla Vaktimi<br>Almaktadır .....                                                                     | 133 |
| <b>Tablo 18:</b> Kurum İçi İletişimde Sosyal Ağların Kullanımının Sorunlara Neden Olması<br>.....                                                                                | 134 |
| <b>Tablo 19:</b> Eğitimde Sosyal Ağ ve Uygulamaları Kullanırken Sorun Yaşanması.....                                                                                             | 135 |
| <b>Tablo 20:</b> Pandemi Sürecinde Veliler İle İletişimde Normal Zamanlara Göre Daha<br>Fazla Çatışma Yaşanması .....                                                            | 136 |

|                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 21:</b> Sosyal Ağlar, Velilerle Yaşanacak Çatışmalardan Kaçınmaya Yardımcı Olması .....                                                                                                                                    | 137 |
| <b>Tablo 22:</b> Okul Yönetimi ve/veya MEB Velilerle İletişimde Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili İlke ve Değerleri Yazılı Olarak İlan Etmesi .....                                                                                | 138 |
| <b>Tablo 23:</b> Öğretmenlerin, Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurması .....                                                                                                            | 139 |
| <b>Tablo 24:</b> Devlet Okullarının Kurumsal Sosyal Ağ Hesapları Olması.....                                                                                                                                                        | 140 |
| <b>Tablo 25:</b> Okul Yönetimi Velilerle İletişimde Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili İlke ve Değerleri Yazılı Olarak İlan Etmesi .....                                                                                            | 141 |
| <b>Tablo 26:</b> MEB'nin Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurması .....                                                                                                                   | 142 |
| <b>Tablo 27:</b> MEB'in Sosyal Ağların Velilerle İletişimde Kullanılmasını Teşvik Etmesi .....                                                                                                                                      | 143 |
| <b>Tablo 28:</b> Veliler ile İletişimde Sosyal Ağları Kullanmak Gereğinden Fazla Vaktimi Almaktadır.” İfadesinin Kadın ve Erkeklere Göre Karşılaştırılması.....                                                                     | 144 |
| <b>Tablo 29:</b> Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar ile İlgili Eğitim Alma Durumunun Kurum İçi İletişimde Sosyal Ağları Kullanırken Sorun Yaşama Durumu ile Karşılaştırılması .....                                            | 144 |
| <b>Tablo 30:</b> Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar İle İlgili Eğitim Alma Durumunun Sosyal Ağ ve Uygulamaları Eğitimde Kullanırken Sorun Yaşama Durumu İle Karşılaştırılması .....                                            | 145 |
| <b>Tablo 31:</b> “Pandemi Sürecinde Veliler İle İletişimde Normal Zamanlara Göre Daha Fazla Çatışma Yaşadım.” İfadesine Katılım Durumunun Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılması .....                                            | 145 |
| <b>Tablo 32:</b> “Öğretmenler, Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurmalıdır.” İfadesinin Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılması .....                                                    | 146 |
| <b>Tablo 33:</b> “MEB Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurmalıdır.” İfadesinin Ankete Katılanların Sosyal Ağ ve Uygulamalar İle İlgili Eğitim Alıp Almamasına Göre Karşılaştırılması .... | 146 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Çatışma Rekabet İlişkisi .....    | 9  |
| Şekil 2: Çatışma Döngüsü.....              | 12 |
| Şekil 3: Çatışmanın Aşamaları.....         | 14 |
| Şekil 4: Çatışmada Buz Dağının Altı .....  | 16 |
| Şekil 5: Çatışmanın Oluşumu .....          | 25 |
| Şekil 6: Çatışma ve Örgüt Performansı..... | 27 |
| Şekil 7: Çatışma Yönetim Süreci .....      | 37 |



| ÖZET                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Başlık:</b> Örgütsel Çatışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçlarının Rolü: Sakarya İli Devlet İlkokulları Örneği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
| <b>Yazar:</b> İdris AYDIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                              |
| <b>Danışman:</b> Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                              |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 04/08/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Sayfa Sayısı:</b> x (ön kısım) + 185 (ana kısım) + 9 (ek) |
| <p>Web 2.0 araçları son yıllarda diğer sektörlerde olduğu kadar eğitim sektörünü de derinden etkilemektedir. Çatışma ve örgütlerde çatışma yönetimi, işletmeden uluslararası ilişkilere kadar birçok disiplinde çalışma konusudur. Bu çalışmada Web 2.0 araçlarının kullanımı ile örgütlerde çatışma yönetimi literatürü eğitim sektörü bağlamında bir arada ele alınmaktadır. Tezin temel amacı devlet ilkokullarında yaşanan çatışmaların yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolünü incelemektir. Böylece devlet ilkokullarında yöneticiler, öğretmenler ve veliler arasında ortaya çıkan çatışmanın sanal ortamdaki doğasının keşfedilmesi beklenmektedir.</p> <p>Kamu veya özel okullarda birey ya da grup ilişkilerinde yaşanan karşılıklı çatışma ve anlaşmazlıklar sıklıkla bilimsel çalışmalara konu edilmektedir. Bununla birlikte, eğitim sektöründe özellikle pandemi ve sonrası dönemde kullanımı giderek artan Web 2.0 araçlarının çatışma ve çatışma yönetimindeki rolü ise oldukça sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir. Bu bakımdan tezin ilgili literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması beklenmektedir.</p> <p>Bu amaç ve arka plan doğrultusunda ilgili literatüre de dayanarak şu araştırma sorusu belirlenmiştir: “Sakarya’da devlet ilkokullarında örgütsel çatışmanın yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolü nedir?”. Bu tezde ilk olarak devlet ilkokullarında Web 2.0 araçlarının kullanımında yaşanan çatışmanın sıklığı ve boyutlarına ilişkin mevcut durumu ortaya koymak, ardından yöneticiler, öğretmenler ve veliler arasında var olan çatışmanın niteliği, türü ve nasıl yönetildiğini anlamak gerekmektedir. Böyle bir çaba hem nicel ve nitel verilerin birlikte kullanılmasını gerektirdiğinden bu tezde karma araştırma yöntemi olarak “açıklayıcı ardışık karma desen” tercih edilmiştir.</p> <p>Araştırma Sakarya il merkezinde bulunan devlet ilkokullarını kapsamaktadır. Nicel verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu 2020-2021 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde tabakalı örnekleme tekniğine göre belirlenen sayıdaki öğretmene uygulanmıştır. Nicel araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 22.0 programı ile temel istatistiki teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Nicel araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak nitel araştırma kısmı tasarlanmıştır. Nitel araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Nitel veriler 2021-2022 eğitim-öğretim yılının birinci döneminde, Web 2.0 araçlarının kullanımında çatışma yaşadığını ifade eden okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan iki grubun katılımı ile uygulanmıştır.</p> <p>Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal olarak çatışma açıklanmakta, ikinci bölümde çatışma yönetimi ele alınmakta ve üçüncü bölümde Türkiye’de devlet ilkokullarındaki paydaşlar ve paydaşların rolleri incelenmektedir. Dördüncü bölümde Web 2.0 araçlarının eğitimde kullanılması, avantaj ve dezavantajları bağlamında değerlendirilmektedir. Tezin son bölümü olan beşinci bölümü ise araştırma sorusuna ve problemine koşut olarak geliştirilen araştırma tasarımı, elde edilen bulguların analizi ve tartışma kısımlarından oluşmaktadır.</p> <p>Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yaşadığı çatışmalarda Web 2.0 araçları oransal olarak yüksek olmamakla birlikte, okul yönetiminde ve eğitim süreçlerinde bir sorun alanı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlar Web 2.0 araçlarının kullanımını desteklemektedir. Bu nedenle, Web 2.0 uygulamalarının daha fazla yayılması neticesinde potansiyel çatışmaların da artması öngörülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin Web 2.0 eksenli çatışmaların çözümünde bütünleşme ve uzlaşma stilini kullanarak çözüm geliştirdiği anlaşılmaktadır.</p> |                                                              |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Çatışma, Web 2.0 Araçları, İlkokul                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                              |

| <b>ABSTRACT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Title of Thesis:</b> The Role of Web 2.0 Tools in Managing Organizational Conflict: A Case of State Primary Schools in Sakarya Province                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                  |
| <b>Author of Thesis:</b> İdris AYDIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                  |
| <b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                  |
| <b>Accepted Date:</b> 04/08/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Number of Pages:</b> x (pre text) + 185 (main body) + 9 (add) |
| <p>In recent years, Web 2.0 tools have deeply affected the education sector as well as other sectors. Conflict and conflict management in organizations are the subject of study in many disciplines from business to international relations. In this study, the use of Web 2.0 tools and the literature on conflict management in organizations are discussed together in the context of the education sector. The main purpose of the thesis is to examine the role of Web 2.0 tools in the management of conflicts in public primary schools. Thus, it is expected to explore the nature of the conflict between administrators, teachers and parents in public primary schools in the virtual environment.</p> <p>Mutual conflicts and disagreements in individual or group relationships in public or private schools are frequently the subject of scientific studies. However, the role of Web 2.0 tools, which are increasingly used in the education sector, especially in the pandemic and post-pandemic period, in conflict and conflict management has been examined in a very limited number of studies. In this respect, this thesis is expected to fill an important gap in the relevant literature.</p> <p>In line with this purpose and background, the following research question was determined based on the relevant literature: "What is the role of Web 2.0 tools in the management of organizational conflict in public primary schools in Sakarya?". In this thesis, it is first necessary to reveal the current situation regarding the frequency and dimensions of conflict in the use of Web 2.0 tools in public primary schools, and then to understand the nature, type and how the conflict between administrators, teachers and parents is managed. Since such an endeavor requires the use of both quantitative and qualitative data, "explanatory sequential mixed design" as a mixed research method was preferred in this thesis.</p> <p>The research covers public primary schools in Sakarya city center. In the collection of quantitative data, the questionnaire form developed by the researcher was applied to the number of teachers determined according to the stratified sampling technique in the second semester of the 2020-2021 academic year. The findings obtained from the quantitative research were analyzed using basic statistical techniques with the SPSS 22.0 program. The qualitative research part was designed based on the findings obtained from the quantitative research. A questionnaire consisting of open-ended questions developed by the researcher was used in the qualitative research. Qualitative data were collected in the first semester of the 2021-2022 academic year with the participation of two groups of school principals and teachers who expressed conflict in the use of Web 2.0 tools.</p> <p>The thesis consists of five chapters. The first chapter explains conflict conceptually, the second chapter discusses conflict management, and the third chapter examines stakeholders and their roles in public primary schools in Turkey. In the fourth chapter, the use of Web 2.0 tools in education is evaluated in terms of their advantages and disadvantages. The fifth chapter, which is the last chapter of the thesis, consists of the research design developed in parallel with the research question and problem, analysis of the findings and discussion.</p> <p>According to the findings obtained from the research, although Web 2.0 tools are not proportionally high in the conflicts experienced by teachers, they constitute a problem area in school management and educational processes. The participants support the use of Web 2.0 tools. Therefore, it is predicted that potential conflicts will increase as a result of the further spread of Web 2.0 applications. In addition, it is understood that school principals develop solutions by using the integration and reconciliation style in solving Web 2.0-based conflicts.</p> |                                                                  |
| <b>Keywords:</b> Conflict, Conflict Management, Organizational Conflict, Web 2.0 Tools, Primary Schools                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                  |

# GİRİŞ

“Bârika-i hakikat, müsâdeme-i efkârdan doğar” (Namık Kemal)

## Araştırmanın Konusu

Siyaset bilimi, psikoloji, ekonomi, işletme ve uluslararası ilişkiler gibi birçok sosyal bilim dalı ile ilgili olan çatışma, insanların birarada yaşamaya başladığı ilkçağlardan beri var olan bir olgudur. Günümüzde insanlar karşılıklı bağımlılığı gerekli kılan sosyal bir çevrede yaşamak zorunda kalmaktadır. İki veya daha fazla birey, grup ya da topluluğun birbiriyle etkileşimde bulunduğu durumlarda amaç ve hedeflere ulaşmak her zaman uzlaşma ve anlaşma içeren bir süreç olmamaktadır. Söz konusu etkileşimde ortaya çıkan uyumsuzluk, tutarsızlık, çıkar farklılaşması ve anlaşmazlık gibi durumlar aktörler arasında çatışmalara neden olmaktadır.

Çatışma bireyin kendi içinde yaşadığı çelişkilerden devletlerarası ilişkilere kadar uzanan çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu tez örgütsel alandaki çatışmalara odaklanmaktadır. Olumsuz bir imajı olan çatışma uzun bir süre örgütler açısından zararlı, ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülürken, günümüzde örgüt ve yönetim süreçlerinde çok sayıda olumlu etki ürettiği de kabul edilmektedir.

Örgütlerde farklı kültürlerden gelmiş, farklı kişiliğe sahip insanların bir arada bulunması çatışmayı kaçınılmaz kılar. Değişim göstermeyen örgütlerde çatışma az olur. Dinamik örgütlerde ise yenilikler ve gelişmeler çok olduğu için çatışma fazladır (Genç, 2012: 283).

Tezin diğer boyutunu oluşturan Web 2.0 araçları klasik yönetim uygulamalarını değiştirmiştir. Günümüzde insanlar yüzyüze görüşmedikleri yöneticilerden emir almakta ya da çalışanlarına emir vermektedir. Bir yanda örgütlerin iş ve işlemleri sanal ortamdan yapılırken bir yandan da hiç fiziksel ortama ihtiyaç duymayan örgütlerin sayısı artmaktadır.

İnsanların fiziksel olarak yüzyüze biraraya gelmeden örgüt yönetmesi, web 2.0 teknolojisi ile üretilen uygulama ve platformlar sayesinde mümkün olmaktadır. Pandemi sürecinde görüldüğü gibi kriz dönemlerinde web 2.0 araçları eğitim-öğretim süreçlerinde daha fazla tercih edilebilmektedir. Pek çok avantajı olan web 2.0 araçlarının örgütlerde kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerde bireyler ve gruplar

arasında yaşanan çatışmalar web 2.0 araçları üzerinden sanal ortama taşınabilmektedir. Web 2.0 araçları çatışma çözümü için de ciddi bir potansiyeli bünyesinde barındırmaktadır.

Türkiye’de Web 2.0 ve sosyal medya alanındaki çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca okullarda çatışma ve çatışma yönetimi konularında da oldukça fazla sayıda ve türde çalışma söz konusudur. Bununla birlikte, eğitim alanında kullanılan Web 2.0 araçlarının çatışma yönetimindeki fonksiyonuna yönelik araştırma sayısı hem uluslararası hem de ulusal düzeyde oldukça yetersizdir. Bu yönüyle elinizdeki tezin ilgili literatürde önemli bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

İletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan baş döndürücü gelişmeler neticesinde sosyal medyayı da kapsayan Web 2.0 araçları insanlar ve örgütler arasında yeni iletişim mecraları ortaya çıkarmıştır. Yüz yüze iletişim ve geleneksel medyanın yanında interaktif etkileşim ve dijital iletişim olanakları artmaktadır. Bu yeni etkileşim ortamının bilgilerin depolanması, hızlı ve ucuz olması gibi avantajları nedeniyle yaygınlaşması söz konusudur (Solmaz vd. 2013: 24).

Yeni iletişim ve etkileşim mecraları yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Veri güvenliğinden kişisel bilgilerin korunmasına kadar çok sayıda sorun alanına yönelik idari müdahaleler, kamu politikaları ve mevzuat düzenlemeleri yapılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

En yaygın devlet kurumları arasında bulunan okullar faaliyetlerini, idareciler, öğretmenler, çalışanlar ve velilerin etkileşimiyle sürdürür. Bu etkileşimde teknolojik iletişim araçları çözümün olduğu kadar sorunların da bir parçası haline gelmektedir. Pandemi sürecinde öğretmen, öğrenci, veli ve okul idaresi arasındaki dersler dahil hemen her türlü etkileşim teknolojik iletişim araçları kullanılarak sağlanmıştır. Bu durum okul paydaşları arasında potansiyel çatışma ve anlaşmazlık alanları doğurmuş, hatta birçok gerçek çatışmaya da zemin hazırlamıştır.

Klasik örgüt tiplerinde yaşanan çatışmalar doğal olarak okullarda da görülebilir. Teknolojik gelişmeleri yakından takip eden eğitim kurumlarında Web 2.0 teknolojisi resmi işlemler, iletişim, uzaktan eğitim, bilgilerin depolanması ve yüz yüze eğitimi desteklemek amacıyla gittikçe artan bir yoğunlukta kullanılmaktadır.

Eğitim kurumlarının idari yapıları kanun, tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Okulun yapısı içinde yer alan okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi iç unsurlar ile okulların yapısı içinde yer almayan ancak okulu etkileyen baskı ve çıkar grupları, aile birlikleri ve medya gibi dış aktörler bulunur. Bu tezde, okul paydaşları arasındaki çatışmaların iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte farklı bir boyut kazandığı kabul edilmektedir.

Yukarıda yer vurgulandığı gibi örgütsel çatışmanın Web 2.0 bağlamında incelenmesi nispeten yeni bir olgudur. Bu tez, örgütsel çatışma yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolüne odaklanması bakımından hem literatürde teorik olarak hem de devlet ilkokulları özelinde uygulama bakımından önemli bir boşluğu doldurmaya adaydır.

Bu tez, devlet ilkokullarında özellikle öğretmenler ve okul yöneticileri ile veliler arasında Web 2.0 ekseninde yaşanan çatışmaları problem olarak incelemektedir. Söz konusu çatışmaların özellikle pandemi döneminde Whatsapp, Telegram ve Instagram gibi Web 2.0 uygulamaları sayesinde çevrimiçi ortama taşınmış olmasının doğurduğu sorunlara odaklanılmaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin avantajlarından yararlanmak amacıyla karma yöntem tercih edilmiştir. Örneklem grubuna erişim kolaylığı ve ulaşım maliyetleri dikkate alındığında tezin araştırma evreni olarak Sakarya il merkezindeki ilkokullar tercih edilmiştir. İl merkezindeki okulların seçilmesinin bir başka nedeni, merkezi ilkokulların öğrencilerinin önemli bir kısmının servisle ulaşım sağlamasıdır. Dolayısıyla veliler de her zaman okula gidemediği için iletişim araçları başta olmak üzere Web 2.0 araçlarıyla iletişimin daha yoğun kullanılacağı varsayılmaktadır. Öte yandan kırsal bölgelerde eğitimde iletişim teknolojileri sosyo-ekonomik imkanlara bağlı olarak daha az kullanılmaktadır (Yıldız ve Akar, 2020; Kuş, Mert, Boyraz, 2021).

Araştırma yaklaşımlarındaki farklılık nedeniyle araştırmanın her iki aşaması için de farklı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Birinci aşamada gerçekleştirilen nicel araştırmada evrenin alt gruplarının örneklem büyüklüğü içindeki yerine göre oranlanması olarak ifade edilen “tabakalı örnekleme tekniği” seçilmiştir. Sakarya il merkezindeki ilçelerin öğretmen sayısına göre örneklem belirlenmiştir. Nitel araştırma kısmında ise araştırma sorularına daha uygun olan “kasti örnekleme tekniği” tercih

edilmiştir. Nicel araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda örneklem alanındaki okullarda Web 2.0 araçlarını yoğun olarak kullanan öğretmenler ile yapılandırılmış görüşme tekniği ile nitel veri toplanmıştır. Nicel ve nitel araştırmadan elde edilen bulgular birlikte analiz edilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu tezin amacı devlet ilkokulları örneğinde öğretmenler ve okul yönetimi ile veliler arasında vuku bulan çatışmaların ortaya çıkışı, nedenleri ve yönetimi bakımından Web 2.0 araçlarının rolünün incelenmesidir. Bu minvalde araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Sakarya’da devlet ilkokullarında örgütsel çatışmanın yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolü nedir?”

Sıralı açımlayıcı desene uygun olarak temel araştırma sorusu yanında nicel ve nitel araştırma için ayrı ayrı alt araştırma soruları belirlenmiştir.

### **Nicel Araştırma Soruları**

- 1- Okullarda web 2.0 araçları hangi amaçlar için kullanılmaktadır?
- 2- Öğretmenlerin web 2.0 araçlarını kullanırken karşılaştıkları çatışma ve anlaşmazlıkların doğası nasıldır?
- 3- Öğretmenlerin, Web 2.0 araçlarını kullanırken yaşadıkları çatışmadan kaçınma yolları nelerdir?
- 4- Çatışma yönetiminde web 2.0 araçlarını kullanma durumları ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişki nasıldır?

### **Nitel Araştırma Soruları**

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre devlet ilkokullarında web 2.0 araçlarının sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?
2. Okul idarecileri ve öğretmenler web 2.0 araçlarını kullanırken karşılaştıkları çatışma ve anlaşmazlıkların çözümünde hangi stratejileri izlemektedir?
3. Web 2.0 araçları çatışma yönetiminde nasıl kullanılmaktadır?

4. Web 2.0 araçlarının okullarda kullanımı ile ilgili kurumsal politikalar ve idari düzenlemeler oluşturulmuş mudur?

#### **Araştırmanın Kapsamı**

Tez beş bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde çatışma konusu kavram olarak, örgütsel çatışmanın aşamaları, sebepleri, özellikleri, türleri, olumlu-olumsuz etkileri ve örgütsel çatışmada belirleyici faktörler ele alınmıştır. İkinci bölümde çatışma yönetiminin süreçleri, çatışma yönetim tarzları ve yöntemleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, okul yönetimi, okul paydaşları, okullarda çatışma ve pandemi sürecinde uzaktan eğitim konuları incelenmiştir. Dördüncü bölümde Web 2.0 araçları genel olarak ele alındıktan sonra eğitimde en çok kullanılanlar avantajlı ve dezavantajlı yönleri bakımından değerlendirilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise okullarda Web 2.0 araçlarının eğitimde ve iletişimde kullanılması ile ilgili Sakarya il merkezindeki devlet ilkokulları örnek alınarak araştırma süreci ve ulaşılan bulguların analizi tartışılmıştır.

# **BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN DOĞASI**

Sosyal hayatta insanlar ve gruplar arası etkileşim kaçınılmazdır. Taraflar arası tercih, istek, değer ve çıkarlarda farklılık olduğu sürece sebepler ve araçlar farklılaşsa da çatışma hep olacaktır (Karip, 2000: 2). İyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar doğuran çatışma, bu yönüyle araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve azımsanamayacak bir literatür oluşmuştur. Örgüt içi çatışmaları örgütün yaşamasına ve gelişmesine katkıda bulunacak biçime dönüştürme olarak tanımlanan çatışma yönetimi (Güney, 2004: 45) yönetim biliminin önemli kavram ve çalışma konularından birisi haline gelmiştir.

Bu bölümde ilk olarak, çatışma ve çatışma ile ilişkili kavramlar ele alınmaktadır. Ardından teorik çerçevesi, aşamaları, türleri, temel nedenleri ve özellikleri gibi örgütsel çatışmanın niteliği incelenmektedir. Çatışma yönetiminin süreçleri, tarzları ve yöntemleri ortaya koyulmaktadır.

## **1.1. Çatışma Kavramı**

Birden fazla disiplin için anahtar bir kavram olan çatışma yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, iktisat, siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler gibi birçok farklı disiplin altında incelenen bir olgudur. Askerler, çatışma terimini silahlı mücadele anlamında anlarlar. Bilgisayar uzmanları, iki elektronik veri işleme programı uyumsuz olduğunda bir çatışmadan bahseder. İş dünyasında ise çatışma terimi sıkça karşılaşılan sosyal bir fenomeni ifade eder (Proksch, 2016: 2). Çatışma, etkileşimde olan iki veya daha fazla sosyal varlık arasında gerçekleşir. Bir ailenin üyeleri arasında, emekçiler ve yönetim arasında, siyasi partiler arasında ve uluslar arasında olmak üzere pek çok farklı durumda ve farklı nitelikteki aktörler arasında ortaya çıkar (Fink, 1968: 413).

Farklı disiplinlerde çalışılıyor olması nedeniyle çatışmanın çok sayıda tanımı vardır. Genelgeçer bir tanım üzerinde uzlaşmak zordur. Buna rağmen, çatışma kavramından söz edildiğinde belirli ortak noktalar öne çıkmaktadır (Rahim, 2001: 18):

1. Çatışmanın taraflarca algılanması bakımından farklılık vardır.
2. Çatışma birey, grup ve örgüt gibi sosyal varlıklar arasındaki karşıt çıkarları içerir.

3. Çatışma, tarafların kendi çıkarlarını engelleyeceği (veya zaten engellemiş olduğu) inançlarına dayanır.

4. Alanda çalışanların bir süreç olarak ifade ettiği çatışma; bireyler veya gruplar arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkar ve geçmiş iletişimlerini ve bunların gerçekleştiği durumları yansıtır.

5. Taraflardan birinin veya her ikisinin eylemleri aslında diğerlerinin hedeflerine engel teşkil eder.

Bu beş unsur, özellikle sıfır toplamlı yani kazanmanın veya kaybetmenin birbirine eşit olduğu bir çatışma durumunda yararlıdır. Sıfır toplamlı olmayan (iki tarafın da kısmen kazanması) çatışma durumlarında, bu özelliklerden bir veya birkaçı mevcut olmayabilir (Rahim, 2001: 18).

Çatışma kelimesinin İngilizce karşılığı olan “conflict”, Latince “confligere” sözcüğünden türetilmiştir. Başlangıçta ahlaki olmaktan çok fiziksel anlamda bir sözcük olan “conflict”, her iki anlama sahip olsa da çağrışımı fiziksel anlamdadır (Wright, 1990: 16). Olumsuz bir imajı olan çatışma kavramı kaçınılması gereken durumdan zaman içerisinde olması gereken bir duruma doğru evrilmiştir (Wright, 1990: 20).

Çok çeşitli tanımları bulunmakla birlikte, literatürde en çok atıf alan bir tanıma göre çatışma sosyal varlıklar (yani, birey, grup ve organizasyon) içinde veya arasında uyuşmazlık, zıtlık, anlaşmazlık, karşıtlık olarak tezahür eden etkileşimli bir süreçtir<sup>1</sup> (Rahim, 2001: 33).

Çatışmanın bir çeşidi olarak örgütsel çatışma, örgüt paydaşlarının (birey, grup, takım vb.) birlikte çalışma, birarada bulunma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin sekteye uğramasına veya karışmasına neden olan (Eren, 2015: 563) ve iyi yönetilmediğinde ise örgüte zarar veren dinamik etkileşim sürecidir (Gümüseli, 1994: 21).

---

<sup>1</sup> İçsel olarak farklı güdü ve duyguların bireyi kararsızlığa ve farklı davranışlara sürüklemesine bireysel veya içsel çatışma denir (Güney, 2004: 45; Tutar, 2016: 92). Kişinin yaşadığı içsel çatışmalar örgütsel çatışmanın kişisel faktörlerden kaynaklanan sebeplerinden biri olmakla birlikte, bu tezde örgütsel çatışma konu edilmektedir.

Rumel'in (1976) zorlayıcı olmayan güçlerin çatışması olarak adlandırdığı uzlaşmayla sonuçlanan "hesabı ben ödeyeyim", "önce sen buyur" türündeki çatışmalar ve ürün geliştirirken karşıt fikirlerin ortaya atılmasından kaynaklanan fonksiyonel çatışmalar pozitif yönlüdür. Kaynakların paylaşımı, istenmeyen bir işe görevlendirme yapılması gibi fonksiyonel olmayan negatif yönlü çatışmaları yöneticinin örgüt lehine kullanabilmesi örgütsel çatışma yönetiminin bir parçasıdır.

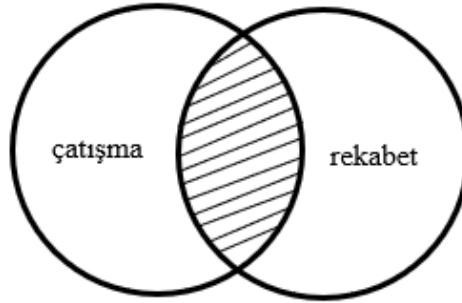
Bir örgütte çatışma olmaması her şeyin yolunda olduğunu göstermez, durağanlık örgütler için bir soruna dönüşebilir. Bu bakımdan, çatışma örgütün dinamik yapısının gereğidir (Arslantaş ve Özkan, 2012a: 557; Tutar, 2016: 93). Burada örgütsel çatışma yönetimi kavramından söz edilir. Örgütsel çatışmaların yönetimi, makul miktarda çatışmayı sürdürmek ve örgüt üyelerinin farklı çatışma durumlarını etkili bir şekilde ele alması için çeşitli stilleri öğrenmelerine yardımcı olmak amacıyla çeşitli teşhis ve müdahaleleri içerir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1323). Çatışmanın örgüte faydası çatışmanın yönetimine bağlıdır. İyi yönetilmeyen çatışmaların bazen telafi edilemeyen maliyetleri olur. Challenger uzay mekiğinin 1986'da uzaya fırlatılışından saniyeler sonra infilak etmesi olayında mühendislerin ve yöneticilerin projede önceliklerinin farklılaşması nedeniyle ortaya çelişkilerin çıkması ile mühendislerin ve yönetimin karar vermede kişisel ahlaki sorumluluk almaması olaya önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Werhane, 1991: 605).

## **1.2. Çatışma ile Benzer Kavramlar**

Rekabet, işbirliği, stres, kriz ve mobbing hem gündelik dilde hem de ilgili literatürde çatışma kavramı ile birlikte ve bazen de onun yerine olacak şekilde kullanılmaktadır. Oysa söz konusu kavramlar ile çatışma arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

**Rekabet**, iki veya daha fazla sosyal varlık arasındaki belirli amaçları aynı anda elde etme çabasıdır (Güney, 2004: 201) ve genellikle sınırlı kuralları bulunur. Kuralların ihlali rekabeti çatışmaya dönüştürebilir. Rekabet halindeki bireyler ya da gruplar birbirini engellemeye çalışırsa çatışma çıkar (Akçakaya, 2003: 5; Şimşek ve Çelik, 2012: 271). Canlılar dünyasında rekabetin çatışmaya dönüşmesi daha çok sınırlı kaynakların ihtiyaçları karşılayamadığı durumlarda olur (Whright, 1951: 198). Örgütsel çatışmaların büyük kısmı rekabetten kaynaklansa bile, her çatışmanın temelinde rekabet bulunmaz (Kılınç, 1985: 104). Rekabet çatışmaya dönüşürse idarecinin süreci iyi

yönetmesi gerekir. İyi yönetilen çatışmanın da örgüt başarısına katkısı olur; ancak çatışma seviyesi ne kadar artarsa o derece yönetim sorunları ortaya çıkar. Şekil 1, bu iki kavramın yakın anlama geldiği ortak noktaları göstermektedir.



**Şekil 1:** Çatışma Rekabet İlişkisi

**Kaynak:** Baysal ve Tekarslan, 1996: 305

**İşbirliği** kavramı, birden fazla kişi veya grubun amaçları doğrultusunda çalışma sürecine planlı bir şekilde katılmasıdır (Parlak, 2011: 402). Taraflar aynı anda hem işbirliği içinde hem de çatışma halinde olabilirler (Akçakaya, 2003: 5; Şimşek ve Çelik 2012: 272). İşbirliğinden kaynaklanan çatışmalar genellikle fonksiyonel çatışmalardır, yani örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunan yapıcı çatışmalardır. Çatışmanın olmadığı her durumda işbirliği vardır denilemeyeceği gibi tersi de geçerlidir (Kılınç, 1985: 105). Örgüt içinde iki birimin aynı amaçlar doğrultusunda çalışması işbirliğinin yanında çatışmaya da neden olmaktadır (Tokat, 1999: 34). Deutsch'a göre (1949: 133), işbirliğinin kalıcılığı iki şarta bağlıdır: Etkinliği ve verimliliği. Etkinlik, sosyal amacın başarılarıyla ilgilidir. Verimlilik, bireysel güdülerin tatmini ile ilgilidir. Etkinlik testi, ortak bir amacın başarılmasıdır. Verimlilik testi, işbirliği yapmak için yeterli bireysel iradeyi ortaya çıkarmaktır. Bu anlamda işbirliği potansiyel çatışmaya da zemin oluşturabilir.

**Kriz**, örgütün normal işleyen düzenini bozan, birdenbire ortaya çıkan içinden çıkılması zor karışık safhadır (Genç, 2012: 365). Kriz bir organizasyonun üst düzey, temel hedeflerini tehdit ederek örgütün varlığını tehlikeye düşüren acil tepki gösterilmesi gereken durumdur (Güney, 2004: 151). Kriz zor olsa bile bazı durumlarda olumlu gelişmelere neden olabilir (Sezgin, 2003: 182). Kriz ile çatışma durumu arasındaki en önemli fark krizin örgütün varlığını tehlikeye düşürmesidir. Bununla birlikte, iyi yönetilmeyen çatışmalar da örgüt için krize neden olabilir.

Çatışma ile ilişkilendirilen diğer bir kavram ise strestir. **Stres**, kişisel ya da çevresel etmenlerden kaynaklanan bireyin dengesini olumsuz etkileyen, bozulan bu dengeyi yeniden kurmak için yeni davranışlara zorlayan gerçek ya da algılanan uyarıcılara verilen fiziksel, bilişsel ve duygusal tepkilerdir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 237). Örgütsel stres, örgütte yaşanan gerilim durumudur. Örgütsel değişim çalışanlar üzerinde strese neden olabilir (Genç, 2012: 291). Stres, insanın davranışlarını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkiler (Eren, 2015: 291). Stres ile çatışma arasındaki en önemli fark ise çatışma diğer insanlarla etkileşim sonucu olurken stres kişisel bir olgudur. Stres, performans düşüklüğü ve işe devamsızlık şeklinde örgütsel başarıyı da etkiler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 275).

Çalışma ortamındaki belirli bir kişiyi hedef alan fiziksel ve psikolojik baskı anlamına gelen **mobbing**, işyerinde herhangi bir düzeydeki çalışana, sistematik olarak uygulanan, rahatsızlık veren her türlü fiziki, psikolojik kötü muamele ve davranışlardır. Sistematik ve sürekli olduğu için TDK “bezdiri” kelimesi ile isimlendirmiştir (TDK). Çalışma hayatının varlığı kadar eski olan mobbing kavramı ancak 80’li yıllardan itibaren literatürde kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996: 13; Tınaz, 2006). Çatışma sonucunda dezavantajlı konumda bulunan taraf üstün konumda bulunan tarafın duygusal veya fiziksel baskısına maruz kalabilir. Mobbing kaynaklı çatışmalarda taraflar her iki tarafın da kaybedeceği stratejiler geliştirmektedirler (Asunakutlu ve Safran, 2006: 119). Her çatışma, olumsuz bile olsa mobbing olarak adlandırılmaz. Çatışmanın mobbing olarak adlandırılması için belirli bir kişinin hedef alınıp sürekli olarak rahatsızlık veren davranışların sergilenmesi gerekir.

### **1.3. Örgütsel Çatışmanın Teorik Bağlamı**

Yönetim teorisinin genel gelişim çizgisine paralel olarak örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımlar da çeşitlenmiştir. Fayol, Gulick, Urwick, Taylor ve Weber gibi klasik dönem yönetim bilimcileri çatışmanın örgütün etkililiğine zarar verdiğini bu nedenle en aza indirilmesi gerektiğini dolaylı olarak varsaymıştır. Üyelerinin çatışmaya girme olasılığını en aza indirecek şekilde örgütsel yapıları kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve komuta kademesi ile donatmışlardır (Rahim, 2001: 8; Payne, 2010).

Klasik yönetim teorisi uyum, bütünlük, eşgüdüm ve düzen ile tanımlanan sorunsuz işleyen örgütleri ideal örgütler olarak kabul eder. Çatışmanın örgütsel performans

üzerinde olumsuz etkisi vardır (Aydın, 1984: 153; Thakore, 2013: 7). Bu perspektife göre, çatışmalar, örgütlerin düzenli ve etkin işleyişini engelleyen durumlar olarak değerlendirilir. Klasik yaklaşımda ise çatışmalar örgütler açısından olumsuz bir yön olarak kabul edilmiş ve bu düşünceyi desteklemek için şiddet, tahribat ve mantıksızlık gibi terimler kullanılarak, zararlı ve kaçınılması gereken bir durum olarak nitelendirilmiştir.(Robbins, 1998: 435; Turkalj, Fosić ve Dujak, 2008: 507).

Klasik dönem teorisyenlerinin yanı sıra “Beşerî İlişkiler Okulu” mensupları da bireyler arası olumlu ilişkiler geliştirmeye ağırlık verdikleri için çatışmayı istenmeyen durum olarak kabul etmişlerdir (Kılınç, 1985: 106). Neo Klasik kuramcılar, örgütün biçimsel yapısının yanında, sosyal yapısının da olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örgüt etkinliğinin işbirliği, yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağını kabul ederek çatışmayı doğal saymışlar ve bu konuda çözüm önerileri geliştirmişlerdir. Bu görüşe göre, çatışma farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çatışmanın çözümü için bu farklılıkların ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmüşlerdir (Kılınç, 1985:106; Tokat, 1999: 29; Çağlayan, 2006: 15). Çatışmayı normal karşılayan, örgütün performansına fayda sağlayabileceğini kabul eden bu görüş 1940’ların başından 1970’lerin ortalarına kadar etkili olmuştur (Genç, 2012: 281).

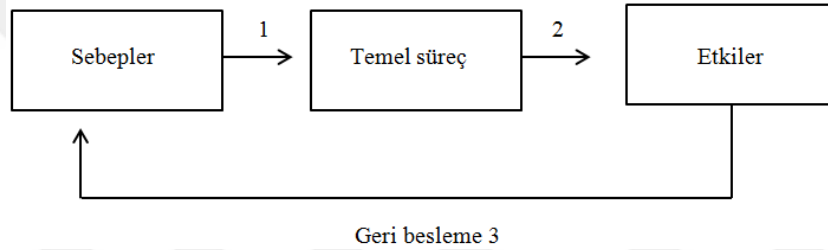
Modern yönetim teorisyenleri örgütü üyeleri, grupları, birimleri ve amaçlarıyla bir bütün olarak incelemiştir. Örgüt bir sosyal sistemdir ve örgüt ögeleri birbirini sürekli etkiler (Tokat, 1999: 30). Bu anlayışa göre çatışmaların tamamen bastırılması ya da ortadan kaldırılması yerine hem düşük düzeydeki hem de yüksek düzeydeki çatışmalara müdahale ederek örgüt için optimum çatışma düzeyinin sağlanması gerekir (Akkirman, 1998: 1). Modern veya diğer bir ifadeyle etkileşimci yaklaşım, çatışmayı sadece doğal kabul etmekle kalmayıp ihtiyaç olarak da görmektedir. Etkileşimci görüş, bir organizasyon için tüm çatışmaları faydalı olarak görmez. Aşırı düzeyde çatışma, örgütsel etkinliği engelleyebilir (Payne, 2010: 7). Çalışanlar tarafından azalan iş tatmini, artan devamsızlık ve işten ayrılma oranları ve nihayetinde daha düşük verimlilik ortaya çıkabilir. Etkileşimci yaklaşım yöneticilerin organizasyona zarar veren çatışmaları sürekli olarak çözmeye çalışmasını, fakat belirli bir seviyeye kadar çatışmayı teşvik etmesini savunur. Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için belirli bir düzeye kadar çatışma olması gerekir. Hayatta kalma ve adaptasyon, ancak bir kuruluş çevredeki

sürekli değişikliklere uyum sağlayabildiğinde mümkün olur. Çatışma, değişimi tetikleyen unsurlardan birisidir (Robbins, 1978: 69).

Örgütlerde doğal karşılanan çatışmaların örgüte büyük oranda zarar vermemesi, örgütün varlığını tehlikeye düşürebilecek krizlere neden olmaması için kontrol altına alınabilecek çatışmalar teşvik edilir. Modern anlayış çatışmayı bir anlamda vücudu hastalıklardan koruyan bir aşı gibi görmektedir.

#### 1.4. Örgütsel Çatışmanın Aşamaları

Çatışmanın aşamaları bu konuda çalışan bilim insanları tarafından farklı isimler altında birbirine yakın şekilde sıralanmıştır. Wall ve Callister (1995) en basit çatışma döngüsünü aşağıdaki şekilde modellemiştir (bkz. şekil 2).



**Şekil 2:** Çatışma Döngüsü

**Kaynak:** Wall ve Callister, 1995: 516.

Modele göre çeşitli sebepler çatışmaya neden olur ve belirli bir sürecin sonucunda çatışmanın bireysel ve örgütsel etkileri ortaya çıkar. Çatışmanın çözümü için yapılan müdahaleler ise bir geri besleme mekanizması sayesinde yeni çatışmalara neden olur ve süreç başa döner.

Çatışmayı beş aşamada açıklayan Rummel hem uluslararası ilişkilerden hem sosyal hayattan örnekler vermiştir. Rummel, çatışmanın beş aşamasını şu şekilde sıralamıştır (Rummel, 1976):

1. Gizli çatışma: Temelinde insanlar arasındaki farklı anlamlar, değerler, normlar, statüler ve sınıfların doğasında bulunan sosyo-kültürel çatışma ihtimalini ifade eder.
2. Başlangıç aşaması: Aktif muhalefetin başlaması, karşıt çıkarların ortaya çıkmasıdır. Tetikleyici bir olay veya taraflardan birinin iradesini ortaya koymasıyla çatışma durumu belirir.

3. Güçlerin dengelenmesi (balancing): Statüko testi, gücün tezahürü ve uyum olmak üzere üç alt aşamadan oluşur. **Statüko testi**, insanların sosyal ilişkiye girerken kendisinde var olan değerler, sosyal anlayış, normlar, gelenek ve deneyimlerine göre test etmesidir. Yeni bir ürüne halkın tepkisini firma sahibinin test etmesi ya da yemek için niyetlendiğimiz lokantanın masalarını ve garsonlarını gözlemlemek gibi. **Gücün tezahürü**, edinilen öngörüye göre verilen karardır. Firma sahibi ürünün üretimini durdurabilir ya da yemek için doğru yerde olduğunuzu düşünebilirsiniz. **Uyum** ise verilen kararın öngörünüze ne kadar yaklaştığı sorusunun açıklamasıdır. Lokanta örneği düşünüldüğünde, birey, iyi ki bu lokantayı tercih ettim diyebilir.

4. Güç dengesi (Balance): Yeteneklerin, çıkarların ve iradelerin muhalefetiyle güçler dengesi şekillenir. Dengeleme yoluyla, her bir taraf diğerinin menfaatlerini anlamaya ve buna bağlı olarak iradenin gücünü belirlemeye başlar. Dengeleme davranışları arasında dayanışmacı, karışık ve düşmanca davranışlar içeren vaatler, değiş tokuşlar, ödüller, mahrumiyetler ve tehditler sayılabilir.

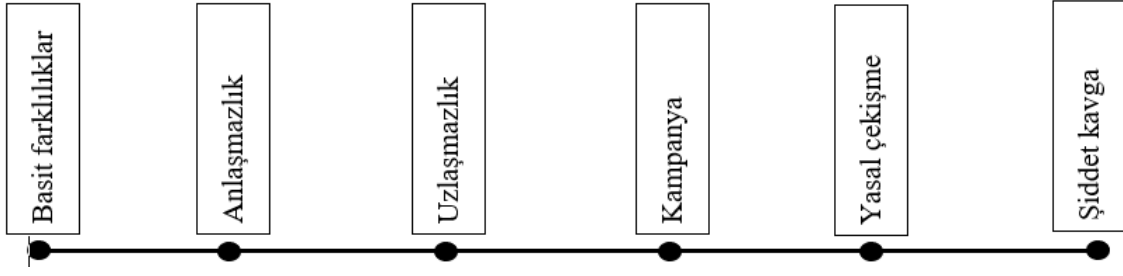
5. Patlak verme aşaması: Oluşan güçler dengesine göre tarafların karşı karşıya gelerek eyleme geçmesidir.

Çatışma konusunda ilk akademik çalışmaları yapan bilim adamlarından biri olan Pondy çatışmayı beş aşamada incelemiştir gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve çatışmanın bir döngü olarak görüldüğü çatışma sonrası durum<sup>2</sup> olmak üzere beş aşamada incelemiştir (Pondy, 1967: 300).

Karip (2000: 7), basit farklılıklardan şiddet ve kavgaya uzanan durağan olmayan karmaşık bir olgu olan çatışmayı altı aşamaya ayırmıştır. Çatışmanın karmaşık olması iki nokta arasında herhangi bir yerde başlaması veya bitmesi, evreler arası düzensiz geçiş olabilmesindendir (bkz. Şekil 3).

---

<sup>2</sup> Pondy'nin modeli araştırmacılar tarafından daha çok benimsenmiştir. Bu aşamalar "ortaya çıkış şekline göre çatışmalar" başlığı altında detaylıca incelenmiştir.



**Şekil 3:** Çatışmanın Aşamaları

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3’te gösterilen aşamalar şu şekilde açıklanabilir (Karip, 2000: 7):

- a) Basit Farklılık: Bu aşamada taraflar arasında hafif derece çıkar uyuşmazlıkları görülür. Çıkarlar vazgeçilemeyecek değildir. Arka planda başka sebepler yoksa ve dışarıdan müdahale olmazsa ortak bir çözüm bulunabilir.
- b) Anlaşmazlık: Uyuşmazlık daha belirgin haldedir. Bu aşamada ortak çözüm yerine pazarlığa girilir. Üçüncü tarafın müdahalesi ile sorun çözülebilir.
- c) Uzlaşmazlık: Taraflar arası kutuplaşma netleşir. Taraflar arası etkileşim koşullara bağlıdır. Karşılıklı olarak tehdit, ikna ve kanıtlar sunulur. Kazan ya da kaybet tutumu ağırlıklıdır. Bu aşamada tarafsız üçüncü kişilerin arabuluculuğu çözümde etkili olur.
- d) Kampanya: Taraflar arası sınırlı bir iletişim vardır. Taraflar birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü yansız bir üçüncü kişinin müdahalesi veya oylama yöntemi ile sağlanır. İkna etmek için hem mantıki hem de duygusal söylemler kullanılır.
- e) Yasal Çekişme: Bu aşamada çatışma konusu mahkemeye taşınmıştır. Uyulması gereken kurallar yasalarla belirlenmiştir. Kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar uygulanır. Karar her iki taraf için de bağlayıcıdır.
- f) Şiddet ve Kavga: Çatışmanın son evresidir. Taraflar birbirine karşı yıkıcı eylemlerde bulunabilirler. Sadece kavga değil mala zarar verme şeklinde de görülebilir. Çatışma saldırıya dönüşürse farklı bir boyut kazanmış olur. Saldırı, kişilere ya da nesnelere zarar vermeyi ya da onları incitmeyi hedefleyen açık davranışlar veya tepkilerdir (Parlak, 2011: 669). Saldırı, sonuçları dikkate alınmadan yapılırsa kendi konumu da zarar görür. Bu tür saldırılar art niyetlidir (Aydın, 2013: 155). Kişinin maddi ve manevi varlığında zarara neden olan eylemler hukuken haksız fiildir. Bu eylemler kanunda açıkça belirtilirse suç teşkil eder (Durmuş, 2020: 17).

Farklı yazarlar tarafından ortaya koyulan çatışma aşamaları Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1:** Farklı Yazarlara Göre Çatışma Aşamaları

| Yazar Adı                | 1.Aşama         | 2. Aşama          | 3. Aşama              | 4. Aşama     | 5. Aşama              | 6. Aşama        |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|-----------------|
| Wall ve Callister (1995) | Sebepler        | Temel Süreç       | Etkiler               |              |                       |                 |
| Rummel (1976)            | Gizli Çatışma   | Başlangıç Aşaması | Güçlerin Dengelenmesi | Güç Dengesi  | Patlak Verme          |                 |
| Pondy (1967)             | Gizli Çatışma   | Algılanan Çatışma | Hissedilen Çatışma    | Açık Çatışma | Çatışma Sonrası Durum |                 |
| Karip (2000)             | Basit Farklılık | Anlaşmazlık       | Uyuşmazlık            | Kampanya     | Yasal Çekişme         | Şiddet ve Kavga |

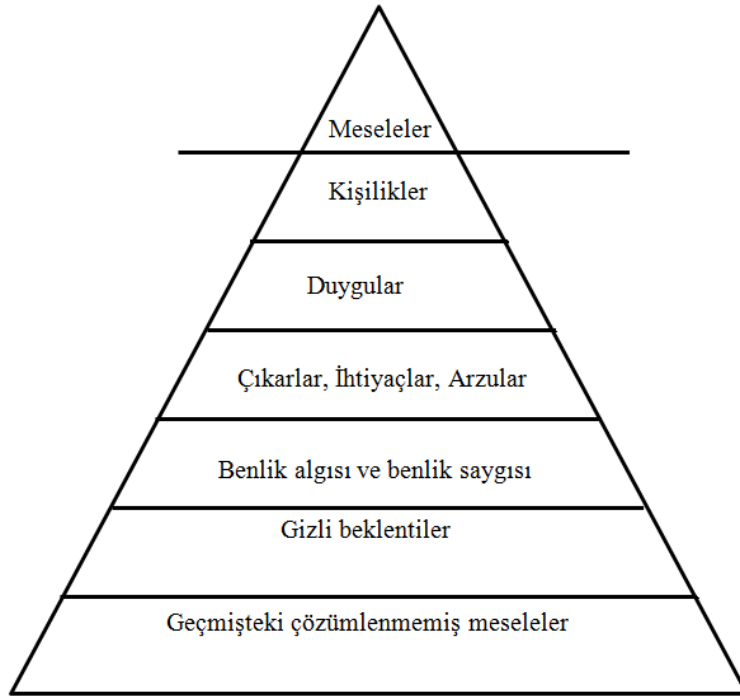
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde çatışma başlangıç evresinden son aşamasına kadar farklı yazarlar tarafından en az üç en fazla altı aşamalı bir süreç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Araştırmacılar zaman zaman aynı isimler altında aşamaları ifade ederken bazen de farklı kavramlarla aynı hususları belirtmiştir.

### 1.5. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Farklı geçmişlere ve farklı ilgi alanlarına sahip bireyler ortak bir platformda bir araya gelerek önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar için çalıştıklarında bir organizasyon oluştururlar (Blank, 2020: 94). Bu birliktelik her yönden sorunsuz olarak işlemez; çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmaların görünenden çok farklı nedenleri olabilir. Çatışmayı çözmek arkeolojik bir kazıyı ortaya çıkarmak gibidir.

Şekil 4'te görüldüğü gibi çatışma nedenleri bir buzdağına benzetildiğinde, buzdağının altında yer alan çok daha farklı sebeplerin bulunduğu söylenebilir. Bu noktada çatışmanın altında yatan nedenlerin tespit edilerek yönetilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Cloke ve Goldsmith, 2019: 30).



**Şekil 4:** Çatışmada Buz Dağının Altı

**Kaynak:** Cloke ve Goldsmith, 2019: 115.

Örgütsel çatışmanın sebepleri temelde iki kategoriye ayrılır (Blank, 2020: 26):

1. Çatışmanın Davranışsal Yönleri: Buna göre çatışma, insanın düşünce ve duygularından, duygu ve tutumlarından, değerlerinden ve algılarından kaynaklanır ve bir kişiliğin bazı temel özelliklerini yansıtır.
2. Çatışmanın Yapısal Yönleri: Buna göre çatışma örgütün tasarımı ve alt bölümleri ile ilgili konulardan kaynaklanmaktadır. Kuruluş ne kadar büyük olursa, çatışmanın varlığı için temel o kadar büyük olur.

Yukarıdaki ayrım dikkate alındığında çatışmanın nedenlerini kişisel/davranışsal, örgütsel/yapısal ve diğer faktörler başlıkları altında incelemek mümkündür.

#### **1.5.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel çatışmanın örgütün yapısı, prosedürlerinden ziyade bireysel özelliklerden kaynaklanan sebepleridir. Bencil, mükemmeliyetçi, affedici, sakın, sinirli, sabırsız gibi farklı kişisel özelliklere sahip insanların birlikte çalışma ihtiyacı çatışmayı kaçınılmaz kılar (Spaho, 2013: 107).

Genellikle farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelen bireyler geldikleri ortamda edindikleri alışkanlıkları yeni sistemde sürdürmeye çalışırlar (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 220). Örgütsel üyelerin kişiliklerinde ve kültürel geçmişlerinde algılanan farklılıkların bir sonucu olarak kişisel-kültürel çatışmalar meydana gelir. Ayrıca çalışanlar arasında var olan yaş, deneyim ve diğer demografik faktörlerdeki farklılıklar nedeniyle organizasyonda çatışmalar ortaya çıkabilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1328). Hatta nispeten daha nadir olmakla birlikte kişisel özellikler bakımından birbirine benzeyen üyelerin oluşturduğu ve tam uyum olan örgütlerde de (örneğin gönüllü kuruluşlar) çatışma gözlenmektedir (Eren, 2015: 563). Yönetici pozisyonundaki organizasyon çalışanlarının çatışma yönetim tarzları kişilik özellikleri ile doğrudan ilgilidir (Turhan & Tiftik, 2022).

### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, örgütün mekanizması, prosedürleri, ödül ve terfi sistemi gibi doğrudan bireylerin rolünün olmadığı sebeplerdir. Çatışmaya neden olan örgütsel faktörler arasında kaynak sınırlılığı ve kaynak paylaşımındaki zorluklar öne çıkmaktadır. Örgüt çalışanlarının özellikle birim yöneticilerinin kaynak dağılımındaki rekabetleri çatışmaya neden olabilmektedir (Aytürk, 2015: 304). Örgüt çalışanları arasında yetki ve görev dağılımında var olan uyuşmazlıklar veya çakışmalar, statü farklılıkları da çatışmaya yol açabilmektedir. Örgütlerde aynı işi yapan çalışanların memur, işçi, sözleşmeli gibi farklı statülerde istihdam edilmesi, yaş ve kıdem farklılıkları (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 219), ast-üst farklılaşması (Özalp, 1989: 87) örgütsel çatışmanın diğer örneklerini teşkil etmektedir.

Aynı işi yapan ancak örgütün farklı birimlerinde çalışanlar konumlarını daha üstün görebilmektedir. Örneğin, planlamada çalışan mühendislerin şantiyede çalışan mühendislerle göre, teknik personelin idari personele göre daha yüksek bir konumda olduğunu düşünmesi çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir (Kılınç, 1985: 111).

Örgüt çalışanları ve aynı örgüt içindeki farklı departmanlar arasında var olan karşılıklı bağımlılık çatışmanın önemli sebepleri arasındadır. Karşılıklı bağımlılık durumunda bir kişi veya birimin görevini aksatması diğer kişiler veya birimlerin de görevini aksatmasına yol açacağından çatışmaya neden olur (Spaho, 2013: 107).

Örgütün kişisel çıkar ve ödül sistemlerindeki farklılıklar da çatışma nedenidir. Ödüllendirme sistemi amaçlara uygun rekabet yerine yarışma ve düşmanlık oluşturuyorsa çatışmaya neden olur. Ödül sistemindeki eşitlik doğrudan çalışanların davranışları, memnuniyetleri ve adalet duyguları üzerinde etkilidir (Spaho, 2013: 108). Ödül alan çalışanın neden ödül aldığı diğer çalışanlar tarafından çoğu zaman sorgulanır. Örgütler ödüllendirme konusunda standart geliştirememişse her ödüllendirme yeni çatışmalara neden olur.

Örgüt büyüdükçe departmanların sayısı artar ve her birimin çalışanları kendilerini örgütten bağımsız gruplar olarak görmeye başlar. Örgütlerin büyümesiyle birlikte görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizleşme artar. Bu noktada, birimler arası ilişkilerin iyi tanımlanmaması çatışmalara zemin hazırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 209). Örgüte yeni katılan bireyler daha çok yetki, görev ve sorumluluklarını net olarak bilmedikleri için çatışma yaşarlar. Yetki karmaşası bir çalışanın birden fazla amirden emir aldığı matriks organizasyonlarda daha çok yaşanır. Kimin ne yaptığının belirsiz olduğu durumlarda, çalışanlar istenmeyen görevleri bir sonraki çalışana devretme eğilimindedirler. (Öztaş, 2005: 16; Shahmohammadi, 2014).

Örgütsel bazda yetki karmaşası kamu kurumları arasında daha çok görülür. Bir kamu kurumu sorumluluktan kaçmak için bir işin kendi sınırları içine girmediğini veya daha etkin olmak için kendi alanına girdiğini iddia ederek başka bir kamu kurumu ile karşı karşıya gelebilir. Yerel yönetimler ile merkezi idarenin taşra örgütleri veya diğer kamu kurumları arasında, büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyeler arasında yetki karmaşasından kaynaklanan çatışmalara sık rastlanır. Kamu örgütlerinde atanmış ve seçilmişler arasında en önemli yapısal neden mevzuat ve uygulamadan kaynaklanan işbölümü eksiklikleridir (Özcan, 2021).

Son olarak belirtmek gerekir ki, her örgütsel yenileşmenin dirençle karşılanması muhtemeldir. Örgütsel yenileşme neticesinde çalışanların görev, rol ve statülerinde değişim olacağından, bu durum çatışmaya neden olabilir (Genç, 2012: 286). Belirtmek gerekir ki, örgütsel çatışmaya neden olan faktörler farklı zamanlarda aynı anda veya tek tek gözlemlenebilir.

### 1.5.3. Diğer Faktörler

Sadece örgüt ile veya sadece kişisel özellikler ile ilgili olmayan çatışma nedenlerini bu başlık altında incelemek mümkündür. Özellikle ekonomik sorunlar bazı kişileri, aileleri, grupları, örgütleri veya ülkeleri çatışmaya yatkın hale getirebilir (Eunson, 2007: 5). Örneğin, hayat pahalılığı, işsizlik veya yetersiz sosyal güvence gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde yaratacağı baskı ve stres, iş ortamında çeşitli çatışmalara yol açabilir.

Çatışmanın diğer faktörleri arasında örgüt iklimini de saymak mümkündür. İstenmeyen çatışmalara rıza gösteren, aşırı toleranslı ya da sert bir örgüt iklimi çatışmalara neden olabilir (Tutar, 2016: 101; Genç, 2012: 285). Örgüt iklimini iyi bilen bir yönetici hangi davranışların çatışmaya neden olabileceğini tahmin edebilir. Okullarda okul müdürü olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışır. Çünkü öğretmenler görevlerini sınıfta diğerlerinden bağımsız olarak tek başlarına yerine getirirler. Yaptıkları işin başkaları tarafından görülmesi mümkün değildir. Okul kültürü, kontrol ve koordinasyon aracı olarak iş görür (Şişman, 2019: 220).

Örgütün bürokratik yapısının getirdiği rutinlik, yazılı emirlerin farklı yorumlanması çatışmalara neden olmaktadır. Kamu kurumlarında idareciler mevzuat ve prosedür ile personelin veya kurumun faydasına olacağına inandığı işlem arasında kalabilir. Aynı sorun yönetici ile memur arasında da yaşanabilir. Kamu kurumlarının işleyişini belirleyen yazılı kuralların güncellenmesi uzun bir süreçtir. Bu durumda idareci inisiyatif alanını kurum ve personel lehine kullanmaya çalışmalıdır.

Sadece örgüt veya sadece bireyden kaynaklanmayan diğer bir faktör ise rol çatışmasıdır. Rol çatışması, kişinin rolüne uygun davranmaması yönüyle kişisel, rol belirsizliği bakımından örgütsel faktörleri içerir. Bireyin rol davranışından etkilenenler rol yükümlüsünü davranışa göre ödüllendirebilir, cezalandırabilir ya da belirli şekilde davranmasını bekleyebilirler (Güney, 2004: 203; Baysal ve Tekarslan, 1996: 296).

Özerklik güdüsü çatışmanın diğer nedenleri arasındadır. Taraflardan biri (birey, örgüt, devlet) diğerini kontrol etmeye çalıştığında diğer taraf faaliyetlerini kendi işi olarak görür ve bu duruma amaçlarından saparak tepki gösterir (Pondy, 1967: 300). Ortak amaçlar etrafında olsa bile aynı konumda olan taraflar diğerinin kontrolündeymiş gibi görünmek istemez.

Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını çatışmaları çözmek için harcamaktadırlar. Aynı zamanda yöneticilerin kendileri çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar yöneticilerin kişisel özelliklerinden ve yönetim tarzlarından kaynaklanan görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir (Aytürk, 2015: 304). Burada yöneticinin kişisel özelliklerinden çok, yönetim tarzı çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Zayıf ve güçsüz liderlik (Cloke ve Goldsmith, 2019: 16), yöneticinin talimatları arasındaki tutarsızlıklar (Aydın, 1984: 59) ve iletişim sorunları (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 268) gibi nedenler çatışmalara kaynaklık eder. Örgüt içinde ortak dilin paydaşlar tarafından yeterince geliştirilememesi, uygun iletişim araçlarının kullanılmaması ve bireylerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması iletişimden kaynaklı çatışmalara örnek verilebilir (Üngüren, 2008: 883).

### **1.6. Örgütsel Çatışmanın Özellikleri**

Çatışmayı iyi yönetebilmek ve hazırlıklı olmak için temel özelliklerini iyi bilmek gerekir. Bunun için de öncelikle çatışmanın bir olgu olarak kabul edilmesi gerekir (Tengilimoğlu, 1994). Çatışmaların çoğu, çatışmaya dahil olan tarafların hem işbirlikçi hem de rekabetçi çıkarlarının olduğu karma amaçlı çatışmalardır (Deutsch, 1994). Örgütler çatışmalardan tamamen arındırılamazlar. Çatışma yoğunlaştıkça ve ileri seviyelere ulaştıkça bireysel endişeler artar. Buna bağlı olarak çatışmanın ileri evrelerinde iyi insanlar bile zararlı hale gelebilir. Çatışma yoluyla güç, statü, prestij vb. faydalar sağlayan taraf çatışmanın bitmesini istemeyebilir (Karip, 2000: 7). Çatışmaların tırmanma, yani daha yoğun ve düşmanca olma eğilimi vardır. Bu nedenle, artan çatışmaları yönetmek daha zor hale gelir. Yükselme süreci korku ve savunmadan beslenir (Fisher, 2000: 2).

Tarafların daha önce birbirleriyle olan ilişkileri, geçmiş öyküleri, çatışmayı birçok yönden çok değişik düzeylerde etkilemektedir (Folger vd., 2013: 92). Özellikle yüksek hassasiyetli kişilerde gerçekleştirilen her eylemin belirli bir "arka planı" vardır. İlgili bir arka plan olmadan yargı, anlayış, algılama imkansızdır ve her olayın anlamı doğrudan geçmişinin doğasına bağlıdır (Lewin, 1948: 145).

Çatışma, ilişki sorunları söz konusu olduğunda ve duygusal çatışmalarda (ırkçı saldırı, cinsel taciz vb.) bireyleri olumsuz etkileyerek grup/örgüt performansını düşürür, grup sadakatını azaltır ve örgütü olumsuz etkiler (Jehn, 1997: 550).

İki veya daha fazla düşman taraf arasındaki sosyal ve politik çatışmalar, karar niteliğindeki olaylarla başlatılır ve sonuçlandırılır. Başlangıç durumundan sonuncusuna kadar olan olaylar dizisi birbirini takip eder. Goldman (1966: 329), üç aşamalı (başlatan olay, etkileyen olay ve sonuçlandıran olay) bu süreci “çatışma döngüsü” olarak adlandırmıştır. Birçok araştırmacının dikkat çektiği çatışmanın geri planı ile ifade edilen aslında bu döngüdür.

Çatışmalar görmezden gelindikçe bir sonraki aşamaya geçme ihtimali yüksektir. Örgütlerde kritik konumda olan yöneticiler bilgi ve tecrübeleri ile çatışmaya müdahale ederek veya müdahale etmeyerek (bilinçli olarak) süreci yönetirler. Çatışmaları kesin sınırlarla birbirinden ayırmak zordur. Bir çatışma birden fazla çatışma türünün kapsamına girebilir.

### **1.7. Örgütsel Çatışmanın Türleri**

Örgütsel çatışmalar temelde üç şekilde sınıflandırılır: Taraf olanlara göre, niteliğine göre ve ortaya çıkış şekline göre. Bir çatışma bu üç ana başlık altındaki üç alt kategoriye dahildir.

#### **1.7.1. Taraf Olanlara Göre**

Daha çok psikoloji biliminin alanına giren bireysel (içsel) çatışmalarda çatışmanın tarafları bireyin kendisidir ve bu çatışma diğer çatışma türlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Örgüt içindeki bir üyenin uzmanlığına, ilgi alanlarına, amaçlarına ve değerlerine uygun olmayan belirli görevleri ve rolleri yerine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkar (Rahim, 2002: 24). Örgüt içinde huzursuzluğa neden olan kişisel çatışmalar ekip çalışmasını da olumsuz etkiler (Blank, 2020: 43).

Bireyin elde etmek istediği veya istemediği birden fazla seçenek arasında kalması durumunda yaşadığı bireysel çatışmalar üç kısımda incelenebilir (Can, Aşan ve Aydın 2006: 212; Thakore 2013: 9; Rahim, 2002; Ertürk, 1994: 5).

a) Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Kişinin kendine göre pozitif ve eşit derecede cazip iki seçenekten her ikisini de istemesidir. Bir yönetici, pozisyon için eşit derecede yetkin olan iki astından birini terfi için tavsiye etmek zorunda kalırsa, bir yaklaşma-yaklaşma

çatışmasıyla karşı karşıya kalır. İki çekici iş teklifi olan bir iş arayan, bu çatışmayla başa çıkmak zorundadır.

b) Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Bireyin negatif ve eşit derecede istemediği iki alternatiften birini seçmek zorunda kalmasıdır. Bu çatışma, alternatiflerin her biri olumsuz sonuçlara sahip olduğunda, yani eşit derecede itici olduğunda ortaya çıkar. Bir yönetici, maaş kesintisini kabul etmek veya işini bırakmak arasında karar vermek zorunda kalırsa bu tür bir çatışma içinde olacaktır.

c) Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bireyin kendi açısından hem olumlu hem olumsuz yanları olan birden fazla seçenek arasında karar vermesi gerektiğinde ortaya çıkar.

Kişiler arası çatışmalar iki veya daha fazla etkileşim halindeki birey arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya farklılığın tezahürü anlamına gelir (Rahim, 2002:117). Bireyler arası çatışma en çok ast üst ilişkisinde görülür. Kişilik, değer, amaç ve anlayış farklılıklarından kaynaklanır (Eren, 2015: 571; Şimşek ve Çelik, 2012: 274).

Birey-grup çatışmaları açısından bakıldığında, gruplarda bireyler arası işbirliği, iletişim ve rekabet daha fazladır. Grubun görevlerinde belirsizlik ve karmaşıklık varsa çatışma ihtimali yüksektir (Karip, 2000: 71). Bu tür çatışmalar grupların normlarını üyelerine kabul ettirmek için uyguladıkları baskıdan kaynaklanır. Bireyler grup normlarını ya da amaca ulaşmak için izledikleri yöntemleri kendi özgür iradesi ile çelişir görürlerse grupla çatışmaya girer (Şimşek ve Çelik, 2012: 274). Grup içi çatışmalar ya görev kaynaklıdır yani grup üyelerinin işleri ile ilgili kararların alınmasında bakış açılarının farklılığından ya da kişisel sebeplerden dolayıdır (Thakore, 2013: 9).

Bir örgüt içindeki aynı yöneticiye bağlı iki veya daha fazla birim, departman, alt sistem arasındaki örgütün hedef, verimlilik ve etkinliğine olumlu ya da olumsuz etki eden çatışmalar da örgüt içi çatışma örnekleridir. Gruplar arası veya departmanlar arası çatışmalar örgütlerde rekabetten ya da kaynak paylaşımından kaynaklanan çatışmalar olarak yaygın görülür. Gruplar arası çatışmalar görev faaliyetlerinin koordinasyonunu ve entegrasyonunu zorlaştırabilir (Şimşek ve Çelik, 2012: 274; Eren, 2015: 571).

Günümüzde örgütler kendi hizmet ve faaliyetlerini yürütebilmek için diğer örgütlerle etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşim görev alanına müdahale olarak algılandığında çatışma sebebi olmaktadır. (Aytürk, 2015: 308). Örneğin, belediyeler özel sektör ve kamu sektöründen birçok kurum ve kuruluş ile irtibatlıdır. Kurum ve kuruluşların

birbirine kaynak, hizmetler, yetki ve görevler bakımından bağılı olması zaman zaman çatışmaları ortaya çıkarabilmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 214). Bazı hizmetlerin yerine getirilmesi büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır (Bulut ve Dönmez, 2019). Diğer çatışma türlerinde olduğu gibi örgütler arası çatışma işbirliğinden kaynaklanan fonksiyonel çatışma niteliğinde olabilir.

### **1.7.2. Niteliğine Göre Çatışmalar**

Olumlu–olumsuz, iyi–kötü olarak değerlendirilemeyen çatışmalar örgüte yansıdığı şekilde nitelendirilir. Örneğin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkı sağlayan çatışmalar, fonksiyonel çatışmalardır (Tokat, 1999: 30; Şimşek ve Çelik, 2012: 273). Bu tür çatışmalar örgütün sorunlarına işaret ettiği için yöneticilerin dikkatini çeker. Yapıcı çatışma olarak da adlandırılır (Tutar, 2016: 96). Fonksiyonel çatışma iki ya da daha fazla insan veya birim arasındaki sağlıklı uyumsuzluktur. Kişiler ya da gruplar arasında yeni fikirlerin doğmasını ve gelişmeyi sağlar (Can, 2006: 207).

Örgütlerde sorun çözmede herkesin farklı fikirlerinin olması ve fikrinde ısrar etmesi çatışmaya neden olabilir (Özalp, 1989: 81). Bu çatışmanın seyri genellikle örgütün faydasına olacak şekilde devam eder. Çalışanlar arasında kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ise genellikle örgüte zarar verecek şekilde devam eder. Çatışmayı iyi yönetebilen yöneticiler fonksiyonel olmayan çatışmaların seyrini değiştirerek yapıcı hale getirebilir.

Örgütü amaçlarından uzaklaştıran çatışmalar, fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Klasik ve neo klasik kuramcılar çatışmaları fonksiyonel olarak görmez (Tokat, 1999: 30). Fonksiyonel olmayan çatışmaların en önemli sakıncası çalışanların dikkatini ve enerjisini yapılan işe değil, çatışmanın kendisine ve taraflara yöneltmesidir (Can, 2006: 207). Fonksiyonel olmayan çatışmaların örgüte ve örgüt üyelerine katkısı bulunmaz.

### **1.7.3. Ortaya Çıkma Şekline Göre Çatışmalar**

Pondy (1967: 299), çatışmaları gelişim süreci bakımında beş aşamaya ayırmıştır. En alt basamakta potansiyel (gizli) çatışma olmak üzere, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar, açık çatışmalar, çatışma sonrası şeklinde sıralanır. Basamak yükseldikçe çatışmanın örgüte etkisi artar (Akcan, 2014: 61).

a) Potansiyel çatışmalar: Doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir. Çatışma için şartların oluşmasıdır (Kılınç, 1985: 109; Tokat, 1999: 31). Pondy, potansiyel çatışmaların altında yatan nedenleri üç gruba ayırmıştır (Pondy, 1967: 301). Bunlar, kıt kaynaklar için rekabet, özerklik güdüsü ve alt birimlerin amaçlarının farklılaşmasıdır. İki veya daha fazla türde gizli çatışma eşzamanlı olarak mevcut olabilir. Örgütün yeni şubeler açması ve bazı personelin oraya taşınacak olması, ücretlendirme, birden fazla adayın olduğu terfiler, çoğunlukla potansiyel çatışmadır.

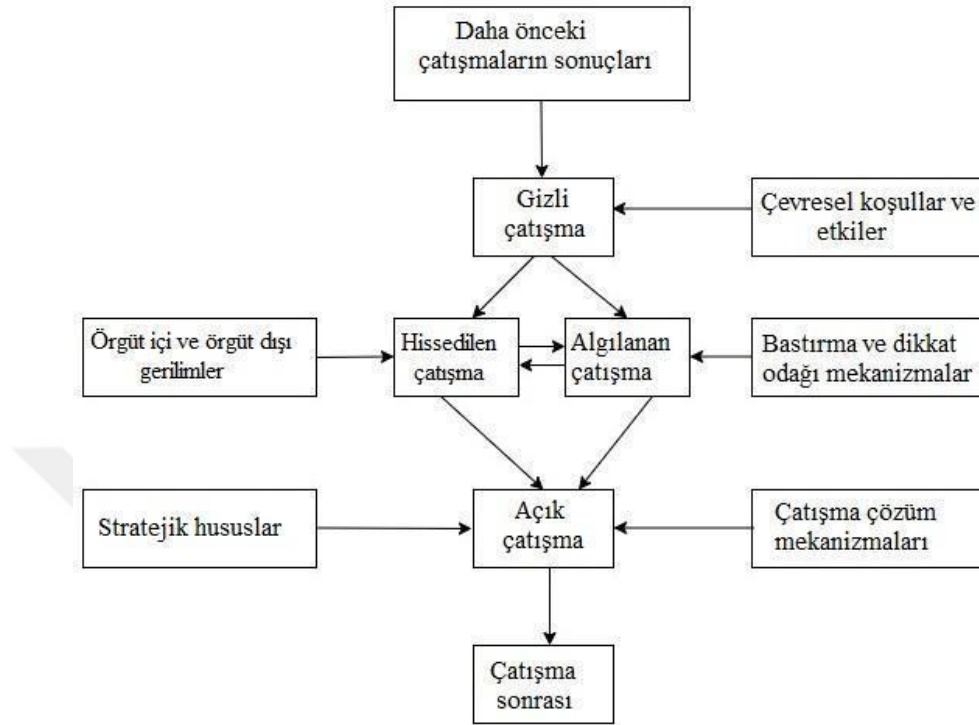
b) Algılanan Çatışmalar: Potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi ile ilgilidir. Çatışmalar, tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış anlamaları gibi potansiyel çatışma koşulları olmadığı halde de algılanabilir. Pondy (1967: 302), bu durumu anlambilimsel (semantik) model olarak ifade etmiştir. Taraflar nedenini açıklayamasalar bile çatışmanın farkına varmıştır. Bu aşamada iletişim kritik noktadadır. Tarafların birbirinin gerçek konumunu yanlış anladığı bir durum varsa çatışma çözümlenebilir. Tarafların gerçek tutumları muhalefet içindeyse iletişim çatışmayı şiddetlendirir. Kişiler uyuşmazlıkları bastırabilir veya bir kısmına odaklanabilir.

c) Hissedilen Çatışmalar: Çatışmanın duygusal boyutudur (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000: 42). Algılanan çatışma kaynakları algıları olumsuz hislere dönüşmektedir. Taraflar sinirli, kaygılı, kırgın olabilir. Bu duyguların oluşması hissedilen çatışmaları algılanan çatışmalardan ayırır (Tokat, 1999: 32; Akcan, 2014: 43).

d) Açık Çatışma: Taraflardan biri veya her ikisinin davranışlarının karşı tarafın amaçları üzerinde bilinçli olarak olumsuz bir etki oluşturmalarıdır. Açık saldırganlık, açık çatışmanın en bariz örneklerindendir. Ancak fiziksel ve sözlü şiddet genellikle örgütsel normlar tarafından yasaklanır. Hapishane isyanları, siyasi devrimler ve halk isyanları dışında, örgütlerde açık bir çatışma biçimi olarak şiddet nadirdir. Şiddete yönelik motivasyonlar her zaman var olmakla birlikte, daha az şiddet içeren biçimde ifade edilme eğilimindedirler (Pondy, 1967: 303).

e) Çatışma Sonrası: Çatışmanın üretken veya verimsiz olarak değerlendirildiği, önceki dört aşamanın sonucudur (Zalabak, 2002: 287). Çatışma tarafları tatmin ederek uygun şekilde çözülmüşse, daha işbirliğine dayalı bir ilişkinin temeli oluşturabilir; ya da katılımcılar, daha düzenli bir ilişki için daha önce fark edilmemiş veya ele alınmamış gizli çatışmalara odaklanabilir. Diğer yandan, eğer çatışma sadece bastırılır ve

çözülmezse, gizli çatışma koşulları daha da kötüleşebilir; düzeltilene veya ilişki çözülmeye kadar daha ciddi bir şekilde patlak verebilir.(Pondy, 1967: 305).



Şekil 5: Çatışmanın Oluşumu

Kaynak: Pondy, 1967: 306.

### 1.8. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Blake ve Mounon, çatışmayı belirli bir duruma yönelik olarak alternatiflerin ve seçeneklerin keşfedilmesi imkanını ve yaşamda ortaya çıkan birçok ikileme "en iyi" çözümleri bulma şansımızı artırdığı için özünde değerli olarak görür (1970: 413). Olumlu ve olumsuz yönleriyle çatışma iki boyutludur ve süreç niteliği taşır (Türker, 2010: 11).

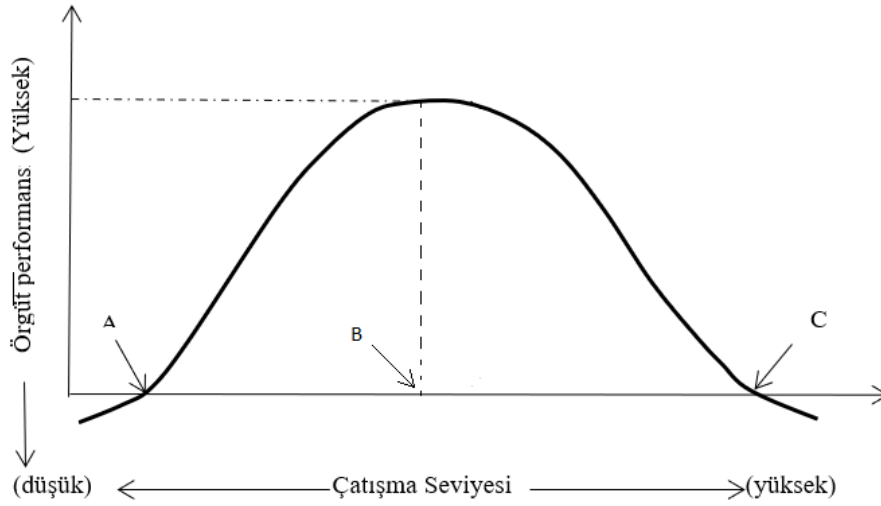
Çatışmanın etkin yönetimi, çatışmanın çözülmek yerine yönetilecek bir sorun olarak ele alınması ve bir kuruluşun işbirlikçi özünün vurgulanması anlamına gelir. Bu tür bir yönetim, üretim verimliliğine yol açabilir ve örgütün sağlığını artırabilir. Çatışma kendi başına ne iyi ne kötüdür. Organizasyonu ve çalışanlarının davranışı üzerindeki etkisi, büyük ölçüde, çatışmanın tedavi edilme şekline bağlıdır (Mhehe, 1997: 10).

Etkili bir çatışma yönetimi çatışmaların düşmanlık, şiddet gibi yıkıcı etkilerini minimize eder; uyumsuz olan tarafa yardım ederek tatmin edici ve kabul edilebilir bir çözüm sağlar (Bercovitch, 1983: 110). Tarafların sonuçtan memnun olması örgüte bağlılığı ve yönetime güveni artırır. Bireyleri daha fazla çaba göstermeye ve çok çalışmaya teşvik eder. Çatışma durumunda birey yeteneklerini ve becerilerini kullanır (Hussein&Al-Mamary, 2019).

Örgütlerde optimum düzeydeki çatışma, orijinal, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Yeni çözüm yolları için araştırma yapma eğilimi artar. Çatışma inovasyonu, yaratıcılığı ve büyümeyi teşvik edebilir (Akkirman, 1998: 4). Japonya'daki Toyota yerleşkesinde çalışan başına yılda 47 fikir üretilmektedir ve bunların %80'i benimsenmektedir. Toyota müdürü durumu batılıların şikâyet dediğine kendilerinin fikir dediğini, her şikâyeti bir gelişme fırsatı olarak gördüğünü söyleyerek açıklamıştır (Cloe ve Goldsmith, 2019:258).

Ampirik araştırmalar, küçük grupların, çatışmaya yol açan muhaliflerin bulunması durumunda, hiç fikir ayrılığı veya çatışma olmaması durumuna göre çok daha üretken olduklarını ortaya koymaktadır (Rahim, 2002: 77). Yani çatışmalar, bireyler veya gruplar arası rekabet oluşturduğunda hem bireysel hem de grup performansını artırılabilir. Bireyler ve gruplar yeni yaklaşımlar aramaya zorlanabilir.

Duygusal çatışmalar performans düşüşleriyle, görev odaklı çatışmalar ise performans artışlarıyla ilişkilidir. Grup üyeleri arasında kişilerarası münakaşalar ve husumet olduğunda, genel olarak performans düşer. Üyeler, görevlerini etkili bir şekilde tamamlamaktan çok kişiler arası sorunları çözmekle ilgilenmeye yönelir. Buna karşılık, görevle ilgili anlaşmazlıklar karar vermeyi ve görev performansını artırabilir (Jehn, 1994).



| Durum | Çatışma Seviyesi | Çatışma Tipi        | Örgütsel özellik                                    | Örgüt performansı |
|-------|------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|
| A     | Düşük veya yok   | Fonksiyonel olmayan | İlgisiz, durgun, değişime kapalı yeni fikirler yok, | Düşük             |
| B     | Optimal          | Fonksiyonel         | İnovasyon görülür                                   | Yüksek            |
| C     | Yüksek           | Fonksiyonel olmayan | Yıkıcı, düzensiz, işbirliği yok                     | Düşük             |

**Şekil 6:** Çatışma ve Örgüt Performansı

**Kaynak:** Robbins, 1998: 464.

Çatışmanın örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurması, iyi yönetilememesinden dolayı kontrolün kaybedilmesi ve çatışmanın ileri aşamalara ulaşmasındandır. İyi yönetilmeyen çatışmalarda çatışma sonrası, çatışmanın kendisinden daha büyük sorunlara da yol açabilir. Tırmanan çatışmaların yönetilmesi daha zordur; tırmanma süreci korku ve savunuculuktan beslenir (Fisher, 2000).

İrkçılık, din düşmanlığı, cinsel taciz gibi duygusal kökenli çatışmalar örgüt performansına zarar verir. Çünkü üyeler örgüt hedeflerine yönelik görevleri üzerinde çalışmak yerine tehditleri azaltmaya, gücü artırmaya ve uyum oluşturmaya odaklanırlar (Rahim, 2002: 76). Jehn (1997: 549), çatışma türlerinin örgütsel performansa etkileri üzerine gözlem yoluyla yaptığı araştırmada duygusal çatışmanın, ilişkili olduğu çatışma

türü ne olursa olsun, performans ve memnuniyet üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Dzivinski'nin çatışmanın olumsuz etkileri konusunda, çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların yüzde 88'i nefret, öfke ve saldırganlık gibi olumsuz duyguların oluşmasını çatışmanın en önemli olumsuz etkisi olarak belirtmişlerdir. Sonraki en popüler cevap ise stres ve memnuniyetsizliktir (Dziwiński, 2020). Türkiye'de yapılan benzer bir çalışmada da çatışmaların olumsuz duygu durumunu tetiklediği, buna bağlı olarak olumsuz tutum ve davranışları getirdiği; görev çatışmasını kişiselleştirenlerin duygusal açıdan daha fazla etkilendiği bulgularına ulaşılmıştır (Korkmaz, 2019: 34).

Çatışma, kişiyi aşırı sigara, alkol tüketimi gibi olağan dışı davranışlarda bulunmaya, başkalarına karşı düşmanca davranmaya, başkalarıyla iletişimini azaltmaya ve etkiye direnmeye zorlayabilir (Hussein ve Al-Mamary, 2019). Çatışma iş stresi, tükenmişlik ve hoşnutsuzluğa neden olabilir. Birlikte yaşamak zorunda olan bireyler ve gruplar arasındaki azalan iletişime bağlı olarak koordinasyon eksikliği olur (Eunson, 2012: 2). Değişime karşı direnç artabilir. Güvensizlik ve şüphe ortamı gelişmesi ile iş performansı düşebilir; örgütsel bağlılık olumsuz etkilenebilir. (Rahim, 2001: 7). Örgütlerin yeniden yapılanması nedeniyle personel sayısındaki azalmanın dışında istemeyerek işten ayrılmanın temel sebebi çatışmalardır (Blake, 2020: 51). Çatışma örgütsel enerjinin yönünü değiştirir, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları kutuplaştırır (Genç, 2012: 287).

Çatışma nedenlerinin ortadan kaldırılarak çatışmanın çözülmesi aldatıcı olabilir. Çatışmanın çözümü, çatışma yönetimi demek değildir (Eunson, 2007: 4). Çatışma yönetimi, çatışma durumuna daha geniş bir müdahaledir. Çatışma yönetimi hem proaktif, hem reaktif hem de önleyicidir (Thwala, 2022). Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek anlamına gelen çatışmanın çözümü çatışma yönetimi yöntemlerinden biridir (Eryeşil ve Öztürk, 2016: 141). Çatışmanın varlığını inkâr etmek onu görünmez yapmaz. Üzeri toprakla kapatılan tohum gibi örtülü gizli gücünü artırır (Cloke ve Goldsmith, 2019: 21). Düşük seviyede çatışmalara (belki örgütün faydası için) müdahale edilmemesi ya da farkında olunmaması daha yüksek seviyeli fonksiyonel olmayan çatışmalara neden olabilir.

Bir problemle karşılaşıldığında suçlu ya da sorumlu aranması hem çatışmanın çözümünü zorlaştırır hem de yeni sorunlara neden olur. Yüz yüze ilişkilerde gerçeklerin gizlenmesi, bilgilerin dedikodu şeklinde yayılmasına duyguların bastırılmasına, olaylara doğal tepkilerin yerini sahte tepkilere bırakması duygusal patlamalara neden olabilir (Karip, 2000: 29). Aynı şekilde olaylara aşırı tepki göstermek, ani öfke patlaması çatışmanın seyrini değiştirerek yönetimini zorlaştırır.

Örgütün etkinliği çalışanların moraline bağlıdır. Çalışanların moralini olumsuz etkileyen çatışma yönetiminden örgütler de zarar görür (Ertürk, 1994: 122). Felaket tellallığı yaparak negatif enerji yayan söylem ve davranışlar, tarafgirlik, hakaret içerikli konuşmalar, karamsarlık, karşı tarafı bastırmak, diğer insanları kazanmak için entrika ve dedikodu söylemlerinde bulunmak hem örgüt iklimini hem de çalışanların moralini olumsuz etkiler.

### **1.9. Örgütsel Çatışmada Belirleyici Faktörler**

Güç, kültür ve iletişim örgütsel çatışmaların ortaya çıkışı ve çatışma sürecinin her aşamasında esas belirleyici faktörlerdir. Bu nedenle daha detaylı bir şekilde incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

#### **1.9.1. Güç: Çatışmanın Şifresi**

Çatışma konusunun kavram haritası çıkartılacak olursa en başa iletişim, ardından güç yazılırdı. İlkel çağlardan günümüze kadar toplumsal hayatın her alanında belirleyici bir olgu olan gücün insan, aile, örgüt ve devletler arası ilişkilerde farklı kaynak ve uygulamaları bulunur (Dahl, 1957). Bu anlamıyla çatışma sürecinin kritik parçasıdır.

Güç kaynağı, “konumdan/makamdan” kaynaklanan ve “kişisel özelliklerden” kaynaklanan olmak üzere ikiye ayrılır. Literatürde güç kaynakları genellikle yöneticiler bakımından incelenmiştir. Çatışma konusu bağlamında güç kaynakları daha kapsamlıdır. Çünkü yönetici olmasa bile çatışmaya taraf olan her bireyin güç kaynakları vardır. Kişisel beceri ve yetenekler, uzmanlık, çekicilik, ödül ve cezaları kontrol edebilme, resmi statü, sosyal çevre, güç kaynaklarından bazılarıdır. Çatışma etkileşimi bağlamında güç, olayları kontrol etme ve yön verme yeteneği olarak tanımlanabilir (Mechanic, 1962: 364).

Güç, kişilerin çatışma durumunda erişilebilir daha da önemlisi kullanılabilir kaynaklara sahip olmasıdır. Bu kaynakları karşı taraf bilmiyorsa çoğu zaman hissettirilir. Karşı tarafın bildiği güç kaynaklarının çatışma etkileşiminde etkili olabilmesi için onaylanması ve itibar görmesi gerekir. Örneğin, emekliliğe hak kazanmış bir memur disiplin cezasından çekinmez. Daha geniş açıdan çatışmada tarafların kendi amacını gerçekleştirmesini sağlayan ya da diğerlerinin eylemlerini engelleyen, kısıtlayan her şey kaynak olarak kullanılabilir. Yaptıkları güç hamlelerinin düzenli olarak onaylandığını gören insanlar kendilerini güçlü hisseder (Folger vd., 2013: 142-146).

Örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılan güç, örgüt iklimi üzerinde etkilidir (Diş ve Ayık, 2016: 502). Güç konusu kişiler, gruplar, örgütler, ülkeler arası çatışmalarda çatışmanın her aşamasında, bir sonraki adımın belirlenmesinde temel faktörlerden biridir. Yöneticilerin etki alanlarındaki varlığını hissettirmeleri, çatışmalara doğrudan veya üçüncü kişi olarak taraf olmaları sahip oldukları potansiyel güç ile doğrudan ilgilidir. Konuya ilişkin bir çalışmada çatışma nedenlerinden olan örgüt kültürü ile okul yöneticilerinin yönetimde güç kullanma stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Koşar ve Çalık, 2011: 596).

Çatışma taktiklerinde güç, genellikle dört farklı tarzda kullanılır. Birincisi doğrudan güç kullanımıdır. Karşıdakinin ne istediği dikkate alınmadan bir tepki vermek zorunda kalmasıdır. İkincisi, gücü kullanacağını karşı tarafa iletmesidir. Tehdit ve vaat doğrudan sanal güç kullanımı örnekleridir. Üçüncüsü, gücün açıkça gösterilmeyip dolaylı olarak kullanılmasıdır. Karşıdakini doğrudan güç kullanmadan, tehdit ya da vaat söyleminde bulunmadan etkileyebilmektir. Yöneticinin birebir görüşmelerde veya toplantılarda çatışma konularına değinmemesi, çatışmanın asıl sebebini saptırması ilişkinin kontrolüne örnektir. Dördüncüsü, gücün potansiyel olayların bastırılması ve gizlenmesi için gizli olarak kullanılmasıdır. Konunun kontrolü gizli gücün kullanılmasına örnek teşkil eder (Folger vd., 2013: 154).

Temelde, makam gücü ve kişilik gücü olarak ikiye ayrılan güç kaynakları birbirinden ayrı gibi görünse de birbiri ile yakından ilişkilidir. Bir makamı işgal etmek güç kaynaklarını etkili kullanmak ve sürdürmek için yeterli değildir (Sweeney ve Mcfarlin, 2002: 214; Yukl & Falbe, 1991). Güç kaynakları çok çeşitli olduğu için farklı

sınıflandırmalar yapılmıştır. İlgili literatürde en çok kullanılan beş güç kaynağı şunlardır:

a) Yasal Güç: Yöneticinin örgüt içindeki makam ve statüsünden kaynaklanan güçtür. Örgüt hiyerarşisinde yöneticilerin konumlarından dolayı astlarını etkilemesidir (Deniz ve Çolak, 2008: 307). Yöneticinin yetkilerini ifade eder ve diğer güç kaynaklarının çoğunu kapsar. Üst ast iletişiminde astlar genellikle bildiklerinden ziyade neyin kabul edilebilir olduğunu söylerler (Rahim, 1983: 370). Kaynağını kanun, tüzük, yönetmelik gibi yazılı metinlerden alır. Üstlerden gelen emirlerin dirençle karşılanması çatışmalara neden olur. Kamu sektörü yöneticilerinin en fazla kullandıkları güç kaynağıdır.

b) Ödül Gücü: Yöneticilerin elinde bulunan en önemli güç kaynağı ödüllendirmedir<sup>3</sup>. Ödül gücü sadece maddi anlamda düşünülemez; çalışanı onure eden iltifatları da kapsar. Yöneticinin elinde etkili bir silah olan ödüllendirme olumlu motivasyonun en etkili yolları arasındadır (Deniz ve Çolak, 2008: 307). Ancak ödüllendirme gücünün aşırı kullanımı, çalışanlar arasındaki duygusal ilişkileri olumsuz etkileyebilir; doyuma ulaşarak değerini yitirebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 210: 76). Kamu kurumlarında ödül dağıtımında sınırlamanın bulunması, çatışmalara neden olabilmektedir<sup>4</sup>.

c) Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün karşıtıdır; diğer insanları kontrol etme ve yönlendirmede baskı ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemler kullanılır. (Şişman, 2019: 214). Zorlayıcı güç, doğrudan veya tehdit yoluyla sanal olarak kullanılabilir.

d) Uzmanlık ve Bilgi Gücü: Uzmanlık gücü yöneticilerin aldıkları eğitim ve mesleki deneyimleri ile ilgilidir. Bu tür güce sahip olan yöneticiler, çözülmesi zor meselelerde bile uzmanlık ve tecrübeleri sayesinde mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 11). Uzmanlık ve bilgi gücü, özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre daha fazla kullandıkları güç kaynağıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 210: 82).

e) Etkileyici Kişilik (Karizmatik/Özdeşim) Gücü: Kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile diğer insanlarla iletişimde ikna kabiliyeti, karşısındaki üzerinde beğenme

---

<sup>3</sup> Türkiye’de okul yöneticilerinin güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada en yüksek ortalamanın ödül gücü boyutunda olduğu görülmüştür (Diş ve Ayık, 2016: 511). Bu bulgular, farklı ülkelerde yapılan araştırmalarla paralel özellik göstermektedir.

<sup>4</sup> Türkiye’de yapılan bir araştırmada, özel okul yöneticilerinin ödüllendirme gücünü kullanmada kamu okullarına göre daha etkili oldukları görülmüştür (Titrek ve Zafer, 2009: 670).

hissi uyandırabilmesidir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 11). Karizmatik güç kişilik özellikleri ile ilgilidir (Tutar, 2016:138). Etkileyici kişilik gücü yönetici atamalarında yazılı sınavla ölçülemez. Kaynağını çalışanların sahip olduğu değer ve inançlardan alan güç bazı kaynaklarda meşru güç başlığı altında incelenmiştir. Bu değer ve inançlara bağlı olarak çalışanlar yöneticinin kendileri üzerinde kontrol hakkı olduğunu kabul eder (Şişman, 2019: 214).

### **1.9.2. İletişim: Çatışmanın Anahtarı**

“İnsan dışı ile karşılaşılır, içi ile uğurlanır.” (Türk Atasözü)

Çatışma yönetimi literatüründe iletişim konusu genellikle çatışma nedenlerinin alt başlığı olarak ele alınmıştır. İletişim sadece çatışma nedeni değil, çatışma yönetimi sürecinin her aşamasında çatışmanın seyrini değiştiren, olumlu ya da olumsuz etkileyen kritik bir unsurdur. Sosyal ilişkilerde yaşanan çatışmadan devletler arası çatışmalara kadar iletişim, adeta her düzeydeki çatışmanın çözüm anahtarı niteliğindedir.

Çatışma yönetimi için hâkim olan görüş yüzyüze iletişimdir (Krauss ve Morsella, 2006: 1). Geniş anlamda iletişim, sosyal hayatın temelini oluşturan sistem, örgüt idaresinin etkin bir aracı, örgütün bütünlüğünü, koordinasyonunu sağlayan yapıdır. Dar anlamda ise kişilerarası duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 153). Daha kısa tanımıyla iki kişi arasında sözel veya sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınmasıdır. İletişim sadece sözel değildir; beden dili, ses tonu ve iletişim ortamı zaman zaman sözcüklerden daha etkili olabilmektedir. İletişimin konuşurken ses tonu, konuşma hızı gibi sesle ilgili kısmını Dökmen, dil ötesi iletişim olarak adlandırmaktadır (2003: 26). İyi iletişim çatışmanın çözüleceğini hatta iyileştireceğini garanti edemez, ancak yetersiz iletişim çatışmanın şiddetlenme olasılığını artırır (Krauss ve Morsella, 2006: 12). İletişim becerisine sahip olmayan insanlar sözel ve fiziksel çatışmaya daha yatkındırlar (Eunson, 2007: 5).

Yüz yüze iletişimde sorun oluşturmayacak sözler Web 2.0 araçları kullanılarak yapılan etkileşimlerde yanlış anlamalara neden olabilmektedir. İnsanların kendisine iletilen mesajı tam olarak anlaması veya bir mesajı karşı tarafa tam olarak iletmesi son derece güç bir iştir. Bundan dolayı iletişim çoğu kez eksik kalır yanlış anlaşılmalara neden olur (Çınar, 2010: 268). Zaman zaman insanların sözel olarak söyleyemediklerini anlık

mesajlaşma veya sosyal ağlar aracılığıyla yazarak daha kolay iletebildikleri görülmektedir. Anlık mesajlaşma ve sosyal ağ uygulamaları gibi Web 2.0 araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde eksik kalan jest, mimik, ses tonu gibi öğeleri karşılamak üzere emoji'ler yaygın olarak kullanılmaktadır.

İletişim eksikliğinin kendisi çatışmalara yol açabilirken, çözümde de öncelikle iletişim araçlarına başvurulduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, iletişimin çatışma yönetimindeki etkisi örgütler için yıkıcı veya yapıcı olabilir. İletişimde sınırların çizilmemesi ve iletişimde engeller, olası anlayış eksikliği veya iletişim kanallarındaki sorunlar çatışma üretebilir (Turkalj, Fosić ve Dujak, 2008: 508). İnsanlar arası iletişim çatışmalarının yanlış anlaşılmalardan, kültür farklılıklarına kadar sıralanabilecek çok çeşitli nedenleri vardır. Örgütsel iletişimde söz konusu nedenleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Karip, 2000: 84):

- İletişim araçlarının yetersizliği: Örgütün iletişim teknolojilerinin yetersiz olmasıdır. Günümüzde örgütler genellikle sabit ve mobil telefonlar, e-posta, Telegram ve Whatsapp gibi web 2.0 araçlarını etkin olarak kullanmaktadır. Örgüt içi iletişim araçlarının yetersiz olması önemli ve acil haber ve bilgilerin örgüt üyelerine zamanında, doğru ve tam olarak iletilmemesinden dolayı çatışmalara neden olabilmektedir.
- Yetersiz bilgi alışverişi: Emirlerin astlara iletilmesinde yöneticilerin bilerek veya bilmeyerek eksik bilgi vermesi çatışmalara neden olabilir. Dökmen, kaynaktan gelen mesajın üçüncü bir kişiye doğru olarak iletilmemesini alıkoyma çatışması olarak adlandırmıştır (2003: 58). Burada talimatın yanlış anlaşılması değil, doğrudan bilgi eksikliği söz konusudur. Ortak amaçlar için farklı alt amaçlara sahip çalışan birey ya da gruplarda yetersiz bilgi alışverişi çeşitli önyargıların doğmasına neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 310). Yetersiz bilgi verilmesi bazen hiç bilgi verilmemesinden daha fazla soruna yol açmaktadır.
- Haberleşme kanallarındaki bozukluk: Mesajın kaynaktan çıktığı anlamı ile alıcı arasındaki farklılıklara neden olan iletişim araçlarından kaynaklanan aksaklıklardır. Mobil telefonlar ile mesaj yazarken otomatik düzeltme özelliğinden dolayı ya da sesi metne dönüştüren mesajlarda istenmeyen, farklı anlamlara gelen kelimelerin yazılması, internet bağlantısının yetersiz olmasından dolayı başlayan bir iletişimin yarıda kesilerek sekteye uğraması, mesajın tahmin edilen zamanda hedefe ulaşmaması, anlık mesajlaşma

araçlarında bir kişiye yazılan mesajın başka bir kişiye ya da birden fazla kişiye gitmesi gibi aksaklıklar çatışmalara neden olabilmektedir.

- Görevi ihmal: Özellikle kamu kurumlarında hiyerarşik sistem içindeki iletişimin bilerek veya bilmeyerek görev ihmali nedeni ile geciktirilmesi veya yerine getirilmemesidir. Kuruma gelen resmi yazıların çalışanlara iletilmemesi ya da çalışanların takip etmemesi çatışmalara neden olmaktadır.
- Dinleme: Hitabet sosyal ilişkilerde özellikle yöneticiler için önemli, etkili bir meziyettir. Dinleme becerisi de insan ilişkilerinde iletişim çatışmalarına neden olan bir durumdur. Dinlemede iki yön vardır. Birincisi, karşıdakini dikkatli dinlemek, ikincisi, karşıdakinin dinlemeye hazır olduğu bir ortam oluşturduktan sonra konuşmaya başlamaktır. Karşıdakinin sözü kesilmeden ve dinlediğine dair bir beden dili ile tepki vererek dinlenmelidir.

### **1.9.3. Kültür: Çatışmanın Bağlamı**

En kısa ve kapsamlı tanımıyla kültür, insanların ait olduğu sosyal çevre nedeniyle kazandığı hayat tarzıdır. Sosyal çevre, aileden, birden fazla ulusu kapsayan çevreye kadar çeşitlilik gösterir. Bu çeşitlilik dairesel katmanlar halinde sıralanır.

Kültür, çatışmanın ortaya çıkış şekli ve çatışma sürecinde de etkilidir. Kültür farklılıkları, kolayca çatışmaya itebilir ya da çatışmayı ele alış biçimini farklılaştırabilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 222). Kültür, çatışmanın çözümüne ilişkin bireylerin beklentileri arasında da farklılık oluşmasının nedenlerindendir. Kültür, bir örgütte aynı kültüre sahip çalışanlar arasında birleştirici, farklı kültürlere ait insanlar arasında ise çatışma nedeni olabilir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 26). Farklı kültürlerden çalışanların olduğu bir örgütte çatışmaları örgüt lehine yönlendirmek zordur. Farklı kültürlerin birarada yaşadığı çevrede yetişen yöneticilerin kültürel çatışmaları yönetmede daha başarılı olduğu görülmüştür (Asunakutlu ve Safran, 2004: 26).

Her örgüt çalışanların tek tek sahip oldukları kültürden farklı, “kurum kültürü” de denilen davranış normlarına sahiptir. Kurum kültürü, örgütsel davranış kalıpları oluşturur ve bunları sürdürür. Örgüte yeni katılan üyeler zamanla kurum kültürüne uyum sağlar (Durğun, 2006: 118). Zaman içinde kendiliğinden oluşmuş bu davranış

normları çatışmaları teşvik eder ya da engeller. Özellikle kurumsal kültüre uyum sağlayamayan çalışanlar çatışmalara neden olabilmektedir<sup>5</sup>.

Bireysel kültürün etkili olduğu toplumlarda kişisel tercih ve çıkarlar grubun çıkarlarından üstün tutulur. Çatışma yönetim stratejisi olarak güç kullanma ya da uyma stratejileri uygulanır. Ortaklık kültürünün ağır bastığı kültürlerde ise grup çıkarı bireysel çıkardan üstün tutulur. Çatışma yönetim stratejisi olarak bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı stratejiler kullanılır (Üngüren, 2008: 890).

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, iş dünyasında ülkeler ve bölgesel sınırları kaldırdıkça firmaların farklı kültürlerden çalışan sayısı artmıştır. Özellikle ABD ve Avrupa’da faaliyet gösteren şirketler milyonlarca yabancı çalışanı ile kültürler arası etkileşim sergilemektedir. Bu işgücündeki kültür çeşitliliği iki ya da daha fazla insanın temel değerlerine bağlı olarak çatışmaları da içerecek şekilde birçok yönetim sorununu da beraberinde getirmektedir.

---

<sup>5</sup> Türkiye’de yönetici görüşlerine göre okullarda yaşanan çatışmalara kişilerin bakış açısını ortaya koyan bir araştırmada kültürel farklılıklar en önemli çatışma nedeni olarak görülmüştür (Özmen ve Aküzüm, 2010: 70). Buradaki kültürel nedenler bireysel kültürel farklar ve okulun kültürel çerçevesi doğrultusunda uyulması gereken kurallardır.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ: SÜREÇLER VE YÖNTEMLER**

Çatışma olgusunun insan hayatının her kesitinde olduğu gibi örgütsel alanda da kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Günümüz örgütlerinde önemli olan çatışmanın varlığı değil, çatışmanın uygun şekilde yönetilmesidir (Ada, 2013: 60). Çatışmanın çözümü, çatışma yönetimi demek değildir (Eunson, 2007: 4). Çatışma yönetimi, çatışma durumuna daha geniş bir müdahaledir. Çatışma belirtilerini zamanında fark edecek şekilde onları yönetmek mümkündür. Bunların varlığına işaret eden kurumsal sinyallerin sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir. Zamanında tepki gösterilmezse, organizasyonu çatışmanın kendisinin yönettiği bir duruma yol açabilir. İş performansı verimliliğinin azalması, çalışanlar arasındaki iletişimin azalması, motivasyonun düşmesi ve sonuçta çalışan hoşnutsuzluğu, çatışmanın sayısız olumsuz sonuçlarından sadece birkaçıdır. Ancak çatışmanın kendisi olumsuz olmak zorunda değildir; çatışmaların çoğu aslında daha iyi iş çıkarmak, verimli sonuçlar elde etmek için mükemmel bir zemin ve organizasyonun kendisinin değişmesi, gelişmesi ve büyümesi için bir itici güç olabilir (Turkalj, Fosić ve Dujak, 2008: 506). Bu bölümde örgütsel çatışma yönetiminin süreçleri, çatışma yönetim tarzları ve çatışma yönetim yöntemleri açıklanacaktır.

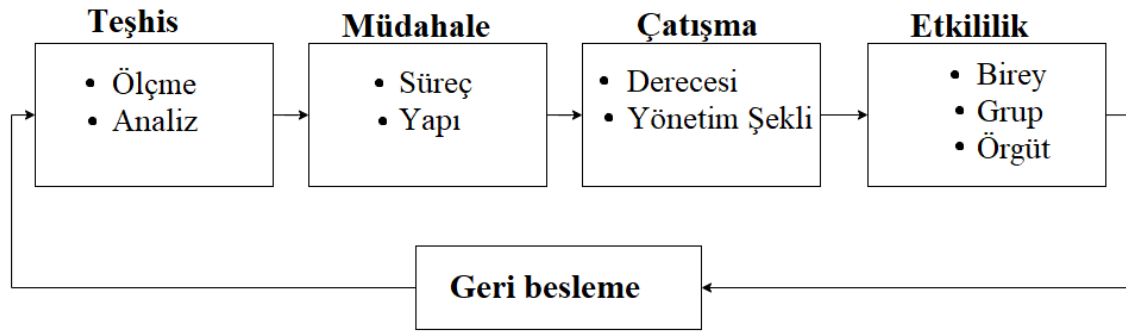
### **2.1. Çatışma Yönetiminin Süreçleri**

Çatışmaların çözümü yöneticilerin günlük faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Yöneticiler her durumda çatışma ile ilgilidirler. Çatışmanın doğrudan tarafı olabileceği gibi üçüncü kişi olarak da müdahale eder. Tecrübe, çatışmalara karşı yöneticilere avantaj sağlamakla birlikte her zaman yeterli bir faktör de değildir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın önlenmesi, ortadan kaldırılması, azaltılması veya sona erdirilmesi anlamında değildir. Çatışmanın işlevsizliklerini en aza indirmek için etkili stratejiler tasarlamayı ve bir örgütün etkililiğini artırmak için çatışmanın yapıcı işlevlerini geliştirmeyi içerir (Rahim, 2002: 76). Örgütsel çatışmayı yönetme yolları, çatışmanın sebepleri kadar çeşitlidir. Bu yöntemler örgüt yapısı, çatışan tarafların özellikleri ve çatışma konusuna göre değişiklik gösterir (Ada, 2013: 61). Çatışma yönetiminin temel amacı, çatışma sürecindeki yıkıcı bileşenleri (düşmanlık ve şiddet gibi) ve uyumsuz hedefleri olan tarafların çatışmalarına çözüm bulmalarına yardımcı

olmaktır. Etkili çatışma yönetimi bir çatışmanın varlığından kaynaklanan aksaklıkları en aza indirmeyi, tatmin edici ve kabul edilebilir bir çözüm sunmayı hedefler.

Basit ya da karmaşık olsa da tüm kuruluşlar çatışmayı yönetmek için bir dizi mekanizma ya da prosedüre sahip olmalıdır. Bu tür prosedürlerin başarısı veya etkinliği, çatışma davranışını ne ölçüde sınırladıkları ve tatmin edici bir çözüme ulaşmalarına ne düzeyde yardımcı oldukları ile ölçülebilir (Thakore, 2013:12). Çatışma yönetim süreci Şekil 7’de gösterilmektedir. Buna göre, çatışma yönetim süreci teşhis, müdahale, çatışma ve etkililik olmak üzere dört unsurdan oluşur. Her bir unsurun alt mekanizmaları bulunmakta ve bir geri besleme süreci ile döngüsellik içermektedir.



Şekil 7: Çatışma Yönetim Süreci

**Kaynak:** Rahim, 2002: 222.

Literatürde küçük farklar bulunmakla birlikte, genellikle Rahim’in (2002: 223) çatışma yönetim süreci esas alınmaktadır. Buna göre, çatışma yönetim süreci aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Rahim, 2002: 223; Ada, 2013: 69; Özalp, 1989: 103; Conbere, 2001):

- **Teşhis (Sorunu Tanımlama):** Örgütsel çatışma yönetiminin birinci adımı herhangi bir müdahalede bulunmadan önce sorunu teşhis etmektir. Sorunun varlığı belirtilerinden anlaşılır. Ancak belirtileri gidererek sorunu çözmek mümkün olmayabilir. Sorunun kaynağını araştırarak doğru tespit etmek gerekir. Bu aşamada bilgi toplanarak kesin ve açık ifadelerle sorun formüle edilir. Bilgilerin sorunun çözümüne yarayacak değerde olmasına dikkat edilmelidir. Çatışmanın görünüşteki nedenleri ile gerçek nedenleri belirginleştirilir. Çatışmaya taraf olan kişi veya grupların özellikleri öğrenilir. Problemin doğasını anlamadan müdahale etmek, çatışma yönetimini olumsuz etkiler. Teşhis sonuçları yöneticiler tarafından, gerekirse dışarıdan bir uzmandan yardım alınarak tartışılmalıdır. Çatışmayı tanımladıktan sonra çözümü için alternatifler

geliştirilir. Alternatif ne kadar fazla olursa o kadar doğru karar verilir. Örgüt politikası açısından faydalı olabilecek ve örgütsel şartların en uygun olduğu alternatiflerden biri seçilir (Rahim, 2002: 205).

- **Müdahale (Alternatifi Uygulamak):** Bu aşamaya kadar yapılanların kâğıt üstünde kalmaması için uygulamak gerekir. Uygulama esnasında çatışma evreleri arasında hızlı geçişler ve beklenmeyen değişiklikler de olabilir. Rahim (2002: 205), müdahale aşamasında iki yaklaşımdan bahsetmiştir. Birincisi çatışan tarafların yönetim stratejilerini geliştirmeye yönelik süreç yaklaşımı, ikincisi örgütün yapısal özelliklerinin çatışma yönetimine yönelik geliştirilmesini içeren yapısal yaklaşımdır.

- **Değerlendirme (Geri Besleme):** Bu aşamaya kontrol aşaması da denir. Çatışma yönetiminin başarıya ulaşp ulaşmadığının kontrol edilerek değerlendirme yapılmasıdır. Ulaşılmak istenen çözüm ile ulaşılan çözüm arasında karşılaştırma yapılır. Fark varsa nedenleri değerlendirilir. Gelişime açık, yönetim bilimi ilkelerini uygulayan örgütler çatışma yönetimi stratejisi geliştirir ve her çatışma yönetim süreci sonundaki değerlendirmeye göre bu stratejiyi günceller. Çatışma gerçekten tüm katılımcıları tatmin edecek şekilde çözümlerse, daha işbirlikçi bir ilişkinin temeli olabilir veya katılımcılar, daha düzenli bir ilişki arayışında önceden algılanmayan gizli çatışmalara odaklanabilir (Pondy, 1967: 305). Pazarlık ve uzlaşma tarzları yalnızca bir çatışma çözme yöntemi olarak kullanılırsa, her iki taraf da çatışmanın sona ermesinden sonra kendilerini kısmen kaybedenler olarak görebilir. Bir taraf bir karardan sonra açıkça kaybediyorsa, bu taraf diğer tarafa karşı düşmanca duygular besleyebilir ve bu da başka bir çatışmanın oluşumunu ve çözümünü etkileyebilir. Bir kazan-kaybet çatışmasının çözümü, sadece tarafların birbirlerine karşı davranış ve tutumlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyon yapısını da etkileyebilir (Rahim, 2002: 118).

## 2.2. Çatışma Yönetimi Tarzları

Çatışma yönetim tarzı bireylerin çatışma durumunda kullandıkları davranış kalıpları ve yönelimleridir. Çatışma yönetim tarzları daha çok yöneticilerin çatışmalara yaklaşımı bakımından önemlidir. Çünkü yöneticiler çatışmanın tarafı ya da müdahili olarak içindedir. İyi yönetilmeyen çatışmalar bireyleri psikolojik ve fizyolojik olarak olumsuz etkiler, iş performansını düşürür, örgütün imajını zedeleyerek maddi ve manevi zararlar verir.

Örgütsel çatışmalar, yöneticilerin yöneticilik becerilerini gösterecekleri operasyon alanıdır. Yöneticilerin örgüt içi çatışmaları etkili yönetebilmesi, örgüt yararına yönlendirebilmesi çatışma yönetim stillerinin özelliklerini bilip, onları yerinde ve zamanında örgütün amaçlarına uygun bir şekilde kullanmalarına bağlıdır (Toytok ve Açıkgöz, 2013: 32). Çalışanlar yöneticinin hangi durumda hangi tepkiyi vereceğini tahmin edebilir. İnsanlar farklı çatışma durumlarında kendilerinden beklenen tepkileri veriyor olsa da aynı çatışma süreci içinde bile duruma göre tepkiler değişebilmekte, zaman ilerledikçe yaklaşımını değiştirebilmektedir (Folger vd., 2013:111). Çatışmaları örgüt yararına kullanabilmek için yöneticilerin kontrolü elden bırakmadan çatışmaları müdahaleden önce izlemesi gerekir (Kılınç, 1986: 12).

Literatüre bakıldığında çatışma yönetim stilleri ile ilgili boyutların farklı şekillerde sınıflandırıldığı birçok model geliştirilmiştir. Örgütlerde kişilerarası çatışmayı ele almanın beş stili ilk olarak 1926'da Mary P. Follett (1940) tarafından, örgütsel çatışmayı ele almanın üç ana yoluna (tahakküm, uzlaşma ve entegrasyon) kaçınma ve bastırma gibi ikincil yolları ekleyerek kavramsallaştırılmıştır (bkz. Rahim, 2002). Çatışma stilleri konusunu ilk ele alanlardan birisi olan Deutsch (1949), işbirliği ve rekabete bağlı olmak üzere iki boyutlu bir çatışma modeli geliştirmiştir. Knudson, Sommer ve Golding (1980) ortak yaptıkları bir araştırma ile angajman ve kaçınma olarak adlandırdıkları başka bir model geliştirmişlerdir.

Putnam (1980), çatışmama, çözüm odaklılık ve kontrol olmak üzere üç faktörlü bir model geliştirmiştir. Çatışmama, yani çatışmayla başa çıkmak için dolaylı stratejiler olarak kaçınma ve yumuşatma stilidir. Çözüm odaklılık, yani doğrudan yüzleşme, alternatiflerin açık tartışması ve uzlaşmaların kabul edilmesidir. Kontrol, sürekli tartışmaya ve sözsüz zorlamaya yol açan doğrudan yüzleşmedir.

Pruitt'in (1983: 167) geliştirdiği model ise dört faktörlüdür. Bunlar, her iki taraf için de kabul edilebilir bir alternatif bulma çabasını içeren problem çözme; kişinin kendi iradesini, karşı tarafa zorlama çabasını içeren hükmetme; kişinin temel arzularında bir azalma içeren boyun eğme ve müzakerede mümkün olduğunca az şey yapmayı içeren eylemsizliktir.

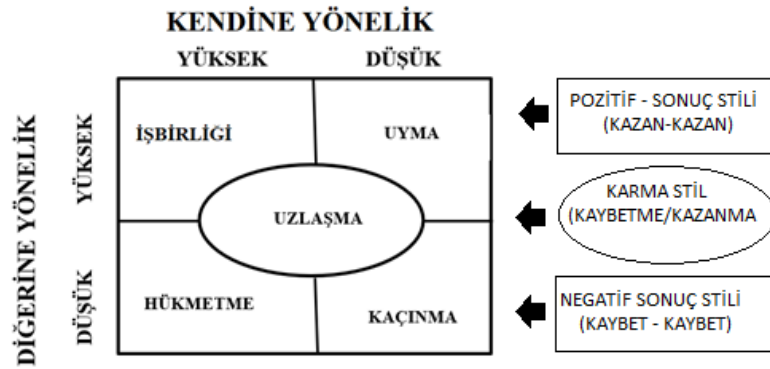
Rubin (1994: 34) altı çatışma yönetimi tarzı sıralamıştır: Hükmetme, teslimiyet, eylemsizlik, geri çekilme, müzakere ve üçüncü taraf müdahalesidir. Bunlardan yalnızca

müzakere ve üçüncü taraf müdahalesi, ihtilaflı tercihleri hesaba katarak çatışmayla başa çıkma anlamında yapıcı olarak görmüştür.

Blake ve Mouton (1970), çatışma yönetim tarzını beş gruba ayırmıştır. Çatışma yönetim tarzını sorunların çözümünde oylamaya dayanan siyaset, polis gücüne dayanan kanunlar, bilimsel yöntemler ve hiyerarşinin ardından beşinci yol olarak görmüşlerdir. Çatışma çözümünde tercih edilen bir tarz insanların eylemlerinde baskın olsa da süreç içinde terk edilerek değiştirilebileceğini ve tarzların saf hallerinin dışında sekiz karışımı olduğunu belirlemişlerdir. Blake ve Mouton çatışma yönetim tarzlarını doğrudan isimlendirmemiş, özelliklerini açıklamakla yetinmiştir.

Thomas ve Kilmann (2008: 2), Blake ve Mouton'un modelini yeniden yorumlamıştır. Davranış tarzlarını temelde bireyin kendi endişelerine yönelik girişkenlik ve karşı tarafın endişelerine yönelik işbirliği olarak ikiye ayırarak beş davranış tarzı belirlemiştir. Bunlar; rekabetçi, kaçınmacı, uyumlu, işbirlikçi ve uzlaşmacı tarzlardır.

Benzer biçimde, Rahim ve Bonoma (1979) da daha önce geliştirilen beş faktörlü çatışma stilleri modelini revize etmiştir. Rahim ve Bonoma'nın güncelledikleri modeli Şekil 8'de gösterilmektedir.



**Şekil 8:** Kişiler arası çatışmayı ele alma tarzı

**Kaynak:** Rahim ve Bonoma, 1979: 1327.

Rahim'in iki farklı örgütsel çatışma ölçeği kullanarak geliştirildiği bu beş faktörlü çatışma tarzları modeli örgütsel çatışma konusunda yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Rahim (1983: 369), tarafların ilgi ve ihtiyaçları gidermede hem karşı tarafa hem de kendine verilen öneme göre bu tarzları belirlemiştir. Bunlar; bütünleşme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşmadır. İlgili

literatüre koşturarak bu tezde de Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen beş boyutlu çatışma tarzları modeli kabul edilmiştir. Tezin saha araştırmasına da temel oluşturması nedeniyle ilerleyen sayfalarda model daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

### **2.2.1. İşbirliği (Entegrasyon–Bütünleşme)**

Entegrasyon, her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için bilgi alışverişini ve farklılıkların incelenmesini, yaratıcı çözümlere yol açabilecek problem çözme içerir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326). Burada kazan-kazan yaklaşımı hakimdir. Karşılıklı olarak fikir alışverişi ve farklılıkları göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu stratejinin temel kuralı tarafların açık sözlü ve işbirliğinden yana olması, tarafların kaygılarını dikkate almasıdır (Karip, 2000: 62; Agbakwuru ve Yusuf, 2021). Çatışmayı sona erdirmek ve uzun soluklu bir çözüm için en iyi stildir. Taraflardan birinin diğerinden edindiği bilgileri üstünlük sağlamak amacıyla kullanma riski vardır.

Bu tezin konusunu okullarda çatışma oluşturmaktadır. Bu nedenle, çatışma süreçlerinde hangi çatışma yönetimi modellerinin nasıl kullanıldığına ilişkin ampirik araştırma verilerinin incelenmesi ileriki bölümlere ışık tutması nedeniyle önemli görülmektedir.

Türkiye’de çatışma yönetimi üzerine okullarda yapılan birçok araştırmada yöneticilerin en çok bütünleştirme yöntemini kullandıkları görülmüştür (Günbayı ve Karahan, 2006: 213; Toytok ve Açıkgöz, 2013; Arslantaş ve Özkan, 2012; Koçak ve Atanur Başkan, 2013; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışmada en çok kullandığı stil araştırmalarda farklılık göstermektedir. Örneğin, Otrar ve Övün’ün (2007:1) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin en çok kullandığı çatışma yönetim stiline işbirliği, en az kullandığı stiline ise hükmetme olduğu görülmektedir. Bayraktar’ın (2023) yaptığı araştırmada ise en çok kullanılan stil hükmetmedir. Türker (2010), yaş ve görev süreleri ile tercih edilen çatışma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur, daha yaşlı öğretmenlerin bu yöntemi kullandığı görülmüştür.

Demokratik ve katılımcı özelliğinden dolayı bütünleştirme, yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda tercih edilmektedir (Toytok ve Açıkgöz, 2013: 32). Bütünleştirme, bazı çalışmalarda etik olarak en etkili strateji olarak kabul edilir (Rahim, Buntzman ve White, 1999: 166). Bu stratejinin etkili kullanılması durumunda;

genellikle her iki tarafın ihtiyaçları karşılıklı saygı ve memnuniyet duyularak çatışmanın sonuçlandırılmasına katkı sağlar (Negi, 2015: 1340).

### **2.2.2. Uyma (İtaat Etme-Ödün Verme)**

Diğer tarafın endişesini tatmin etmek için farklılıkları azaltmaya çalışmak ve ortak yönleri vurgulamakla ilişkilidir. Bu tarz, kendine düşük, başkaları için yüksek ilgiye sahip olma ile karakterize edilir (Agbakwuru ve Yusuf, 2021). Bir taraf yanlış olabileceğine veya konunun diğer taraf için çok daha önemli olduğuna inandığında kullanışlıdır. Ayrıca, bir taraf gelecekte diğer taraftan bir şey almak karşılığında bir şeyden vazgeçmeye istekli olduğunda da yararlıdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Bu durumda çatışmanın galibi olmaz. Kimin daha fazla taviz verdiği tarafların gücüne bağlıdır (Aytürk, 2015: 311).

Taraflardan biri aradaki farklılıkları yok sayarak sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışı gösterir (Oktay, 2016: 1148). Ödün verme, bireyin kusuru kendinde gördüğü, kendisinin haksız olduğunu düşündüğü, konunun karşı taraf için daha önemli olduğu, kişinin zayıf konumda olduğu veya ilişkilerin sürdürülmesinin daha önemli olduğu durumlarda uygun bir çözüm stratejisidir (Zembat, 2012: 206).

### **2.2.3. Hükmetme (Üstünlük Kurma)**

Bu stratejide kişisel çıkarlar daha ön plandadır. İşbirliği yoktur. Taraflar arası gerginliği artırır (Üngüren, 2008: 891). Kazan-kaybet stratejisine dayalıdır. Bir tarafın kazanmak için zor kullanması da söz konusudur (Günbayı ve Karahan, 2006: 213). Daha çok yetkici bir yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda hükmetme stratejisi kullanılır (Karip, 2000: 63).

Hızlı karar vermeyi gerektiren önemsiz durumlar için uygun bir çözüm stratejisidir (Zembat, 2012: 206). Yöneticiler, üst makamlara göndereceği, acil cevap verilmesi gereken yazılarda olduğu gibi hızlı karar vermek zorunda olduğu işlemlerde bu stratejiyi uygular. Genellikle astlar tarafından tepkiyle karşılanır. Rahim ve arkadaşları (1999: 166) hükmetme stilini etik olarak en düşük seviyede görür. Geçici olarak çatışma çözülmüş gibi görünse de uzun dönemde çatışmayı artırabilir.

#### 2.2.4. Kaçınma

Sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın çıkarını önemseme derecesi düşüktür. Çatışmayı daha iyi bir zamana ertelemek veya tehdit edici bir durumdan çekinmedir (Negi, 2015: 1340). Kaçınan kişi, hem kendi endişesini hem de diğer tarafın endişesini tatmin edemez; kişi hem kendini hem karşı tarafı daha az dikkate alır. Bu tarz, konu önemsiz olduğunda veya diğer tarafla yüzleşmenin potansiyel işlevsiz etkisinin, anlaşmazlığın çözümünün faydalarından daha ağır bastığı durumlarda yararlıdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327).

Kaçınma, diplomatik (taktik gereği) olarak bir meseleden kaçınmak, bir meseleyi daha iyi bir zamana ertelemek veya sadece tehdit edici bir durumdan geri çekilmek şeklinde olabilir (Thomas & Kilmann, 2008: 3). Diplomatik taktik gereği ve sorunun çözümü için zaman kazanmak (soğuma dönemi) amacıyla yapılan kaçınma bilinçlidir ve çatışmanın çözümünde etkilidir (Karip, 2000: 64). Tarafların işbirliği için çaba harcamayıp kayıtsız kalarak kaçınmaları sorunu çözümsüzleştirebilir, bu anlamdaki kaçınmayı Proksch (2016: 2) “içsel istifa” olarak tanımlamıştır.

#### 2.2.5. Uzlaşma

Çözüm için karşı tarafla bir denge kurma stratejisidir (Günbayı ve Karahan, 2006: 213). Karşılıklı ödün verilir. Her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması için bu strateji kullanılır. Kazan-kazan yaklaşımıdır (Karip, 2000: 65). Tarafların eşit güce sahip olduğu ya da zaman sorunu olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir. Öğretmenler ve okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarda çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma yöntemini yaygın olarak kullandıkları görülmüştür. Rahim uzlaşma stratejisini etik olarak ılımlı seviyede görür (Rahim, Buntzman ve White, 1999: 166).

Yukarıdaki beş stratejiden hangisinin kullanılacağı çatışmanın durumuna göre değişir. Örneğin, değerlerle ilgili bir çatışmada en etkili ve tercih edilen bütünleştirme stratejisinin kullanılması zordur (Negi, 2015: 1340). Çatışma stratejileri birbirinden net olarak ayıramayabilir. Tarafların hangi stratejiyi uyguladığı kadar karşı tarafın algısı da önemlidir.

Çatışma yönetim stili örgütsel bağlılığı da etkiler (Agbakwuru & Yusuf, 2021). Çatışma sürecinde hızlı strateji değişikliği de mümkündür. Çatışma tarzlarının hangi durumlarda kullanılıp, hangi durumlarda kullanılamayacağı Tablo 2’de gösterilmektedir.



**Tablo 2:** Çatışma Yönetimi Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

| Çatışma Yönetim Tarzı | Uygun Olduğu Durumlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Uygun Olmadığı Durumlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bütünleştirme         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karmaşık durumlarda</li> <li>2. İlişkilerin korunması ve karşılıklı fayda sağlayan bir çözüm bulmanın gerektiği, çözümün başarılı olması için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumlarda</li> <li>3. Problem çözümü için yeterli zaman olduğunda</li> <li>4. Taraflardan birinin tek taraflı olarak problemi çözemeyeceği durumlarda</li> <li>5. Ortak sorunların çözümü için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basit durumlarda</li> <li>2. Acil karar verilmesinin gerekli olduğu durumlarda</li> <li>3. Diğer tarafların problem çözme becerilerinin olmadığı durumlarda</li> <li>4. Diğer tarafların sorunun çözümünü umursamadığı durumlarda</li> </ol>                                     |
| Uyma                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Haksız olduğunuzu düşünüyorsanız</li> <li>2. Konu karşı taraf için daha önemli ise</li> <li>3. Gelecekte karşı taraftan bir şey elde etmek için taviz vermek isterseniz</li> <li>4. Karşı tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda</li> <li>5. İlişkileri sürdürmek sizin için çok önemliyse</li> </ol>                                                                                                                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesele sizin için önemli ise</li> <li>2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız.</li> <li>3. Karşı tarafın haksız olduğunu veya etik olmadığına inanıyorsanız</li> </ol>                                                                                                                 |
| Hükmetme              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konu önemsiz ise</li> <li>2. Hızlı karar vermek gerekiyorsa</li> <li>3. Olaylar hoşla gitmeyen bir hal aldığı anda</li> <li>4. İddialarında direniş gösteren astların üstesinden gelmek için</li> <li>5. Karşı tarafın alacağı karar size pahalıya mal olacaksa</li> <li>6. Astların teknik konularda karar verecek uzmanlıklarının olmadığı durumlarda</li> <li>7. Konunun sizin için çok önemli olduğu durumlarda</li> </ol>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Olayların karmaşık olduğu durumlarda</li> <li>2. Olay sizin için çok önemli değilse</li> <li>3. Her iki tarafın da eşit güce sahip olduğu durumlarda</li> <li>4. Hızlı karar vermenin gerekmediği durumlarda</li> <li>5. Astlar yüksek derecede yeterliliğe sahip ise</li> </ol> |
| Kaçınma               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sorun önemsiz olduğunda</li> <li>2. Karşı taraf ile yüzyüze gelmenin potansiyel zararlarının çözümün faydalarından ağır bastığı durumlarda</li> <li>3. Sakinleşmek için zamana ihtiyaç duyulduğu durumlarda</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda</li> <li>2. Karar verme sorumluluğunun size ait olduğu durumlarda</li> <li>3. Tarafların sorunu ertelemeyip çözmesi gerektiği durumlarda</li> <li>4. Acil ilgi gerektiren durumlarda</li> </ol>                                      |
| Uzlaşma               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarafların amaçlarının karşılıklı olarak birbirini dışladığı durumlarda</li> <li>2. Tarafların eşit güce sahip olduğu durumlarda</li> <li>3. Fikir birliğinin sağlanmadığı durumlarda</li> <li>4. Bütünleştirme ve hükmetme stillerinin başarılı olmadığı durumlarda</li> <li>5. Karmaşık bir sorun için geçici çözümlerin gerektiği durumlarda</li> </ol>                                                                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taraflardan birinin bariz güçlü olduğu durumlarda</li> <li>2. Sorunun problem çözme yaklaşımını gerektirecek derecede karmaşık olduğu durumlarda</li> </ol>                                                                                                                      |

**Kaynak:** Rahim, 2003: 219.

### 2.3. Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Yukarıda açıklanan çatışma yönetim tarzları çatışmaya karşı tarafların, özellikle de yöneticilerin genel yaklaşımıdır. Çatışma yönetimi ise örgütsel düzeyde çatışmayı engellemek, çözmek veya örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için yapılan iş ve işlemlerdir. Olumlu sonuçlara öncelik verilen ve olumsuz sonuçların en aza indirildiği, anlaşmazlıkların çözüldüğü bir tekniktir. Duruma bağlı olarak, müzakere ve yaratıcı düşünme, yönetim becerilerinin anahtarı olarak farklı taktikler içerir. Örgüt üyeleri etkileşimden kaynaklanan anlaşmazlıklar ile yapıcı bir şekilde başa çıkmak için bu yöntemleri bilmelidir. Kontrolsüz bırakılan çatışmalar örgüte zarar verir (Rahim, 2002: 211).

Yöneticilerin çatışmayı çözmek için kullandıkları yöntemler kesin sınırlarla birbirinden ayrılamaz. Çatışma yönetim yöntemleri aynı anda birden fazla veya sıralı olarak çatışmanın niteliğine, bulunduğu aşamaya ve şartlara göre uygulanabilir. Her örgüte uyan tek beden çatışma yönetimi sisteminden ziyade organizasyonlar yapıları, kültürleri hedefleri ile uyumlu çatışma yönetimi stratejileri geliştirmelidir (Lipsky ve Avgar, 2010). Bazen çatışmaların çözümü yeni çatışmalara da neden olabilir. Kişiler arası, kişilerle grup ve örgüt arası çatışmaların çözümünde yönetici kilit noktadadır. Yönetici örgüt içindeki kişiler ya da birimler arası çatışmalara kayıtsız kalamaz; çünkü çatışmalar örgütü her durumda etkiler.

Örgütsel çatışma yönetimi yöntemleri, nedenleri ve kökenleri kadar çeşitlidir (Bercovitch, 1983: 109). Bu tezde farklı araştırmalarda çatışma çözümünde yaygın olarak kullanıldığı anlaşılan çatışma yönetim yöntemleri incelenmektedir. Farklı niteliklere sahip olan söz konusu yöntemleri “davranışsal” ve “yapısal” olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

#### 2.3.1. Davranışsal Yöntemler

Taraflar ile çeşitli iletişim yollarını kullanarak davranış değişikliği sağlamaya yönelik yöntemlerdir. Özel veya kamu sektörü örgütlerinde uygulamada yaygın olarak kullanılan davranışsal yöntemler şunlardır:

1. Yumuşatma: Üçüncü kişinin ki bu genellikle yöneticidir; tarafların duygularına yönelik müdahalesidir. Bu çözümde tarafların aralarındaki farkları görmezlikten gelir.

Çatışmaya neden olan meseleler konuşulmaz. İnsan ilişkilerine vurgu yapılır. İlişkileri sürdürmek amaçlanır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 325; Thakore, 2013: 13). Vaziyet olduğundan daha iyi gösterilir; uzun vadeli ortak hedeflere işaret edilir (Eren, 2015: 576). Çatışmanın ilk aşamalarında sık kullanılsa bile çoğu zaman geçici çözümler sağlar. Çatışmanın kaynağına inilmez, çatışmanın temel nedenlerinin üzerine gidilmez. Yapay bir şekilde ortamı yumuşatmak genellikle sessizliğe, istenmeyen bir kabule, güvensizliğe ve yenilenen düşmanlığa yol açar (Cloke ve Smith, 2019: 22). Çatışmanın en ileri aşaması olan açık çatışma ve potansiyel çatışma basamağında bu stratejiden olumlu sonuç alınamaz. Bu yöntem ile hissedilen çatışma aşamasında sonuç alınabilir (Akcan, 2014: 72).

2. Görüşme: Çatışma yönetiminin en etkili ve sık kullanılan yöntemidir. Tarafların açık veya fiziki çatışmayı göze alamadığı, mutlaka anlaşılması gerektiği durumlarda sıkça kullanılır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 325; Tutar, 2016: 106). Taraflar birbirine önerilerde bulunur. Çatışan tarafların bir araya gelmesini, sorunu analiz etmesini ve tanımlamasını, birbirlerinin bakış açılarını anlamasını ve karşılıklı etkileşimler yoluyla rasyonel ve nesnel bir çözüme ulaşmasını gerektirir (Thakore, 2015: 13). Görüşme kendileri veya temsilcileri aracılığıyla yapılabilir. Görüşme çatışmanın başlangıç aşamalarında kullanılır. Daha sonra ikna, istişare ve/veya pazarlık şeklinde devam eder.

3. Müzakere: Pozitif yönde çatışma çözümüne ilişkin en iyi yöntemdir. Farklı çıkarların, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik etkileşim sürecidir. Müzakerede esas, iyi niyetli bir şekilde tarafların ortak kararla uzlaşmaya çalışmalarıdır. Ortak karar için tarafların karşılıklı olarak bazı taleplerinden vazgeçmesi, karşı tarafın bazı kararlarını kabul etmeleri gerekir. Müzakere şiddet içermeyen iyi niyete dayalı gönüllü bir süreçtir. Bu süreçte ikna önemlidir (Karip, 2000: 137). Tarafların istek ve taleplerini açık olarak ortaya koyması gerekir. Müzakere süreci her iki tarafın nisbeten eşit güçte olduğu düşük yoğunluktaki algılanan çatışma aşamasında kullanılır (Eunson, 2007: 24). Çünkü, potansiyel çatışmada müzakere edilecek mesele ortada yoktur ya da net değildir. Açık çatışma aşamasında üçüncü kişilerin devreye girmesiyle müzakereden daha farklı kavramlar ile açıklanabilen yöntemler kullanılır.

4. Pazarlık: Müzakereden farklı bir kavramdır. Pazarlık konumla ve tarafların gücü ile ilgilidir. İkna, tehdit ve kazan-kaybet tutumu yoğun kullanılır. Müzakerede uzlaşma ve ilişkinin sürekliliği sağlanmaya çalışılır. Pazarlıkta ise taraflar kutuplaşır (Karip, 2000:

137). İşçi-yönetim ilişkileri gibi kıt kaynaklar için rekabet eden taraflar arasındaki çatışmaların çözümünde kullanılır (Özalp, 1989: 101). Karşı tarafı anlamak, empati kurmak kaygısı güdülmez, eldeki güç kaynakları ve fırsatlar kazanım sağlamak için kullanılır.

5. Geciktirme Yaklaşımı: Yönetici hem taraflara süre tanımak hem de müdahale etmesinin olumsuz etkide bulunacağını düşündüğü için çözüm sürecini geciktirir (Eren, 2015: 575). Yöneticinin çatışmanın çözümüne katkı sağlamak amacıyla geciktirme stratejisini kullanması, sorumluluktan kaçma olarak algılanabilir. Potansiyel ve algılanan çatışma aşamasında bu yöntem kullanılabilir. Yönetici bilgi, tecrübe ve sezgilerine dayanarak bilinçli olarak ve riskleri göze alarak müdahale etmeyebilir. Açık çatışma aşamasında hem taraflar hem de yönetici açısından geciktirmeden söz edilemez; çünkü çatışma başlamıştır.

6. Üçüncü Tarafın Müdahalesi: Çatışmaya tarafların haricinde üçüncü bir kişinin talep üzerine ya da kendiliğinden müdahale etmesi, aktif rol almasıdır. Bu müdahale çatışmayı çözebileceği gibi çatışmanın boyutunu da değiştirebilir. Burada kastedilen mahkemelerdeki hakimler veya tahkim kurulu gibi zorunlu rol alan üçüncü taraf değildir<sup>6</sup>. Taraflar sorunla ilgili kararın sorumluluğunu hakem olarak kabul ettikleri ve tarafsızlığına inandıkları bir kişiye verebilirler. Bu kişi ortak bir amir de olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 326). Hakem, alanında uzmanlaşmış ve tarafsız olduğuna inanılan, taraflar arası bir olayı yöneten, bir anlaşmazlığı çözen kişi veya kurumdur<sup>7</sup> (Akcan, 2014: 80).

---

<sup>6</sup> Türkiye’de ortak çözüm aramada tarafların ikili görüşmeler yerine daha çok arabulucu aracılığıyla sorun çözmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Üçüncü tarafların özellikle akrayanlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasındaki çatışmalara müdahalesi sık görülür. Ailede çocuklar ve/veya baba arasındaki çatışmalarda anne barış gücü görevindedir. Bu kültür, sosyal hayatın pek çok yerinde kendini göstermektedir (Kozan ve İltar, 1994: 453).

<sup>7</sup> Tarafların kabul edebileceği bir çözüm bulmak amacıyla bazı yüksek öğretim kurumlarında notlarla ilgili öğrenci-öğretim görevlisi çatışmalarında resmi şikâyet gerekliliği için istihdam edilen ombudsman (Rahim, 2002: 141) gibi arabulucu belirlenebilir. Günümüzde sağlık, eğitim, yargı gibi birçok sektörde faaliyet gösteren arabulucular, hakem gibi karar verme pozisyonunda değildir. Arabulucu tarafların çözüm için ilerleme kaydetmelerini ve taraflara anlaşabilecekleri bir ortam sağlamaya çalışır. Tarafları aynı ortamda buluşturamayan arabulucu mekik diplomasisi ile taraflar arasında anlaşma sağlamaya çalışır (Aytürk, 2015: 311; Thakore, 2015: 14; Eunson, 2007: 35). Arabulucu olarak avukat,

7. Politik Yaklaşımlar: Politik yaklaşım izleyen yönetici her iki taraf ile ayrı ayrı görüşerek taviz verirse destek sağlayacağını, yeni imkanlara kavuşacağını söyler (Eren, 2015: 577). Bu yöntemde yöneticinin ikna kabiliyeti ve liderlik rolü süreci belirler.

8. Üst Hedefler Belirleme: Bu yöntem çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleyerek farklılıkları bir kenara bırakarak ortak amaç etrafında birleşmelerini sağlar. Üst hedeflere ulaşmak tek kişinin çalışmasıyla olamayacağı için taraflar arasında işbirliği sağlanmaya çalışılır. Birimler arası çatışma dostane etkileşime dönüştürülür (Tutar, 2016: 106; Thakore, 2015: 13). Üst hedefler belirleme potansiyel ya da algılanan çatışma aşamasında daha etkilidir.

9. Ortak Düşman Belirleme: Üst hedefler belirlemeye yakın bir yöntemdir. Dışarıdan ortak bir düşman hedef gösterilir; düşmana karşı birlik ve işbirliği sağlanmaya çalışılır. Örneğin, ülke içi karışıklarda ülkenin dış tehlike ile karşı karşıya olduğu ifade edilerek ulusal bütünleşme sağlamaya çalışılır (Eren, 2015: 577). Bir örgüt çatısı altındaki bir birim içindeki çatışma, örgüt içindeki başka bir birim hedef gösterilerek çözülmeye çalışılabilir. Ancak bu durum, örgüt içinde yeni çatışmalara zemin hazırlayabilir (Akcan, 2014: 60).

### 2.3.2. Yapısal Yöntemler

Çatışma yönetiminde kullanılan yapısal yöntemler organizasyon yapısında, prosedürlerde ve görev yerlerinde çatışma yönetimine yönelik değişikliklerdir. Bu bağlamda, çok farklı yöntemlere başvurulabilir. En sık kullanılan yapısal yöntemler şunlardır:

1. Kaynakların Artırılması: Kaynakların sınırlılığı bu konuda çalışma yapan araştırmacıların hemen hepsi tarafından çatışma nedeni olarak ele alınmıştır. Örgüt imkanlarına göre yöneticiler çatışmaya konu olan kaynakların artırılmasını sağlayabilir. Kaynakların artırılması genellikle tarafları memnun eden önemli bir çözüm yöntemidir, ancak her zaman mümkün olmayabilir (Aydın, 1984: 36). Kaynaklar sadece para, araç-gereç değildir. Makam ve kadro da kaynakların sınırlılığına dayalı önemli bir çatışma nedenidir. Çatışmayı çözmek için yeni kadro tahsis edilmesi, ya da koalisyon

---

psikolog gibi uzman desteği de alınabilir. Üçüncü tarafın bilgi, beceri ve yaptırım gücü ne kadar fazla ise çatışmanın çözümündeki etkisi de o kadar fazladır. Bu yöntem açık çatışma aşamasında kullanılır.

hükümetlerinin bakanlıkları bölerek sayısını artırdığı gibi örgüt içinde birimlerin bölünmesi çözüm yolu olarak görülür.

2. Ortamdan Uzaklaşma: Yer değiştirme yöntemi olarak da adlandırılır. Kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalarda kullanılan bir yöntemdir (Aytürk, 2015: 311). İki şekilde olur: Birincisi, taraflardan birinin veya her ikisinin, özel sektörde ise başka bir şubeye ya da birime geçmesi, kamu kurumlarında ise tayin isteyerek yer değiştirmesidir. Yer değiştirme gönüllü veya cebri olabilir. Kamu kurumlarında çatışma idari soruşturma düzeyine gelmişse geçici ya da daimi olarak tarafların görev yeri değiştirilebilir. İkincisi, taraflardan birinin ya da her ikisinin izne ayrılmasıdır. Yöneticiler sorumluluktan kaçmak için de bu yöntemi kullanabilir. Algılanan ve hissedilen çatışma aşamasında taraflar arası gerilim azalabilir; açık çatışma aşamasında ise çatışma devam edebilir.

3. Hukuki Süreç: Yasal mekanizmalar yalnızca hukuk sorunları söz konusu olduğunda ve anlaşmaya varmanın diğer araçları genellikle başarısızlıkla karşılandığında farklılıkların çözümünde geçerlidir (Blake ve Mouton, 1970: 415). Kaynaklarda cezalandırma yöntemi olarak da ele alınmaktadır (Aytürk, 2015: 311). Çatışma ileri boyutlara taşınmadan ya da ciddi sorunlara yol açacağı düşünülen çatışmaların ilk aşamalarında kurumun zarar görmemesi için idari/adli soruşturmanın başlatılmasıdır. İleri düzey çatışmalarda, örneğin yaralama, ölümle sonuçlanan veya konusu suç olan durumlarda hukuki sürecin başlatılması kanuni bir zorunluluktur.

4. Yönetici Değişikliği: Yer değiştirme yöntemi ile benzerdir. Yer değiştirme bireysel çatışmalar için kullanılan bir yöntemdir. Yönetici değişikliği ise örgütün genelini ilgilendiren daha kapsamlı çatışmalar için kullanılan bir yöntemdir. Örgütte doğrudan ilgisi olmasa bile çatışan tarafların bağlı olduğu yöneticinin değiştirilmesidir. Kamu kurumlarında kuruma zarar veren çatışmalarda genellikle yöneticiler görevden alınır.

5. Yapısal Değişiklikler: Organizasyon düzeninin yeniden belirlenmesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 271). Bu belirleme birimlerde isim değişikliği, birimin lağvedilmesi ya da birleştirilmesi şeklinde olabilir. Bu yöntem hissedilen veya açık çatışma aşamasında kullanılır. Çatışmaya müdahale eden yöneticinin örgütsel yapıda değişiklik yapma yetkisinin olması gerekir. Çatışma ile ortaya çıkan örgütsel yapıdaki bir bozukluğu giderme amacıyla ya da örgütün daha fazla zarar görmemesi amacıyla yapısal değişiklikler yapılabilir. Bu yapısal değişiklikler, çatışmalara bağlı

olmadan yapılsa bile potansiyel çatışma sebebi olabilir. Yapısal değişiklik yapma güç ve yetkisini elinde bulunduran yönetici veya yönetim kademesi örgüt çıkarları ile potansiyel çatışmanın örgüte vereceği zararın analizini doğru yapmalıdır.

6. Karşılıklı Bağımlılığın Azaltılması: Karşılıklı bağımlılık çatışmaların en önemli sebeplerindendir. Birimler arası iş akışının yeniden düzenlenerek ya da görev ve sorumluluklar yeniden belirlenerek karşılıklı bağımlılık azaltılabilir (Thakore, 2015: 13).

### 2.3.3. Diğer Yöntemler

Yapısal ve davranışsal yöntemleri birbirinden ayırmak nispeten kolaydır. Bununla birlikte, çatışma yönetiminde iki gruba da dahil edilemeyen başkaca yöntemler de söz konusudur. İşte ne tam olarak yapısal ne de tam olarak davranışsal diyemeyeceğimiz çatışma yönetim yöntemleri “diğer yöntemler” başlığı altında değerlendirilebilir. Yaygın olarak kullanılan diğer yöntemler şunlardır:

1. Hizmet İçi Eğitim: Çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları iş gücüne yapılan bir yatırımdır (Blank, 2020: 53). Örgütte sık yaşanan çatışmalara çözüm bulmak için çalışanların bilinçlendirilmesi, davranışlarının değiştirilmesi amacıyla mesai saati içinde veya dışında uzman kişilerden yardım istenerek seminer, konferans, kurs gibi programlar düzenlenebilir. Örgüt içinden bir çalışan da hazırlık yaparak bir konu hakkında diğer çalışanlara sunum yapabilir. Örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri iyi gözlemleyen yöneticinin çalışanların kendi aralarındaki ya da örgütle çalışanlar arasındaki çatışmaları çözmek için kullandığı yöntemlerden biri olan hizmet içi eğitimle çalışanlarda davranış değişikliği beklenir. Hizmet içi eğitim, örgüt çalışanların tamamına çatışma yönetimi konusunda yapılabileceği gibi çatışan taraflara özel bir eğitim de verilebilir. Tarafların karşılıklı algı ve tutumlarının değiştirilmesi beklenir. Hizmet içi eğitim çatışmanın en alt basamağı olan potansiyel çatışma düzeyinde daha etkili olur<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Çatışma konusunda hizmet içi eğitim kursuna katılan yöneticilerin çatışma yönetiminde daha başarılı olduğu gözlenmektedir. Örneğin, Türkiye’de 2019 yılında ilkokul öğretmenleri ile okul müdürleri arasında yaşanan çatışmalar ve yöneticilerin uyguladıkları çözüm yolları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre hizmet içi eğitim kursuna katılmış yöneticilerin daha fazla fonksiyonel çatışma ile karşılaştıkları tespit edilmiştir (Kurt, 2019: 69).

2. Örgüt Dışı Etkinlikler: Yöneticilerin örgüte zarar verebilecek çatışmaları önlemek için örgüt çalışanları arasında yakınlaşma ve iyi iletişim sağlamaya yönelik etkinlikler düzenlemesidir (Akcan, 2014: 55). Örgüt üyeleri birbirini yakından tanırsa birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranış geliştirirler. Hizmet içi eğitimde olduğu gibi çatışmanın birinci basamağı olan potansiyel çatışmalarda daha etkilidir. Sosyal hayatı, çok arkadaşı ve bağlantısı olan insanlar genellikle daha mutludur. Yakın arkadaşı olmayan insanlar sağlığını olumsuz etkileyecek derecede mutsuzdur (Cloke ve Goldsmith, 2019: 355). İnsanların çalıştıkları yerde kendilerini daha mutlu hissetmeleri fonksiyonel olmayan çatışmaları engeller.

3. Oylama: Grup içi veya gruplar arası çatışmalarda kullanılan yöntemdir. Çatışmayı geçici olarak durdurur, ancak sorunların kaynağına inilmez (Baysal ve Tekarslan, 1996: 327). Oylama çatışmanın başlamaması ya da ileri boyuta taşınmaması için de kullanılır. Demokratik söylemlerle yöntemin başarıya ulaşması sağlanır. Açık çatışmayı çözmek amacıyla kullanılan oylama yönteminin olumlu sonuçlanması için tarafların adil davranacağına inandıkları oy kullanacak kişiler önünde kendilerini ifade etmeleri gerekir<sup>9</sup>. Oylama yaygın kullanılan demokratik bir karar alma yöntemi olarak bilinse de önemli bir konuda kaybeden azınlık varsa ve kazanan her şeyi alıyorsa kutuplaşma ortaya çıkar, ilişkiler bozulur ve daha büyük sorunlara neden olur (Cloke ve Goldsmith, 2019: 284).

4. Kura Çekme: Yöneticilerin şansına ya da kaderine razı ol yaklaşımını öne sürerek bu yöntemi kullanmasıdır (Eren, 2015: 576). Çatışmaları baştan önlemek için yani potansiyel çatışma durumunda, sık başvurulmuş bir yöntemdir. Okullarda birinci sınıf öğrencilerin sınıflarının belirlenmesinde sadece öğretmenlerin değil velilerin de sorun çıkarmaması için öğrenciler, veliler huzurunda kura yöntemi ile dağıtılır.

5. Meşgul Etme Yöntemi: Yöneticinin çatışan taraflara fazla iş verip onları meşgul ederek çatışmalarına fırsat vermemeyi amaçlar (Eren, 2015: 578). Çatışma konusuyla doğrudan ilgili bir işin sorumluluğu taraflardan birine verilerek empatik yaklaşımda bulunması, tutum ve davranışlarında değişiklik yapması sağlanabilir.

6. Rekabet Yöntemi: Bazı durumlarda çatışan taraflar arasında rekabet başlatılarak fonksiyonel olmayan çatışmalar fonksiyonel yani örgüt yararına dönüştürülür.

---

<sup>9</sup> Oylama resmi ve özel örgütlerin yönetim kurullarında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Örneğin, Türkiye'deki devlet ve vakıf okullarında öğretmenler kurulu toplantılarında oylama yöntemi kullanılır.

7. İletişim Alanında Düzenleme: İletişim ağına yeni bireyler eklenerek ya da çatışan tarafları dışarıda bırakarak çatışmanın azaltılması ya da çözülmesi yöntemidir<sup>10</sup> (Şimşek ve Çelik, 2012: 281).

8. Otoriter Emir: Yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağını kullanmasıdır. Üst yöneticinin kendisine verilen yetkileri kullanarak taraflara nihai karar bildirmesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 271). Farklı rütbedeki herhangi iki kişi arasında bir anlaşmazlık ortaya çıktığında, yüksek rütbeli olan konumuna göre tek taraflı bir çözüm dayatabilir. Otoritenin kullanılmasında, bastırma bir çözümün geçerliliğini de feda edebilir, çünkü bir diğer insanların patronu olduğu için doğal bir bilgelikle karar verdiği fikrinin içsel bir temeli yoktur. Bu düzenleme kararsızlık ve çıkmazdan kaçınmak için bir temel sağlar. Bununla birlikte, sorunun çözümü için uygulandığı kişilerin desteğini feda etmek gelecekteki örgütse yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir (Blake ve Mounon, 1970: 415). Emir, kişiler arası çatışmalarda bir üst amirden gelebileceği gibi örgüt içi ya da örgütsel çatışmalarda en üst yöneticiden de gelebilir. Yöneticinin otoriter emir kullanması taraflardan biri veya her ikisi ile karşılıklı konuşmasından birtakım yaptırımlar uygulamaya kadar gider.

Yönetici örgütsel veya kişisel menfaati için çatışmanın canlı kalmasından yana olabilir. Yönetici sorumluluk almamak için emri, kurul kararı olarak da bildirebilir. Yöneticinin bu yetkisini dikkatli kullanması ve kararın tarafları eşit derecede etkilemesi gerekir (Ertürk, 1994: 140). Aksi halde yöneticiler çatışmanın bir parçası olur. Yönetici yerinde bir karar vermez ise yönetici değişikliğinde bile sorun yeniden ortaya çıkar. Bu yöntem hissedilen veya açık çatışma aşamasında kullanılır.

9. Örgütsel Asimilasyon: Örgütsel asimilasyon, bireylerin bir örgüte entegre olma süreçlerini içerir. Bireylerin çoğunun yaşamları boyunca birçok organizasyona katıldıkları göz önüne alındığında, örgütsel asimilasyon, çalışanların yaşamlarının yaygın bir yönüdür. Bununla birlikte, bir organizasyonu özümsemek veya bir kuruluşa entegre olmak ne basit ne de garantilidir (Blank, 2020: 71). Örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüne uyum sağlama sürecinde örgütsel çatışma yaşanması ihtimali yüksektir. Bu üyeler aynı konumdaki diğer üyelerin davranışlarını örnek alır. Onun için örgüt

---

<sup>10</sup> İletişim alanında düzenlemeye tezin konusu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse, veliler ile Whatsapp grubu oluşturarak iletişim sağlayan öğretmenler grubu kapatma veya diğer velilerin paylaşımda bulunmasını engelleme yöntemini tercih edebilmektedir.

kültürü sağlam ise yeni üyelerin örgüte adaptasyonu kolay ve sorunsuz olur. Örgütlerin yeni üyeler için sistemli bir uyum programı olabilir.



## **BÖLÜM 3: OKULLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ: AKTÖRLER, SÜREÇLER VE SONUÇLAR**

Eğitim insan odaklı bir hizmet, okul ise bu hizmeti üreten örgütsel yapıdır (Şişman, 2019: 202). Eğitim kurumları, ürünü değer ağırlıklı, verimliliğini etkileyen çok fazla değişkenin olduğu açık sistemlerdir (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011: 87). Bu yapı içinde öğrenci, öğretmen, idareciler, veliler, okulun diğer çalışanları ve okul tüzel kişiliği ile ilişkili örgütler geniş anlamda okul paydaşlarıdır. Bu kadar çok paydaşı olan okullar çevre ile ilişkilerini resmi prosedürler çerçevesinde aynı zamanda esnek bir şekilde sürdürmek zorundadır.

Bu tezin araştırma alanını oluşturan devlet okulları, yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı kurumlardır. Son yıllarda velilerin, sivil toplum örgütlerinin, yerel yönetim kuruluşlarının eğitime dolaylı olarak okullara ilgileri ve eğitimle ilgili kararlara katılma isteği artmıştır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012: 360). Gerçekten de kamu okulları hem hizmete veren (çalışan kamu görevlisi) hem de hizmet alan (veliler, eğitim sektörünün temsilcileri vb.) insan sayısı bakımından en kalabalık kamu kurumlarıdır. Karşılıklı bağımlılığı olan kişi ve kurum sayısı arttıkça farklılıklar artar. Farklılıklar ise çatışmaların temel nedenlerinden biridir. Bu nedenle, okul içi olduğu kadar okul dışı paydaşlar da çatışma yönetimi araştırmalarına sıklıkla konu edilir.

### **3.1. Okulların İdari Yapısı**

Okulların yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar okulların iç ögelerini oluşturur. Dış unsurlar ise okulun yapısında bulunmayan, fakat okul yönetimini etkileyen, veliler, sivil toplum örgütleri ve iş dünyası gibi aktör ve kişilerden ibarettir (Bursalıoğlu, 2019: 39).

Bu tezin çalışma alanını, Türkiye’deki devlet ilköğretim okullarında öğrenciler, öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki çatışmalar ve çatışma yönetimi oluşturmaktadır. Bununla birlikte, veliler ve velilerin temsilcilerinden oluşan okul aile birliği de karar verme süreçlerine doğrudan katılan paydaşlardır. Bu bölümde, tüm iç ve dış paydaşlar yerine sadece tezin konusu ile ilişkili olan paydaşlar ve eğitim-öğretim yönetimindeki rolleri ele alınmaktadır.



(Arslantaş ve Özkan 2012b: 232). Özellikle velilerin öğretmenler ile yaşadığı çatışmalarda okul müdürleri, doğrudan çatışmanın tarafı olmakta ve genellikle çatışmaya müdahale etmektedir.

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre okul müdürlerinin taraf olduğu çatışmaların başlıca arasında, sebepleri yöneticinin hoşgörüsüz olması gibi kişisel özellikler ile yönetimle ilgili bilgi ve beceri eksikliği öne çıkmaktadır (Bilgir, 2018: 75). Okul müdürünün insan ilişkilerine dayalı liderlik yönü ve mesleki bilgi-beceriye dayalı uzmanlık yönü olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Mesleki bilgi-beceri düzeyi objektif sınavlarla nispeten ölçülebilmektedir. Ancak görev başındaki müdürlerin, insan ilişkilerine dayalı sosyal yetenekleri ve iletişim becerilerini ölçmek o kadar kolay değildir. Okul müdürlerinin bu yönü genelde göreve başladıktan sonra ortaya çıkmaktadır.

### **3.1.2. Müdür Yardımcısı**

Müdür yardımcısı, müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir. Müdür yardımcısı, devlet okullarında müdürden sonra en sorumlu kişidir (MEB, Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

Türkiye’de okullarda çatışma konusundaki araştırmalar ya okul müdürü özelinde ya da okul idarecileri kapsamında yapılmıştır. Okul idaresinin önemli bir paydaşı olan müdür yardımcısı ile müdür arasındaki çatışmalar hususunda çalışmaya rastlanmamıştır. Çatışma bağlamında olmayan konularda okul müdür yardımcıları özelinde bile çok az çalışma yapılmıştır. Okul müdür yardımcısı ile ilgili akademik camiada kullanılan nitelemeler oldukça olumsuz yöndedir. Örneğin, Yiğit ve Ağalday (2022) “unutulmuş bir okul yöneticisi”, Glanz (1994: 283) “unutulan insan”, Harvey (1994: 17) ise “eğitimde boşa harcanan insan kaynağı” olarak nitelemektedir. Okullarda müdür yardımcılarının okul müdürü ile veliler, öğretmenler ve öğrenciler arasında adeta bir köprü rolünde olması sorumluluklarını artırmaktadır.

Türkiye’de okul müdürlerinin birlikte çalışacağı müdür yardımcılarını kendilerinin belirlemesi uygulaması yapıldıysa da bu uygulama uzun süreli olmamıştır. Okul

müdürlerinin birlikte çalışacağı yardımcılarını kendilerinin seçmesiyle oluşan uyumlu çalışma ortamı çatışmanın pozitif etkileri düşünülerek örgüt gelişimine katkıda bulunur mu? konusu tartışılması, araştırılması gereken bir konudur. Bu hususta Şanlıurfa ili Siverek ilçesinde nitel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmaya göre, katılımcıların büyük çoğunluğu okul müdürlerinin mutlaka müdür yardımcılığı yapmış olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada müdür yardımcılarının okul müdürü tarafından belirlenmesinin uyum ve işbirliği gibi olumlu yanlarının yanında minnet duyma ve karşıt görüş belirtmeme gibi olumsuz yanları olabileceği ifade edilmiştir. Sadece mülakatla müdür yardımcısı atanması da doğru bulunmamıştır (Konan, Yılmaz ve Bozanoğlu, 2017: 124).

Okul müdür yardımcısı okul müdürü tarafından verilen görevleri yerine getirir (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014). Bu durum müdür yardımcılarının çalışma şartlarının, görev ve sorumluluklarının esnek, istismara açık, birden fazla müdür yardımcısının bulunduğu okullarda görev dağılımında adaletsiz ve görev tanımlarının belirsiz olmasına neden olmaktadır (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019: 740). Okul müdür yardımcıları kendi görevlerini müdür, öğretmen, öğrenci, veli arasında koordinasyon sağlama, büro memurluğu, okul paydaşları arasında arabulucu olarak tanımlamaktadırlar (Köse, 2018). Harvey'e göre (1994), okul müdür yardımcıları okulun istikrarını sağlamak için rutin idari işlemlerle meşgul olurlar. Halbuki müdür yardımcılarının önemsiz ve eğitimle alakalı gibi görünmeyen işler aslında önemlidir ve okulun eğitim misyonuna hizmet eder (Calabrese, 1991: 57).

Okul müdür yardımcıları görevlerine dair kapsamlı bir eğitim almadıkları için göreve ilk başladıklarında uyum sorunu yaşamaktadırlar (Çakır, 2021). Okul idarecilerinin yönetim tarzları okul iklimini etkilemektedir. Demokratik, işbirlikçi yönetim tarzını benimseyen okul müdür yardımcıları okul iklimini olumlu etkilerken, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzını benimseyen müdür yardımcıları okul iklimini olumsuz etkilemektedir. Literatürde müdür yardımcılarının eğitim yönetimi, insan ilişkileri ve bilgi teknolojileri konularında hizmet içi eğitim almaları önerilmektedir (Baloğlu, 2007).

### **3.1.3. Öğretmen**

1973 tarihli “Milli Eğitim Temel Kanunu”na göre öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.

Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler.

Millî Eğitim sektörü içinde öğretmenler, eğitim-öğretim hizmetlerinin merkezindedir. Her ne kadar eğitim öğretime dair yapılacaklar müfredatla ayrıntılı olarak belirlense de uygulama kısmı öğretmenlere aittir.

Yurdunkulu ve Oktay'ın (2019), ilköğretim okullarında 400 öğretmen ile yaptığı araştırmaya göre öğretmenler en çok çatışmayı öğrenciler ve veliler ile yaşamaktadır. Başsayın'ın (2022), Denizli ili Buldan ilçesinde yaptığı araştırmaya göre ise öğretmenler en fazla çatışmayı okul müdürleri, diğer öğretmenler ve veliler ile yaşamaktadırlar.

### **3.1.4. Veli**

Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre veli, örgün ve yaygın eğitim kurumlarında, öğrencinin annesini/babasını veya kanuni sorumluluğunu üstlenen kişiyi ifade eder. 2005 yılında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan bir genelgeyle velilere bazı hak ve sorumluluklar verilmiştir. Genelgeye göre veli çocuğunun eğitimi ile ilgili tüm konularda ve okulun işleyişi ile ilgili bilgilendirilmek hakkına sahiptir. Veli, okulun temel paydaşlarından birisi olarak okul yönetimi ile etkileşim halindedir. Bu nedenle de gerek okul yönetimiyle ve gerekse de öğretmenler ile veliler arasında çeşitli düzeyde çatışma yaşanması mümkündür.

Öğretmen, öğrenci ve veli eğitim sisteminin üç önemli ögesidir. Eğitim sisteminin başarısı bu üç ögenin uyumlu işbirliğine bağlıdır. Özellikle veli öğretmen ilişkisi öğrencinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Veliler ile öğretmen etkileşimleri, öğrencinin öğretmenlerle ilişkisini kurabilir veya bozabilir (Özyürek, 1983; Ankrum, 2016).

Aynı zamanda okulda bulunan çocuğun veya çocukların ailesi olarak velilerin yaklaşımı, işbirliğine açık olup olmadığı, okul ve öğretmene yönelik geliştirdiği algısı gibi faktörler öğrencilerin akademik davranışı ve başarısını da etkilemektedir. Bu nedenle, okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin sürekli etkileşim ve işbirliği içinde olması önerilmektedir (Gökçe, 2000: 204).

Yılda iki kez sınıf veli toplantısı yılda bir kez okul aile birliği toplantısı yapılması zorunludur. Ancak öğretmen veli arasındaki etkileşim genellikle bu toplantılarla sınırlı

kalmaz. Öğretmen ile veli arasındaki çatışmalar öğretmen performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Veli katılımı ve işbirliği arttıkça çatışma düzeyinin azaldığı gözlenmektedir (Özge Sağbaş ve Özkan, 2022). İlkokullarda özellikle ilk yıllarda veli katılımı yüksek veli-öğretmen ilişkisi daha yoğun ve samimidir (Koç, 2018). Ortaöğretimde ise genelde aileler okuldan uzak durmaktadırlar (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Okul ve öğretmen ile düzenli iletişimde bulunan, çocuğuna eğitim desteği sağlayan ailelerin öğrencilerinin okul başarısı artmaktadır (Çelenk, 2003). Ailelerin öğrenci ve öğretmenlere desteği, okul ve öğretmenlerle etkili iletişimi ve eğitim süreçlerine katılımıyla ilgili çeşitli yol ve yöntemler bulunmaktadır. Bunlar arasında ev ile okul arasında çocukların gelişimine katkıda bulunacak iletişim ağı geliştirilmesi, istekli velilerin yardımını almak için organizasyon oluşturmak, veli temsilcileri seçilerek velilerin okul kararlarına dahil edilmesi, okul programlarını, aile uygulamalarını ve öğrenci öğrenimini ve gelişimini güçlendirmek için veliler ile işbirliği sağlanması sayılabilir (Epstein, 1995: 85).

Türkiye’de velilerin okul yönetimine katılımı daha çok yönetmelikler ile düzenlenmiştir. Veliler okul yönetimine kurul ve komisyonlar aracılığı ile katılmaktadırlar. Veli öğretmen görüşmesi ise daha çok bireysel olarak yüzyüze yapılmaktadır (Yıldırım ve Dönmez, 2008).

### **3.1.5. Okul Aile Birliği**

Milli Eğitim Temel Kanunu’na göre, eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri kurulur.

Millî Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği birliğin görev ve yetkilerini ayrıntılı bir şekilde sıralamıştır. Kanun, okul ile aile arasında işbirliğini vurgular. Okul Aile Birliğinin görev ve yetkileri üç grupta toplanabilir (Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, 2012).

Öğrencilerin Eğitim Faaliyetlerine Yönelik: Öğrencilerin Türk milli eğitiminin genel ve özel amaçlarına, milli manevi değerler doğrultusunda yetişmesini sağlamak için işbirliği yapmak. İmkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek sağlamak

Öğrencilerin Akademik Başarısını Artırmaya Yönelik: Öğrencilerin başarısını artırmak için okul yönetimince planlanan kurs, sınav, seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, kermes ve benzeri eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine katkı sağlamak. Okulun eğitim ortamlarını (derslik, spor salonu, kütüphane vb.) eğitim öğretim saatleri dışında kullanmak.

Okulun Maddî İhtiyaçlarına Yönelik: Okulun stratejik planlarının ve öğretmenler kurulu kararlarının uygulanmasını desteklemek için işbirliği yapmak. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak, bu hizmetlere ilişkin masrafları karşılamak. Millî bayramlar, belirli gün ve haftalar ile kültürel yarışmaların düzenlenmesi giderlerine katkıda bulunmak. Okula yapılan aynı ve nakdî bağışları kabul ederek kayıtlarını tutmak, sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek, şartlı bağışları amacına uygun olarak kullanmak. Kantin ve benzeri yerleri işletmek veya işletmek.

Okul Çevre İlişkilerine Yönelik: Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliği'nde belirtilen yükümlülükleri yerine getirmek. Eğitim ve öğretimle ilgili kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak. Eğitim ve öğretimle ilgili diğer etkinliklere (yarışma, proje vb.) destek olmak.

Birlik tarafından gerçekleştirilecek tüm faaliyetler, 1739 sayılı Kanunda yer alan Türk millî eğitiminin genel ve özel amaçları ile temel ilkelerine uygun olarak düzenlenir. Faaliyet içerikleri öğrencilerin bedensel, zihinsel, ahlaki, sosyal ve duygusal gelişimleri ile Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerine aykırı olmayacak şekilde planlanır. Hazırlanan seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, defile, sergi, kermes ve benzeri faaliyetler sosyal etkinlikler kurulu tarafından incelenir ve okul müdürünün onayı ile gerçekleştirilir.

Okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler ile onsekiz yaşını geçmiş kursiyer, çıraklık, kalfalık ve ustalık eğitimine devam eden kişiler birliğin tabii üyesidir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin üyeliği, okulla ilişkilerinin kesilmesi durumunda; velilerin üyeliği, öğrencinin okulla ilişkisinin kesilmesi; eğitsel kulüp üyelerinin üyeliği, üyelikten ayrılması; kursiyer, çırak, kalfa ve ustaların üyeliği ise eğitimini tamamlaması hâlinde sona erer. Yönetim kurulu üye sayısının toplantı yeter sayısının altına düşmesi

durumunda, olağanüstü genel kurula kadar yönetim kurulunda bulunan velilerin üyelikleri devam eder.

Okul yaptırıp bakanlığa bağışlayan hayırseverler, yaptırdığı okulun okul aile birliğinin tabii üyesidirler. Okul Aile birlikleri oluşturulması zorunlu yapılardır; veli ile okul arasında köprü vazifesi görmektedirler (Ardakoç, 2020). Ancak uygulamada okul aile birliklerinin işlevselliği mevzuatta tanımlanan amaçlarına göre yetersiz kalmaktadır. Günümüzün okul aile birlikleri okula kaynak sağlama ve bu kaynaklar ile okul ihtiyaçlarını karşılama görevini yürüten, ailelerin gözünde de para için iletişim kurmaya çalışan, eğitim öğretim odaklı olmaktan ziyade okula finansman sağlayan yapılardır (Akbaşlı ve Tura, 2019: 1761; Çayır vd., 2023). Konya ili ortaöğretim okullarındaki Okul Aile Birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyi üzerine yapılan bir araştırmaya göre velilerin çoğunluğu okul aile birliklerine ilgi göstermemekte, öğrencilere istedik davranış kazandırma konusunda etkili olamamakta, faaliyetleri konusunda veliler yeterince aydınlatılmamakta, genel olarak faaliyetleri yetersiz kalmaktadır (Akbaşlı ve Kavak, 2008). Okul aile birliği toplantıları tam katılımlı olarak verimli bir şekilde yapılamamaktadır. Veliler, okul idaresi ve öğretmenlerin olumsuz, resmi, otoriter davranışlarını ilgisizlik nedenlerinden biri olarak açıklamaktadırlar. Sosyo ekonomik düzeyi düşük olan veliler parasal sorunlardan dolayı toplantılara katılmamaktadırlar. Veliler genel olarak okul aile birliklerine karşı olumsuz tutum içindedirler (Aslanargun, 2007). Bingöl'ün İstanbul ili Kartal ilçesinde yaptığı araştırmaya göre Okul aile birlikleri yönetmelikteki görevlerini öğretmenler “çok nadir”, yönetici ve veliler ise “ara sıra” düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadırlar (Bingöl, 2004).

### **3.2. Okul-Aile İlişkisi**

Ebeveynler ve öğretmenler arasındaki iletişim, araştırma literatüründe "ebeveyn katılımı" olarak adlandırılır. "Ebeveyn katılımı" kavramı, ebeveynlerin çocuklarıyla veya çocuklarının yaşamlarıyla ilgili diğer önemli kişilerle birlikte yürüttüğü çok sayıda ve çeşitli faaliyetlerin kapsamlı bir adıdır (Wasserman ve Zwebner, 2017: 1). Okul-öğretmen-aile arasındaki bu etkileşim resmi prosedürlerin etkisi altında gerçekleşmekte olup çok yönlü ve karmaşıktır (Cullingford ve Morrison, 1999). Ailenin, çocuğun eğitimine aktif katılımı çocuğun başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Aktif katılım

velinin sadece yılda birkaç kez yapılan veli toplantılarına katılımının ötesindedir. Evde çocuğun ödevlerine yardım etmekten okulun düzenlediği programlara katılıma kadar uzun bir sorumluluk listesini kapsar.

Ebeveynler ve öğretmenler arasındaki iletişim, çocuğun büyümesini, gelişmesini ve öğrenmesini yönlendirmek ve kolaylaştırmak için önemlidir. Hem ebeveynler hem de öğretmenler, çocukların gelişimindeki rollerini karşılıklı birbirine bağlı olarak algılamalıdır. Daha yüksek ebeveyn katılımı daha az sorunlu davranış demektir. Öğrenci başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri veli ilgisizliğidir (Altun, 2009; Karataş ve Çakan, 2018). Ebeveyn katılımı çocuğun hem akademik hem sosyal becerilerinin gelişmesine katkıda bulunur. Bunun için öğretmenler, çocuk rehberlik uzmanları, politika yapımcılar, tarafından teşvik edilir. (Gelfer, 1991: 164; Nokali, Bachman and Votruba, 2010).

Özellikle ilkokullarda sağlıklı bir okul aile işbirliği oluşturulması, çocukların gelecekteki hayatını olumlu yönde etkiler. Günümüzde aileler okulların yardımı olmadan çocuklarını yetiştiremezler; okullar da ailenin yardımı olmadan öğrencilere iyi bir eğitim veremezler. Okul aile işbirliği ile ilgili Erzurum il merkezinde 10 ilköğretim okulunda, 200 öğretmen ve 200 veli örneklem alınarak anket yöntemiyle yapılan bir araştırmaya ve İstanbul Bahçelievler ilçesinde 100 yönetici, 317 veli üzerinde yapılan benzer bir araştırmaya göre rutin veli toplantıları dışında veli-öğretmen görüşmelerinde görüşme isteği büyük oranda veliden gelmektedir. Veliler genelde çocuğu derslerinde başarısız olduğunda görüşme talep etmektedirler. Veli görüşmeleri öğrenciye olumlu yansımaktadır. Okula daha sık gelen veliler ara sıra gelen velilere göre okula karşı daha olumlu tutum içindedirler. Okul idaresi ile iletişimde olan velilerin öğrencilerinin başarısı pozitif yönde etkilenmektedir (Genç, 2005: 233; Bekyürek, 2008). Öğretmenlerin gözetimindeki veli toplantılarında tüm ebeveynlerin katılımına dayanan toplantılar yerine bireysel veli görüşmelerinin daha sık tercih edildiği söylenebilir. Yüz yüze yapılan birebir görüşmelerde tüm konular detaylı bir şekilde ele alınabildiğinden genel toplantılara göre nispeten daha verimli geçmektedir. Bireysel toplantılarda temel derslerdeki akademik başarının ötesinde öğrencinin okul kültürüne uyumu, derslere ve sosyal etkinliklere katılımı, sosyalleşme süreci, arkadaşları ve çevresiyle ilişkileri gibi konuları da görüşme imkânı oluşmaktadır.

Türkiye’de MEB okul aile arasındaki ilişkileri geliştirmek amacıyla 2005/92 sayılı genelge ile öğrenci, veli, okul sözleşmesi uygulamasını başlatmıştır. Sözleşmenin amacının “Bireyin kendini gerçekleştirmesi, okulda demokrasi kültürünün yerleştirilmesi, okulun tüm imkânları ile çevreye açılması, veli ve öğrencinin beklentilerinin sisteme dâhil edilmesi, hizmet üretenler ile alanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için sistematik bir düzenleme oluşturmak” olarak açıklamıştır. Sözleşmenin öğrenci ve velinin okulun işleyişine etkin katılımını sağlama niteliğinde bir yol haritası niteliğinde olacağını belirtmiştir. Ereş’in (2010), Antalya il merkezinde 253 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yaptığı araştırmaya göre sözleşmedeki sorumlulukları en çok okulun, sonra öğrencilerin yerine getirdiği velilerin ise tanımlanan sorumlulukları çok az yerine getirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Okul, öğretmen ve veli arasında karşılıklı beklentiler vardır. Ankara il merkezinde 16 yönetici, 80 öğretmen ve 165 veli üzerinde yapılan, anket yöntemi ile açık uçlu soruların da sorulduğu bir araştırmaya göre ankete katılanların tamamına yakını sürekli işbirliği ve etkileşimin sağlanmasından yanadır. Okul idarecileri ve öğretmenler velilerin öncelikle kendilerine yardımcı olmalarını, okul faaliyetlerine ve toplantılara katılmalarını isterken veliler talep ve isteklerinin okul yönetimi tarafından dikkate alınmasını, sosyal faaliyetlerin artırılmasını, Okul Aile Birliğinin işlevsel hale getirilmesini, eğitimin niteliğinin artırılmasını istemektedirler (Gökçe, 2000).

Okul aile arasındaki ilişkiler sadece Türkiye’de değil, dünyada da gittikçe artan yoğunlukta bir seyir izlemektedir. Bir yandan, öğretmenler ve okullar ebeveynlere karşı daha hesap verebilir hale gelmekte; öte yandan, ebeveynler çocuklarının eğitiminde daha büyük bir rol üstlenmektedir. Öğretmenler de ebeveynlerden daha fazla sorumluluk talep etmektedir (Forsberg, 2007: 273).

Dünyanın farklı coğrafyalarındaki ülkelerde okul politikaları ve misyon ifadelerinin büyük kısmı ebeveynlerin önemini içermekte ve anne-babaları olabildiğince okul yaşamına katılmaya davet etmektedir. Okulların bakış açısının özünde, ebeveynlerle irtibat kurma ve onları dahil etme arzusu yer almaktadır (Cullingford ve Morrison, 1999). Ebeveynleri dahil etmeye yönelik reform çabalarına rağmen, ebeveyn-okul ilişkilerinin genel olarak okulların istediği düzeyin altında kaldığı kabul edilmektedir (Curry ve Holter, 2019). Örneğin, Kanada’da derinlemesine görüşme yöntemi ile

yapılan araştırma sonuçlarından biri okul-veli arasındaki iletişimin okuldan veliye bilgi aktarımı şeklinde tek yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (Deslandes, Barma ve Morin, 2015). ABD’de 12 öğretmen 13 veli ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan nitel araştırmada hem öğretmenler hem veliler öğrencilerin başarısı için işbirliği yapmalarından yana iken öğretmenler velilerin okula karşı sorumluluklarını ihmal ettiklerini ifade etmişlerdir. Veliler ise çocuklarının okula gönderilmesi, güvenliği ve esenliği için yaptıklarının öğretmenler tarafından önemsenmediğini belirtmişlerdir. Aslında her iki taraf çocukların iyiliği için çaba göstermektedir (Lawson, 2003).

Öğretmenler kendilerini 'eğitim uzmanları' olarak konumlandırırlar ve ebeveynlerin çocukların eğitimine nasıl dahil olmaları gerektiğini belirleyebilirler. Öğretmenler, ebeveynleri "yetiştirme uzmanları" olarak inşa eder ve çocuklarını evde disipline ederek okuldaki davranışlarının sorumluluğunu almalarını ister (Forsberg, 2007: 273).

### **3.3. Okullarda İletişim**

Okulların varoluş amacı insan yetiştirmedir. Bununla birlikte, öğrencinin eğitimi sadece okul sınırları içinde gerçekleşmez. Öğrencinin paydaş olduğu olduğu okul-aile-öğretmen üçgeni arasında güçlü bir bağ olmalıdır. Bu bağı güçlendirmede, karşılıklı güven sağlamada iletişim en kritik unsurlar arasındadır (Coşkun, 2010:2).

Okulun kendisi sosyal bir çevre içinde yer alır. Okulun iç çevresinde idareciler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanları yer alır. Okulun dış çevresinde ise geniş anlamda okulu kuşatan toplum bulunur. Açık sistem olan okullarda yöneticiler hem öğretmen ve diğer çalışanlarla hem de okulla ilişkili diğer aktörlerle etkileşim halindedir. Okul içi aktörler arasındaki ilişkiler dış çevreden bağımsız değildir (Aydın, 2013: 233).

Okulların kendi içinde ve dış çevreyle olan etkileşimi okulun işleyişini ve eğitimin kalitesini etkiler. Okul müdürleri bu iletişimin mekezinde yer alır. Bir örgüt olarak okulların amaçlarını gerçekleştirmesi okul müdürlerinin iletişim sürecini iyi yönetmelerine bağlıdır. Okul müdürünün resmi bir iletişim sistemi kurması yetmez. Haberin kapsamı, etkisi, iletişim kanalları ve engelleri gibi iletişim öğeri konularında yetişmiş olması beklenir (Bursalıoğlu, 2019: 112). İletişim becerisi, yönetici yeterlilikleri bakımından her zaman ön plandadır. Yöneticilerin emri altında çalışanlara

iş yaptırabilmesi bu emirleri iletme biçimi ile yakından ilişkilidir. Aynı anlama gelen istekler farklı tepkilere neden olabilir. Yapılan çeşitli araştırmalarda okul müdürlerinin ciddiyetsiz, zayıf içerikli, emredici, uzun süreli konuşmaları ve bazı hitap şekilleri öğretmenler tarafından rahatsız edici bulunmaktadır (Çınar, 2010: 267; Gencer, 2018: 53; Öner, 2019: 83).

İletişim yetersizliği ve bozukluğu okullardaki çatışma nedenlerinin başında gelmektedir (Yurdunkulu ve Oktay, 2020). Köy ve kent ilköğretim okullarında örgütsel iletişimden kaynaklanan çatışmalar üzerine Elazığ il merkezinden 350 yönetici ve öğretmen, kırsal kesimden ise 300 yönetici ve öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yapılan bir araştırmada kent okullarında çalışan öğretmenler okul yöneticilerine rahat ulaşamadıklarını, görüş ve önerilerini okul yöneticileri ile yeterince paylaşamadıklarını ve okulda iletişimi engelleyen bir ast-üst ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Kırsal kesimde görev yapan öğretmenlerde bu sonuçlara ulaşılammıştır. Kırsal kesimde görev yapan öğretmenler iletişimin yöneticiden öğretmene doğru olduğunu belirtmişlerdir (Akay Orhan, 2008: 138).

Öğretmen-veli iletişimi okulların bulunduğu şartlara, velilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre değişmektedir. Özel okul ve üst sosyo ekonomik şartlara sahip veliler öğrencilerini daha fazla gözlemlemekte ve çalışma alışkanlıklarına müdahale etmektedir. Okulun bulunduğu sosyo ekonomik şartlar öğrenci başarısını da etkilemektedir. Sosyo ekonomik düzeyi yüksek veliler veli toplantılarına ve okulun diğer faaliyetlerine daha fazla katılmakta, öğrencilerinin başarısı da katılım sağlamayan velilere göre daha yüksektir (Özabacı ve Acat, 2005; Orman, 2012; Kazak, 2021).

Okul aile iletişimini sağlayan araçlar zaman içinde iletişim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde gelişmiş ve çeşitlilik göstermiştir (Deslandes, Barma ve Morin, 2015; Ankrum, 2016: 170). Veli toplantıları en bilinen iletişim yöntemidir. Mektup daha çok resmi yazışmalar için kullanılır. E-posta ve kısa mesajlar (SMS) günümüzde mektubun yerini almıştır. Mobil telefonların yaygınlaşmasıyla telefonla sesli görüşme ve Whatsapp en sık kullanılan iletişim aracı haline gelmiştir. Whatsapp'ın iletişim bilgilerini Facebook'un kullanmasına izin veren sözleşmeyi onaylama isteği veli ve öğretmenleri farklı anlık mesajlaşma aracı arayışına itmiştir. Bu değişim neticesinde

örneğin Türkiye’de Telegram ve Bip gibi iletişim uygulamaları da tercih edilmektedir (Köseoğlu ve Aydın, 2022).

İlkokul birinci sınıfta öğretmen bir kâğıda ya da öğrencinin defterine not yazarak da veli ile iletişim kurar. Aile ziyaretleri öğrencinin ailesinin ve yaşam alanının yakından tanınması, öğrencinin öğretmen ve okulu kendine yakın hissetmesi açısından önemli bir iletişim şeklidir (Kaplan, Öztürk ve Ertör, 2013: 198). Veli bekleme/görüşme odası veya bölümü olan okullarda velileri bilgilendirici yazılar asılır (Curry ve Holter, 2019: 18). Çeşitli konularda okul, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü veya MEB tarafından hazırlanan broşürler başka bir iletişim şeklidir. Ancak bu tür iletişim araçlarının aktif değil pasif olduğu, yani tek taraflı bilgilensirmeye dayalı olduğunun altı çizilmelidir.

### **3.4. Okullarda Çatışma**

Sosyal hayatın içinde toplumsal sistemlerin, varlığını devam ettirmesi sistemin üyelerinin yani bireylerin eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Okullar, sisteme insan kaynağını yetiştirerek katkıda bulunur (Aslantaş ve Özkan, 2012: 232). Bu bakımdan en önemli eğitim-öğretim örgütü olan okullar toplumsal sistemin kritik role sahip alt örgütlerindendir. Eğitim sistemi ile doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim içinde bulunan, okulları denetleyen, bir anlamda gözü okulların işleyişinde olan insan sayısı fazladır. Bu insanların beklentileri de doğal olarak farklıdır (Türker, 2010: 3).

Okullar da diğer sosyal örgütler gibi kurum içinde kendine özgü hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan, farklı kişilik özellikleri, yetenekleri, bilgileri olan paydaşlardan oluşur. Eğitim örgütlerinin toplumsal işlevi nedeniyle çatışma için elverişli ortam daima vardır (Gümüseli, 1994: 2). Bu durum okulları en fazla çatışmanın yaşandığı örgütlerden biri olarak karşımıza çıkarmaktadır. Diğer resmî kurumlara insanların yılda birkaç kez işi düşmekte ve bu işleri de gelişen e-devlet uygulamaları ile daireye uğramadan yapabilmektedirler. Eğitim kurumlarında ise öğrencisini okula kaydettiren bir veli okul değiştirmedeği sürece en az dört yıl boyunca öğretmen ve idarecilerle farklı zamanlarda ve farklı nedenlerle etkileşim içinde olmak zorundadır. Aynı ortamı zorunlu olarak paylaşan öğretmenler, veliler, öğrenciler, idareciler ve okulun diğer çalışanlarının farklı kültürel ve sosyolojik arka planları, farklı inançları, ihtiyaçları, kişilik özellikleri, algıları ve tutumlarının bulunması çatışmalara neden olabilmektedir (Türnüklü, Şahin ve Öztürk, 2002).

İlkokullarda velilerin öğretmene yaklaşımı genellikle olumlu olmakla birlikte anlaşmazlıklar da yaşanmaktadır. Anlaşmazlıkların yaşanmasının en önemli nedenlerinden birisi tarafların çocuktan beklentilerinin farklı olmasıdır (Çalık, 2007: 130). Öğretmen ile veliyi ortak noktada buluşturan öğrencidir. Her iki taraf da doğal olarak öğrenci yararını düşündüğünü varsayar. Öğretmen ile veli arasındaki çatışma öğrenciye yansımamalıdır. Veli evde öğretmeni yargılayıp, çocuğun yanında olumsuz laflar eder, öğretmen de veli ile yaşadığı sorunu sözlü veya fiili öğrenciye yansıtırsa en büyük zararı öğrenci görür. Öğretmen öğrencinin gözünde değersizleştiği için çocuk dersleri ve okulu önemsemez hale gelir (Özyürek, 1983).

Öğretmen veli arasındaki çatışma yukarıda açıklandığı gibi öğrenciyi olumsuz olarak etkilerken, öğretmenin iş performansını da düşürür. Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği belirli bir toplumda doğan insanların yine o toplum için yetiştirilmesidir. İkinci önemli özelliği ise çeşitli değerleri bünyesinde barındırması ve bundan doğan çatışma durumlarıdır. Okul yöneticilerinden, bu çatışmaları kamu yararını gözeterek yönetmesi beklenir (Bursalıoğlu, 2018: 33).

Eğitim örgütleri halka yakın olduğu için insan kaynağının etkili kullanılması ve yönetilmesi önemlidir. Öğrenciler, öğretmenler, veliler, idareciler ve diğer insan unsurları eğitim örgütlerinin değişmez faktörleridir. Bu unsurlar arasında uyum sağlamak ve okul çalışanlarının işlerini iyi yapabilmeleri için karşılıklı iletişimlerinin sağlıklı olması gerekir (Şahin, 2010: 125). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri (empatik dinleme, etkililik, geribildirim ve güven verme) ile çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma) arasındaki ilişki üzerine Antalya il merkezinde 90 yönetici, 486 öğretmen ile yapılan bir araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde bütünleştirici yaklaşımları kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Şahin, 2010:139).

Belirli bir durumda çatışmayı teşhis etmek, uygun bir yönetim stratejisi seçmenin temelini oluşturur. Eğitim kurumlarında çatışmaları yönetmenin en iyi tek yolu (one-best-way) bulunmaz. Bununla birlikte, her biri belirli bir durumdaki koşullara uygun çeşitli yollar vardır. Çoğu literatür, çatışmayı yönetmedeki temel ilkenin, iletişimdeki indirgeyici yönleri azaltırken organizasyonel büyüme ve gelişme fırsatını en üst düzeye çıkarmak olduğunu düşünmektedir (Mhehe, 1997: 22).

Okullarda çatışma alanları zaman içinde değişmiştir. Bu tezin iddialarını destekleyici bir şekilde Covid 19 pandemi sürecinde yeni çatışma alanları doğmuştur. Pandemi döneminde Web 2.0 araçlarının okuldaki paydaşlar arasında daha sık kullanımı neticesinde çatışmalar da farklı bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle, aşağıdaki başlıklarda okullarda çatışmanın genel nedenleri ve sonuçları tartışıldıktan sonra pandemi koşullarının getirdiği iletişim ve ilişki biçimlerinin okul yönetiminde yaşanan çatışmalar üzerindeki etkileri daha kapsamlı olarak incelenmektedir.

### **3.4.1. Okullarda Çatışma Nedenleri**

Okullar özellikle veli-öğrenci bakımından çok farklı sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin etkileşimde bulunduğu kurumlardır. Bu durum, okullarda potansiyel çatışma konularını ve alanlarını çeşitlendirmektedir. Diğer örgütler gibi bir organizasyon olması bakımından çatışma nedenleri, çatışmadan kaçınma stratejileri, çatışma çözüm yöntemleri gibi hususlar eğitim kurumlarındaki çatışma durumları için de geçerlidir.

Nitekim, okullardaki çatışmalar diğer örgütlerde olduğu gibi işbirliği veya rekabetçi bağlamda ortaya çıkabilir. Araştırmacılar okullarda çatışma nedenlerinden daha çok çatışma çözüm stratejilerine odaklanmışlardır. Okullarda çatışma nedenleri konusunda yapılan ampirik araştırmalarda çatışmanın genel nedenlerinden olan iletişim bozuklukları ve kişisel farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

Uğur, Seyitoğlu ve diğerlerinin 2022 yılında Diyarbakır il merkezinde 20 öğretmen ile görüşerek devlet okullarında iletişim kaynaklı çatışma nedenleri konusunda yaptıkları araştırmaya göre en önemli iletişim sorunu tarafların birbirini yeterince dinlememesi, farklı değer yargıları ve üçüncü şahısların müdahalesidir. Aynı araştırmada öğretmenler en çok çatışmayı sırasıyla idareciler, öğrenciler, kendi aralarında ve veliler ile yaşamaktadırlar (Uğur, Seyitoğlu vd., 2022).

Özgan'ın 2005 yılında Gaziantep ilinde 1252 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde anket yöntemi ile yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin en çok çatışma yaşadığı konular olumsuz bireysel tutumlar (baskı, kendini ispatlama çabası, bilgi yetersizliği) iken, en az çatışma yaşanan konular ise siyasi, dini farklılıklar ve kaynak yetersizliğidir (Özgan, 2006: 132).

Amasya ilinde 2015 yılında 12 okul müdürü ile yüzyüze görüşülerek yapılan araştırmada her okul müdürü okulunda zaman zaman çatışma yaşandığını ifade etmiştir. Çatışma nedenleri örgütün büyüklüğü (çalışan sayısı arttıkça farklı değer ve kültürdeki insan sayısı artmaktadır), iletişim engelleri, yönetim şeklindeki farklılıklar, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rol farklılıkları olarak sıralanmıştır (Bayar, 2015).

Saylık, Kartopçu ve diğerlerinin 2023 yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki farklı kademelerden 52 okul müdürü ile yüzyüze görüşerek yaptıkları eğitim kurumlarında yöneticilerin çatışma çözme tutumlarına yönelik bir araştırmada çatışma nedenlerine değinilmiştir. Çatışma nedenleri sırasıyla iletişimsizlik, bireysel farklılıklara bağlı tutumlar, empati eksikliği, kişisel çıkarlar, yetki kullanımındaki adaletsizlik olarak sıralanmıştır (Saylık vd., 2023).

Yurdunkulu ve Oktay'ın 2020 yılında Düzce il merkezinde 425 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yaptıkları araştırmada iletişim yetersizliği ve bozukluğu en önemli çatışma nedenidir. Diğer nedenler sırasıyla baskı ve kendini kanıtlama çabası, bireysel farklılıklar, yersizlik ve bilgisizlik, olarak sıralanmaktadır (Yurdunkulu ve Oktay, 2020). Yine bu araştırmaların sonuçlarına göre en fazla çatışma, veliler, öğrenciler, okul müdürü ve öğretmenlerin kendi arasında yaşanmaktadır. Okullarda yaşanan çatışma nedenlerinden sosyal medyaya dair olanlar son yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Aynı araştırmalarda okul müdürlerinin çatışmadan kaçınmak için kullandıkları çatışma yönetim tarzları sırasıyla kaçınma, taviz verme, uzlaşma, hükmetme ve bütünleştirmedir.

Zembat'ın İstanbul ili Kadıköy ilçesinde 36 okul öncesi öğretmen ile yüz yüze görüşerek yaptığı araştırmada çatışma nedenleri okul müdürlerinin okul öncesi alanında bilgi eksikliği, adaletsiz tutumlar, empati eksikliği gibi kişisel faktörler ile yardımcı personel yoksunluğu, öğrenci sayısının fazla olması, iki öğretmenin aynı sınıfı kullanması gibi örgütsel faktörlerdir (Zembat, 2012).

İzmir ili Bornova ilçesinde 10 ilkokul müdürü ile yüzyüze görüşülerek yapılan araştırma sonuçlarına göre okullarda çatışma nedenleri iletişim eksikliği, bireysel farklılıklar, ortak görüş ve değerlerin yokluğu, okul ortamındaki olumsuzluklar olarak sıralanmıştır (Dülger & Dülger, 2023).

Yunanistan’da 2015 yılında farklı kademedan 414 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile okullarda çatışma nedenleri konulu bir araştırmada çatışmaların doğal olduğu, sık yaşandığı, örgütsel ve kişisel nedenlerinin olduğu ve kişiler arası uyumsuzluğun en önemli çatışma nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı, bulgularının Yunan okullarında yapılan diğer benzer araştırmalar ile örtüştüğünü ifade etmiştir (Saiti, 2015).

Bu araştırmalar gösteriyor ki çatışma olgusunun genel olarak nedenleri okullar için de geçerlidir. İletişim sorunları ve tutum, empati eksikliği gibi kişisel faktörler okullarda çatışma nedenleri konusunda öne çıkmaktadır. Kaynak yetersizliği ya doğrudan ya da farklı kavramlarla çatışma nedenleri arasında sayılmıştır. Tezin ana konularından olan web 2.0 araçları ise son yapılan araştırmalarda çatışma nedenleri arasına girmiştir.

### **3.4.2. Okullarda Çatışmanın Sonuçları**

Farklı kamu ve özel sektör örgütleri için ortaya koyulan çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçları, genel hatlarıyla okullar için de geçerlidir. Bununla birlikte, okullarda çatışmanın, eğitim sektörü olması ve kendine özgü paydaşları bulunması nedeniyle özgün yönleri bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte, çatışmanın doğası eğitim kurumlarında da benzerdir.

Okullarda çatışmanın sonuçlarına ilişkin araştırmalar daha çok okulların iç paydaşları olan yönetici ve öğretmenlere yöneliktir. (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011: 97).

Okullarda çatışmanın sonuçları okul müdürünün çatışma yönetimine bağlıdır. Okul müdürleri okul çalışanları arasındaki çatışmaları fark edebildiği ve bu çatışmaları doğru stratejiler kullanarak yönetebildiği ölçüde okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olumlu katkı sağlayacaktır (Arslantaş ve Özkan, 2012:232; Bayraktar, 2023:169). Ancak, okul müdürü çatışmayı iyi yönetemezse, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen bir okul iklimi oluşur. Başta öğretmenler olmak üzere okul çalışanları en kısa zamanda okuldan ayrılmak için uğraşır. Öğretmenin burada geçici çalışıyorum psikolojisi çalışma ve üretme şevkini kırar. Okulun imajı okul çevresinde olumsuz olarak yansır ve tercih edilen bir okul olmaktan çıkar.

Okul müdürleri ile öğretmenler arası çatışmalar konusunda Sakarya ili Adapazarı ilçesinde ilköğretim okullarında 301 öğretmen ve idareci ile yapılan araştırma sonuçlarına göre, çatışma nedeniyle idarecilere göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu

okulunda ayrılmak istemektedir (Özkan, 2003:114). Görev yeri değişikliği çatışma çözüm yöntemlerinden biridir. Yönetici dışında bir ya da daha fazla çalışanın kurumdan ayrılması ile sonuçlanan çatışmalarda yeni katılan çalışanlar da aynı sorunu yaşıyorsa doğal olarak çatışmanın gerçek sebeplerine ulaşamadığı sonucu çıkar.

Öğretmenler çatışma durumunda moral motivasyon yönünden olumsuz etkilenmekte, okulda rekabetçi ortam oluşmakta, öğretmenler arası gruplaşma olmaktadır (Özgan, 2005; Zembat, 2012). Okullarda bilişsel ve duygusal çatışmanın değişim için farklı sonuçları vardır. Bilişsel çatışma, yapıcı değişim potansiyeline sahip iken duygusal çatışma, yapıcı değişimi engeller ve yıkıcıdır. Okul yöneticilerinin bu durumu dikkate alması beklenir (DiPaola & Hoy, 2001).

Diyarbakır il merkezinde 30 okul yöneticisi ile yüzyüze görüşülerek okullarda yönetici görüşlerine göre okul çalışanlarının çatışma sonuçlarına tavır alışları konusunda yapılan araştırmada çatışmalar sonucu itibariyle (azımsanamayacak sayıda olumsuz görüş belirtenler olsa da) genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Olumlu kanaatler, okul müdürünün liderlik ve tecrübeye dayalı tutumlarına dayandırılmıştır. Bu araştırmada tecrübeli ve liderlik özelliği olan yöneticiler çatışmaların olumlu yönlerini ifade etmiş, bazı yöneticilerin ise çatışmadan kaçınma yoluna gittiği, çalışanların hoşnut olmadığı tespit edilmiştir (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011).

İzmir il merkezinde ilköğretim okullarında görevli 29 öğretmen ile yüzyüze görüşme yöntemiyle yapılan bir araştırma sonuçlarına göre öğrenciler kendi aralarındaki çatışmaları daha çok şiddete başvurarak çözmektedirler. Öğretmenler öğrenciler ile yaşadıkları çatışmaları sıklıkla konuşarak çözmeye çalışmaktadırlar. Öğretmen, öğrenci, idareciler arasında herkesi bağlayıcı ortak bir çözüm dili bulunmamaktadır. Velilerin öğrenciler arası çatışmalarda kullandığı çatışma çözüm stratejileri ise çeşitlilik göstermektedir (Türnüklü, Şahin ve Öztürk, 2002).

Nijerya'da 2011 yılında farklı kademelerden 760 öğretmen üzerinde anket yöntemiyle okullarda çatışmanın örgüt iklimine etkisi konusunda yapılan bir araştırmada öğretmenler en çok çatışmayı öğrenciler, kendi aralarında ve okul müdürü ile yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin çoğu okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerinin önemli olduğunu ve çatışmaların örgüt iklimini olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Bu

olumsuzluklar arasında öğretmenler arası hizipleşme ve nefretin oluşması, stres ve moral motivasyon bozukluğudur (Fabunmi & Alimba, 2011).

Romanya’da 23 farklı okuldan 139 öğretmen ile anket ve odak grup yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmada çatışmanın etkileri önemsiz ve düşük yoğunlukta görülmekle birlikte diğer örgüt ikliminin bozulması, gruplaşmaların olması, bazı üyelerin tecrit edilmesi, mesleki performansın olumsuz etkilenmesi gibi sonuçları vardır (Catana, 2014).

Bu araştırmalar gösteriyor ki çatışmaların okul ve çalışanlara etkisi okul müdürünün çatışmaları yönetme yöntem ve tarzı ile doğrudan ilişkilidir. Çatışmaların motivasyon düşüklüğü, gruplaşma, stres gibi çalışanlara ve örgüte olumsuz etkileri vardır. Araştırmalarda sıklıkla öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmenler okullarda en çok çatışmayı kendi aralarında, okul müdürü, veliler ve öğrenciler ile yaşamaktadırlar. Öğrenciler ile çatışma daha çok orta dereceli okullar için söz konusudur. Çatışmaların örgüte olumlu katkılarına yönelik görüşler, bulgular anlamlı farklılık oluşturmayacak kadar dile getirilmiştir.

### **3.5. Covid 19 Pandemi Süreci - Uzaktan Eğitim ve Yeni Sorunlar**

Dünya Sağlık Örgütü’ne (DSÖ), 31 Aralık 2019 tarihinde Çin’in Wuhan şehrindeki nedeni bilinmeyen zatürre vakaları hakkında bilgi verilmiştir. 7 Ocak 2020’de Çinli yetkililer tarafından yeni bir koronavirüs türü tespit edilmiş ve geçici olarak "2019-nCoV" olarak adlandırılmıştır. DSÖ Genel Direktörü Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, 30 Ocak 2020 tarihinde yeni koronavirüs salgınını DSÖ’nün en yüksek alarm seviyesi olan uluslararası endişe kaynağı olan bir halk sağlığı acil durumu olarak (PHEIC) ilan etmiştir. 11 Mart 2020 tarihinde Çin dışındaki vaka sayısındaki hızlı artış nedeniyle, DSÖ genel direktörü salgınının bir pandemi olarak nitelendirilebileceğini açıklamıştır (www.euro.who.int. E.T 05/06/2021).

Salgın ile birlikte dünya genelinde insanlarda korku ve panik meydana gelmiştir. İnternet ve sosyal medya belirsizliği aşmanın ilk yolu olarak görülmüş, ancak sanal ortamda bilgi kirliliği oluşmuştur. Yalan ve sahte bilgi virüsten daha hızlı yayılmıştır. DSÖ söz konusu bilgi kirliliğini “infodemi” terimiyle ifade etmiştir (Aydın, 2020: 77).

İnsandan insana kolayca bulaşan Covid 19 virüsüne karşı ilk tedbir olarak okullar tatil edilmiştir. Virüsün hızla yayılması ve tedavisindeki belirsizlik nedeniyle tatil süreleri uzatılmıştır. Tatil telafi edilebilir bir süreyi aştıktan sonra eğitim literatürüne yabancı olmayan bir kavram olan “uzaktan eğitim”<sup>11</sup> adeta yeniden keşfedilmiştir (Bozkurt vd., 2020: 2). Bu gelişmeler tüm dünyada olduğu gibi ilk vakaların görüldüğü tarihin ardından Türkiye’de de yaşanmıştır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de eğitimin sürdürülebilirliğini sağlamak ve öğrencilerin boşluğa düşmesini önlemek için okullarda yüz yüze eğitim askıya alınmış ve çevrimiçi eğitime geçilmiştir.

Türkiye’de üniversitelerin çoğunda uzaktan eğitim sisteminin alt yapısı olduğu için pandemi sürecinde uzaktan eğitime nispeten daha kolay uyum sağlanmıştır (Serçemeli ve Kurnaz, 2020: 41). Buna karşılık, ilk ve orta öğretim okulları uzaktan eğitime yüksek öğretim kurumları kadar hazırlıklı olmadığı için pandemi sürecinin başlarında öğretmen ve öğrenciler büyük bir bocalama dönemi yaşamıştır (Kazu, Bahçeci ve Kurtoğlu Yalçın, 2021: 713). Okullara kısa sürede geri dönmenin mümkün olmadığı anlaşıldıktan sonra öğretmenler öğrencileri ve veliler ile iletişimin, eğitimin ve bilgilendirmenin uzaktan yapılması için çeşitli alternatif arayışlarına başlamıştır. Bu süreçte MEB de EBA TV’yi devreye sokarak eğitimin aksamaması için tedbir almıştır. Ancak bu yöntemin tek başına öğrenci-öğretmen etkileşimine imkân vermemesi nedeniyle MEB, Zoom programı üzerinden öğrencilerle canlı ders yapma fırsatını destekleme kararı almıştır.

Covid-19 salgını sağlıktan ulaşıma, ticaretten sanayiye kadar birçok sektörü derinden etkilemiştir. Eğitim de salgından en çok etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. Doğal afetler ve savaş gibi olağanüstü durumlarda nasıl uzaktan eğitim araçları eğitimin sürekliliği için bir alternatif oluşturuyorsa, salgında da çevrimiçi eğitim yoğun bir şekilde kullanılmıştır (Telli, Yamamoto ve Altun, 2020: 26).

Tatilin uzaması ve okulların ne zaman açılacağı üzerindeki belirsizlik uzaktan eğitim araçlarının kullanımını artırmıştır. Bilişim şirketleri eğitimcilerin artan talepleri doğrultusunda yeni Web 2.0 araçları geliştirmiş ve mevcut araçlarda yenilikler getirmiştir. Öğretmenler, bilgisayar ve internet becerisine göre bu araçları uzaktan

---

<sup>11</sup> Covid-19 salgını sırasındaki eğitim uygulamaları, farklı ülkelerde uzaktan eğitim, e-öğrenme, çevrimiçi eğitim ve evde eğitim gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

eğitimde kullanmıştır. Bu tezin temel argümanlarından birisi özellikle Covid 19 sürecinde eğitim-öğretim süreçlerinde ve iletişimde Web 2.0 araçlarının daha yoğun kullanılmasının, okul paydaşları arasındaki çatışmaların dijital ortama taşınmasına neden olduğu ve aynı zamanda Web 2.0 araçlarının çatışma çözümünde de tercih edildiğidir.

Öğretmenlerin dijital eğitim teknolojilerini kullanma konusunda eksiklikleri vardı (Şenyurt ve Şahin, 2022). Pandemi döneminde e-ders sunumu, uzaktan eğitim içerik hazırlama, öğrenciyi derse dahil etme, ölçme değerlendirme sınıf disiplini sağlama gibi konularda zorluklar yaşamışlardır (Ender, 2022: 412). Öğretmenlerin uzaktan eğitim tecrübesinin bulunmaması kaygılarını artırmıştır. Bu kaygının dijital okur yazarlığı yüksek olan öğretmenlerde daha az olduğu görülmüştür (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020; Yılmaz vd., 2020: 10).

Sarı ve Nayır (2020: 965) pandemi sürecinde eğitimde karşılaşılan sorunları Dünya Bankası, OECD ve UNESCO tarafından hazırlanan raporları inceleyerek ortaya koymuştur. Bu süreçte öğretimin kesintiye uğraması, öğretmen, öğrenci ve velilerin kendilerini kötü hissetmeleri ve yetersiz beslenme her üç kuruluşun raporunda görülen ortak sorunlardır. Uzaktan eğitim için içerik oluşturma, eğitim camiasının tüm paydaşlarının sürece hazırlıksız yakalanması, ölçme değerlendirme zorlukları, sosyal izolasyonlar, öğrenme kayıpları ise ikincil sorunlar olarak tespit edilmiştir<sup>12</sup>. Velilerle iletişim kuramama, teknolojik yetersizlikler ve teknolojiye ulaşamama sadece OECD raporunda yer alan sorunlardır. Yeni ölçme-değerlendirme sistemleri tasarlamak, uzaktan eğitim sistemleri geliştirmek, çevrimiçi ortamlar oluşturmak, daha sağlıklı okul şartlarının sağlanması ise her üç kuruluşun raporunda yer alan ve salgın döneminde ortaya çıkan yeni fırsatlar olarak görülmüştür. Yeni iletişim yolları geliştirmek, öğretmenlerin mesleki gelişimi ve teknoloji becerilerinin geliştirilmesi, daha güçlü ve adil eğitim sistemlerinin geliştirilmesi ikincil derecede fırsatlardır.

---

<sup>12</sup> Şubat 2021’de Endonezya’da yapılan bir araştırmada pandemi sürecinde uzaktan eğitimin sorunları şu şekilde sıralanmıştır (Efriana, 2021: 41): (1) öğretmenin paylaştığı eğitim öğretim materyallerinin öğrenciler tarafından tam olarak anlaşılamaması ve birbirinden farklı yorumlanması; (2) öğretmenlerin bazılarının kendi eğitim videolarını hazırlayacak kadar ustalaşırken, diğerlerinin bilgisayar ve uzaktan eğitim uygulamalarını kullanma yeteneklerinin sınırlı olması; (3) öğretmenlerin çevrimiçi öğrenme sırasında kontrolü sağlayamaması (çevrimiçi görünmekle birlikte derste aktif olmamak).

Öğrenciler açısından da çok sayıda sorun görülmüştür. Özellikle kırsal bölgelerde sosyo ekonomik şartlar ve alt yapı yetersizdir. Bilgisayarı olmayan ya da kardeş sayısından dolayı sınırlı sayıda cihazı olan öğrenciler dijital öğrenimden yoksun kalmışlardır. Ekonomik düzeyi yüksek olanlar daha az bağlantı sorunu yaşamıştır (Türk ve Kıroğlu, 2021; Sezgin ve Fırat, 2020; Keleş, Atay ve Karanfil, 2020). Bu durum Rogers'ın dijital uçurum (the digital divide) kavramına uymaktadır. Dijital uçurum, internetten yararlanan bireyler ile internetten görece dezavantajlı olan kişiler arasındaki farktır (Rogers, 2001). Diğer bir sorun, öğrencilerin dijital öğrenmeyi benimsemelerinin zor olması, çevrimiçi öğrenmeye katılma noktasında daha az isteğe ve motivasyona sahip olmalarıdır (Dubey & Pandey, 2020). Karne notlarının pandemi öncesi döneme göre verilecek olması da bir üst sınıfa geçme ya da yüksek bir not ortalamasına sahip olma motivasyonunu olumsuz etkilemiştir (Keleş, Atay ve Karanfil, 2020).

Öğretmenler ve öğrenciler dışında, ebeveynler de bu çevrimiçi öğrenmeyle ilgili sorunlar yaşamıştır. İlkokullarda öğrenciler uzaktan eğitimde daha fazla yardıma ihtiyaç duymaktadır. Ebeveynleri de öğrenmeyi kolaylaştırmak için gerekli donanıma sahip olmadığı için veli-okul-öğrenci arasında gerilime neden olmuştur. Ebeveynler için zaman kaybı gibi bir maliyeti de olmuştur. (Putri, vd., 2020). Sosyo-ekonomik durumu düşük olan ebeveynler, çocuklarına uzaktan eğitim alması için gerekli teknolojik altyapı ve desteği sunmakta zorlanabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan ebeveynler uzaktan eğitimde çocuklarına daha az destek olmuşlardır (Yıldız ve Akar Vural, 2020). Çocukların öğrenme yükünün çoğu, ailenin sosyo-ekonomik özelliklerine bağlı olarak muhtemelen eşit olmayan sonuçlarla birlikte, ebeveynlerine yüklenmiştir. Okullar tarafından benimsenen uzaktan eğitim çözümleri ülkeler arasında, ülkeler içinde ve okul seviyeleri arasında heterojen olmuştur (Champeaux, vd., 2022).

Okul idarecileri, pandemi sürecinde öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki muhtemel çatışma ve krizleri yöneterek, sorunları çözerek eğitim öğretimin kesintiye uğramamasını sağlamaya çalıştılar (Güngör ve Yılmaz, 2021).

Malezya, Hindistan ve Tayland'ı kapsayan, pandemi döneminde eğitim sorunlarına yönelik raporları inceleyerek ortaya konulan bir araştırmaya göre pandemi sürecinde online eğitimin sorunları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Ahmadon, Ghazalli, & Rusli, 2020):

1. Teknolojik Hazırlık: Çevrimiçi öğrenme, müfredat içeriklerini tüm öğrencilere uzaktan sağlamak için dijital öğrenme platformlarının veya TV ve radyo yayın sistemlerinin teknolojik yeterliliklerine ve ayrıca evde elektrik, telefon, televizyon, radyo, cihazlar, internet bağlantısı olanaklarının dijital erişime hazır olmasını içerir. Araştırma bölgesinde kişisel bilgisayarları olan öğrenci sayısı azdır.
2. Teknolojik Bilgi/Okuryazarlık: Bazı öğretmen ve öğrencilerin uzaktan eğitimde teknolojik bilgi yeterliğine sahip olmamasıdır.
3. Altyapı: Öğrencilerin uzaktan eğitim için cihazlara sahip olmaları kadar internet ve elektrik altyapısının da yeterli olması gerekir.
4. Ekonomik Şartlar: Pandemi sürecinde iş kaybı veya maaş kesintisi yaşayan ebeveynler ve veliler ekonomik gelecekleri konusunda endişeli olabilirler. Bu nedenle, çocuklarını görmezden gelebilir ve motive etmeyebilirler.
5. Duygusal Durum: Acil uzaktan öğretimin öğrenciler tarafından izolasyon, hayal kırıklığı ve kafa karışıklığı gibi bazı olumsuz tepkileri vardır. Çevrimiçi öğrenmenin öz disiplini düşük olan öğrenciler için de zararlı olduğuna inanılmaktadır.

## **BÖLÜM 4: EĞİTİMDE WEB 2.0 TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

İnternet teknolojisi ayrı bir sektör olmaktan çıkmış, diğer sektörlerin tamamını etkileyen olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Teknolojiyi benimseyen genç nesilleri geleneksel eğitim yöntem ve araçlarına hapsedmek giderek zorlaşmaktadır (Elmas ve Geban, 2012). Bu bölümde neredeyse zaman ve mekân sınırı olmaksızın insanlar arası etkileşim imkanlarını en üst düzeye çıkaran Web 2.0 araçlarının eğitimde ve eğitim kurumları paydaşları arası iletişimde ne tür araçların, bu araçların avantaj ve dezavantajları ile bu süreçte ne tür sorunların ortaya çıktığı konuları incelenmektedir.

### **4.1. Web 2.0: Tanımı ve Gelişimi**

1900'lü yıllardan itibaren iletişim alanında birçok yenilik yaşanmaya başlanmıştır. Kaynaktan hedefe aktarılan mesajlar biçimsel olarak değişmiştir. Kişiler arası iletişim sürecinde köklü değişiklikler yapan telefon, telgraf gibi araçlar hızla gelişmeye devam etmiştir (Yazıcı, 2015: 1103).

İnternet<sup>13</sup>, iletişim dünyasını daha önce hiç olmadığı kadar etkilemiş, devrim yaratmıştır. Telgrafın, telefonun, radyonun ve bilgisayarın icadı gibi gelişmeler; bu benzeri görülmemiş entegrasyon için zemin hazırlamıştır (Leiner vd., 2009). World Wide Web (WWW) 1994'ten bu yana gelişmektedir. 1995'te internet kullanıcıları dünya çapında %1'den daha azdı. İnternet kullanıcı sayısı ilk olarak 2005'te milyara, 2010'da ikinci milyara ve 2014'te üçüncü milyara ulaşmıştır (Hiremath ve Kenchakkanavar, 2016).

İnternetin ilk evresi olan web 1.0 araçları kullanıcının herhangi bir etkileşiminin olmadığı tek yanlı bilgi paylaşımında bulunan statik araçlardı. Web 1.0, 1989'dan

---

<sup>13</sup> İnternetin ortaya çıkışı 1960'lı yıllara dayanır. ABD Sovyetler Birliği ile teknoloji rekabetinde geri kalmamak için Araştırma Projeleri Ajansı'nı (ARPA) kurmuştur (Cohen ve Almagor, 2013). ABD Savunma Bakanlığı askeri projeleri desteklemek için Arpanet adında paket anahtarlamalı bir ağ tasarlamıştır. Bu ağ üniversite ve araştırma kuruluşlarının bilgisayarlarını kapsayarak büyümüştür (bidb.itu.edu.tr). Böylece tüm dünyayı çepeçevre saran internet teknolojisinin temelleri atılmıştır. World Wide Web (WWW), askeri ilgi alanlarından akademik alanlara ve ticari ilgi alanlarına doğru evrilmiştir (Solomon ve Schrum, 2007: 12).

2005'e kadar sürmüştür. Erken web, bilgi aramamıza ve okumamıza izin vermiştir. Ancak Web 1.0, kullanıcı etkileşimi veya içerik katkısı bakımından oldukça sınırlıydı (Kujur ve Chhetri, 2015).

Web 1.0'ın ardından ortaya çıkan Web 2.0 teknolojisi sayesinde bugün dünyanın herhangi iki noktası arasında saniyeler içinde çevrimiçi iletişim sağlanmaktadır. Öncekinden farklı olarak Web 2.0, kullanıcıların içerik üretebildiği ya da içeriğe katkıda bulunduğu, bireyler arası işbirliğini kolaylaştıran internet teknolojisidir (Crook, 2008: 8; Sendall, Ceccucci ve Peslak, 2008). Web 2.0 Web'in (özel bir ağdan ziyade) her şeyin üzerine inşa edildiği ve kullanıcıların kendi verilerini kontrol ettiği bir platformdur (Solomon ve Schrum, 2007).

En büyük veri deposu olan Web 1.0, Web 2.0 teknolojisi ile en büyük etkileşim, aktivite, paylaşım ve içerik üretim platformuna dönüşmüştür (Koçyiğit ve Koçyiğit, 2018: 22). Web 2.0 araçlarının merkezinde kullanıcılar yani katılımcılar bulunur (Solomon ve Schrum, 2007: 13). Bu yeni iletişim teknolojisi zaman ve mekan bağımlılığı olmadan hem bireysel hem kitlesel iletişim imkanı sunmuştur. Web 2.0 uygulamaları akıllı cep telefonları ve tablet gibi araçların desteği ile her alanda hayatımıza girmiştir.

**Tablo 3: Sosyal Medya Zaman Çizelgesi**

|      |                                                                                                                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1971 | Bilgisayar mühendisi Ray Tomlinson ilk E-Posta'yı gönderdi.                                                                                                                                                              |
| 1973 | Dave Woolley and Douglas Brown Talkomatic'i yayınladı.                                                                                                                                                                   |
| 1978 | Ward Christensen tarafından CBBS yayınlandı.                                                                                                                                                                             |
| 1980 | Bulletin Board System BBS'lerin sayısı arttı ve popülerleşti.                                                                                                                                                            |
| 1984 | FidoNet elektronik posta yönetim servisi yayınlandı.                                                                                                                                                                     |
| 1988 | Bir sohbet programı olan IRC yayınlandı.                                                                                                                                                                                 |
| 1996 | Sohbet programı ICQ ve elektronik posta servisi Hotmail yayına başladı.<br>İlk sosyal ağ olarak kabul edilen Bolt.com yayınlandı.                                                                                        |
| 1997 | AOL Instant Messenger yayınlandı.<br>İlk sosyal ağ sitelerinden biri olarak kabul edilen Sixdegrees.com yayınlandı.                                                                                                      |
| 1998 | İlk sosyal bloglama ağı olan Open Diary yayınlandı.                                                                                                                                                                      |
| 1999 | Yahoo Messenger ve MSN Messenger yayınlandı.<br>Bir sosyal ağ ve blog platformu olan LiveJournal yayınlandı.                                                                                                             |
| 2001 | Çevrimiçi açık sözlük Wikipedia yayınlandı.                                                                                                                                                                              |
| 2002 | Sosyal ağ ve oyun platformu Friendster yayınlandı.                                                                                                                                                                       |
| 2003 | İş dünyası odaklı sosyal ağ LinkedIn yayınlandı. Sosyal ağ platformu Myspace yayınlandı.<br>Anlık yazılı, sesli ve görüntülü iletişim uygulaması Skype yayınlandı.                                                       |
| 2004 | En popüler sosyal ağ platformu Facebook yayınlandı.<br>Fotoğraf ve video paylaşım ağı Flickr yayınlandı.<br>Popüler elektronik posta servisi Gmail yayınlandı.<br>Google'ın ilk sosyal ağ girişimi Orkut yayına başladı. |
| 2005 | En popüler video paylaşım ağı Youtube yayınlandı.                                                                                                                                                                        |
| 2006 | Popüler mikroblog ağı Twitter yayınlandı.                                                                                                                                                                                |
| 2007 | Mikroblog ağı olan Tumbrl yayınlandı.                                                                                                                                                                                    |
| 2009 | En popüler anlık mesajlaşma uygulaması Whatsapp yayınlandı.                                                                                                                                                              |
| 2010 | Popüler sosyal imleme ağı Pinterest yayınlandı.<br>En popüler fotoğraf paylaşım ağı Instagram yayınlandı.                                                                                                                |
| 2011 | Snapchat yayınlandı. Sosyal ağ Google+ yayınlandı.<br>Elektronik spor ve oyun videoları ağı Twitch yayına başladı.                                                                                                       |
| 2013 | Video paylaşım ağı Vine ve anlık yazılı, sesli ve görüntülü iletişim uygulaması Google Hangoust yayınlandı.                                                                                                              |

|      |                                                        |
|------|--------------------------------------------------------|
| 2015 | Canlı video yayınlama uygulaması Periscope yayınlandı. |
| 2017 | Kısa videolar platformu TikTok yayınlandı.             |

**Kaynak:** Bostancı, 2019: 29.

Web 2.0 şemsiye bir kavramdır<sup>14</sup> ve uygulamayı gerçekleştirmeyi sağlayan birçok aracı barındırır. Çünkü web 2.0 teknolojisini hayata geçiren fikirler bir araçla elde edilemeyecek kadar karmaşıktır (Horzum, 2010: 605). Web 2.0 teknolojileri; sosyal araçlar, sosyal medya, sosyal ağ, sosyal yazılımlar, yazılabilir web, online medya, yeni medya, dijital medya gibi kavramlarla birlikte ya da yerine kullanılmaktadır.

Bower vd. (2014), Web 2.0 öğrenme tasarımı için çerçeve niteliğindeki makalesinde Web 2.0 teknolojisinin temel özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Sosyal Yazılım: Birden fazla kullanıcının birbiriyle işbirliği yapabilmesi ve içeriğin yazarlığına katkıda bulunabilmesi.
- Mikro İçerik: Monolitik kompozisyonlar yerine blog gönderileri, metin sohbetleri, video kliplerin yer alması.
- Açıklık: Genellikle çok sayıda kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin inernette ücretsiz olarak erişilebilir olması.
- Gelişmiş Arayüzler: Sürükle ve bırak, anlamsal, genişletilebilir ve estetik açıdan gelişmiş web sitesi tasarımları oluşturmak için AJAX, XML, RSS ve CSS kullanarak değişikliklerin bildiriminin sağlanması.

Web 2.0 araçlarının mobil cihazlar, özellikle de akıllı cep telefonları aracılığıyla kullanılması yaygınlaşmasının en önemli sebeplerindendir. Artık insanlar masa başına oturmadan ya da dizüstü bilgisayarını açmak zorunda kalmadan cep telefonları aracılığıyla Web 2.0 uygulamalarını kullanmaktadır. Uygulamalar, başta iletişim olmak üzere alışveriş, eğlence, eğitim, haber ve daha birçok alanda ihtiyaca göre güncellenerek gelişmektedir.

Web 2.0 araçları piyasa şartlarına kolay uyum sağlamaktadır. Örneğin, şirketler için bireysel veya ekip olarak proje tasarlamak, sunmak amacıyla piyasaya sürülen Canva

<sup>14</sup> Web 2.0 kavramı ilk kez 2004 yılında O'Reilly ve MediaLive International tarafından düzenlenen ve Google, Yahoo, Msn, Amazon ve Ebay gibi önde gelen şirketlerin katıldığı bir konferansta web dünyasının geleceği konusunda tartışılırken ortaya çıkmıştır (Genç, 2010: 238).

uygulanmasına pandemi sürecinde eğitim alanında kullanılmaya yönelik fonksiyonlar eklenmiştir.

#### **4.2. Web 2.0 Platformları ve Sosyal Medya**

İnternetin iletişim teknolojisinin gelişmesinde özel bir yeri vardır. Bilgisayarın icadından sonra bilgisayar ağları üzerindeki çalışmalar internetin doğmasını sağlamıştır. Başlangıçta savunma amaçlı kullanılan bilgisayar ağları 1980'lerden itibaren araştırmacıların ve akademisyenlerin birbirleriyle hızlı ve kolay bilgi alışverişinde bulunduğu platformlar haline gelmiştir (Başaran, 2010: 258). Alternatif iletişim kaynaklarının sayısı artmış, günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Sosyal paylaşım ağlarının gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla iletişim farklı bir boyut kazanmış; interaktif, çok fonksiyonlu ve karşılıklı bir etkileşim sürecine dönüşmüştür. İnsanlar bu iletişim ağlarıyla tanımadığı kişilerle de iletişim kurup organizasyonlar oluşturmuştur (Eren ve Aydın, 2014: 197). Dijital olarak etkinleştirilen sosyal etkileşimlerin evrimi, sonunda, günümüzde “sosyal medya” olarak adlandırılan bilgi yoğun platformlar ortaya çıkmıştır. Web 2.0 teknolojisi kullanarak oluşturulan platformların her geçen gün sayısı artmaktadır. Bu platformların işlevleri ve öncelikleri çeşitlilik göstermektedir. Bu platformlar marka değerleriyle de ekonomik olarak önemli bir yere sahiptirler (Bostancı, 2019: 25).

Sosyal medya kavramının net bir tanımını yapmak zordur. Sosyal medya, Web 2.0 uygulamalarının ortaya çıkmasıyla doğmuştur. Kullanıcılara ağ teknolojilerini kullanarak bilgi, düşünce, haber, görsel, video ve konum paylaşım imkânı tanıyan ve karşılıklı etkileşim olanağı sağlayan çevrimiçi araçlar, uygulamalar ve web siteleri için ortak kullanılan bir terimdir (Eren ve Aydın, 2014: 198; Mavnacıoğlu, 2018: 25; Öztürk ve Talas, 2015: 101). Sosyal medya, bireylerin, toplulukların ve kuruluşların işbirliği yapmasına, bağlantı kurmasına, etkileşimde bulunmasına ve topluluk oluşturmaya, paylaşım yapılmasına ve kolayca erişilebilen kullanıcı tarafından oluşturulan içerikle etkileşime girmesine olanak tanıyan web tabanlı hizmetlerdir (McCay, Peet ve Quann, 2017: 17).

Sosyal ağ siteleri, bireylerin sınırlı bir sistem içinde genel veya yarı genel bir profil oluşturmalarına, paylaşım yaptıkları diğer kullanıcıların bir listesini ifade etmelerini sağlayan, kendi bağlantı listelerini ve sistem içinde başkaları tarafından yapılanları

görsüntüleyen bir sistemdir (Boyd ve Ellison, 2007: 211). Bu sistemin yapısı ve terminolojisi siteden siteye değışebilir. Carr ve Hayes (2015), sosyal medyanın temel özelliklerini internete dayalı olması, algılanan etkileşim, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik ve kitlesel iletişim olarak sıralamışlardır.

Hızlı gelişen Web 2.0 teknolojisiyle dilimize çoğu kez iç içe geçen birçok yeni kavram girmiştir. Konu ile ilgili akademik yayınlarda bile kavram kargaşası vardır. İlgili literatür incelendiğinde sosyal medya kısaca, kullanıcıların içerik üretebildiği, paylaşabildiği bir ya da daha fazla kişi ile iletişim kurabildiği internet teknolojisine bağlı platformlar olarak tanımlanabilir.

Sosyal medya etkileşimi, iki ya da daha fazla kişi arasında görüntülü, sesli ya da yazılı iletişim şeklinde eş zamanlı olabileceği gibi içeriğe yorum yapma, paylaşma ve beğenme şeklinde zaman ve mekâna bağlı olmaksızın da gerçekleşebilir. İnsanlar, eskiden beri var olan iletişim kurma ve bir gruba ait olma ihtiyacını farklı yöntemlerle gidermişlerdir. Sosyal medya, her iki ihtiyacı da giderebilen bir araçtır. İletişimin merkezinde yer alan akıllı telefon gibi mobil araçlar sayesinde sosyal medya uygulamalarında zaman ve mekân sınırlaması olmadan paylaşım ve etkileşim mümkündür. Tüm bu avantajlarının yanında sosyal medyanın yaş grupları, sektörler, etik değerler ve kullanım amaçları dikkate alındığında çok ciddi eleştiriler ve endişeler de dile getirilmektedir. Tüm bu endişeler nedeniyle hükümetler sosyal medya paylaşımlarına sınırlama getirme, yaptırımlar uygulama ve kurallar ve düzenlemeler geliştirme eğilimindedir.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Pandemi sürecinde insanlar, DSÖ'nün infodemi olarak adlandırdığı yalan yanlış bilgiler ile savaşmak zorunda kalmıştır. Bu süreçte Hindistan sosyal medya şirketlerinden virüse dair sahte haberlerin kaldırılmasını istemiştir. Artan talepler doğrultusunda Facebook, Twitter, Youtube ve Tiktok yalan ve yanlış bilgileri sınırlamak için önlemler almıştır (Kalsın, 2020). Türkiye'de de hem pandemi döneminde hem de pandemi sonrası dönemde sosyal medyada yalan ve yanlış haberlerin yayılmasını önlemek amaçlı bazı yasal ve idari düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye'de kamuoyunda "Sosyal Medya Yasası" olarak bilinen 2007 tarihli, 5651 sayılı "İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun"da farklı tarihlerde değişiklikler yapılmıştır. Cumhurbaşkanlığı İletişim Dairesi Başkanlığı 2020 yılında sosyal medya kullanım kılavuzu, MEB ise 2021 yılında okullarda sosyal medya kullanımının ilkelerini genel olarak belirleyen Kurumsal Sosyal Medya Kılavuzu yayınlamıştır.

Sosyal medyanın kullanıcı ve platform sayısı hızla artmaktadır. Pandemi sürecinde bu artış daha hızlı olmuştur. İnsanlar karantina döneminde eğitim, iletişim, eğlence ve iş amaçlı internet eksenli cihazlara yönelmişlerdir (Sezgin ve Fırat, 2020: 41). Watson tarafından yayınlanan istatistiğe göre dünya genelinde internet kullanıcılarının %70'i akıllı telefonlarını pandeminin doğrudan sonucu olarak kullanmaktadırlar (Watson, 2020).

Sosyal medyanın kullanıcı, sosyal, medya ve teknoloji olmak üzere dört boyutu bulunur. Kamuya açık sosyal boyutu sosyal ve kültürel gelişmeleri içerir. Medya boyutu, geleneksel medyadan farklı, interaktif yeni medyaya işaret eder. Teknoloji boyutunu ise Web 2.0 araçları karşılar. Kullanıcı ise tamamen veya kısmen açık profil oluşturarak içerik üreten, paylaşan, yorum yapan kişidir (Morkoç ve Erdönmez, 2015: 336; Meikle, 2016: 7; Boyd ve Ellison, 2007).

Geleneksel medya internet öncesinde var olan günümüzde de işlevini devam ettiren gazete, dergi, radyo ve televizyonun oluşturduğu kitle iletişim araçları da denilen iletişim ortamlarıdır. Tek yönlüdür; okuyucunun, dinleyici ve izleyicinin görüş ve tepkilerini anında iletebilmeleri mümkün değildir. En hızlı geri dönüş canlı yayına telefonla bağlanarak olmaktadır (Dedeoğlu, 2016: 34). Yeni medya ise, bilgisayar teknolojisine dayalı (Manovich, 2002) sosyal medyayı da kapsayan üst kavramdır. İnteraktif medya, dijital medya, çoklu ortam ve online medya olarak da adlandırılmaktadır. Yeni medyaya geleneksel medya araçları olan gazete, dergi ve televizyonların haber siteleri ile sosyal medya hesapları da dahildir. Geleneksel medyanın içerik üretiminden sunuma kadar her aşaması internet teknolojisi ile yeniden yapılandırılmıştır.

Haber hazırlama ve sunma geleneksel medya mensuplarının tekelinden çıkmıştır. İşlevleri artan cep telefonları ile fotoğraf çekmek, ses ve video kaydetmek mümkündür. Elinde akıllı telefonu olan bir kişi görüntü ve ses kaydetmek suretiyle yeni medyanın haber elemanı gibidir. Herhangi bir konudaki duygu, düşünce, bilgi, belge, ses ve görüntü bir gazetenin trajından daha fazla kişiye kısa sürede ulaşabilir. Yeni medyanın interaktif yönü kullanıcıları sosyal hale getirmiştir (Öztürk, 2015:289). Sosyal medyayı kullanmak, günlük sosyal ve sektörel olaylar ile başa çıkmak için yaygın bir davranış haline gelmiştir. Gerçekten de insanın bağlantı kurma arzusu ve teknoloji arasındaki

etkileşimin harekete geçirdiği başka bir sosyal devrimin ortasında olduğumuz söylenebilir (Jiang vd., 2021: 421).

2022 verilerine göre Türkiye Avrupa ülkeleri arasında internette en çok vakit geçiren ülkedir (Büyüksener, 2009: 21). Günümüzde Türkiye’de 72 milyon 500 bin internet kullanıcısı vardır (Internet World Stats, 2022). Akıllı telefonlar sosyal medya kullanımını daha yaygınlaştırmıştır.

Her geçen gün yeni araçların (uygulama, web sitesi) katıldığı Web 2.0 platformları giderek günlük aktivitelere daha fazla entegre olmaktadır. Web 2.0 araçlarını kullanarak oluşturulan sosyal medya platformlarının bazı ortak yanları olsa da her platformun özellikleri kullanım amacına göre kendine özgüdür. Bu platformları fonksiyonlarına göre sınıflandırmak mümkündür (Kazancı ve Dönmez, 2013: 139; Bostancı, 2019: 25).

- Çok Amaçlı Sosyal Ağlar: Birçok sosyal medya aracının özelliklerini barındıran çok çeşitli özelliklere sahip platformlardır (Örn. Facebook).
- Resim Editörleri: Kullanıcıların fotoğraf paylaşmasına, görseller üzerinde düzenleme yapmasına ve görsel içerikler üzerinden etkileşim kurlmalarını sağlayan platformdur (Örn. Instagram, Pinterest, Ipiccy, Pixlr).
- Video Paylaşım Platformları: Kullanıcıların video paylaşımlarını ve video içerikleri üzerinden etkileşim kurlmalarını sağlayan platformlardır (Örn. Youtube, Wevideo, Dailmation).
- Ses ve Müzik Editörleri: Ses ve müzik içeriklerinin üretilmesi, paylaşılması, yorumlanmasına ve favori çalma listeleri oluşturmaya imkân sağlayan platformlardır (Örn. Postcast, Creaza, Filelab, Last.fm ve Soundcloud).
- Bloglar: Kişisel günlüklerin internette paylaşılan ortak yazılabilen platformlardır (Blogger, Wordpress ve Eblogger).
- Mikrobloglar: Kısa içeriklerin sık yayınlama mantığına göre oluşturulmuş küçük bloglardır (Örn. Twitter).
- Wikiler: Genellikle ansiklopedik bilgi içerikli olarak kullanılan platformlardır (Örn. Wikipedia).
- Lokasyon Tabanlı Araçlar: Konum bilgisini kullanarak aynı konumda yer almış kullanıcılar arasında etkileşim sağlayan platformlardır (Örn. Foursquare).

- Sanal Dünyalar: Gerçek dünyanın kurgu ile sanal ortama aktarıldığı platformlardır. Kullanıcılar vatandaş ya da avatar diye nitelendirilen sanal dünyadaki karakterleri aracılığıyla sanal dünyada sosyalleşebilir, diğer kullanıcılarla görüşebilir, bireysel ya da grup aktivitelerine katılabilirler (Örn. Secondlife).
- Anlık Mesajlaşma Araçları: İletişim amacıyla kullanılan basit mesajlardan daha fazla özelliğe sahip uygulamalardır. Metin mesajının yanında, konum, resim, dosya ve video paylaşma imkânı sunar. Telefon rehberine uyumlu olarak kullanılır (Örn. Whatsapp, telegram, Bip).

Bunlardan başka quiz servisleri, zaman çizelgesi, sunum araçları, bulut, depolama ve paylaşma araçları, anket servisleri, animasyon/karikatür araçları gibi sayıları hızla artan ve çeşitlenen Web 2.0 teknolojisi ürünleri mevcuttur. Söz konusu sosyal medya araçlarının önemli bir kısmı eğitim yönetimi ve iletişim süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

#### **4.3. Eğitim Süreçlerinde ve Okul İletişiminde Yaygın Olarak Kullanılan Web 2.0 Araçları**

Günümüzde internetin yanında sosyal ağ kullanıcı sayısı da hızla artmaktadır. Sosyal ağ kullanıcılarının çoğunun öğrencilerden oluşması sosyal ağların eğitimde kullanılmasını akla getirmektedir (Acar ve Yenmiş, 2014: 56). Öğrenciler bilgisayar ve internet teknolojisine kolay uyum sağlamışlardır. Çünkü onlar Prensky'nin (2001) tabiri ile dijital yerlidir. İnternet dünyasında doğanlar dijital yerli, internet teknolojisi sonradan hayatına girenler ise dijital göçmen olarak tanımlanır.

2002 yılında Araştırma ve bilgisayar laboratuvarı olan 23 okuldan 685 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yapılan araştırmaya göre öğretmenlerin %9'u internet kullanmaktaydı. Aynı araştırmada öğretmenlerin sadece %13'ü mesleki amaçlı interneti kullandığını ifade etmiştir (Akkoyunlu, 2002: 1). Aynı yıl 27 öğretmen ile yüzyüze görüşülerek yapılan başka bir araştırmada öğretmenler öğretimde bilgisayarın kullanılmasının yararı konusunda şüphelidirler ve öğretmenlerin yarısı bilgisayarı karmaşık olarak görmektedirler (Aşkar ve Usluer, 2002).

2019 yılında MEB tarafından öğretmenlerin eğitimde yeni teknolojileri ve Web 2.0 araçlarını kullanmaları üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Ankete Türkiye'nin

81 ilinden toplam 34.026 öğretmen katılmıştır (Bal, 2019). Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin yüzde 92,6'sı bilgisayar ve internet bağlantısına sahiptir, yüzde 53,5'i Web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgili bilgilerinin olduğunu belirtmiştir. Bu verilerin de gösterdiği gibi zaman içinde bilgisayar ve internet sahibi öğretmenlerin sayısı artmış, bu teknolojilerin eğitimde kullanılmasına dair öğretmenlerin görüşleri olumlu yönde değişmiştir (Akekin Başkaya, 2022).

Öğretmenler sınıf içi ve sınıf dışı birçok alanda web 2.0 araçlarından faydalabilirler. Web 2.0 teknolojileri eğitimde uzaktan eğitim, iletişim, idari işler ve yüzyüze eğitim etkinliklerini güçlendirmek, dersleri eğlenceli hale getirmek, işbirlikçi öğrenme çalışmaları için kullanılmaktadır. (Çelebi ve Satırlı, 2021; Köseoğlu ve Aydın, 2022). Web 2.0 teknolojileri yüzyüze eğitimle birlikte kullanıldığında çok yönlü ve etkili eğitim süreçleri oluşturulabilir (Deperlioğlu ve Köse, 2010: 341). Web 2.0 araçları eğitim alanını sınıfın dışına taşıyabilir, dünyanın diğer ucundaki bir sınıfla ortak proje üretilir (Solomon ve Schrum, 2007) <sup>16</sup>.

Bununla birlikte, Web 2.0 araçlarının eğitimde kullanılmasını etkileyen unsurlar vardır. Öncelikle öğretmenin dijital okuryazarlık becerisi önemlidir. Dijital okuryazarlık yazılım veya bir cihazı kullanmadan daha fazla çeşitli ve karmaşık becerileri içerir (Eshet, 2004). Dijital okuryazarlık kısaca akıllı telefon, tablet, bilgisayar gibi araçları kullanarak bilgiyi bulma, üretme ve paylaşma becerisidir. İnternet teknolojisinin yüzyüze eğitimi desteklemek amacıyla kullanılmasında okulun teknolojik altyapısı da önem arz eder. Bunun yanında hükümet politikaları, eğitim programları, uzaktan eğitim ve ev ödevlerinde öğrencinin bilgisayar/internete ulaşım imkânı gibi değişkenler de Web 2.0 araçlarının eğitimde kullanılmasında etkilidir.

---

<sup>16</sup> 2016 yılında okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitimde sosyal medya kullanımı ile ilgili yapılan bir araştırmada öğretmenler ve okul müdürleri eğitimde sosyal medya kullanımını olumlu olarak görmektedirler. Eğitimde sosyal medya kullanımının olumlu yanları sırasıyla: Sınıf içi ve dışı ders materyallerine kolay erişim sağlaması, ders ortamını zenginleştirilmesi, öğrencilerin eğitim düzeyini yükseltmesi ve motivasyonu artırması olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan öğretmenlerin yüzde doksandan fazlasının kolayca ulaşabilecekleri internet bağlantısı ve e posta adresi, yüzde yetmişten fazlasının ise sosyal medya hesabı vardır. Aynı araştırmada öğretmenler eğitimde sosyal medyayı en fazla meslektaşları ile içerik paylaşmak olarak ifade etmişlerdir (Feyzioğlu, 2016).

Adıgüzel, Şanlıurfa il merkezinde 140 sınıf öğretmeni ile anket, ankete katılanlardan 10 öğretmen ile mülakat yaparak, 2010 yılında okullarda öğretim teknolojileri ve sınıf öğretmenlerinin bu teknolojileri kullanma düzeyleri üzerine yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin eğitim teknolojilerini engelleyen faktörlerin başında eğitim teknolojilerini kullanma bilgi ve becerilerinin olmadığı gelmektedir. Diğer faktörler ise bu araçların üzerlerine zimmetli olduğu için bozulmalarından korkmaları ve araçların bozuk olduğu için kullanamadıkları olarak sıralanmıştır (Adıgüzel, 2010: 14). Okulların eğitim teknolojileri eksikliği FATİH projesi ile büyük ölçüde giderilmiştir. 2019 yılında MEB tarafından yapılan kapsamlı araştırmada öğretmenlerin yüzde 8,9'u Web 2.0 araçlarını kullanmanın kendilerine zor geldiğini belirtmiştir (Bal, 2019: 40).

Web 2.0 araçları literatürde çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Sürekli gelişen, değişen, yeni araçların eklendiği, bazılarının unutulduğu web 2.0 araçlarını sahip olduğu dinamik yapısıyla sınıflandırmak güç bir iştir. Bir araç birden fazla kategoriye dahil olabilir.

#### **4.3.1. Sosyal Ağlar**

Web 2.0 teknolojisinin hemen hemen bütün özelliklerini taşıyan sosyal ağlar, bireylerin kendilerine ait hesap oluşturarak içerik paylaşmak, grup oluşturmak veya katılmak diğer hesapları takip etmek gibi birçok fonksiyonu sağlayan web sunucularıdır. Her geçen gün yenilerinin eklendiği sosyal ağlardan eğitimde en çok kullanılanlar arasında Facebook, Twitter, Instagram ve Telegram gelmektedir.

- Facebook: 2004 yılında kurulmuştur. Günümüzde dünyada 1,8 milyar Türkiye’de yaklaşık 71 milyon kullanıcısı vardır (Internet World Stats, 2022). Facebook iletişim ve haberleşme amacıyla kullanımından daha çok haber, resim, video paylaşım ve arkadaş bulmak için tercih edilmektedir. Eğitim süreçleri açısından değerlendirildiğinde sınıflara özel Facebook sayfaları oluşturularak doküman, video, resim, haber, link paylaşımı yapılabilmektedir. Sınıf içi veya sınıf dışı yapılan etkinlikler paylaşılabilir. Anket düzenlenerek hemen geri bildirim alınabilmektedir. Öğrenciye özel gelişim dosyası tutularak aile ile Facebook üzerinden paylaşılabilir (Balcı ve Tezel Şahin, 2016: 2317). Paylaşılan bu etkinlikler albüm oluşturularak saklanabilmektedir. Grup içi etkinlik takvimi düzenlenebilmekte, bu etkinliklere kimlerin katılacağını

görülebilmektedir. Tüm bu özellikleriyle Facebook öğretmen ile aile arasında etkili bir iletişim kanalı olarak görülebilir.

Türkiye’de sosyal medya temelli anne katılım programı üzerine 2016 yılında yapılan bir araştırmada anneler programın Facebook üzerinden yapılması ile ilgili olarak yaygın kullanılması, ulaşım-erişim kolaylığı gibi avantajları olduğunu belirtmişlerdir. Program sonunda annelerin çocukları ile olumlu ilişkileri geliştirdiği, öğretmenler ile işbirliği ve iletişimi artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Balcı, 2017). Aynı dersi alan farklı bölümlerden birbirini tanımayan üniversite son sınıf öğrencileri ile Facebook üzerinden sanal sınıf oluşturularak yapılan araştırmalar sonunda öğrencilerin görüşleri alınmıştır. Buna göre derste etkili kullanım açısından öğrencilerin çoğu ödev grubu çalışmasına, iletişim ve işbirliğine katkı sağlaması, duyuruların takip edilmesi ve daha fazla insana erişim imkanı sağlaması olarak sıralanmıştır (İşman ve Albayrak, 2014; Acar ve Yenmiş, 2014: 60).

- Twitter: 2006 yılında kurulmuştur. Anında mesaj aktarma imkânı sağlayan sosyal medya aracıdır. Bir gönderide en fazla 140 karakter bulunabilir. Gönderilere fotoğraf ve kısa videolar da eklenebilir. Ülkemizde ve dünyada seçimlerde yoğun kullanılmıştır. 310 milyon kullanıcısı vardır. Eğitimde kısa ifadelerle özetleme etkinliklerinde, bir konu üzerine birkaç cümle ile düşünce bildirme ve bilgi paylaşma amacıyla kullanılabilir. Twitter, genel kullanıcılar arasında Facebook kadar yaygın olarak kullanılsa da bilgi ve haberlerin toplumda nasıl yayıldığı üzerinde dönüştürücü bir etkisi olmuştur. Günlük ve haftalık gazeteler, dergiler, yayın kanalları ve ana akım medya, haberlerde sıklıkla Twitter paylaşımlarına atıfta bulunmaktadır. Sonuç olarak, Twitter kamu söyleminin önemli bir faktörü haline gelmiştir (McCay, Peet ve Quann, 2017: 17). Twitter Covid 19 pandemi sürecinde olduğu gibi kriz yönetiminin bir parçası olarak da kullanılabilir.

- Instagram: 2010 yılında kurulan Instagram, en popüler fotoğraf düzenleme ve paylaşım ağı olarak öne çıkmaktadır. 100 milyon kullanıcısı vardır. Canlı yayın aracı olarak da kullanılmaktadır. Instagram, insanları birbirine bağlamanın yanı sıra, kullanıcılarına üç özel avantaj sunmaktadır: 1) Cep telefonu fotoğraflarının filtreler aracılığıyla 'vasat' görünümünü iyileştirmek, 2) Fotoğrafların birden fazla platformda anında paylaşılmasını kolaylaştırmak ve 3) Fotoğraf yükleme işleminin hızı ve kolaylığı

(about.instagram.com, 27/01/2022). Instagram okulların kurumsal olarak en fazla kullandığı sosyal medya uygulamasıdır (Köseoğlu ve Aydın, 2022: 12).

- Telegram: 2013 yılında kurulmuştur. Diğer araçlar kadar popüler olmamakla birlikte her geçen gün kullanıcı sayısı artmaktadır. Whatsapp gibi anlık mesajlaşma aracıdır. Çok farklı formattaki belgelere uyumlu olması nedeniyle genelde belge göndermek amacıyla kullanılmaktadır. Telefon rehberine entegre olarak çalışır. Rehberinizde kayıtlı bir kişi telegrama katılınca bildirim gelir. Disk alanı endişesi olmaz, bulut desteği ve önbellek yönetimi seçenekleriyle Telegram, cep telefonları veya tabletlerde çok az yer kaplar. Kesintisiz senkronizasyona sahiptir. Birkaç cihazdan aynı anda erişim sağlanabilir. Üye sayısı 200 bine kadar olan grup oluşturulabilir (telegram.org, 27/01/2022).

#### **4.3.2. Bloglar**

Blog (Günlük), “web” ve “log” kelimelerinin birleşiminin kısaltılmış halidir ve internette seyir defteri tutulması anlamına gelir. Ters kronolojik sırada yani en yeni en üstte sıralandırılmış olacak şekilde bir sayfa üzerinde birçok yazının gösterildiği internet uygulamasıdır. Kişisel günlük tutmaya benzemesi yanında katılımcıların yorumuna açıktır. Kişisel ya da grup olarak oluşturulan metin, resim, ses dosyaları ya da bağlantılarını içeren web siteleridir (Bruns, 2017). Daha çok kendini tanıtmaya ve görüş (hükümet, medya, teknoloji, siyaset vb.) ifade etme siteleri olarak kullanılmaktadır (Solomon ve Schrum, 2007: 14). Eğitimde kullanmak için avantajlıdır. Çok fazla teknik bilgi gerektirmez. Öğrenci, öğretmen veya sınıf olarak günlükler oluşturulabilir (Horzum, 2010: 608). İnternet sitelerine göre daha kısa sürede oluşturulabilir. Farklı amaçlara göre düzenlenebilir. Maliyeti sıfır ya da çok düşüktür (Mavnacıoğlu, 2018: 28). Öğretmen sınıfı için blog sayfası oluşturarak eğitimin ders dışında da devam etmesi sağlanabilir, derste sorulamayan sorular sorulabilir. Öğrencilerin çalışmaları kronolojik olarak dijital platformda tutulabilir (Kazancı ve Dönmez, 2013: 7).

Blog ortamında öğrenciler ilgilendikleri konuları arayabilir, sunulan bilgileri yorumlayabilir ve bunlara eklemeler yapabilirler. Bu süreçte kendilerine olan güvenleri de artar (Deperlioğlu ve Köse, 2010: 338). Topluluk ya da temasal blog türü kullanılarak eğitimde faydalanılır. Blogların iki temel kusuru vardır: Birincisi seyrek güncellenmesi iken ikincisi kronolojik olduğu için geriye doğru kullanımının zor

olmasıdır (Gilchrist, 2007: 143). Blog yazarı anlamındaki “bloggerler” yeni medyanın en önemli aktörleri arasına girmiştir (Dilmen, 2007).

#### **4.3.3. Video Paylaşım Araçları**

En popüler video paylaşım ağı 2017 yılında kurulan Youtube’dur. Video paylaşma ve izleme imkânı sunar. Kanal oluşturularak videolar tek başlık altında paylaşılabilir ve takip edilebilir (Wattenhofer, Wattenhofer ve Zhu, 2012). Belli bir konudaki videolar aranabilir. Kullanıcıların video yüklemek için yüksek teknik bilgiye ihtiyacı yoktur. Bu özellikleri bakımından Youtube, öğretmenlerin eğitimde en fazla kullandıkları platformlardan biri haline gelmiştir (Avcı, Kula ve Haşlamam, 2019: 16).

Covid-19 salgını sürecinde bilgisayar okuryazarlığı iyi olan öğretmenler Youtube kanalı kurarak öğrencilerine ders videoları hazırlayıp paylaşma yoluna gitmiştir. Ders videoları içerikli kanalların abone sayısı hızla artış göstermiştir (Roza, 2021).

#### **4.3.4. Ses Düzenleme ve Paylaşım Araçları**

Web üzerinden ses yayınlanabilen en popüler ses paylaşım ağı olarak Podcast öne çıkmaktadır. Sahip olduğu avantajları nedeniyle eğitim faaliyetleri için en uygun Web 2.0 araçlarından biridir (Deperlioğlu ve Köse, 2010: 338). Eğitimde yoğun bir şekilde yararlanılan bu teknoloji eş zamanlı olarak kullanılamaz. Bununla birlikte, sesli araçlarla öğrenen öğrenciler için kolaylık sağlar (Horzum, 2010: 610). Öğrenciler kaçırdıkları dersleri bu uygulama üzerinden dinleyebilirler.

#### **4.3.5. Resim Düzenleme ve Paylaşım Araçları**

Resim ve fotoğraf paylaşma, imleme ve bulma platformu olan Pinterest, fikir edinmek, belirli öğretim araçlarını bulmak, benzer görsellere erişmek ve içeriğe özel materyaller aramak için kullanıldığı için ders içerikleri hazırlanırken sık başvurulanan platformdur (Schroeder, Curcio ve Lundgren, 2019).

#### **4.3.6. Sınıf Yönetim Araçları**

Sınıf yönetim araçları sayesinde tüm sınıf bir platformda toplanabilmektedir. Farklı formatlarda ödev verme, duyuru, dosya ve video paylaşma imkânı bulunmaktadır. Sınıf

yönetim araçlarına Türkiye’den Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformu ve global olarak ise Google Classroom verilebilir.

EBA, MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde FATİH projesinin bileşenlerinden e-içeriğin sağlanması kapsamında oluşturulmuş eğitim platformudur. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer MEB çalışanlarının üyelik bilgileri ile erişim sağladığı EBA platformunda video, görseller, doküman ve e-dergi gibi unsurlar bulunmaktadır. Platform her ne kadar içerik üretme imkanı verse de 2015 yılında sınıf öğretmenlerinin EBA’dan yararlanmaya ilişkin görüşleri üzerine yapılan bir araştırmada sınıf öğretmenlerinin EBA’yı derslerinde kullandıkları, ancak içerik üretmedikleri tespit edilmiştir (Kurtde Fidan, Erbasan ve Kolsuz, 2015: 635). EBA, Covid 19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim alanında ilk, orta ve lise öğrencilerinin temel eğitim-öğretim aracı haline gelmiştir.

Google Classroom ise sanal sınıf oluşturulan bir araçtır. Classroom, öğretmenlerin zamandan tasarruf etmesine, sınıfları düzenli tutmasına ve öğrencilerle iletişimi geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ücretsiz bir paket olan Google Apps Eğitim Sürümü’ne sahip herkes tarafından kullanılabilir. Google Dokümanlar, Drive ve diğer uygulamaların çerçevesinden yararlanarak kağıtsız bir ortamda öğrenci ödevlerinin oluşturulmasını ve toplanmasını sağlamaktadır. Google Classroom, öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla, evrak işlerine ise daha az zaman ayırmasına olanak tanır. (Iftakhar, 2016).

#### **4.3.7. Anlık Mesajlaşma Araçları**

Anlık mesajlaşma araçları iki ya da daha fazla kişinin aynı anda iletişimini (sesli, görüntülü, yazılı) sağlayan araçlardır. Anlık mesajlaşma servisleri ekonomik olması ve pratik kullanımıyla günden güne konuşmanın alternatifi olarak artmaktadır (Bak vd., 2018: 1100). Anlık mesajlaşma araçları sahip oldukları özellikler bakımından çok fonksiyonludur. Kolay kullanımı ve düşük maliyetli olmasından dolayı bireysel ve kitlesel iletişim aracı olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Çok sayıda anlık mesajlaşma aracı bulunmakla birlikte burada sadece örnek olması bakımından Skype ve Whatsapp uygulamaları incelenmektedir.

Skype, kaliteli ses ve görüntü aktarımı sağlaması bakımından avantajlıdır. Eğitimde kullanımının artması nedeniyle eğitim hizmetleri “education.skype.com” adresinden sunulmaktadır. Eğitimde en yoğun olarak dil öğretimi için kullanılmaktadır. Uzman kişiler, misafir eğitimciler Skype aracılığı ile sınıfa çağrılabilir (Kazancı ve Dönmez, 2013: 86). Covid 19 salgın hastalık sürecinde hem Türkiye’de hem de dünyanın farklı bölgelerinde canlı ders anlatımında kullanılmıştır.

Whatsapp uygulaması en bilinen ve en yaygın anlık mesajlaşma servsidir. SMS’e alternatif olarak 2009 yılında California’da geliştirilmiştir (whatsapp.com, 27/01/2022). Whatsapp kullanım özellikleriyle basit bir anlık mesajlaşma aracından daha fazlasına sahiptir. Whatsapp uygulaması, grup oluşturma, yazılı mesajlaşma, görüntülü ve sesli konuşma imkânıyla, farklı formatlarda dosya, fotoğraf, video, konum ve durum paylaşımı yapılabilen en popüler iletişim kanallarından biridir.

Whatsapp, gizlilik ve reklam içermeme özelliği konusunda iddialıdır (whatsapp.com). Whatsapp teknik olarak bir sosyal medya aracı değildir. Bununla birlikte, Whatsapp gruplarının, bilgi, fikir, video ve kişisel mesajları paylaşmak için kullanıcılar tarafından oluşturulan çevrimiçi topluluklar olduğu için sosyal medyanın bir parçası olarak da düşünülmektedir (Ocak, 2019: 5). Birbirini tanımayan büyük çaplı bir örgütün üyeleri, bir futbol takımının taraftarları, şehirlerinin tarihi-doğal dokusunun bozulmasını istemeyen duyarlı vatandaşlar ortak bir whatsapp grubunda biraraya gelerek etkileşimde bulunabilmektedir.

Whatsapp uygulamasını beğenmeyen gençler bile arkadaş tavsiyesi ile whatsapp uygulamasını kullanmaktadır (Göncü, 2018: 608). Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencilerinin yaklaşık %98’i whatsapp uygulamasını kullanmaktadır. Bu öğrencilerin büyük çoğunluğu uygulamayı gün içinde sürekli kullanmaktadır (Yazıcı, 2015).

İşletmeler, doğrudan anında müşteri iletişimi, kampanya duyuruları ve kurum içi iletişimin yanında personel yönetimini desteklemek için de Whatsapp kullanmaktadır (Uzun ve Uluçay, 2017: 222; Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2020: 10).

Okullarda öğretmen-idareciler ve veliler arası iletişimde whatsapp etkin olarak kullanılmaktadır. Uygulamanın hızlı, ucuz ve kullanımının kolay olması gibi avantajları vardır. Whatsapp, kullanımı veya erişimi kolay olduğundan, çok fazla kota israf

etmediğinden, COVID-19 salgını döneminde uzaktan eğitimde yoğun kullanılmıştır (Ramdhani ve Nandiyanto, 2021).

#### **4.3.8. Sınav ve Anket Hazırlama Araçları**

Covid 19 pandemi süreci ile birlikte eğitimde en çok ihtiyaç duyulan Web 2.0 araçları arasında yer almıştır. Öğretmenlerin uzaktan eğitimde ölçme değerlendirmeyi nasıl yapacaklarına dair çabaları, mevcut anket ve sınav araçlarının gelişmesine ve yenilerinin piyasaya sürülmesine neden olmuştur. Bu uygulamalar arasında en popüler olanları ise şunlardır:

- Google Form: Öğretmenlerin eğitimde en çok kullandığı araçlardan biridir. (Köseoğlu ve Aydın, 2022). Yüzyüze anketin yapılamadığı pandemi sürecinde pratik kullanımı ile araştırmacılara kolaylık sağlamıştır. Öğretmenler genellikle çoktan seçmeli sınavları Google Form üzerinden yapmıştır. Bu araç ayrıca veli ve öğrencilerin herhangi bir konudaki görüş ve düşüncelerini (örneğin, canlı dersin başlangıç saatigibi) öğrenmek için de kullanılmıştır.
- Kahoot: Öğretmen ister kendi hazırladığı isterse daha önce hazırlanmış bir sınavı link paylaşarak uygulayabilir. Ölçme değerlendirmeyi kısmen oyunlaştıran, öğrencileri motive eden bir uygulamadır (Batıbay, & Filiz, 2019).
- Quizizz: Öğrencilerin ilgisini çekmek için oyunlu testler ve etkileşimli dersler bulma ve oluşturma aracıdır (quizizz.com, Erişim tarihi: 01/07/2023). Farklı tiplerde soru hazırlanarak ölçme değerlendirmeyi eğlenceli hale getiren bir uygulamadır.

#### **4.3.9. Çevrimiçi Video Konferans Araçları**

Covid 19 pandemi sürecinin en çok kullanılan, uzaktan eğitimi yüzyüze eğitime en çok yaklaştıran Web 2.0 araçları arasında çevrimiçi video konferans uygulamaları gelmektedir. Öğretmenler çevrimiçi video konferans araçları sayesinde uzaktan sınıf ortamı oluşturabilmiştir. Bu araçlar, parmak kaldırıp söz hakkı istemek, öğrencilerin sesini kapama/açma ve tahtaya yazı yazma gibi gerçek sınıf ortamını aratmayan özelliklere sahiptir.

Küresel salgın sürecinde dünya genelinde öğretmenlerin en çok tercih ettiği çevrimiçi video konferans araçlarından birisi Zoom olmuştur. Her ne kadar öğretmenlerin Zoom benzeri uygulamalara alışması zor olsa da eğitim-öğretim süreçlerinin aksamasını

önlemek adına yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye’de de MEB EBA platformu üzerinden Zoom aracılığıyla canlı dersleri planlamış ve bir süre yürütmüştür Başaran vd., 2021: 4637). Zoom dışında Google Meet, Microsoft Teams gibi uygulamalar da uzaktan eğitim süreçlerinde tercih edilmiştir.

#### **4.3.10. Diğer Web 2.0 Araçları**

Buraya kadar en yaygın kullanılan Web 2.0 araçları sınıflandırılmış ve örnekleriyle birlikte açıklanmıştır. Bu sınıflandırmanın dışında kalan çok sayıda başka uygulama bulunmaktadır. Bu uygulamalar arasında gündelik hayatta, iş dünyasında ve eğitim süreçlerinde en sık kullanılanları şunlardır:

- Forum Siteleri: Üye olarak bilgi paylaşımı yapılan web siteleridir. Belli bir konu üzerine olan veya katılımcı sözlükler gibi her konu üzerine bilgi, yorum, haber yazılabilen forum siteleri vardır. Konular alt başlıklar halinde kategorilere ayrılmıştır. Katılımcı sözlükler popüler forum siteleridir. Belirtmek gerekir ki konu üzerine yazılan bilgiler öznel; doğruluğuna bakılmaz (Üngüren, 2019: 2884). Öğretmenlere özel forum sitelerinde eğitimciler bilgi, doküman, yorum ve deneyimlerini paylaşırlar.
- Sanal Dünyalar: Üç boyutlu özelliği ile yüzyüze ve uzaktan eğitimde avantajlı fırsatlar sunar. Dünya genelinde aynı ilgi alanına sahip insanlar ile ortak projeler üretilebilir. Aynı anda video, resim, sunum ve link kullanılabilen bir ortamdır. 3D olarak sergi açılabilir, müze gezilebilir (Kazancı ve Dönmez, 2013: 67).
- RSS: RSS teknolojisi “rich site summary” (zengin site özeti) sözlerinin kısaltmasıdır. Site içeriklerinin özet olarak sunulmasını ve farklı internet sayfalarında yayınlanan fotoğraf, video, ses, metin ve günlüklerden oluşan içeriğin bir sayfada toplanmasını sağlayan sistemdir. Örneğin, tamamı bir yerde toplanan haber sitelerini okumak daha kolaydır. Öğrencilerin ürünleri tek sayfada toplanabilir. Farklı içerikler toplanarak sınıf sitesi oluşturulabilir (Horzum, 2010: 611; Dilmen, 2007: 117).
- Wikiler: Birden fazla yazarın işbirliği içinde çalıştığı, kullanıcıların içerik ekleme, düzenleme ve silmesine olanak veren web siteleridir. En bilinen wiki dünya genelinde ansiklopedi olarak kabul edilen Wikipedia’dır. Kullanımın kotrollü olması için üyelik gerektirir (Horzum, 2010: 608). Eğitimde tüm ortak çalışma gerektiren uygulamalarda kullanılabilir. Yapısı sayesinde bu çalışmalara hangi öğrencinin ne kadar katkıda bulunduğu, gelişim süreçleri, öğrenciler arası etkileşim ve yapılan değişiklikler

görülebilir (Kazancı ve Dönmez, 2013: 27). Fikirleri paylaşmada ve içeriği düzenlemede öğrencilerle işbirliği yapılabilir. Sınıf için müzakere platformu oluşturulabilir. Öğrenciler proje geliştirme ve değerlendirme yapabilir. Grup ve araştırma çalışmalarıyla ilgili bilgileri gönderme, paylaşma ve düzeltme yapılabilir (Kekeç, Morkoç ve Erdönmez, 2015: 337; Genç, 2010: 239).

- Eğitici Oyun Hazırlama: Wordwall, Learning Apps ve Educaplay gibi oyun hazırlamada kullanılan araçlardır.

#### **4.4. Covid 19 Pandemi Sürecinde Eğitimde Web 2.0 Uygulamalarının Kullanımı**

Pandemi sürecinde eğitimde kullanılan Web 2.0 araçları olağanüstü gelişme göstermiştir. Milli eğitim müdürlükleri bu araçların kullanımına yönelik kurslar düzenlemiştir. Sosyal medyada onlarca web 2.0 araçları temalı gruplar, sayfalar oluşturulmuştur.

Özellikle pandemi döneminde uzaktan eğitim yöntemlerinin yoğun olarak kullanılması beraberinde bazı sorunları da getirmiştir. Ücretsiz programlar kullanmayı tercih eden öğretmenler hesaplarının ve kişisel bilgilerinin kopyalanacağı söylentileri ile telaşa kapılmıştır. MEB, kamuoyuna yansıyan siber saldırılara maruz kalmak gibi bir durumla karşılaşmamak için sanal sınıf uygulamaları konulu bir resmi yazı ile uzaktan eğitim uygulamalarında kullanıcıların kendi sosyal medya hesaplarından giriş yapmaması, zorunlu haller dışında kameranın açılmaması, her ders için yeni ID ve şifre belirlenmesi, bekleme odası özelliğini aktive ederek derse girecek öğrencinin kontrol edilmesi, öğrencilerin isim değiştirme özelliğinin devre dışı bırakılması gibi uyarıları kısa mesaj ile öğretmenlere göndermiştir.

Acil çözüm olarak kullanılan uzaktan eğitimin sınırlılıkları da vardır. MEB uzaktan eğitime hazır değildi ve yeterli dijital materyal, teknik altyapı yetersizdi. İnternet altyapısı olmayan ya da aksaklıkların sık yaşandığı yerleşim yerlerinde ikamet eden, bilgisayar, tablet, internet gibi donanımlara sahip olmayan ya da bir evde birden fazla öğrenci olan aileler için çevrimiçi eğitime katılmak sorun olmuştur. Pandemi döneminde sadece öğretmenler değil öğrenciler ve veliler de Web 2.0 araçlarını eğitimde yoğun kullanmak zorunda kalmıştır. Öğretmenler, öğrencilere ve velilere bu alanda rehberlik etmiştir. Hizmet içi eğitimle öğretmenlere uzun bir sürede öğretilebilecek Web 2.0 teknolojilerini kullanma becerisini öğretmenlerin çoğu, kısa

zamanda öğrenmek zorunda kalmıştır. Öğretmenlerin bilgisayar okur yazarlığı ve eğitim teknolojilerini kullanma becerisinin önemi bu süreçte daha iyi görülmüştür (Serçemeli ve Kurnaz, 2020; Avcı ve Akdeniz, 2021; Er Türküresin, 2020). Murat ve Banacini'nin birden fazla ülkede yaptıkları kapsamlı araştırmaya göre öğrencilerin %20'sinin tamamen, %30-40'ının kısmen eğitim sisteminin dışında kalmıştır (Murat & Bonacini, 2020).

Veli-öğretmen iletişimi kavramına pandemi döneminde öğretmen-öğrenci iletişimi (okul dışı) kavramı da eklenmiştir. Bu süreçte veli ve öğrencilerle iletişimde en çok kullanılan araç olarak Whatsapp birinciliğini korumuştur. Yükselen teknoloji, öğrencilere toplu olarak uzaktan ders anlatmak amacıyla kullanılan çevrimiçi video konferans araçları olmuştur. Öğretmenler mesleki amaçlı sosyal medya platformlarına yönelmiş, web 2.0 araçlarını daha yakından tanımıştır. Bilgisayar okur yazarlığı becerisine göre farklı araç ve yöntemler kullanmıştır. Teknoloji okuryazarlığı daha iyi olan öğretmenler öğrenci ve velilere öğrenim kayıplarını azaltmaya yönelik destek vermişlerdir (Önder, 2022).

Google Form, kahoot, quizlet ve padlet gibi web 2.0 araçları ölçme değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır (Çetin ve Akduman, 2022).

İlkokul birinci sınıf öğrencilerine uzaktan eğitim ile okuma yazma öğretmek için ders kazanımına uygun oyun temelli web 2.0 araçları tasarlanmıştır (Başaran & Kılınçarslan, 2021).

Web 2.0 araçları salgın süreci geçip okullar açıldıktan sonra da özellikle uzaktan eğitimde daha fazla kullanılacağı tahmin edilmektedir. Covid-19 gibi salgın hastalıklar veya daha başka sebeplerden dolayı okulların tatil edilmesi durumunda televizyonun yanı sıra Web 2.0 araçları yardımıyla uzaktan eğitime devam edilebilir. Yılmaz, Mutlu ve Doğanay'ın (2020) Türkiye genelinde tabakalı örnekleme yöntemine göre bölgeleri baz alarak anket yöntemiyle 3675 veli üzerinde yaptıkları kapsamlı araştırmaya göre pandemi süreci sonrası okullar eğitime başladıktan sonra velilerin yaklaşık yüzde yetmiş MEB'in uzaktan eğitime devam etmesini istediğini ifade etmiştir.

#### **4.5. Web 2.0 Teknolojilerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Web 2.0 teknolojilerinin kullanıcılar, hükümetler ve iş dünyası üzerinde çok ciddi avantajları olduğu gibi, dikkate alınması gereken olumsuz yönleri de oldukça fazladır. Aşağıda tartışılacak olan dezavantajlar nedeniyle birçok ülkede hükümetler başta sosyal medya olmak üzere çeşitli Web 2.0 araçlarının kullanımını sınırlamakta, yasaklamakta veya engellemektedir.

##### **4.5.1. Web 2.0 Teknolojilerinin Avantajları**

Başta iletişim olmak üzere eğitim, eğlence, sağlık, alışveriş, reklam gibi geniş bir yelpazede kullanım alanı olan Web 2.0 teknolojilerinin geleneksel iletişim araçları ve web 1.0 teknolojisine göre birçok avantajı vardır.

Web 2.0 teknolojisi iletişimde anında mesajlaşma aracı olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Anında mesajlaşma yoluyla birden fazla kişi ile anında iletişime geçmek, dosya, görsel, sunu, video, konum paylaşmak mümkündür. Anında paylaşım, ortak işlerin yürütülmesinde önemli avantaj sağlar. Web 2.0 teknolojileri sayesinde iş arkadaşları ile sürekli irtibat halinde olunabilir. İş ortamında Whatsapp kullanımının en önemli sebebi anında geri bildirim sağlanmasıdır (Uzun ve Uluçay, 2017: 225). Web 2.0 araçları sayesinde birbirinden uzaktaki iki ya da daha fazla sayıdaki kullanıcı eş zamanlı olarak ortak bir sunu, görsel veya video hazırlayabilir.

Web 2.0 araçları örgüt çalışanları arasındaki işbirliğini geliştirir ve ekip çalışmasını teşvik eder. Şirketler, iyi kurulmuş bir sosyal profile sahiplerse çalışanlarının ağırlarından yararlanmalarına izin vermelidir. Bu, çalışanların sektördeki en son gelişmelerden haberdar olmalarına ve üst düzey liderlerle bağlantıda kalmalarına yardımcı olacaktır (Edosomwan vd., 2011: 7). Web 2.0 araçları hızlı ve günceldir. Kullanıcı tarafından üretilen bir içerik çok kısa sürede dünyanın dört bir tarafına ulaşmaktadır (Öztürk ve Talas, 2015: 113).

Kurumsal medyada haberi görmezden gelme, yanlış algı oluşturacak şekilde sunma gibi etik sorunlar web 2.0 teknolojileri kullanılarak birey ve grupların oluşturduğu haber kanalları ile aşılmıştır (Dedeoğlu, 2016:47). Sosyal medya ile toplumsal tepkilere neden olan olaylara kamuoyu oluşturarak kurumların dikkati çekilebilmektedir.

Web 2.0 teknolojisini yakından takip eden firmalar ucuz ve kısa yoldan ürün ve hizmetlerinin tanıtımını yaparak markalarına değer katmaktadırlar (Koçyiğit, 2018:30). Bunun yanında henüz bir işyeri açamamış, genellikle de hobi amaçlı üretim yapan kişiler sosyal medya aracılığı ile ürünlerinin satış ve tanıtımını yapabilmektedir.

Sosyal medyada kullanıcılar daha çok kendi görüşüne yakın insanlarla iletişimde. Bu alanlar yankı fanusları (echo chamber) olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2020: 78). Paylaşımların hızlı yayılmasının bir sebebi de kullanıcı içeriği beğendiğinde, yorum yazdığında paylaşma bile arkadaşlarının sayfasında görülmesidir. İçeriğin arkadaşları tarafından üretilmiş, paylaşılmış ya da beğenilmiş olması daha güvenilir olarak görülmesine neden olmaktadır.

Eğitimde web 2.0 araçları kullanımının da birçok avantajı vardır: Eğitimde web 2.0 araçları uzaktan eğitim, yüzyüze eğitimi desteklemek, motivasyon sağlamak, kurumsal işlemler, kurum içi iletişim, interaktif sunum, anket ve bilgi depolamak amacıyla kullanılmaktadır. Web 2.0 araçları geleneksel sınıf ortamına alternatif öğrenme ortamları oluşturulabilir. Web 2.0 araçları öğretmen, öğrenci ve veli arasında işbirliğini kolaylaştırır, daha fazla kişiye hızlı ulaşım sağlar, özellikle veliler kendi aralarında oluşturdukları sosyal ağ aracılığıyla ortak kaygılara dayalı olarak bir bütünlük duygusu geliştirebilirler (Acar ve Yenmiş, 2014; Doğan, 2019; Addi-Racah ve Yemini, 2018; Genç, 2010). Üretilen güncel içerikler, bilgiler hızlı bir şekilde paylaşılabilir, eş zamanlı, eş zamansız ve aktif katılımlı olarak eğitim faaliyetleri gerçekleştirilebilir (Gündüzalp ve Karatabak, 2022).

İnternet sınırsız denebilecek bir bilgi kaynağı sağlar. Başta ağ günlükleri olmak üzere bu kaynağı kullanan eğitimciler mesleki dayanışma ve işbirliği sayesinde yeni öğretim metodları geliştirebilir. Viki gibi platformlar sayesinde birden fazla kişinin bir proje üzerinde çalışması daha kolaydır (Şenel ve Seferoğlu, 2009; Akçapınar ve Aşkar, 2009). Sınırsız bilgi kaynağına belge, video, görsel gibi farklı formatlarda ulaşılabilir.

Youtube gibi video paylaşım siteleri aracılığıyla öğretmen ve öğrenciler herhangi bir konuda onlarca eğitim videosuna kolayca ulaşmaktadır. Pandemi sürecinde okullar,

bilgisayar ve internet okur yazarlığı yeterli öğretmenler kendi kanallarını açarak öğrenciler için eğitim videosu üretmişlerdir (Köseoğlu ve Aydın, 2022).<sup>17</sup>

#### **4.5.2. Web 2.0 Teknolojilerinin Dezavantajları**

Sosyal medya, devlet yönetimine katılma, sosyal hayat, kendini özgürce ifade etme gibi pek çok alanda sunduğu hizmetler yanında birey, toplum, devlet ve kamu düzeni için ciddi tehdit oluşturan hareketlere ivme kazandıran, yönlendiren iletişim teknolojisi araçları olarak da görülmektedir. Sosyal medyanın yaygınlaşması, sosyalleşme kalıplarımız, sosyal etkimiz, yanlış bilgilerin yayılması ve yönetim üzerindeki olumsuz etkileri hakkında sayısız ciddi endişeyi beraberinde getirmiştir (Rosen, 2022: 1).

Sosyal medyanın denetimsizliği yeni sorunlara yol açmıştır.<sup>18</sup> Sosyal medyada her kullanıcı bilgi üretip paylaştığı için her bilgi doğru olmayabilir. Bu yönüyle geleneksel medyaya göre güvensiz bir ortam oluşturmaktadır (Çelik ve Ilgın, 2019: 166). Geleneksel medyanın davranış kodları internet teknolojisi üzerine inşa olan yeni medya için yetersiz kalmıştır. Kasten veya bilmeyerek yapılan sosyal medya paylaşımları insanların hayatını derinden etkileyen yanlışlara da sebep olmaktadır. Gerçek ile yalan belki hiçbir dönemde bu kadar iç içe geçmemiştir. Gerçekler üzerinde değişiklik yapılarak sahte içerikler kolayca üretilebilmektedir. Sahte içerik üretmenin ideolojik veya ekonomik amacı olabildiği gibi hiçbir amaç gütmeyen eğlence olsun diye üretilen içeriklerin amacını aşan sonuçlar doğurduğu da görülmüştür (Aydın, 2020).

Giderek artan bir şekilde, sosyal medyanın sağladığı olanaklar, ortak ilgi alanlarına sahip kalıcı ve geçici grupların ve kuruluşların oluşturulmasını ve işbirliği yapmasını sağlayacaktır (Carr ve Hayes, 2015). Bu yönüyle sosyal medya çatışma ve çekişmeli siyasette giderek daha fazla rol oynamaktadır. Profesyonel biçimde hazırlanarak sosyal

---

<sup>17</sup> 2021 yılında Youtube'un eğitsel kullanımına yönelik 258 öğretmen üzerinde anket yöntemi ile yapılan bir araştırmaya göre öğretmenlerin yaşam boyu eğitim amaçlı youtube kullanımı kabul durumu yüksektir (Kılıç ve Yılmaz, 2021).

<sup>18</sup> Daha çok olumsuz durumları ilişkin okullarda çekilen fotoğraf ve videoların sosyal medyada paylaşılması üzerine MEB 2017 yılında okullarda sosyal medya kullanılması konulu bir genelge yayınlamıştır. BM Çocuk Hakları Sözleşmesi, Türk Ceza Kanunu Genel ve Milli Eğitim Temel Kanunu'na atıfta bulunarak okullarda çekilen görüntülerin sosyal medya ve internet ortamında paylaşılması yasaklanmıştır.

medya üzerinden servis edilen yalan-yanlış bilgiler toplumsal hassasiyetin yoğun olduğu durumlarda normal zamanlara göre çok daha hızlı yayılmakta ve algı oluşturmaktadır (Bostancı, 2019:62).

Geleneksel medyada etik ilkelerin ihlali sadece profesyonel medya mensuplarını ilgilendirirken sosyal medyada etik tüm kullanıcılar için önemlidir (Vardal, 2015: 96). Çünkü sosyal medya kullanıcılarının ürettiği içerikler ve yorumlar kısa zamanda çok sayıda insana ulaşmaktadır. Öyle ki içerik, üretenin kontrolünden çıkmaktadır.

1971 yılında kurulan Türkiye Bilişim Derneği 2010 yılı bilişim etiği raporunda bilişim etiğini bilişim alanında hizmet verenlerin ve alanların davranışlarını inceleyen etiğin uygulamalı bir alt dalı olarak açıklamış ve dosya paylaşımı, internetin demokratik ve antidemokratik yapısı, hacker'lık, lisanslamalar, fikri mülkiyet hakları ve mahremiyeti etik kapsamında tartışılan konular olarak sıralamıştır (Türkiye Bilişim Derneği, 2010: 12). Bu konulara bilişim teknolojisindeki gelişmelere göre yenileri eklenebilmektedir. Örneğin pandemi sürecindeki uzaktan eğitim sınavlarındaki sorunlar etiğin yeni tartışma konusu olmuştur.

Kullanıcıların yoğun reklama maruz kalması bir başka etik sorundur. Ana ekranda haber görünümüyle bağlantılarla reklam ile gerçek haber arasında ayrım yapmakta bile zorlanılmaktadır. İnternette herhangi bir siteye bir defa girilen kişisel bilgiler reklamcılar için ekonomik değer oluşturmaktadır (Vardal, 2015: 100). Kullanıcının internette aradığı bir ürünün reklamı günlerce her internete girdiğinde karşısına çıkmakta adeta “biz senin ne aradığını ve ilgi alanlarını biliyoruz” demektedir.

Türkiye’de ve dünyada birçok kuruluş bilişim teknolojilerinin etik ilkelerini belirlemiştir. Hızlı ve sürekli gelişen bilgisayar ve internet teknolojisi için ayrıntılı ve kapsamlı etik ilkeler oluşturmak güçtür. 1985 yılında Amerika’da kurulan Computer Ethics Institute (Bilgisayar Etik Enstitüsü) tarafından hazırlanan aşağıdaki etik ilkeler halen geçerliliğini korumaktadır ([computerethicsinstitute.org](http://computerethicsinstitute.org)):

1. Başkalarına zarar vermek için bilgisayarı kullanmamalısın.
2. Başkalarının bilgisayar çalışmalarını karıştırmamalısın.
3. Başkalarının bilgisayar dosyalarını karıştırmamalısın.
4. Bilgisayarı hırsızlık yapmak için kullanmamalısın.
5. Yalan bilgileri yaymak için bilgisayar kullanmamalısın.

6. Ödeme yapmadığınız yazılımları kopyalamamalı veya kullanmamalısınız.
7. Başkalarının bilgisayar kaynaklarını izinsiz kullanmamalısınız.
8. Başkalarının entelektüel bilgilerini kendine mal etmemelisin.
9. Yazılan programların sosyal sonuçlarına dikkat etmelisin.
10. Bilgisayarı saygı duyularak bahsedilecek şeyler için kullanmalısınız.

Benzer etik kurallar sosyal medya için de getirilebilir. Örneğin Töreci'ye göre e-postalar ve sosyal medyada uyulması gereken etik ilkeler şunlardır<sup>19</sup> (2014):

1. Toplum karşısında kendinize yakıştırdığınız tavrı sanal ortamlarda da sürdürün.
2. İnsanları duygusal yönden olumsuz etkileyen içeriklerin yayılmasına aracı olmayın.
3. Düşüncelerinizi dile getirirken nazik bir ifade kullanın.
4. Gereksiz iletiler göndermeyin ve size gelen iletileri paylaşırken asıl sahibinden izin alın.
5. Açık kimliğinizi geçerli bir gerekçeniz olmadan gizlemeyin; kimliğinizi gizleyerek yaptığınız anonim paylaşımları kötüye kullanmayın.
6. Bir kişiyi ilgilendiren iletileri genele açmayın.
7. İletileri cevaplamadan önce bir kez daha kontrol edin, konu kısmını koruyun ve yanlış anlamalara neden olmayacak sade bir dil kullanın.
8. Kişilerle ilgili karalayıcı yorumlarda bulunmayın.
9. İnternet ortamının sağladığı imkanları kötüye kullanmayın.

Sosyal medyanın en temel etik sorunlarının başında özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi gelmektedir. Sosyal medyada özel alan, bireyin sınırlarını kendi belirlediği aile, akraba ya da arkadaşlarından oluşan kişilerle yaptığı paylaşımlar ve hareketleri

---

<sup>19</sup> Öğretmenlerin forum sitelerinde karşılaştıkları etik sorunlara ilişkin şu hususlar tespit edilmiştir (Sincar ve Uğurlu, 2012: 744): Başkaları üzerindeki olumsuz etkileri önemsenmeyen sorumsuz paylaşımlarda bulunmak. Kişilerin sadece kendi çıkarları için iletişim kurması. İletişim kurduğu kişileri yanıltmak için kasten doğru olmayan paylaşımlar yapmak. İnsanların kusurlarını teşhir etmek, alaya almak ve tahkir etmek. Argo ifadeler kullanarak insanları kışkırtmak. Cinsellik içeren uygunsuz mesajlar göndermek. Bir kişiyi gerçek olmayan suçlamalarda bulundurarak karalamak. Düşmanca davranışları destekleyen mesajlar yazarak saldırmak. Başkasına ait kişisel bilgileri paylaşmak. Her türlü sorunu internet aracılığıyla çözeceğini takıntı haline getirmek ve gittikçe artan sürede internette vakit geçirmek. İletişimde bulunduğu kişileri zor duruma düşürecek bilgiler paylaşmak. Gereksiz paylaşımlarda bulunarak faydalı bilgilerin arada kaynamasına neden olmak. Telif hakkı gerektiren yazılımların nasıl temin edileceğine dair paylaşımlarda bulunmak.

kapsar (Karahisar, 2011: 602). Mahremiyetin sınırları hiç kimse ile etkileşim kurmak istemediği, yalnız kalacağı durumdan herhangi bir kişi ile etkileşimde bulunacağı hale kadar sıralanır. Önemli olan kişinin belirlediği sınırların güvenliğini sağlayabilmesidir. Kişisel ilişkilerin sınırı tarafların birbirleri hakkında bildikleriyle de ilgilidir. Özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi kişilerin kendi isteğiyle, böyle bir amaç gütmeyen dolaylı olarak ya da tamamen isteği dışında gerçekleşebilir (Dedeoğlu, 2016). Kişilerin sosyal medya hesaplarının gözetlenmesi, araştırılması, paylaşımlarının incelenmesi “stalk” denilen yeni bir kavram ile adlandırılmaktadır. Sosyal medya hesaplarının güvenlik ayarlarına özen göstermeyen kişiler stalk yapanların hedefindedir (Serçemeli, 2016: 4). Sosyal medya hesaplarının titiz bir şekilde takip edilmesi ve parçaların birleştirilmesiyle özel hayata dair ciddi bilgiler elde edilmektedir.

Risk, farklı çalışma alanlarında incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyal medya ile ilgili olarak risk, sosyal medya hizmetlerini kullanmanın olası tehdidi, zararı veya güvensizliği olarak tanımlanabilir. Khan, Swar ve Lee zaman, psikolojik riskler, sosyal riskler ve mahremiyet endişesi olmak üzere risk faktörlerini dörde ayırmışlardır. (Khan, Swar ve Lee, 2014: 611). Her geçen gün çeşitleri ve fonksiyonları artan sosyal medya araçlarının riskleri de artmaktadır. Sosyal medya riskleri sektörlere göre de değişmektedir.

Buraya kadar bahsedilen etik sorunlar ve sosyal medyanın dezavantajları nedeniyle birçok ülkede sosyal medya politikası geliştirilmekte ve sosyal medyaya ilişkin yasal ve idari düzenlemeler gündeme gelmektedir. Türkiye’de de 2007 yılında 5651 sayılı “İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun” çıkarılmıştır. 30 Temmuz 2020 tarihinde resmî gazetede yayınlanan 7253 sayılı kanun ile 5651 sayılı kanun üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Kamuoyunda Sosyal Medya Yasası olarak da bilinen bu değişiklikler Türkiye’de günlük erişimi bir milyondan fazla olan sosyal ağ sağlayıcılarına<sup>20</sup> Türkiye’de temsilci bulundurma gibi yükümlülükler getirmiştir. Para cezaları artırılmış, “erişimin engellenmesi” ibaresine “içeriğin çıkarılması” ibaresi

---

<sup>20</sup> Sosyal ağ sağlayıcı kavramı kanuna eklenerek “sosyal etkileşim amacıyla kullanıcıların internet ortamında metin, görüntü, ses, konum gibi içerikleri oluşturmalarına, görüntülemelerine veya paylaşımlarına imkân sağlayan gerçek veya tüzel kişileri” olarak tanımlanmıştır.

eklenmiştir. 9 Nisan 2021 tarihi itibarıyla bir milyondan fazla sosyal ağ sağlayıcıları, temsilci belirlemiştir.

Sosyal medya düzenlemeleri 18 Ekim 2022 tarihli, 7418 sayılı Kanun ile devam etmiştir. Basın Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Basın Kanunu'nun birinci maddesinde yer alan “yayımları” ibaresi “yayımları ve internet haber siteleri” ibaresi ile değiştirilmiştir. “karikatürü yapanı” ibaresinden sonra “görsel veya işitsel içerikleri kaydeden veya düzenleyeni” ibaresi eklenmiştir. “Kişilik haklarının ihlali, suç işlenmesi, özel hayatın gizliliğinin ihlali, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nun ihlali, internette unutulma hakkının kullanılması veya kamu yararı ve düzeni nedeniyle içeriğin çıkarılması veya erişimin engellenmesi” kararının uygulanması 2020 öncesi yıllar sürmekte iken yapılan düzenleme ile servis sağlayıcılar 4 saat içinde kararı uygulamak zorundadırlar. Yapılan düzenlemeler dijital dünyanın oluşturduğu yeni tip suçlar ile mücadele açısından önemli ve esaslı bir durumdur (Erdoğan, 2021).

Sosyal medyada her konuda enformasyona ulaşmak mümkündür. Kitap, makale, müzik, film, tasarım, bilgisayar yazılımları gibi fikir eserlerinde kaynak gösterilmeden veya izin alınmadan eserden faydalanma veya paylaşma diğer bir etik sorunu telif hakkının ihlal edilmesidir. Telif hakkı, kişinin her türlü fikri emeği ile oluşturduğu ürünler üzerindeki hukuki haklardır (Telif Hakları Genel Müdürlüğü, 2020). Fikir eserlerinin korunması İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 27. Maddesinde: “Herkesin sahibi bulunduğu bilim, edebiyat ve sanat eserlerinden oluşan manevi ve maddi menfaatlerinin korunması hakkı vardır.” şeklinde yer almaktadır.

Dijital ortamda fikir eserleri kolaylıkla ulaşılabilen, paylaşılan, depolanan, değiştirilebilen niteliklere sahiptir. Bu özellikler kullanıcılara kolaylık sağlamakla birlikte eser sahiplerinin hakları konusunda sorunlara neden olmaktadır (Dedeoğlu, 2016: 92). Türkiye’de 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)<sup>21</sup> telif hakları hukukunun temel dayanağıdır. Fikir ve sanat eserlerini üretmek için bilgi ve zekasını kullanan, zaman ve emek harcayan, yatırım yapan kişi ve firmaların sosyal ve ekonomik haklarını, bu ürünlerin satış kapasitelerini koruma amacı taşıyan hukuki düzenlemeler telif haklarıdır.

---

<sup>21</sup> R.G. 13.12.1951, S.7981

Web 2.0 araçları sayesinde kullanıcılar kolaylıkla içerik üretebilmektedirler. Bu içerikler üç şekilde üretilmektedir: Birincisi doğrudan kullanıcı tarafından özgün ve orijinal içerikler oluşturulması, ikincisi başka birinin eserinden faydalanarak içerik üretilmesi, üçüncüsü ise başkalarının eserini doğrudan paylaşmaktır. Üzerinde düşünülmeden yapılan bu işlemler Telif Hakları Hukuku bakımından çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Kaynak ve Koç, 2015: 390).

Foto muhabirlerinin bir fotoğrafın rengiyle ilgili düzenleme yapması kabul edilebilir görülmektedir. Ancak okuyucuları yanlış yönlendirecek, anlamı ve görüntünün içeriğini etkileyecek şekilde değişiklik yapması etik dışı olarak değerlendirilmektedir (Dedeoğlu, 2016: 45). Doğruluğu teyit edilmeden paylaşılan görseller kısa sürede çok sayıda kullanıcıya ulaşmaktadır. Yine teknolojik imkanlar kullanılarak görselin içeriğinin değiştirildiği belirlense bile sahte görsellerin kullanıcılar üzerinde oluşturduğu algıyı değiştirmek güç olmaktadır.

Sanal dünyadaki gerçek ile yalanı ayırt etmek için yine aynı yöntemle mücadele eden ve sayısı tüm dünyada her geçen gün artan haber doğrulama siteleri mevcuttur. Bu sitelerden biri olan teyit.org sitesi içeriği değiştirilmiş bilgi türlerini altı başlık altında incelemiştir (teyit.org/metodoloji):

1. Hatalı ilişkilendirme: Bir olayla ilişkisi olmayan fotoğraf, video, haber başlığı gibi içeriklerin kullanılması.
2. Uydurma: Hiçbir gerçekliği olmayan içeriklerdir.
3. Parodi: Eğlence amaçlı üretilen içeriklerdir.
4. Çarpıtma: Gerçek anlamından farklı anlama gelecek şekilde yanlışla sürükleyen içeriklerdir.
5. Bağlamdan koparma: Doğruların içinde bulunduğu durumdan kopararak farklı bir anlatımla sunulmasıdır.
6. Taklit: Bir kişi veya kurumun taklidinin yapılarak içeriğe gerçeklik süsü verilmesidir.
7. Manipülasyon: Seçme, ekleme, çıkarma yoluyla değiştirilmiş bilgidir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak içerikler (görsel, ses, video, belge) sahte olduğu anlaşılmayacak şekilde üzerinde değişiklik yapmak kolaylaşmıştır.

Bir tür balık ağı anlamında olan trol kelimesi sosyal medya kavramı olarak öne çıkmıştır. Yeni medyada dikkat çekmek amacıyla doğruluğuna bakmadan provokatif,

mizahi, yıkıcı, olumsuz içerikler üretmek, paylaşmak veya yorum yapmak trol kültürü davranışlarıdır (Yılmaz ve Işıkdoğan, 2017: 333). Ülkemizde genç erkekler daha çok trol davranışlarda bulunmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe trol davranış azalmaktadır. En çok trol hareketliliği futbol maçlarından ve siyasi tartışma programlarından sonra olmaktadır (Kızıltepe, 2019).

Dijital alan, toplumsal dinamikleri dijital çağın yeni normlarına göre yeniden düzenleyen bir kamusal alan haline gelmiştir. Buna bağlı olarak mevcut yargı sistemlerinin engelleyemediği nefret söylemi de her zamankinden daha geniş bir alana yayılma şansı bulmuştur. Nefret söylemi terimi, her türlü gruba karşı nefreti yaygınlaştıran, teşvik eden, savunan veya haklı gösteren her türlü ifadeyi içerir. Nefret söyleminin sınırlarını genişletmek, toplumun mikro düzeydeki ilişkilerinde nefret söylemlerini kavramak için gereklidir. Dijital alanın sözde 'kontrol edilemez' yapısı nedeniyle nefret söylemi, insanlık tarihi tarafından ifade özgürlüğü alanı olarak belirlenen kamusal alanın en ciddi sorunu haline gelmiştir. (Başural, 2014: 50).

Genelde internet özelde web 2.0 araçlarının çocuklar ve gençlere olumsuz etkileri, insan sağlığı açısından zararları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Teknoloji bağımlılığı tedavi edilmesi gereken zararlı alışkanlıklar arasında sayılmaya başlanmıştır. Bu zararlara internet bağımlılığı, dijital rahatsızlıklar ve dijital davranış bozuklukları gibi her geçen gün yeni kavramlar eklenmektedir (İlhan ve Aydın, 2019: 758).

Veli öğretmen iletişimde Whatsapp kullanımının avantajlı ve dezavantajlı yanları vardır.<sup>22</sup> Veliler eğitime dair önemli ve faydalı gördüğü içerikleri okul Whatsapp gruplarında paylaşmaktadırlar. Medya okur yazarlığı olmayan velilerin paylaşımları bilgi kirliliğine neden olmaktadır (Mayangsari ve Aprianti, 2017:20). Yoğun paylaşımlar önemli mesajların arada kaynamasına neden olmaktadır.

Yüzyüze iletişimin yerine kullanıldığında sosyal medya, yanlış anlamalara neden olmaktadır. Yüzyüze iletişimde ağızdan çıkan sözler, jest, mimik gibi beden dili ile

---

<sup>22</sup> Öğretmen-aile iletişimde Whatsapp uygulaması üzerinde Erzurum il merkezinde 29 okul öncesi öğretmen ile yüzyüze görüşülerek yapılan araştırmada öğretmenlerin çoğu Whatsapp uygulamasının dezavantajları olduğunu ifade etmiştir. Bu dezavantajlar ise grupta aileler arası tartışma yaşanması, grubun amacı dışında kullanılması, çocukların kıyaslanması ve yanlış anlaşılma olarak sıralanmıştır (Balcı ve Tezel Şahin, 2018: 765).

desteklenir ve yanlış anlamalar anında revize edilebilir (Meikle, 2016: 20). Sosyal medya paylaşımlarında bunu yapmak çok kolay değildir. Son yıllarda bu amaçla emoji kullanımı giderek artmaktadır.

#### **4.6. Örgütsel Çatışma Bağlamında Web 2.0 Araçlarının Okullarda Kullanımı**

Öğretmenler eğitim-öğretimi okulda başlayıp ailede ve çevrede devam eden bir süreç olarak ifade eder. Her veli toplantısının değişmez gündem maddelerinden biri okul-aile işbirliğinin önemidir. Çocuğun eğitiminde öğretmen, ebeveyn ve çocukla yakın etkileşimde bulunan herkes etkilidir. Öğretmenler öğrencinin okul dışındaki hayatını bilmek isterler. Veliler ise öğrencisinin okul hayatını yakından takip ederler. Yılda birkaç kez yapılan veli toplantıları bu konuda yetersiz kalmaktadır.<sup>23</sup> Bu noktada iletişim teknolojisi imdada yetişmiş, öğretmen-veli iletişimini de etkilemiştir. İnternet teknolojisi ile veli öğretmen iletişimde e posta, cep telefonlarının yaygınlaşması ile telefonla sesli görüşme ve SMS iletişim araçlarına dahil olmuştur. MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre sınavlara katılmayan veya projesini zamanında teslim etmeyen öğrencinin durumu e- posta veya bakanlık mobil bilgi servisinden kısa mesaj ile velisine bildirilir.

Yukarıdaki iletişim araçlarının tamamı ile yapılabilenler daha fazlasıyla Whatsapp uygulamasında toplanmıştır. Öğrencisini okul öncesi veya ilkokula kaydettiren bir velinin ilk işi sınıfın Whatsapp grubuna dahil olmaktır. Sınıf Whatsapp grubu artık ebeveynlerin hayatının bir parçası olmaktadır. Grup duyuru, kutlama, tebrik, teşekkür, endişe ve sitemlerin paylaşıldığı bir iletişim ortamı olması bakımından yeni bir çatışma arenası olma potansiyeline de sahiptir.

Sadece öğretmen veli iletişimde değil kurum içi iletişim aracı olarak da kullanımı her geçen gün artan Whatsapp uygulaması idare-öğretmen-veli arasında çatışmalara da neden olmaktadır. Türkiye'de 2018 yılında okul öncesi eğitimde öğretmen-aile iletişimde Whatsapp uygulaması üzerine yapılan bir araştırmada velilerin tamamının

---

<sup>23</sup> Kocaeli ili İzmit ilçesinde 47 ilköğretim okulundan 658 sınıf öğretmeni ile velilerle iletişim kurma yolları üzerine yapılan bir araştırmada öğretmenlerin iletişim kurma yollarını hem önemseme düzeyi hem de gerçekleştirme düzeyi ölçülmüştür. Bu araştırmaya göre öğretmenler veliler ile iletişim kurmayı önemli düzeyde önemser iken gerçekleştirme düzeyi kısımdır (Coşkun, 210: 77).

Whatsapp grubuna dahil olduğu tespit edilmiştir. Whatsapp grubu oluşturma talebi öğretmenlerden gelmiş olup en çok duyuru amaçlı kullanılmaktadır. Mesajın alındığı bilgisinin verilmesi, toplu bilgilendirme yapılması, fotoğraf, video, belge paylaşılması ve ucuz olması kullanım avantajları olarak sıralanmıştır (Balcı ve Tezel Şahin, 2018: 761).

Sınıf WhatsApp gruplarına katılım yoluyla, ebeveynler sınıfta neler olduğuna dair -hem düzenli güncellemeler hem de sınıf içindeki sorunlu konulara maruz kalma dahil olmak üzere - sürekli bir bilgi akışına erişmektedir. Bu tür sosyal medya platformları, ebeveyn katılımına bireyselden ziyade kolektif bir yaklaşımın geliştirilmesini kolaylaştırmakta, velilerin kendilerini ve ebeveynleri okula bağlamaktadır. Ebeveynler, WhatsApp aracılığıyla ortak kaygılara dayalı bir topluluk duygusu geliştirebilmektedir (Addi-Racciah, & Yemini, 2018).

Sadece Türkiye’de değil birçok ülkede öğretmenler kolay ve hızlı iletişim aracı olarak veli iletişimde Whatsapp uygulamasını kullanmakta ve benzer sorunlarla karşılaşmaktadırlar. 2017 yılında İsrail’de ilkokullarda öğretmenlerin veliler ile iletişimde Whatsapp kullanımı üzerine yapılan bir araştırmada öğretmenler veli iletişimde grup yöneticisi olarak Whatsapp uygulamasını yoğun kullandıklarını Eğitim Bakanlığı tarafından başta mesajlar için zaman dilimi belirlemek olmak üzere uygulamaya düzen verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı araştırmada bazı öğretmenler Whatsapp mesajlarının kontrollerinden çıkarak velilerin hem kendi aralarında hem de öğretmen ile sorunlara neden olduğu; hatta bir kitap yazacak kadar duygusal travma yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Wasserman ve Zwebner, 2017: 6). 2017 yılında Endonezya’da okul whatsapp grupları üzerine yapılan bir araştırmada velilerin grupta sohbet etmeyi sevdikleri ve eğitimde yoğun kullandıkları görülmüştür (Mayangsari ve Aprianti, 2017).

Malezya’da veli öğretmen arasında whatsapp kullanımı üzerine 2022 yılında derinlemesine görüşme yöntemi ile yapılan bir araştırmaya göre öğretmenlerin Whatsapp mesajlarına anında tepki verme gerekliliği, alakasız ve dikkat dağıtıcı materyal ve mesajlara maruz kalma ve artan öğretmen stresi dahil olmak üzere önemli sorunlar yarattı. Ancak, öğretmenlerin WhatsApp kullanmaya devam etme konusunda kararlı olduklarını ve öğrencilerinin iyiliği için uygulamanın eksikliklerini veya

dezavantajlarını aşmaya çalıştıkları sonucu çıkarılmıştır (Johari, Noordin ve Mahamad, 2022).

Türkiye’de başta okullar olmak üzere kamu kurumlarında Whatsapp pratik bir iletişim aracı olarak yoğun kullanılmaktadır. Okul müdürleri için basit, hızlı ve anında geri dönüş sağlama avantajları ile kurum içi iletişimde kullanılan Whatsapp yazışmalarının öğretmenlere ödev ve sorumluluk yükleyen resmi yanı tartışmalıdır. Okul idaresi ve veliler tarafından Whatsapp üzerinden mesaj bombardımanına tutulan öğretmenlerin şikayetleri sendikalar nezdinde farklı tarihlerde resmi yazı ile MEB’e iletilmiştir. Söz konusu şikâyet yazılarında Whatsapp uygulaması üzerinden resmi talimat verilemeyeceği çünkü Whatsapp’ın kişilerin özelini kapsayan iletişim aracı olduğu, ilgili kişiye bildirim yapıldığının tespitinin mümkün olmadığı için resmi yazışmaların yönetmelik esaslarına göre yapılması gerektiği ifade edilmiştir (turkegitimsen.org.tr). Bununla birlikte, devlet okulları ve özel okullarda genel yazı ve duyurular pratikliği açısından Whatsapp uygulaması aracılığı ile yapılmaya devam etmektedir. Bu durum, Whatsapp başta olmak üzere Web 2.0 araçlarının eğitim süreçlerinde ve iletişim amacıyla kullanımında kullanıcılar arasında muhtemel çatışmaların devam etmesi anlamına gelmektedir.

## **BÖLÜM 5: SAKARYA İLİ DEVLET İLKOKULLARINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE WEB 2.0 ARAÇLARININ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, kavramsal ve teorik bağlamda buraya kadar yapılan tartışmalarla ilgili bir saha araştırması tasarımı, araştırmadan elde edilen bulgular, sorunlar-öneriler, verilerin analizi ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

### **5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Toplumsal ve örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların çoğunluğu çatışma çözümü ve çatışmaların bireysel ve örgütsel verimliliğe etkisi üzerinedir (Aydın, 1984: 9; Robbins, 1978), yöneticilerin zamanlarının yüzde yirmisini çatışmalarla uğraşarak geçirdiğini belirtir. Son yıllarda çatışmanın faydaları üzerine yapılan araştırmaların sayısındaki artış da dikkate alındığında çatışma çözümü yerine “çatışma yönetimi” kavramının tercih edildiği söylenebilir.

Çatışma konusu iletişimden siyaset bilimine kadar çok farklı disiplinlerin çatısı altında örgütsel çatışma, okullarda çatışma, çatışma yönetimi, adalet, iş doyumu fonksiyonu, çatışma-kültür ilişkisi vb. boyutları bakımından incelenmiştir. Web 2.0 araçları ve özellikle de sosyal medya bağlamında çatışma yönetimi konusu ise akademik açıdan fazla ilgi görmemiştir. Oysaki iletişim araçlarının gündelik hayatta çok daha yoğun kullanıldığı günümüz dünyasında, çatışmanın da sanal ortama taşınma riski söz konusudur. Bu bağlamda tezde, devlet ilkokullarında yöneticiler, öğretmenler ve veliler arasında yaşanan çatışmaların yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolü incelenmektedir. Böylece pandemi ve pandemi sonrası dönemde Web 2.0 araçlarının eğitim ve iletişim süreçlerinde sıklıkla kullanıldığı devlet ilkokullarında çatışmanın ne kadar ve ne düzeyde sanal ortama taşındığı, çatışma yönetiminde bu araçların nasıl kullanıldığı ve bir sosyal medya politikalarının bulunup bulunmadığı gibi konular araştırmanın temel sorunsallarını oluşturmaktadır.

### **5.2. Literatür İncelemesi**

Toplumsal çatışma, başta felsefe, sosyoloji, ekonomi, siyaset bilimi, antropoloji ve psikoloji olmak üzere birçok disipline mansup bilim insanları tarafından farklı

yönleriyle incelenegelmiştir. Sosyal çatışma araştırmalarına ilk katkıların çoğu filozoflardan ve sosyologlardan gelmiştir. Aristo ve Plato gibi İlkçağ filozofları çatışmayı kusur ve mutsuzluğun işareti olarak görmüştür (Rahim, 2001: 14).

Araştırma konusu, çatışma yönetimi, sosyal medyayı da içinde barındıran Web 2.0 araçlarını ve okul yönetimini kapsamaktadır. Sadece çatışma konusu bile yönetim bilimi açısından azımsanamayacak bir literatüre sahiptir. Çarpıcı bir örnek olması bakımından Wall ve Callister'a göre (1995), çatışma literatüründeki referanslar tek aralık olarak yazılsa bile makaleye ayrılan sayfalar yetmeyecektir, çünkü çatışma insanlığın yazılı tarihi kadar eskidir.

Bu tezin konusunu ilkokullarda Web 2.0 araçlarının çatışma yönetimine etkisi oluşturduğundan bu bağlamdaki literatürün eleştirel bir gözle incelenmesi gerekir. Doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarına bakıldığında, Türkiye'de akademik olarak çatışma konusunu ilk ele alan tezlerden biri okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri üzerine doktora tezidir (Gümüşeli, 1994). Bu tezde, Rahim'in geliştirdiği anketler Türkçe'ye uyarlanmıştır. Karip (2000) çatışmanın duygusal boyutu olan kızgınlığı irdelemiş, farklı çatışma yönetim stratejileri önermiştir.

2004 yılında yapılan bir yüksek lisans tezinde kamu ve özel sektörde bilgi teknolojilerinin (e-posta, sesli mesaj, internet, intranet, diğer) örgütsel iletişime katkılarını, iletişim ve çatışma ilişkisini ortaya koyarak bilgi teknolojilerinin çatışmaların yönetilmesindeki rolünü incelenmiştir (Mutlu, 2004). Her ne kadar çatışma bu tezin merkezinde olsa da tamamlandığı tarih itibarıyla Web 1.0 teknolojilerine odaklandığı görülmektedir.

Okullarda çatışma üzerine de geniş bir literatür bulunmaktadır. Okullarda genel olarak çatışma (Sarpkaya, 2002); okul müdürü, öğretmen gibi okul paydaşlarının görüşleri doğrultusunda okullarda çatışma nedenleri ve çözüm yolları (Bayar, 2015; Feyzioğlu, 2006; Aydın, 2015; Arslantaş ve Özkan, 2012); okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetme stratejileri (Ural, 1997; Özgan, 2006; Toytok ve Açıkgöz, 2013; Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014; Şanlı Güneş ve Akbaba, 2020); okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Otrar ve Övün, 2007); okul yönetimleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyi (Koçak ve Atanur Başkan, 2013); okul müdürlerinin çatışmayı yönetme

stilleri ve müzakere becerileri arasındaki ilişkiler (Kaya ve Yılmaz, 2015); okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014); sınıf öğretmenlerinin velilerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stilleri (Levent, 2005) ve ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleri (Özkan, 2003), okul yöneticilerinin uzaktan eğitim döneminde kullandıkları çatışma stratejileri ve yöntemleri (Güngör ve Yılmaz, 2021) bu araştırmalardan bazılarıdır. Öğretmen veli arasındaki ilişkiler ile ilgili son yapılan araştırmalarda sosyal medya araçlarının yanlış kullanımı sorunlar arasında sayılmaktadır (Özüdoğru, 2021).

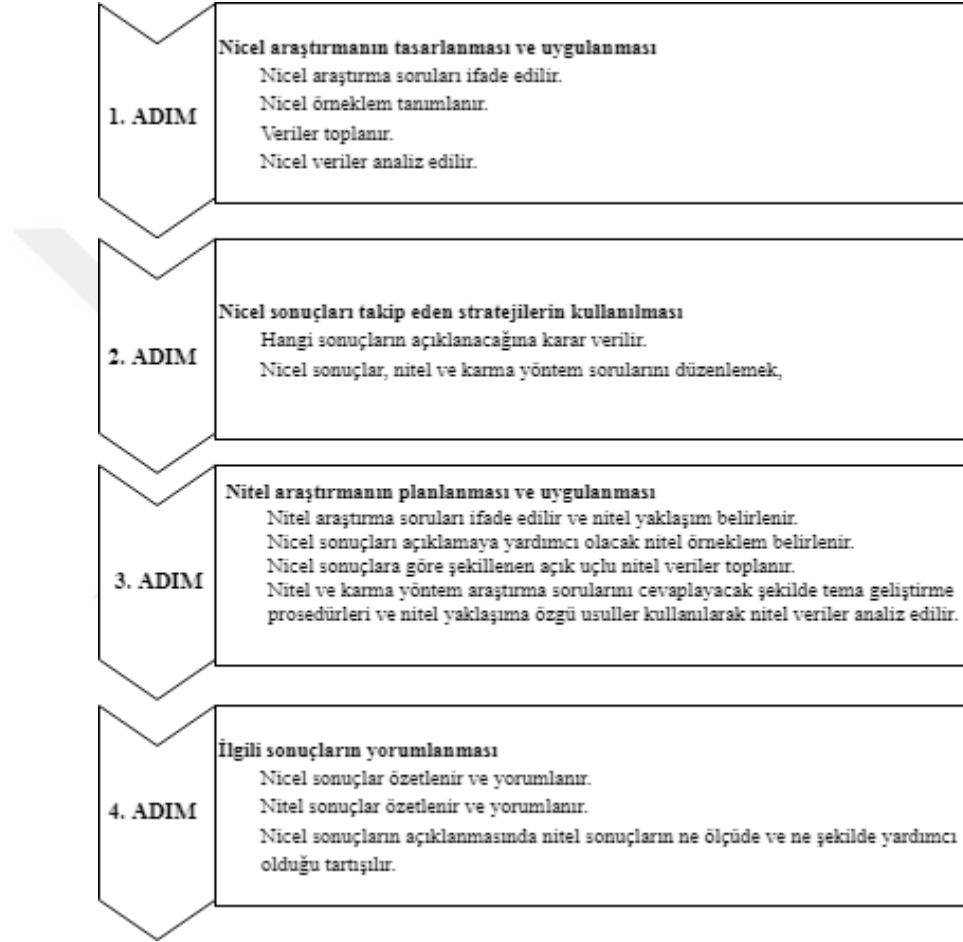
Pandemi sürecinde Web 2.0 araçlarının yoğun olarak kullanılmasına bağlı olarak bu alandaki araştırmaların sayısı da artmıştır. Bununla birlikte, çatışma yönetimi bağlamında Web 2.0 araçlarını ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışmalar da çatışmanın askeri boyutu ile ilgilidir. Pandemi sürecinin genel olarak eğitime etkilerine dair araştırmalarda sürecin eğitime olumsuz etkilerinin yanında çevrimiçi ve uzaktan eğitim başta olmak üzere yeni fırsatlar doğurduğu ortaya konmuştur (Alper, 2020; Sarı ve Nayır, 2020; Yamamoto ve Altun, 2020; Huber ve Helm, 2020). Eğitimde internet teknolojisine dayalı, mobil cihazların kriz dönemlerinde, dezavantajlı öğrenciler için eğitiminde sürdürülebilirliği sağlamada faydalanılacağına dair çalışmalar bulunmaktadır (Baytiyeh, 2019). Son araştırmalarda okullarda veli öğretmen arasındaki sorunların nedenleri arasına sosyal medya da eklenmiştir (Özdoğru, 2021: 72).

Literatür incelendiğinde eğitimde çatışma yönetimi ve sosyal medyanın farklı boyutlarında çok sayıda bilimsel çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, WhatsApp da dahil olmak üzere Web 2.0 araçlarının kullanımı bağlamında örgütsel çatışma yönetiminin devlet ilkokulları düzeyinde doğrudan incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, tezin literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaya aday olduğu söylenebilir.

### **5.3. Araştırma Yöntemi ve Sınırlılıklar**

Sosyal bilim araştırmalarında nitel ve nicel yöntemlerin sınırlılıklarının ve yetersizliklerinin olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Bu tezin konusunu oluşturan Web 2.0 araçlarının kullanımında karşılaşılan çatışmalar, çatışma yönetim süreçleri ve geliştirilen sosyal medya politikaları gibi hususlar nispeten yeni konular olup sadece

nitel veya sadece nicel yöntem ile araştırmanın yürütülmesine zemin oluşturacak bilgi ve veri etksikliği daha önce literatür taraması kısmında tespit edilmişti. Bu nedenle, tezde nicel ve nitel araştırmanın birlikte yürütüldüğü karma araştırma deseni tercih edilmiştir. Karma yöntem, araştırma problemini anlamak için araştırmacının, topladığı nitel ve nicel verileri bütünleştirerek sonuçlar çıkardığı araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2019: 2).



**Şekil 9: Araştırma Tasarımı**

**Kaynak:** (Creswell ve Clark, 2015: 79)

Devlet ilkokullarında Web 2.0 araçlarının kullanımında yaşanan çatışmanın sıklığı ve boyutlarına ilişkin bir fotoğraf çekilmesi yani mevcut durumun ortaya koyulması ihtiyacına binaen nicel araştırma tasarlanmıştır. İkinci aşamada ise yaşanan çatışmanın niteliği, türü ve nasıl yönetildiğini anlamak amacıyla nitel araştırma tasarlanmıştır. Karma araştırmanın tercih edilmesinin diğer nedeni, nitel ve nicel verilerin güçlü

yanlarından faydalanmak, bu yöntemlerin müstakil olarak dezavantajlarını en aza indirmektir.

Bu tezde amaç, öncelikle nicel verileri elde ederek analiz etmek, daha sonra ise nicel verileri derinlemesine açıklamak için nitel yöntemleri kullanmak olduğu için “açıklayıcı ardışık karma desen” kullanılmıştır. Bu tezde birinci aşamada ulaşılan nicel bulgular ile ilişki kurulduğu için nitel aşamada katılımcılar nicel araştırmaya katılanlar arasından seçilmiştir (Creswell, 2015: 198). Nicel aşamada anket tekniği ile nicel veriler toplanmış ve temel istatistiki analizler yapılan inceleme sonucunda bulgular elde edilmiştir. Elde edile bulgular dikkate alınarak derinlemesine veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak açık uçlu sorulara verilen cevaplar üzerinden nitel veriler toplanmıştır. Tartışma bölümünde nicel ve nitel veriler birlikte analiz edilerek araştırma sorularının cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Uygulama yapılacak olan Sakarya il merkezindeki devlet ilkokullarında öğretmen/idareci profiline ve okullarda Web 2.0 araçlarının kullanımına dair daha önce yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bir durum tespiti yapabilmek amacıyla araştırmacı tarafından bir anket formu tasarlanmıştır. Araştırmanın nitel bölümünde okul müdürleri ile görüşme yapıldıktan sonra Web 2.0 araçlarını en çok kullanan öğretmenler tespit edilerek onlarla da görüşülmüştür. Pandemi tedbirlerinden dolayı öğretmenlerin yüz yüze görüşmekten çekinmesi, maske takarak ve sosyal mesafeye dikkat ederek görüşme yapılması, görüşme süresinin denekler tarafından kısa tutulmaya çalışılması nitel araştırma sürecini nispeten olumsuz etkilemiştir.

Karma yöntem her ne kadar nicel ve nitel araştırmaların müstakil olarak dezavantajlarını en aza indirse de biri tamamlanmadan diğer aşamaya geçilemediği için araştırmanın bitirilmesi uzun zaman almıştır. Araştırma süresinin uzun olmasının getirdiği bazı kısıtlılıklar da söz konusudur. Nitekim hem pandemi ve pandemi sonrası dönemde yaşanan hızlı gelişmeler hem de bu süre içinde yapılan birçok yasal ve idari düzenlemeler tezde birçok değişiklik yapılmasını gerektirmiştir.

Örneğin, tezin yazım sürecinde, MEB sosyal medyayı sınırlandırıcı bir genelge yayınlamıştır.<sup>24</sup> Oysaki tez yazımına başlandığı dönemde devlet okullarında Web 2.0 araçlarının ve sosyal medyanın kullanımına ilişkin açık bir düzenleme

---

<sup>24</sup> MEB Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, 2017/12 sayılı genelge.

bulunmamaktaydı. Tezin hazırlanma sürecinde zorunlu olarak uzaktan eğitimde web 2.0 araçları kullanıldığı için MEB, okullarda yapılan etkinliklerin sosyal medyada paylaşılması gerektiğine dair genelgeyi yürürlükten kaldırmamakla birlikte uzaktan eğitimde canlı ders güvenliğine dair öğretmenlere yazı göndermiştir. Yine ilk defa okullarda sosyal medyanın kurumsal kullanımına dair bir kılavuz yayımlanmıştır (MEB, 2021).

Ayrıca belirtmek gerekir ki, yerli yazılım ve uygulamaların kullanılması, gizli dereceli dökümanların dijital ortamlarda bulundurulmaması gibi hususları düzenleyen Cumhurbaşkanlığının 2019/12 sayılı Bilgi ve İletişim Güvenliği Tedbirleri Genelgesi de yine tezin yazım sürecinde uygulamaya koyulmuştur.

### **5.3.1. Nicel Aşamanın Tasarlanması ve Uygulanması**

Nicel araştırma kısmında veri toplamak için araştırmacı tarafından bir anket formu geliştirilmiştir. Anket için gerekli etik kurul izinleri tamamlanmış, uzman görüşleri alındıktan ve pilot uygulama yapıldıktan sonra gerekli değişiklikler yapılmıştır. Çok sayıda değişiklik ve düzeltme yapma ihtiyacı tespit edildiği için ikinci pilot uygulama yapılmasına ve tekrar uzman görüşlerine başvurulmasına karar verilmiştir. Böylece ankete son hali verilmiş ve sahada uygulanabilirliğine karar verilmiştir. Anket formu toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 6 tanesi demografik faktörlerle ilgili, 3 tanesi web 2.0 araç tercihi ile ilgili, 19 tanesi ise öğretmenlerin web 2.0 araçlarının eğitimde kullanımına ilişkin ifadeler ile ilgilidir.

Söz konusu anket okulların hibrit sisteme göre açık olduğu 2020-2021 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde katılımcılara uygulanmıştır. Uygulama neticesinde örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak temel istatistiki analizler uygulanmıştır.

### **5.3.2. Nitel Aşamanın Tasarlanması ve Uygulanması**

Nicel araştırma bulguları analiz edildikten sonra okul müdürleri ve öğretmenlere yönelik iki ayrı görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış teknikle hazırlanan soru formları seçilen örnekleme göre okul müdürü ve öğretmenler ile yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Sorulara göre verilen cevaplar kodlanarak kategorilere ayrılmıştır.

Okul müdürleri için hazırlanan görüşme formunda 6 soru demografik faktörlerle (web 2.0 araçları ve sosyal ağlar konusunda eğitim alma da demografik faktörler içinde değerlendirilmiştir), 8 soru web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgilidir. Öğretmenler için hazırlanan görüşme formunda ise demografik faktörlerle ilgili 4 soru, Web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgili 7 soru vardır.

Bu çerçevede, 13 okul müdürü ve 21 öğretmen ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Nitel veriler 2021-2022 eğitim-öğretim yılının birinci döneminde toplanmıştır.

#### **5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmacı Sakarya il merkezinde çalışan bir sınıf öğretmeni olduğu için, araştırma evreni olarak Sakarya il merkezindeki ilkokullar tercih edilmiştir. İl merkezindeki okulların seçilmesinin bir başka nedeni, merkezi ilkokulların öğrencilerinin çoğunun servisle ulaşım sağlaması nedeniyle velilerin okulu sıkça ziyaret etme imkanının bulunmamasıdır. Öğretmen ve okul idaresi ile iletişim kırsal bölgedeki okullara göre daha az yüz yüzedir. Bu okullarda, velilerin öğretmen ve okul yönetimi ile iletişimini ağırlıklı olarak Web 2.0 iletişim araçlarıyla sağladığı öngörülmektedir. Karma yöntemle dayalı araştırmanın her iki aşaması için farklı örneklendirme yöntemi kullanılmıştır.

##### **5.4.1. Nicel Araştırmada Evren ve Örneklem**

Araştırmanın birinci bölümü olan nicel kısımda Sakarya il merkezindeki devlet ilkokullarda çalışan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Çalışmanın nicel veri toplama aracı olan anket formu okulların hibrit sisteme<sup>25</sup> göre açık olduğu 2020-2021 eğitim öğretim yılının ikinci yarısında Sakarya il merkezindeki devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Sakarya’da büyükşehir kapsamında mahalle olan ancak daha öncesinde köy statüsünde olan yerleşim yerlerindeki ilkokullar araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Tezin nicel verilerinin toplanmasında, araştırmanın ana sorusuna cevap bulunacağı düşünülen seçkisiz örnekleme tekniklerinde tabakalı örnekleme tekniği seçilmiştir. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların evren büyüklüğü içindeki oranıyla

---

<sup>25</sup>Hibrit sistem bir sınıftaki öğrencilerin ikiye bölündüğü haftanın iki günü bir grubun iki günü diğer grubun yüz yüze ders yaptığı çarşamba günleri ise uzaktan eğitim yapıldığı sistemdir.

örnekleme temsiliyet amacıyla kullanılan yöntemlerdir (Büyüköztürk vd., 2013: 86). Örneklemin alt grubu olarak Sakarya il merkezindeki dört ilçe (Adapazarı, Serdivan, Erenler, Arifiye) belirlenmiştir. Bu ilçelerdeki öğretmen sayılarının oranına göre örneklem alınmıştır. Sakarya il merkezindeki toplam 43 ilkokuldaki öğretmenlere anketin Google Form linki çevrimiçi olarak gönderilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde, araştırmanın gerçek evreni kapsamına dahil olan okullarda toplam 1.160 öğretmen vardır. Evren büyüklüğüne göre örneklemin 290 kişi olması yeterli olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2013). Geçersiz veya noksan sayılabilecek anketler de hesaba katılarak 350 öğretmene ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmacının tüm uğraşlarına rağmen ancak 344 öğretmen, anket uygulama platformu üzerinden anketi doldurmuştur. Geçersiz olan (eksik doldurulan, çalıştığı okul il merkezinde ya da ilkokul olmayan vb.) anketler çıkarıldıktan sonra net olarak 327 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

#### **5.4.2. Nitel Araştırmada Evren ve Örneklem**

Araştırmanın nitel bölümü için kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kasti örnekleme, deneklerin araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmasıdır (Altunışık vd., 2005: 142). Katılımcıların sorulara verdiği cevaplarda yeni bir bulguya erişilemediği noktada araştırma tamamlanarak yeterli örneklem büyüklüğüne erişilmesi planlanmıştır. Bu ilke doğrultusunda belirli büyüklükteki okullardan Web 2.0 araçlarının kullanımında çatışma ve anlaşmazlıkları tecrübe eden 13 okul müdürü ve 20 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir.

#### **5.5. Araştırma Soruları**

İlgili literatüre, araştırma amaçlarına ve araştırma desenine uygun olarak tezin temel araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Sakarya’da devlet ilkokullarında örgütsel çatışmanın yönetiminde Web 2.0 araçlarının rolü nedir?”

Bu tezde açıklayıcı ardışık karma desen uygulandığı için temel araştırma sorusuna ulaşmaya katkı sağlayacak olan alt araştırma soruları da belirlenmiştir. Alt araştırma

soruları, araştırmanın nitel ve nicel kısımları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Nicel araştırmanın soruları şunlardır:

- 1- Okullarda web 2.0 araçları hangi amaçlar için kullanılmaktadır?
- 2- Öğretmenlerin web 2.0 araçlarını kullanırken karşılaştıkları çatışma ve anlaşmazlıkların doğası nasıldır?
- 3- Öğretmenlerin, Web 2.0 araçlarını kullanırken yaşadıkları çatışmadan kaçınma yolları nelerdir?
- 4- Çatışma yönetiminde web 2.0 araçlarını kullanma durumları ile öğretmenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişki nasıldır?

Nitel araştırma sürecinin alt araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- 1- Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre devlet ilkokullarında Web 2.0 araçlarının sunduğu avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- 2- Okul idarecileri ve öğretmenler Web 2.0 araçlarını kullanırken karşılaştıkları çatışma ve anlaşmazlıkların çözümünde hangi stratejileri izlemektedir?
- 3- Web 2.0 araçları çatışma yönetiminde nasıl kullanılmaktadır?
- 4- Web 2.0 araçlarının okullarda kullanımı ile ilgili kurumsal politikalar ve idari düzenlemeler yeterli midir?

## **5.6. Nicel Araştırma Bulguları**

Nicel araştırma bulguları, dört grup halinde analiz edilmiştir. Birinci bölümde araştırma örneklemini oluşturan grubun cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve kıdem yılından oluşan demografik verilere yer verilmiştir. İkinci kısımda öğretmenler tarafından kullanılan iletişim yolları, Web 2.0 araçlarını kullanım amaçları ve öğretmenlerin sosyal ağlara bakışı gibi genel olarak Web 2.0 araçlarının kullanımına ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü kısımda Web 2.0 araçlarının çatışmaya etkileri ve çatışma yönetimindeki rolüne ilişkin sorular bulunmaktadır. Son kısımda ise sosyal medya politikası geliştirmeye yönelik bulgular bulunmaktadır.

### 5.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili kişisel bilgiler Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre, ankete katılan öğretmenlerin %61,8’i kadın (n=202), %38,2’si (n=125) erkektir. Eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların %6,1’i ön lisans (n=20), %84,7’si lisans (n=277) ve %9,2’si lisansüstü (n=30) mezunudur.

Katılımcılar yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde %0,9’u (n=3) 24 yaş altı, %8,6’i (n=28) 25-34 yaş, %41’i (n=134) 35-44 yaş, %41,6’sı (n=136) 45-54 ve %8’i (26 kişi) 55 yaş ve üzeri yaş aralığındadır.



**Tablo 4:** Demografik Dağılım

| Değişken                 | Kategori         | Sayı | Yüzde |
|--------------------------|------------------|------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>          | Kadın            | 202  | 61,8  |
|                          | Erkek            | 125  | 38,2  |
|                          | <b>Toplam</b>    | 327  | 100   |
| <b>Eğitim</b>            | Ön lisans        | 20   | 6,1   |
|                          | Lisans           | 277  | 84,7  |
|                          | Lisans üstü      | 30   | 9,2   |
|                          | <b>Toplam</b>    | 327  | 100   |
| <b>Yaş</b>               | 24 yaş ve altı   | 3    | 1,2   |
|                          | 25 – 34 yaş      | 28   | 8,8   |
|                          | 35 – 44 yaş      | 134  | 40,6  |
|                          | 45 – 54 yaş      | 136  | 41,5  |
|                          | 55 yaş ve üzeri  | 26   | 7,9   |
|                          | <b>Toplam</b>    | 327  | 100   |
| <b>Kıdem</b>             | 0 – 5 yıl        | 16   | 4,9   |
|                          | 6 – 10 yıl       | 23   | 7     |
|                          | 11 – 15 yıl      | 69   | 21,1  |
|                          | 16 yıl ve yukarı | 219  | 67    |
|                          | <b>Toplam</b>    | 327  | 100   |
| <b>İdarecilik Süresi</b> | Hiç yapmadım     | 215  | 65,7  |
|                          | 1 yıldan az      | 25   | 7,6   |
|                          | 1 – 5 yıl        | 50   | 15,3  |
|                          | 6 – 10 yıl       | 14   | 4,3   |
|                          | 10 yıldan fazla  | 23   | 7,0   |
|                          | <b>Toplam</b>    | 327  | 100   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların mesleki kıdemi incelendiğinde 5 yılın altında görev yapan öğretmenlerin oranı %4,9 (n=16), 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin oranı %7,1 (n=23), 11-15 yılları arasında görev yapan öğretmenlerin oranı %21,1 (n=69) ve 16 yıl üstünde görev yapan öğretmenlerin oranı %67 (n=219) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %65,7 (n=215) gibi büyük bir çoğunluğu hiç idarecilik yapmamıştır. Bunun dışındaki öğretmenlerin %7,6'sı (n=25) 1 yıldan az, %15,3'ü (n=50) 1-5 yıl arası, %4,3'ü (n=14) 6-10 yıl arası, %7'si (n=23) ise 10 yıldan fazla idarecilik yapmıştır.

### 5.6.2. Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili Bulgular

Bu araştırmanın nicel bölümünün temel amacı Sakarya il merkezindeki öğretmenlerin sosyal medya da dahil olmak üzere Web 2.0 araçlarını<sup>26</sup> ne derece kullandıklarına dair güncel verileri toplamak, mevcut durumun fotoğrafını çekmektir. Bu bölümde ankete katılan öğretmenlerin sosyal ağlar konusunda herhangi bir eğitim alıp almadığı, veliler ile hangi yolla iletişim kurduğu, hangi sosyal medya araçlarını kullandığı, sosyal medya araçlarını hangi amaçlar için kullandığına dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin %30,6'sı (n=101 kişi) sosyal ağ ve uygulamalar hakkında eğitim aldığını belirtirken, %64,4'ü (n=226) ise eğitim almadığını ifade etmiştir. Katılımcıların yaklaşık 2/3 gibi yüksek bir oranı sosyal ağlar ve uygulamalara ilişkin herhangi bir eğitim almamıştır. Öğretmen ve idareciler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde eğitim alanların çoğu bu eğitimi EBA benzeri platformlar üzerinden online olarak aldıklarını ifade etmişlerdir.

---

<sup>26</sup> Günlük dilde Web 2.0 yerleşik olmadığı için Web 2.0 araçlarını içerecek biçimde ankette katılımcıların soruları anlamasını kolaylaştırmak için sosyal ağlar kavramı tercih edilmiştir. Anlam ve içerik açısından bir fark bulunmamakla birlikte katılımcıların soruları daha doğru cevaplama için bu tedbir alınmıştır.

**Tablo 5:** Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar Hakkında Eğitim Alma Durumu

|        | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| Evet   | 101     | 30,9  |
| Hayır  | 226     | 69,1  |
| Toplam | 327     | 100   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Öğretmenlere, sosyal ağların eğitim süreçlerinde nasıl kullanılacağı ile ilgili eğitim verilmelidir” ifadesine ankete katılan öğretmenlerin %54,1’i (n=177) katılıyorum, %18’i (n=59), kesinlikle katılıyorum, %14,7’si katılmıyorum (n=48), %11’i (n=36) kararsızım ve %2,1’i (n=7) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. (bkz. Tablo 6)

**Tablo 6:** Öğretmenlere Sosyal Ağ Eğitimi Verilmesi

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 7       | 2,1   |
| Katılmıyorum            | 48      | 14,7  |
| Kararsızım              | 36      | 11    |
| Katılıyorum             | 177     | 54,1  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 59      | 18    |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 4,0; S: 0,98

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Öğretmenlerin velilerle iletişimde tercih ettikleri yöntemleri anlamak için telefonla sesli görüşme, yüz yüze iletişim ve sosyal ağlar gibi çeşitli seçenekler içeren bir anket

hazırlanmıştır. Bu anketle katılımcılara birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, bu çalışmada, devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim süreçlerinde sosyal medya platformlarını daha yoğun kullandığı düşünülmüştü. Tablo 6'ya bakıldığında, öğretmenlerin velilerle iletişimde sosyal medya kullanımının açık bir şekilde tercih edildiği (%82,3) görülmektedir. Diğer seçeneklerin sıklığı Tablo 7'de belirtildiği gibi şu şekildedir: telefonla sesli görüşme (n=31), yüz yüze görüşme (n=19) ve SMS (n=5).

**Tablo 7: Velilerle İletişim Kurma Yolları**

|                                             | Frekans | Yüzde |
|---------------------------------------------|---------|-------|
| Telefonla sesli görüşme                     | 31      | 9,5   |
| SMS                                         | 5       | 1,5   |
| Sosyal ağlar (Whatsapp, Telegram, BİP gibi) | 269     | 82,3  |
| Yüz yüze                                    | 19      | 5,8   |
| Diğer                                       | 3       | 0,9   |
| Toplam                                      | 327     | 100   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Web 2.0 teknolojisiyle geliştirilen araçlar, uygulamalar ve programların sayısı sürekli olarak artmaktadır. Sosyal ağlar, düşük maliyetli veya ücretsiz olması, anında iletişim imkanı sağlaması, mesajların alınma ve görülme durumunun takip edilebilmesi, ayrıca farklı dosya, video ve fotoğraf formatlarında paylaşım yapabilme gibi avantajları sayesinde farklı alanlarda hızla yayılmaktadır. Bu bağlamda, katılımcılardan eğitim süreçlerinde en çok kullandıkları Web 2.0 araçlarını belirtmeleri istenmiştir. Bu soruda öğretmenlerin birden fazla seçeneği işaretleyebileceği ifade edilmiştir.

Tablo 8'deki verilere göre, en sık kullanılan iletişim araçları arasında Zoom, EBA ve Whatsapp öne çıkmaktadır. Ayrıca, Youtube, Telegram, Instagram, Facebook, Google Forms, BİP ve Twitter gibi platformlar da eğitim için belirli oranlarda tercih

edilmektedir. Araştırmada, "diğer" olarak belirtilen seçeneğe de açık uçlu olarak cevap verilmesine izin verilmiştir.

Diğer seçeneğini cevaplayanlar 18 farklı Web 2.0 aracı daha eklemiştir. Bu araçlar arasında Wordwall, Pixton, Kahoot, Plickerd, Avatar Maker, Magic Certificate maker, Canva, WideoShow, Picsart, Microsoft Teams, Classdojo ve Learning Apps bulunmaktadır.

**Tablo 8:** Öğretmenlerin Eğitimde Kullandığı Sosyal Ağ ve Uygulamalar

|             | Frekans | Yüzde |
|-------------|---------|-------|
| Zoom        | 312     | 95,4  |
| EBA         | 296     | 90,5  |
| Whatsapp    | 294     | 89,9  |
| Youtube     | 88      | 26,9  |
| Telegram    | 66      | 20,2  |
| Instagram   | 61      | 18,7  |
| Facebook    | 53      | 16,2  |
| Google Form | 51      | 15,6  |
| BİP         | 49      | 15    |
| Twitter     | 19      | 5,8   |
| Diğer       | 7       | 2,1   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Web 2.0 kapsamındaki araçlar, yüz yüze eğitimi desteklemek ve uzaktan eğitim ile kurumsal işlemlerde kullanılmaktadır. Katılımcı öğretmenlere, sosyal ağları ve uygulamaları özellikle hangi amaçlarla kullandıkları sorulmuştur. Öğretmenlerin

çoğunlukla sınıf ve okulla ilgili duyuruları paylaşmak (%40,4, n=132) ve ödevlerle ilgili velileri bilgilendirmek (%30,6, n=100) için bu araçları kullandıkları ifade edilmiştir. Ayrıca, sınıf içi etkinlikleri düzenlemek amacıyla (%16,8, n=55) ve öğrencilerin durumuyla ilgili bilgi vermek amacıyla da (%5,5, n=18) söz konusu araçların tercih edildiği belirtilmiştir (Tablo 9'a bakınız). "Diğer" seçeneğini işaretleyen iki kişi dersler için kullandığını belirtirken, kalan 16 kişi ise "hepsi" ifadesini kullanmıştır.

**Tablo 9: Sosyal Ağların Kullanım Amacı**

|                                                      | Frekans | Yüzde |
|------------------------------------------------------|---------|-------|
| Sınıf ve okulla ilgili duyuruları paylaşmak          | 132     | 40,4  |
| Ödevler hakkında velileri bilgilendirmek             | 100     | 30,6  |
| Sınıf içi etkinlikler hakkında velilere bilgi vermek | 55      | 16,8  |
| Diğer                                                | 22      | 6,7   |
| Öğrencinin durumu hakkında velilere bilgi vermek     | 18      | 5,5   |
| Toplam                                               | 327     | 100   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10'daki bulgulara göre, anketi yanıtlayan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%63,9), velilerle iletişimde sosyal ağların ve uygulamaların daha yaygın bir şekilde kullanılmasını desteklemektedir. Bu veri, katılımcıların sosyal medya ve uygulamalara karşı farkındalığının önemli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10:** Öğretmenler Velilerle İletişimde Sosyal Ağ ve Uygulamaları Daha Fazla Kullanması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 19      | 5,8   |
| Katılmıyorum            | 57      | 17,4  |
| Kararsızım              | 42      | 12,8  |
| Katılıyorum             | 153     | 46,8  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 56      | 17,1  |

$\bar{X}$ : 3,52 S: 1,13

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Öğrencinin sınıf içi çalışmalarının sınıf grubunda veliler ile paylaşılmasının eğitime olumlu katkı yapacağına öğretmenlerin %49,8'i katılıyorum, %20,2'si kesinlikle katılıyorum, %13,1'i kararsızım, %12,2'si katılmıyorum ve %4,6'sı kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir.

**Tablo 11:** Öğrencinin Sınıf İçi Çalışmalarının Sınıf Grubundan Veliler İle Paylaşılması  
Eğitime Olumlu Katkı Yapmaktadır

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 15      | 4,6   |
| Katılmıyorum            | 40      | 12,2  |
| Kararsızım              | 43      | 13,1  |
| Katılıyorum             | 163     | 49,8  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 66      | 20,2  |

$\bar{X}$ : 3,69 S: 1,06

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Velilerle iletişimde sosyal ağlara nazaran yüz yüze iletişim daha uygundur.” ifadesine ankete katılanların %46,8’i (n=153) katılıyorum, %32,4’ü (n=106), kesinlikle katılıyorum, %9,8’i (n=32) kararsızım, %7,6’sı (n=25) katılmıyorum, %3,4’ü (n=11) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Sosyal ağların bu kadar yaygın ve yoğun kullanılmasına ve daha fazla kullanımı istenmesine rağmen, öğretmenlerin yüz yüze iletişimden yana oldukları söylenebilir.

**Tablo 12:** Velilerle İletişimde Sosyal Ağlara Nazaran, Yüz Yüze İletişim Daha Uygun Olması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 11      | 3,4   |
| Katılmıyorum            | 25      | 7,6   |
| Kararsızım              | 32      | 9,8   |
| Katılıyorum             | 153     | 46,8  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 106     | 32,4  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 3,97; S: 1,01

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 5.6.3. Sosyal Ağların Çatışmaya Etkilerine İlişkin Bulgular

Sosyal ağların veliler için faydasız olduğunu düşünüyorum ifadesine öğretmenlerin %60,2'si (n=197) katılmıyorum, %18,3'ü (n= 60) kesinlikle katılmıyorum, %14,1'i (n=46) kararsızım, %5,2'si (n=17) katılıyorum ve %2,1'i (n=7) ise kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. (bkz. tablo 13)

**Tablo 13:** Sosyal Ağların Velilerle İletişimde Faydasız Olması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 60      | 18,3  |
| Katılmıyorum            | 197     | 60,2  |
| Kararsızım              | 46      | 14,1  |
| Katılıyorum             | 17      | 5,2   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 7       | 2,1   |

$\bar{X}$ : 2.13; S: 0,84

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15 incelendiğinde Whatsapp vb. gruplarda veliler ile iletişim sorunları yaşayan öğretmenlerin oranı iletişim sorunları yaşamayan öğretmenlerin oranına göre düşüktür. Sosyal ağ gruplarında velilerle iletişim sorunlarını yaşadığını belirtenlerin oranı %16,8'dir.

**Tablo 14:** Whatsapp (veya benzeri) Grubunda Veliler ile İletişim Sorunları Yaşarım

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 66      | 20,2  |
| Katılmıyorum            | 166     | 50,8  |
| Kararsızım              | 40      | 12,2  |
| Katılıyorum             | 48      | 14,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 7       | 2,1   |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 2.28; S: 1.01

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14'te de belirtildiği gibi velilerle iletişimde sosyal ağlar üzerinden sorun yaşayan öğretmenlerin oranı nispeten azdır. Bununla birlikte, anketi cevaplayan öğretmenlerin %34,6'sı (n=111), sınıf etkinlikleriyle ilgili sosyal ağ paylaşımları nedeniyle yaşadığı anlaşmazlıkların iş verimini düşüreceğini düşünmektedir (bkz. Tablo 15).

**Tablo 15:** “Sınıf Etkinlikleriyle İlgili Sosyal Ağ Paylaşımlarım Nedeniyle Veliler İle Yaşadığım Anlaşmazlıklar İş Verimimi Düşürür.” İfadesine Katılım Durumu

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 51      | 15,6  |
| Katılmıyorum            | 125     | 38,2  |
| Kararsızım              | 38      | 11,6  |
| Katılıyorum             | 87      | 26,6  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 26      | 8,0   |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 2,73; S: 1.23

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ankete cevap veren öğretmenlerin önemli bir kısmı (%67,9; n=222) Whatsapp ve benzeri haberleşme gruplarında yaşanan anlaşmazlıkların velilerden kaynaklandığını düşünmektedir (bkz. Tablo 16).

**Tablo 16:** Whatsapp (veya Benzeri) Grubunda Veliler İle Yaşadığımız  
Anlaşmazlıkların Genellikle Velilerden Kaynaklanması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 15      | 4,6   |
| Katılmıyorum            | 35      | 10,7  |
| Kararsızım              | 55      | 16,8  |
| Katılıyorum             | 155     | 47,4  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 67      | 20,5  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 3,69; S: 1.05

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Veliler ile iletişimde sosyal ağları gereğinden fazla vaktimi almaktadır” ifadesine ankete katılanların %41’i (n= 134) katılmıyorum, %30,6’sı (n= 100) katılıyorum, %13.1’i (n=43) kesinlikle katılıyorum, %11’i (n=36) kararsızım, %4,3’ü (n=14) ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Kararsızlar dağıtıldığında, ifadeye katılım olumlu ve olumsuz iki grup halinde değerlendirildiğinde yaklaşık yarı yarıya bir dağılım vardır.

**Tablo 17:** Veliler İle İletişimde Sosyal Ağları Kullanmak Gereğinden Fazla Vaktimi Almaktadır

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 14      | 4,3   |
| Katılmıyorum            | 134     | 41,0  |
| Kararsızım              | 36      | 11,0  |
| Katılıyorum             | 100     | 30,6  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 43      | 13,1  |

$\bar{X}$ : 3,07 S: 1,18

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18'e bakıldığında, öğretmenlerin kurum içi iletişimde sosyal ağları kullanırken çatışma veya anlaşmazlık yaşama oranının, velilerle sorun yaşama oranından daha düşük olduğu görülmektedir (%15,0; n=49). Kararsızlarla birlikte değerlendirildiğinde, bu oranın nispeten arttığı da göz önünde bulundurulmalıdır (%34,3).

**Tablo 18:** Kurum İçi İletişimde Sosyal Ağların Kullanımının Sorunlara Neden Olması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 38      | 11,6  |
| Katılmıyorum            | 177     | 54,1  |
| Kararsızım              | 63      | 19,3  |
| Katılıyorum             | 45      | 13,8  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 4       | 1,2   |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 2,39; S: 0,9

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sosyal ağlar ve uygulamaların eğitim süreçlerinde öğretmenler tarafından kullanılırken yaşanan sorunları anlamak amacıyla yöneltilen soruya, katılımcıların önemli bir bölümü (%74,0; n=239) olumsuz cevap vermiştir (bkz. Tablo 20). Bu, anketi yanıtlayanların yaklaşık üçte ikisinin, eğitimde sosyal ağ ve uygulamaları kullanırken teknik açıdan herhangi bir sorun yaşamadığını belirttiği anlamına gelmektedir. Ancak, Tablo 5'den de görüleceği gibi, katılımcıların büyük çoğunluğu, sosyal ağların daha etkili bir şekilde kullanılması için eğitim verilmesinin gerekliliğine dikkat çekmiştir.

**Tablo 19:** Eğitimde Sosyal Ağ ve Uygulamaları Kullanırken Sorun Yaşanması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 43      | 13,1  |
| Katılmıyorum            | 196     | 59,9  |
| Kararsızım              | 31      | 9,5   |
| Katılıyorum             | 47      | 14,4  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 10      | 3,1   |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 2,34; S: 0,98

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada, Covid-19 pandemi koşullarının öğretmenlerin velilerle iletişimde daha fazla çatışmaya yol açıp açmadığı sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Sonuçlara göre, katılımcıların %19,3'ü pandemi döneminde normal zamana kıyasla velilerle iletişimde daha fazla çatışma yaşadığını ifade etmiştir (n=63). Diğer bir deyişle, katılımcıların %72,2'si pandemi döneminde velilerle yaşadıkları çatışmada belirgin bir fark hissetmediklerini belirtmiştir.

**Tablo 20:** Pandemi Sürecinde Veliler İle İletişimde Normal Zamanlara Göre Daha Fazla Çatışma Yaşanması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 69      | 21,1  |
| Katılmıyorum            | 167     | 51,1  |
| Kararsızım              | 28      | 8,6   |
| Katılıyorum             | 44      | 13,5  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 19      | 5,8   |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 2,32; S: 1,1

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın temel sorusu ile doğrudan ilgili olmak üzere katılımcılara, sosyal ağların velilerle yaşanacak çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olup olmayacağına ilişkin bir soru sorulmuştur. Anketi cevaplayan öğretmenlerin %32,5'i (n=106) sosyal ağların çatışmadan kaçınma işlevini kabul etmektedir (bkz. Tablo 21).

**Tablo 21:** Sosyal Ağlar, Velilerle Yaşanacak Çatışmalardan Kaçınmaya Yardımcı Olması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 16      | 4,9   |
| Katılmıyorum            | 112     | 34,3  |
| Kararsızım              | 93      | 28,4  |
| Katılıyorum             | 95      | 29,1  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 11      | 3,4   |

$\bar{X}$ : 2,92; S: 0,97

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

#### 5.6.4 Sosyal Medya Politikasına Yönelik Bulgular

Giderek artan bir gereksinim olarak, sosyal medyada olası çatışma ve uyuşmazlıkların önüne geçmek için etkili bir sosyal medya politikasının oluşturulması önemli hale gelmektedir. Kamuoyunda sosyal medya paylaşımları nedeniyle gündeme gelen çalışanlara sık rastlanmaktadır. Kurumsal sosyal medya politikasının geliştirilmesinde belirli ilke ve normlar ile etik değerler kılavuz, el kitabı, broşür gibi araçlarla düzenlenmektedir.

Anket yapılmaya başlandığı dönemde MEB'in sosyal medya politikasına dair henüz rehber dökümanı bulunmamaktaydı. Genelgeler ile sosyal medya politikasına yön verilmeye çalışılıyordu. Nisan 2021 tarihinde MEB Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu yayınlanmıştır. Dolayısıyla sosyal medya politikasıyla ilgili sorulara verilen cevaplar, bu konuda bir kurumsal politika belgesi yayımlanmadan önce katılımcılara sorulmuştur.

Ankete katılan öğretmenlerin %82,9'u (n=271) okul yönetiminin ve/veya Millî Eğitim Bakanlığı'nın velilerle iletişimde sosyal ağların kullanımıyla ilgili ilke ve değerleri yazılı olarak ilan etmesi fikrini desteklemektedir.

**Tablo 22:** Okul Yönetimi ve/veya MEB Velilerle İletişimde Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili İlke ve Değerleri Yazılı Olarak İlan Etmesi

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 3       | 0,9   |
| Katılmıyorum            | 18      | 5,5   |
| Kararsızım              | 35      | 10,7  |
| Katılıyorum             | 198     | 60,6  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 73      | 22,3  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 4,0; S: 0,79

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sosyal ağlar, kurumsal yönetimde olduğu kadar öğretmenlerle veliler arasında yaygın bir iletişim yöntemi olduğundan, öğretmenlerin de sosyal ağlarla iletişimde uyulması gereken etik ilkeler ve kuralları belirlemesi, taraflar arasında olası çatışma ve anlaşmazlıkların yönetimi açısından önemli kabul edilmektedir. Anket katılımcılarından öğretmenlerin %85,5'i (n=279), velilerle iletişimde uyulması gereken etik ilkelerin yazılı olarak duyurulması gerektiğini düşünmekte ve bu fikri desteklemektedir (bkz. Tablo 23).

**Tablo 23:** Öğretmenlerin, Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodların Yazılı Olarak Duyurması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 4       | 1,2   |
| Katılmıyorum            | 7       | 2,1   |
| Kararsızım              | 37      | 11,3  |
| Katılıyorum             | 207     | 63,3  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 72      | 22    |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 4,0; S: 0,72

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Devlet okullarının kurumsal sosyal ağ hesapları olmalıdır” ifadesine ankete katılan öğretmenlerin %81,9’u (n=268) katıldığını ifade etmiştir. MEB Sosyal Medya Kılavuzunda Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı birim/kurumlarının Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin bakanlık adına yer aldığı sosyal medya mecralarından en az birinde kurumsal sosyal medya hesabı oluşturulması hükmü yer almaktadır. Tablo 24’e göre, bu politika oluşturulmadan önce öğretmenlerin büyük kısmı zaten söz konusu fikri destekliyordu.

**Tablo 24:** Devlet Okullarının Kurumsal Sosyal Ağ Hesapları Olması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 7       | 2,1   |
| Katılmıyorum            | 9       | 2,8   |
| Kararsızım              | 43      | 13,1  |
| Katılıyorum             | 192     | 58,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 76      | 23,2  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 3,98; S: 0,81

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Okul yönetimi velilerle iletişimde sosyal ağların kullanımıyla ilgili ilke ve değerleri yazılı olarak ilan etmelidir” ifadesini ankete katılanların %82,9’u (n=271) desteklemektedir (bkz. Tablo 25). Öğretmenlerin sosyal ağlar üzerinden velilerle iletişime geçmeden önce yazılı olarak uyulması gereken etik ilke ve kodları duyurması muhtemel çatışmalara ön alınması bakımından önemlidir.

**Tablo 25:** Okul Yönetimi Velilerle İletişimde Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili İlke ve Değerleri Yazılı Olarak İlan Etmesi

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 3       | ,9    |
| Katılmıyorum            | 18      | 5,5   |
| Kararsızım              | 35      | 10,7  |
| Katılıyorum             | 198     | 60,6  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 73      | 22,3  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 3,98; S: 0,79

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sosyal medya politikasına dair sorulardan biri de velilerle iletişimde uyulması gereken etki ilke ve kodları MEB'in yazılı olarak duyurmasına dairdir. Ankete katılanların %60,9'u (n= 199) katılıyorum ve %25,4'ü (n= 83) kesinlikle katılıyorum cevabını vererek MEB tarafından yayımlanacak sosyal medya politikasını olumlu karşılamıştır (bkz. Tablo 26).

**Tablo 26:** MEB'nin Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurması

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 3       | ,9    |
| Katılmıyorum            | 12      | 3,7   |
| Kararsızım              | 30      | 9,2   |
| Katılıyorum             | 199     | 60,9  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 83      | 25,4  |
| Toplam                  | 327     | 100   |

$\bar{X}$ : 4,06; S: 0,75

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ankete katılan öğretmenler MEB'in sosyal ağların veliler ile iletişimde kullanılmasını teşvik etmesinden yanadır. Katılımcıların %62,7'si (n=205) bu fikri desteklemekte iken %15,9'u (n=52) ise desteklememektedir.

**Tablo 27:** MEB’in Sosyal Ağların Velilerle İletişimde Kullanılmasını Teşvik Etmesi

|                         | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 11      | 3,4   |
| Katılmıyorum            | 41      | 12,5  |
| Kararsızım              | 70      | 21,4  |
| Katılıyorum             | 157     | 48,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 48      | 14,7  |
| Toplam                  | 327     | 100,0 |

$\bar{X}$ : 3,58; S: 0,99

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

#### 5.6.5. İlişki Testi Bulguları

İstatistiki analizlerde sadece frekans ve yüzde analizleri ile yetinilmemiş, ayrıca demografik değişkenler ile sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişki de istatistiki açıdan incelenmiştir. Cinsiyet ve sosyal ağ ve uygulamalar ile ilgili eğitim alıp almama gibi iki seçenekli bağımsız değişkenler için t testi; yaş, kıdem gibi birden fazla seçenekli bağımsız değişkenler için ise Anova testi yapılmıştır. Her ne kadar tüm muhtemel bağımsız değişkenler için yanaliz yapılmış olsa da bu bölümde sadece istatistiki bakımdan anlamlı sonuçlara ( $p < 0,05$ ) yer verilmiştir.

“Veliler ile iletişimde sosyal ağları kullanmak gereğinden fazla vaktimi almaktadır” ifadesine verilen cevaplarda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir ilişki vardır. İfadeye katılım puanı kadınlarda 3,22 iken, erkeklerde 2,83’tür (bkz. Tablo 28).

**Tablo 28:** Veliler ile İletişimde Sosyal Ağları Kullanmak Gereğinden Fazla Vaktimi Almaktadır.” İfadesinin Kadın ve Erkeklerle Göre Karşılaştırılması

| CİNSİYET | N   | Ortalama | Standart Sapma | t     | df  | sig  |
|----------|-----|----------|----------------|-------|-----|------|
| Kadın    | 202 | 3,22     | 1,17           | -2,69 | 325 | ,004 |
| Erkek    | 125 | 2,83     | 1,18           |       |     |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların sosyal ağ ve uygulamalar hakkında eğitim alıp almama durumu ile kurum içi iletişimde sorun yaşamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sosyal ağ ve uygulamalar hakkında eğitim almayanlar, alanlara göre daha fazla sorun yaşadığını ifade etmektedir. Eğitim alanların ifadeye katılım oranı 2,19 iken eğitim almayanların ifadeye katılım puanı 2,48’dir.

**Tablo 29:** Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar ile İlgili Eğitim Alma Durumunun Kurum İçi İletişimde Sosyal Ağları Kullanırken Sorun Yaşama Durumu ile Karşılaştırılması

| GRUP<br>(Sosyal ağ ve uygulamalar ile ilgili eğitim alma durumu) | N   | Ortalama | Standart Sapma | t    | df  | sig |
|------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------------|------|-----|-----|
| Evet                                                             | 101 | 2,19     | 0,79           | 2,92 | 224 | ,00 |
| Hayır                                                            | 226 | 2,48     | 0,93           |      |     |     |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılar eğitim süreçlerinde sosyal ağ ve uygulamaları kullanırken, sosyal ağ ve uygulamalar ile ilgili eğitim alanlar eğitim almayanlara göre daha az sorun yaşamaktadır.

**Tablo 30:** Katılımcıların Sosyal Ağ ve Uygulamalar İle İlgili Eğitim Alma Durumunun Sosyal Ağ ve Uygulamaları Eğitimde Kullanırken Sorun Yaşama Durumu İle Karşılaştırılması

| GRUP<br>(Sosyal ağ ve uygulamalar ile ilgili eğitim alma durumu) | N   | Ortalama | Standart Sapma | t     | df  | sig  |
|------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------------|-------|-----|------|
| Evet                                                             | 101 | 2,18     | 0,88           | -2,03 | 217 | ,007 |
| Hayır                                                            | 226 | 2,42     | 1,01           |       |     |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sosyal ağ ve uygulamalar pandemi sürecinde uzaktan eğitimde yoğun kullanılmıştır. “Pandemi sürecinde veliler ile iletişimde normal zamanlara göre daha fazla çatışma yaşadım” ifadesine katılım durumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır. İfadeye katılım puanı kadınlarda 2,31 iken, erkeklerde 2,34’tür.

**Tablo 31:** “Pandemi Sürecinde Veliler İle İletişimde Normal Zamanlara Göre Daha Fazla Çatışma Yaşadım.” İfadesine Katılım Durumunun Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılması

| GRUP  | N   | Ortalama | Standart Sapma | t     | df  | sig  |
|-------|-----|----------|----------------|-------|-----|------|
| Kadın | 202 | 2,31     | 1,19           | -2,03 | 296 | ,014 |
| Erkek | 125 | 2,34     | 1              |       |     |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Öğretmenler velilerle iletişimde uyulması gereken etik ilke ve kodları yazılı olarak duyurmalıdır” ifadesine katılım oranı ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır. İfadeye katılım puanı ortalaması erkeklerde 3,94 iken kadınlarda 4,08’dir.

**Tablo 32:** “Öğretmenler, Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurmalıdır.” İfadesinin Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılması

| GRUP<br>Cinsiyet | N   | Ortalama | Standart<br>Sapma | t    | df  | sig |
|------------------|-----|----------|-------------------|------|-----|-----|
| Kadın            | 202 | 4,08     | 0,63              | 1,67 | 209 | ,04 |
| Erkek            | 125 | 3,94     | 0,85              |      |     |     |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

MEB’in velilere uyulması gereken etik ilke ve kodları yazılı olarak duyurması ile katılımcıların sosyal ağlar konusunda eğitim alıp almaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim almayanların ortalama puanı 3,96 iken eğitim alanların ortalama puanı 4,28’dir. Sosyal ağlar konusunda eğitim alanların etik farkındalıklarının da yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 33:** “MEB Velilerle İletişimde Uyulması Gereken Etik İlke ve Kodları Yazılı Olarak Duyurmalıdır.” İfadesinin Ankete Katılanların Sosyal Ağ ve Uygulamalar İle İlgili Eğitim Alıp Almamasına Göre Karşılaştırılması

| GRUP<br>(Sosyal ağ ve uygulamalar ile ilgili eğitim alma durumu) | N   | Ortalama | Standart<br>Sapma | t   | df  | sig  |
|------------------------------------------------------------------|-----|----------|-------------------|-----|-----|------|
| Evet                                                             | 101 | 4,28     | 0,65              | 3,5 | 325 | ,001 |
| Hayır                                                            | 226 | 3,96     | 0,78              |     |     |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

## 5.7. Nitel Araştırma Bulguları

Karma yönetime dayalı araştırmanın ikinci aşamasında yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılarak nitel veri toplanmıştır. Nitel veriler, betimsel içerik analizi yapılarak

değerlendirilmiştir. Sorular manuel olarak kodlanmış ve kodlardan temalara, temalardan ise kategorilere ulaşılmıştır.

### **5.7.1. Demografik Bulgular**

Araştırmanın nitel kısmına katılan okul müdürlerinin mesleki kıdemi 18-37 yıl arasındadır. Yaşları ise 40-59 yaş arasındadır. Okul müdürlerinin tamamı erkektir. Okul müdürlerinin üçü Web 2.0 araçları, sekizi ise çatışma yönetimi konusunda eğitim aldığını ifade etmiştir. Kurum içi iletişimde okulların tamamında Whatsapp kullanıldığı tespit edilmiştir. Üç okulda Whatsapp yanında Telegram, beş okulda ise BİP ilave olarak kullanılmaktadır.

Nitel araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 3-32, yaşları 24-51 arasındadır. Öğretmenlerden 13'ü sosyal ağ ve uygulamalar konusunda eğitim almıştır. Dokuzu erkek on biri kadındır. Öğretmenlerin eğitimde kullandığı Web 2.0 araçları oldukça çeşitlidir (Youtube, Twitch, Zoom, Whatsapp, Bitmoji, Chatter Kid, Phinsh, Telegram, Wordwall, Canva, Google form, BİP, Instagram, Facebook, Twitter, Kahoot, Mocoron, Vivavideo, Chatterkid, EBA, Padlet, Jingsaw, Classdojo).

Katılımcı öğretmenler Web 2.0 araçlarını hangi amaçla kullandıkları sorusuna haberleşme, yüz yüze eğitimi takviye etmek, sınıf içi etkinlikleri desteklemek, velileri bilgilendirmek, üst makamlardan gelen yazıları paylaşmak, ödev ve duyurular, takım çalışması, projeleri yürütmek ve anket düzenlemek şeklinde cevap vermiştir.

### **5.7.2. Sosyal Ağların Kullanımıyla İlgili Bulgular**

Okul müdürlerinin tamamı Web 2.0 araçlarının eğitimde kullanılmasına olumlu bakmaktadır<sup>27</sup>. Yine müdürlerin tamamına yakını yeni eğitim öğretim yılında teknolojik gelişmeleri yakından takip edeceklerini, bu araçları daha etkin kullanacaklarını, okulun sosyal medya hesaplarını daha aktif kullanacaklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinden sekizi Web 2.0 araçları konusunda velilerden/öğretmenlerden olumlu dönüt aldığını, üç okul müdürü olumlu dönütlerin yanında olumsuz dönütlerin diğerleri ise olumlu/olumsuz herhangi bir dönüt almadığını ifade etmişlerdir.

---

<sup>27</sup> Bir müdür ön hazırlık yapılarak yüz yüze eğitimi desteklemek için kullanılırsa, diğer bir müdür ise iletişim kurallarına dikkat ederek kullanılırsa Web 2.0 araçlarının daha faydalı olacağını ifade etmiştir.

Web 2.0 araçlarının okul müdürlerinin görüşüne göre öne çıkan avantajlı yönleri, hızlı olması, pratik olması, maliyetinin düşük olması, kullanımının kolay olması, farklı formattaki dosyaların, linklerin, görsellerin ve videoların paylaşılabilmesi ve çok sayıda kişiye mesaj iletilmesi olarak sıralanmaktadır.

Katılımcı müdürler, Web 2.0 araçlarının en başta gelen olumsuz yanının öğretmen/velilerin yüz yüze iletişimde söyleyemeyeceği sözleri, olumsuz tepkileri sosyal ağlar ile rahatça ifade etmesi olarak belirtmişlerdir. Diğer olumsuz yanlar ise internet ve cihazdan yoksun olan öğrencilerin uzaktan eğitime katılamaması, yanlış anlaşılmanın sık yaşanması ve Whatsapp gruplarının yasal zemininin olmaması olarak sıralanmaktadır. Bir okul müdürü üst yazıları öğretmenlere Whatsapp üzerinden duyurduğunu çünkü tebliğ-tebellüğ prosedürlerinin yazıya cevap istenen sürede tamamlanamadığını ve bu durumun okul personelinin mağduriyet yaşamasına sebep olabileceğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin de tamamı sosyal ağ araçlarına karşı olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlere göre avantajlı yönleri hızlı, ucuz, kullanımının kolay olması, eğitimde çeşitliliği artırması, bilgiye ulaşmanın kolay olması, öğrenciler için ilgi çekici olması, mesleki dayanışmayı sağlaması, öğrencileri motive etmesi, zorunlu durumlarda uzaktan eğitim imkanı sağlaması, okula gelemeyen öğrencilerin ve velilerin sınıf içi etkinliklerden ve duyurulardan haberdar olması, derslerin telafisi, projelerin desteklenmesi, çağın gereklerine göre eğitim verilmesi, sınıf içi etkinliklerin ve sorunların anında paylaşılması, velilerin bir konuda görüşlerinin hızlı bir şekilde alınması olarak sıralanmaktadır.

Olumsuzluk olarak öğretmenlerin on ikisi bağlantı, elektrik kesintisi, uzun videoları yükleyememe, internet kesintisi gibi teknik sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer sorunlar ise velilerin bilgisizliği ve ön yargıları, kullanışlı uygulamaların ücretli ve pahalı olması, öğrencilerin internet ve cihaz yokluğu, iletişimde yanlış anlaşılmanın olması, grup bilgisi üzerinden başkalarının iletişim numaralarına kolay ulaşılması, gereksiz zaman kaybı, bilgi kirliliği, MEB kısıtlamaları ve üst makamların yoğun paylaşım yapmaları olarak sıralanmaktadır.

### 5.7.3. Sosyal Ağların Çatışmaya Etkilerine İlişkin Bulgular

Web 2.0 araçlarının öğretmen-veli ve okul yönetimi arasında ne gibi sorunlara neden olduğuna dair görüşme yapılan okul müdürleri bazı örnekler vermiştir. Örneğin bir durumda, öğretmenin Whatsapp grubunda veli ile polemiğe girmesi, sınıf ihtiyaçları gibi maddi konuların sosyal medya üzerinden tartışılması şikayetlere neden olmuştur. Bir okul müdürü, sosyal medya üzerinden öğretmenin veliye hakaret etmesinden dolayı öğretmen hakkında soruşturma açıldığını ve öğretmenin ceza aldığını söylemiştir.

Görüşmelerden edinilen bir bilgiye göre, bir öğretmen veya veli birden fazla Whatsapp benzeri sosyal iletişim grubuna dahildir. Yanlış gruba gönderilen mesajlardan ya da okul ile ilgili olmayan paylaşımlardan diğer grup üyelerinin hoşnut olmadığı ifade edilmiştir. Gece geç saatlerde veya sabah erken saatlerde aciliyeti olmayan paylaşımlar yapılması grubun diğer üyelerini rahatsız ettiği belirtilmiştir. Bu şikayetleri yapan üyeler gruptan çıkarak tepkilerini göstermişlerdir.

Velilerin, öğretmenin olmadığı kendi aralarında oluşturdukları grupta birbirlerini okul idaresine, öğretmene karşı kışkırtmaları, yüz yüze çözülebilecek meselelerin sosyal medyada daha karmaşık hale gelmesi; velilerin arasında münakaşa etmeleri okul müdürleri tarafından en çok dile getirilen sorunlardandır. Bir okul müdürü sınıf whatsapp grubundaki tartışmadan dolayı sınıf temsilcisine diğer velilerin mobbing uyguladığını ve sorunun kendisine kadar geldiğini ifade etmiştir. Veli grupları arasındaki sorunların CİMER'e şikâyet edildiği de gözlenmiştir.

Nispeten daha tecrübeli öğretmenler sosyal iletişim uygulamalarına mesafelidir. Bir okul müdürü pandemi sürecinde birkaç yaşlı öğretmenin Web 2.0 araçlarını kullanamadığı, uzaktan eğitim veremediği için emekliliklerini istediklerini ifade etmiştir.

Yüz yüze iletişimdeki ses tonu, mimik gibi sözel olmayan ancak anlam ifade eden unsurlar Web 2.0 araçları ile iletişimde (her ne kadar emojiler olsa da) eksik olduğu için yanlış anlaşılabilir olmaktadır. Benzer şekilde sosyal iletişim araçlarının sesi metne çevirirken veya yazarken otomatik düzeltme özelliği farklı sözcüklerin yazılmasına neden olmaktadır. Kontrol edilmediği takdirde yanlış anlaşılmaya neden olan ya da argo sözcükler ortaya çıkmaktadır. Buna benzer hikayeler de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Okul müdürleri Web 2.0 araçları konusunda yaşanan sorunları daha üst makamlara taşımadan, muhatabı ile yüz yüze görüşerek çözüme yoluna gittiğini ifade etmiştir. İki okul müdürü öğretmenle sözlü olarak uyarıldığını, sosyal ağların kullanımı konusundaki kuralların hatırlatıldığını, diğerleri ise öğretmen/veli ile yüz yüze görüşerek sorunu çözdüğünü ifade etmiştir. Bir okul müdürü veli ya da öğretmen ile görüşürken iletişim ve nezaket kurallarına dikkat ederek, emir kalıbı kullanmadan, çay kahve içerek muhatabı ile yüz yüze görüşüp en çetrefilli sorunları bile çözdüğünü söylemiştir.

Okul müdürleri Whatsapp vb. gruplarda önemli ve günlük yazıların gözden kaçmaması ve hızlı dönüş sağlanması için “ACİL” başlığı ile paylaşıldığını ifade ederken diğer bir okul müdürü ise bireysel ve önemli duyuruların telefon ederek bildirildiğini söylemiştir.

#### **5.7.4. Sosyal Medya Politikasına Yönelik Bulgular**

Okul müdürlerinin biri dışında tamamı sosyal ağ araçlarının kullanımı ile ilgili ilke ve kuralları belirlediklerini ifade etmişlerdir. Ancak beş okul müdürü kuralları yazılı olarak belirlediklerini ifade etmiştir. Belirtmek gerekir ki bunlardan ikisi okullarının Etwinning okulu olduğu için zorunlu olarak sosyal ağlar, sosyal medya ve güvenlik konusunda Etwinning ilkelerini okullarına uyarladıklarını söylemiştir.

Web 2.0 araçlarının okulda kullanımı ile ilgili yazılı veya sözlü kural belirlemediklerini söyleyen okul müdürü, MEB Sosyal Medya Kullanım Kılavuzuna uygun olarak hareket ettiklerini ifade etmiştir. Kuralları yazılı olarak belirleyen okul müdürleri konuyu öğretmenler kurulu toplantısında gündeme alarak yazılı hale getirmişlerdir.

Kural ve ilkeleri yazılı olarak belirleyen bir okul müdürü, okul whatsapp grubunda resmi ve önemli paylaşımların gözden kaçmaması için iki okul grubu oluşturduğunu, birinden resmi paylaşımlar diğerinden tebrik, yemek organizasyonu, geçmiş olsun dileği gibi paylaşımlar yapıldığını ve her gruptan da bütün öğretmenlerin paylaşım yapabildiğini ifade etmiştir. Benzer sorunlardan dolayı başka bir okul müdürü okulda birden fazla whatsapp grubu olduğunu, birinin resmi ve önemli paylaşımlar için kullanıldığını buradan sadece okul müdürü ve müdür yardımcılarının içerik paylaştığını ifade etmiştir. Diğer grupların ise zümre öğretmenler, proje grupları ve öğretmenlerin kendi aralarında oluşturduğu özel gruplar olduğunu belirtmiştir. Bir okul müdürü ise

okulun Whatsapp gruplarında sadece okul müdürü ve idarecilerin paylaşım yapabildiğini öğretmenlerin ise kendi aralarında özel gruplar oluşturduğunu ifade etmiştir. Diğer okullarda ise okul Whatsapp grubu bütün öğretmenlere açıktır.

Üç okul müdürü, daha önce veli-öğretmen ve velilerin kendi aralarında sınıf whatsapp grubunda sorun yaşadığı için öğretmenlerin Whatsapp grubunda tek taraflı olarak paylaşım yapmasını ve velilere kapatmasını tavsiye etmişlerdir. Diğer okul müdürleri sınıf whatsapp grubu oluşturma ile ilgili kuralları tamamen öğretmene bırakmışlardır.

Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde ifade edilen diğer kurallar şu şekilde sıralanmaktadır: Sözlü veya yazılı olarak belirlenen kurallar arasında ortak dil yanlış anlaşılma neden olmayacak bir dil, görsel kullanılmamasıdır. Diğer kural ve ilkeler maddi konuların paylaşılması, özel iletişimin kurum içine yansıtılmaması, nezaket diline dikkat edilmesi, kişileri rencide edici paylaşım yapılmaması, yüz yüze iletişimde söylenmeyecek sözlerin iletişim araçları ile de söylenmemesi, resmi bir dil kullanılması, özellikle acil başlıklı yazılara hızlı dönüş yapılması, idarecilerin velilere duyurulması için gönderdiği metinlerin öğretmen tarafından velilere yönelik olarak düzenlenmesi, geç saatlerde paylaşım yapılmaması olarak sıralanabilir.

Yeni eğitim öğretim yılı için Web 2.0 araçlarının kullanımına dair okul müdürlerinin önceliği sosyal ağlar konusunda öğretmenlerin eğitim almasını sağlamaktır. Sadece bir okul müdürü sene başında kurum iç Whatsapp kurallarını taleplere göre güncelleyeceklerini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin tamamı sınıf Whatsapp grubunda kurallar olduğunu ve kurallar hakkında velileri bilgilendirdiğini ifade etmiştir. Bu kurallar gece geç saatlerde, sabah erken saatlerde paylaşım yapılmaması, kutlama mesajlarının yazılmaması, özel bilgilerin paylaşılması olarak ifade edilmiştir.

## **5.8. Tartışma**

Okullarda çatışma üzerine daha önce yapılan araştırmalarda çatışma nedenleri örgütün büyüklüğü, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüş birliği olmaması, yönetim şeklindeki farklılıklar, kişisel farklılıklar ve iletişim sorunları olarak sıralanmaktadır (Bayar, 2015; Dülger ve Dülger, 2022; Göçer ve Şahin, 2022). Web 2.0 araçları veya özel olarak sosyal ağlar çatışma nedenleri arasında sayılmamıştır. Yakın tarihli benzer

bir araştırmada ise sosyal medya araçlarının yanlış kullanılması okullarda çatışma nedenleri arasına eklenmiştir (Özdoğru, 2021). Bu değişim, internet eksenli iletişim araçlarının okul paydaşları arasındaki etkileşimde önemli bir unsur haline geldiğini, yaşanan veya yaşanacak muhtemel çatışmaların da okulların gündemine girdiğini göstermektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin %61,8'i kadın (n=202), %38,2'si (n=125) erkektir. MEB 2020-2021 istatistiklerine göre sınıf öğretmenlerinin %64,1'i kadın, %35,9'u erkektir (MEB İstatistikleri, 2020-2021). Bu oranlar Türkiye ortalamasına çok yakındır. Cinsiyet bağımsız değişkenine göre ilişki testinde “Veliler ile iletişimde sosyal ağları kullanmak gereğinden fazla vaktimi almaktadır.” ifadesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin ifadeye katılım oranı daha yüksektir. Nitel görüşmede bir kadın öğretmen Web 2.0 araçlarının en önemli dezavantajlarından birinin gereksiz zaman kaybı olduğunu, velilerin kolayına geldiği için gereksiz sorular sorduğunu, okul dışında ilgilenmesi gereken evi ve ailesi olduğunu ifade etmiştir.

Ankete katılan öğretmenlerin yaş ortalaması yüksektir. Bunun en önemli sebebi, araştırma evreninin il merkezindeki ilkokullar olarak belirlenmesidir. Sınıf öğretmenlerinin yer değiştirmesi hizmet puanına göre olduğu için, genellikle mesleğe en küçük yerleşim biriminden başlanmakta ve hizmet yılına bağlı puan artışına göre öğretmenler şehir merkezindeki okullarda görev almaktadır. Yaş ortalaması yüksekliğine paralel olarak ankete katılan öğretmenlerin önemli bir kısmının mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeridir. Yani mesleki açıdan tecrübeli öğretmenlerden oluşmaktadır.

Ankete katılan öğretmenlerin %30,6'sı (n=101 kişi), sosyal ağlar ve uygulamalar hakkında eğitim aldıklarını bildirirken, %64,4'ü (n=226) ise herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi, yani yüksek bir oran, sosyal ağlar ve uygulamalarla ilgili herhangi bir eğitim almamıştır.

“Öğretmenlere Web 2.0 araçları ile ilgili eğitim verilmelidir” ifadesine katılım puanı 4.0'dır. Yani öğretmenler eğitim almaktan yanadır. Nitel araştırmada, okul müdürleri gelecek eğitim öğretim yılına yönelik planları arasında öğretmenlere Web 2.0 araçlarının kullanımı konusunda eğitim almalarını sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal ağ ve uygulamalar konusunda eğitim alan ile eğitim almayan öğretmenler arasında kurum içi iletişimde sorun yaşamalarına göre anlamlı farklılık vardır. Eğitim

alan öğretmenler daha az sorun yaşamaktadır. Pandemi döneminde Web 2.0 araçlarının uzaktan eğitimde kullanımında yetersiz kalan öğretmenlerden emekliliğini isteyenler olmuştur. Yani bir tespit olarak, bu durum eğitimde istihdam kaybına neden olabilmektedir.

Öğretmenlerin 82,3'ü veliler ile iletişimde sosyal ağları kullanmaktadır. Nitel araştırmada da sosyal ağların kullanım amaçları arasında veliler ile hızlı iletişim başta gelmektedir. Öğretmenler iletişimde en fazla sosyal ağları kullanmakla birlikte “Velilerle iletişimde sosyal ağlara nazaran yüz yüze iletişim daha uygundur” ifadesine katılım oranı oldukça yüksektir ( $X= 3,97$ ). Öğretmenler yüz yüze iletişimden vazgeçmeden teknolojik araçları kullanmaktadırlar. Nitel görüşmede öğretmen ve okul müdürleri velilerin yüz yüze ilişkide söyleyemeyeceği sözleri (tehdit, hakaret, kabalık) sosyal ağlar yolu ile ilettiklerinden şikâyet etmişlerdir.

İsrail’de 2021 yılında öğretmen ve öğrenciler ile derinlemesine görüşülerek yapılan bir çalışmanın sonucu bu bulguyu desteklemektedir. Sosyal platformların doğasının fiziksel otoritenin olmaması, yazılı söylemin dikkate alınmaması, itaatsizliğin kolaylığı, pedagojik üstünlüğün gösterilmesi ve çevrimiçi grup baskısının öğretmen otoritesine meydan okuması şeklinde belirlenmiştir. Sınıf ortamında öğretmen otoritesi algısı ile Whatsapp gruplarındaki öğretmen otoritesi algısı arasında bir fark olduğu ve çevrimiçi iletişimin doğasının öğretmen otoritesini baltalayabileceği tespit edilmiştir. WhatsApp'ta ifade edildiğinde öğretmenin istek ve taleplerine geleneksel yöntemle göre daha fazla muhalefet olduğu belirlenmiştir (Meler, vd., 2021).

Bu tezde öğretmenlerin %95,4'ü Zoom uygulamasını, %90,5'i EBA, %89,9'u ise Whatsapp kullandığını ifade etmiştir. Anket pandeminin uzaktan eğitim dönemine denk geldiği için öğretmenlerin tamamına yakını Zoom uygulamasını kullanmaktaydı. Bunların dışında formda seçenek olarak sunulan Youtube, Instagram, Telegram, Google Form, BİP, Twitter ve diğer seçeneğine 18 farklı araç yazılmıştır.

Sosyal ağları kullanım amacı geniş bir yelpazede sıralanmaktadır. En çok sınıf ve okul ile ilgili duyuruları paylaşmak, ödevler hakkında velilere bilgi vermek, öğrencinin durumu hakkında velilere bilgi vermek seçenek olarak sunulmuştur. Nitel araştırmada öğretmenler Web 2.0 araçlarını kullanım amacını daha ayrıntılı anlatmışlardır. Mesleki

dayanışma, projelerin yürütülmesi, interaktif eğitim, öğrenci bilgilerinin depolanması gibi farklı kullanım amaçları da belirtilmiştir.

“Öğretmenler veliler ile iletişimde sosyal ağ ve uygulamaları daha fazla kullanmalıdır” ifadesine katılım puanı 3,52’dir. “Öğrencinin sınıf içi çalışmalarının sınıf grubundan veliler ile paylaşılması eğitime olumlu katkı yapmaktadır.” ifadesine katılım puanı 3,69’dur. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin genel olarak sosyal ağ ve uygulamalar ile barışık ve daha fazla kullanmaktan yana olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yüz yüze ilişkilerde yaşadığı çatışmaların sosyal ağlar ve eğitim-öğretim süreçlerine etkisini anlamak için, öğretmenlere yedi soru yönlendirilmiştir. Zoom ve EBA gibi en çok kullanılan Web 2.0 araçları öğrencilere yönelik olarak tercih edilirken, Whatsapp daha çok velilerle ve kurum içi iletişimde kullanılmaktadır. Bu nedenle, velilerle yapılan Whatsapp iletişiminde yaşanan çatışmalar daha ayrıntılı bir şekilde araştırılmıştır.

“Whatsapp vb. grubunda veliler ile iletişim sorunları yaşarım.” ifadesine katılım puanı 2,28’dir. Bununla birlikte, ankete cevap veren öğretmenlerin %34,6’sı (n=111), sınıf etkinlikleriyle ilgili sosyal ağ paylaşımları nedeniyle yaşadığı anlaşmazlıkların iş verimini düşüreceğini düşünmektedir. Ankete cevap veren öğretmenlerin önemli bir kısmı (%67,9; n=222) Whatsapp ve benzeri haberleşme gruplarında yaşanan anlaşmazlıkların velilerden kaynaklandığını düşünmektedir. Velilerin Whatsapp vb. gruplarda yaşadığı sorunlar bu uygulamaların eğitimde ilk kullanıldığı dönemlere göre nispeten azdır.

Bu çalışma, öğretmenlerin velilerle iletişimleri kadar kurum içi iletişimlerinde (okul yönetimi ve diğer çalışanlarla) sosyal ağların bir çatışma ve anlaşmazlık kaynağı olup olmadığını araştırmıştır. Bu bağlamda, anketi dolduran öğretmenlere, kurum içi iletişimde sosyal ağların kullanımının sorun oluşturup oluşturmadığı sorulmuştur. Öğretmenlerin, velilerle yaşadıkları sorun oranından daha düşük bir oranda (%15,0; n=49) kurum içi iletişimde sosyal ağların kullanımında çatışma veya anlaşmazlık yaşadığı gözlenmektedir. Kararsızlarla birlikte değerlendirildiğinde, bu oranın nispeten yükseldiği (%34,3) de göz önünde bulundurulmalıdır. Nitel araştırmada belirtilen okul gruplarındaki başlıca sorunlar yanlış gruba mesaj yazılması, okul ile ilgili olmayan veya gruptaki herkesi ilgilendirmeyen paylaşımlar yapılması olarak sıralanmaktadır. Yoğun

paylaşımlar önemli duyuru ve mesajların arada kaybolmasına neden olmaktadır. Okul müdürleri bu sorunların yaşanmaması için okul Whatsapp grubu ayarlarını sadece idarecilerin paylaşım yapabileceği şekilde düzenlemişlerdir. Bazı okullarda ise alternatif bir grup oluşturulmuştur.

Öğretmenler, velilerin sınıf whatsapp gruplarında gereksiz yazışmalar yaptıklarından şikayetçidir. Benzer sorunlar İsrail’de 2018 yılında ortalama 35 üyesi olan 10 farklı grubun yazışmalarının analiz edilmesi, bir eğitim öğretim yılı içinde sınıf whatsapp grubuna katılan, kartopu örneklem yöntemiyle seçilen veliler ve öğretmenler ile yüzyüze görüşülerek yapılan bir araştırmada da bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre: whatsapp grupları aktif olma eğilimindedir. Ebeveynler, çok basit bir konu üzerinde bile uzun ve karmaşık tartışmalar yapabilmektedir (Raccach ve Yemini, 2018).

Web 2.0 araçları, pandemi süreci ile ortaya çıkan ancak daha önce de kısa süreliğine (kar tatili gibi) okulların zorunlu durumlarda kapanması, öğretmen/öğrencilerin okula gelememesi gibi durumlarda uzaktan eğitim sağlayarak eğitimi kesintiye uğratmaması fonksiyonu ile eğitimcilerin imdadına yetişmiştir. Ancak bu süreçte az sayıda okul müdürü ve öğretmen uzaktan eğitime katılamayan öğrencilerden bahsetmiştir. Her ne kadar düşük maliyetli olmaları Web 2.0 araçlarının başta gelen avantajlarından olsa da bu araçları kullanmak için gerekli olan cihazlar pahalıdır. Birçok ampirik araştırmalarda mobil öğrenme teknolojilerinin uzaktan eğitimi sürdürmekle birlikte dezavantajlı öğrencilerin sürece dahil olamadığı sonucuna ulaşılmıştır (Sarı ve Nayır, 2020; Türk & Kiroğlu, 2021; Sezgin ve Fırat, 2020; Keleş, Atay ve Karanfil, 2020; Baytiyeh, 2019 ).

Nitel araştırma bulgularında sosyal medyanın avantajları uzun bir liste oluşturmaktadır. Hızlı, kolay ve maliyeti düşük iletişim imkânı sağlaması, öğretmenler için bilgiye ulaşmanın kolay olması, mesleki dayanışma sağlaması, veliler ile whatsapp vb. grup oluşturarak kolay etkileşim sağlanması sosyal medyanın avantajlarına dair başlıca bulgulardır. Daha önce yapılan eğitimde sosyal medya kullanılmasına ilişkin araştırmalarda kişisel bir öğrenme ağı oluşturması, eğitim ile ilgili uzman kişilere kolay ulaşılması, meslektaşlar ile işbirliği, okulda yapılan etkinliklerin veliler ile paylaşılması, hızlı ve kolay grup iletişimi, kağıt israfının önlenmesi, mesajın görüldü-okundu bilgisi vermesi bulgular arasındadır (Uyanık Aktulun ve Elmas, 2019; Kaban, 2021; Balcı, Tezel Şahin, 2018). Araştırma bulguları, eğitimde sosyal medya araçlarının

kullanımının avantajlarına yönelik yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. İletişim ve eğitimde kullanılmasında yüksek düzeyde çatışmaya yol açmadığını da gösteriyor. Ancak yine de sanal iletişim mecraları potansiyel çatışma alanıdır ve belirli düzeyde çatışma vardır. Bu etik ilke ve kodlar yaygınlaştırılmazsa benimsenmezse artma riskine sahiptir.

Tezin konusu sadece sorun odaklı değildir. Web 2.0 araçları çatışmadan kaçınma bakımında da değerlendirilmiştir. Okullarda çatışma yönetim stratejileri üzerine yapılan araştırmalarda okul idarecilerinin daha çok işbirliği, kaçınma, uzlaşma stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. (Dülger ve Dülger, 2022; Güngör ve Yılmaz, 2021; Bayar, 2015). Çevrimiçi dünyada fonksiyonel olmayan çatışma durumları ile karşılaşmamak için okul müdürü ve öğretmen tarafından kurumsal sosyal medyanın etik ilke ve kurallarının belirlenmesi, sosyal medyada paylaşım yetkisinin sınırlandırılması, velilere sene başında sosyal medya rıza formu imzalatılması gibi tedbirler almaktadır. Karşılaşılan çatışma durumları ise yine sosyal medya araçları kullanılarak ve sonrasında yüzyüze görüşülerek yönetilmektedir. Özellikle okul müdürleri, öğretmen ve velilerin sosyal medyada daha cesur olduklarını, yüzyüze söylenemeyecek sözlerin sosyal ağlar aracılığıyla söylendiğini ifade etmişlerdir. Bu durum, örgütsel çatışmanın olumlu yanları bakımından (sorunların dile getirilmesi) önemlidir. Okul müdürü ve öğretmenler sanal mecralardaki çatışma durumlarını ya görmezden gelerek (kaçınma stratejisi), ya engelleyerek (hükmetme) ya da yüzyüze görüşerek (işbirliği, uzlaşma) çözmektedirler.

## SONUÇ

Uzun bir geçmişi olan çatışma kavramı üzerine yapılan ilk çalışmalar çatışma kavramı ve yönetimini şekillendirmeye yöneliktir. Bu alanda yapılan araştırmalar arttıkça daha spesifik konulara yönelinmiştir. Okullarda çatışma ve çatışma nedenleri üzerine yapılan araştırmalarda teknolojik nedenler geri planda kalmıştır. Son yapılan araştırmalarda ise sosyal medya, okul paydaşları arasındaki sorunlardan biri olarak tespit edilmiştir (Özüdoğru, 2021). Sosyal medya uygulama ve platformları sosyal hayata her geçen gün daha fazla nüfuz etmektedir. Tezin odak noktasında bulunan okulların paydaşları olan idareciler, öğretmenler ve veliler arası etkileşimde sosyal medya kullanımı birinci sıradadır.

Web 2.0 araçlarının okullardaki kullanım amaçları arasında duyuruları sınıf içi etkinlikleri ve ödevleri paylaşmak, yüz yüze eğitimi desteklemek, zorunlu hallerde uzaktan eğitim yapmak, dersleri eğlenceli hale getirmek, öğrencilerin ilgisini çekerek motive etmek, resmi işlemleri yapmak, bilgi, dosya, görsel, video paylaşmak ve depolamak, meslektaşları ile bilgi alışverişinde bulunmak, projeleri yürütmek, bir konu hakkında anında görüş almak bulunmaktadır.

Sosyal medya mecraları eğitim süreçleri ve iletişimde sunduğu avantajların yanında okul paydaşları arasında potansiyel çatışma alanı olarak görülebilir. Okul müdürleri ve öğretmenler yüz yüze ilişkilerde söylenemeyecek sözlerin sosyal medya aracılığı ile iletildiğinden şikayetçi olmaktadır. Sözel olmayan ses tonu, beden dili, jest ve mimiklerin olmaması öğretmenler ve veliler arasında yanlış anlaşılmalara neden olabilmekte, sorunları karmaşık getirmektedir. Veli iletişimi kadar olmasa bile kurum içi iletişimde de sosyal medya araçları dezavantajlı yönleri ve mevzuata aykırı kullanımı ile potansiyel çatışma nedeni olabilmektedir.

Türkiye’de son yıllarda kişisel veriler, sosyal medya hesaplarının yönetimi ve sosyal medya politikasına ilişkin çeşitli idari ve yasal düzenlemeler yürürlüğe girmektedir. Bu kapsamda, Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan bilgi ve iletişim güvenliği tedbirleri konulu 2019/12 sayılı genelge ile yerli uygulamalar hariç diğer uygulamaların resmi işlemlerde kullanılması yasaklanmıştır. Bu tür düzenlemeler, devlet okullarında sosyal medyanın kullanımını da etkilemektedir. Bununla birlikte, araştırmada ulaşılan nitel verilere göre bu tür düzenlemelerin uygulanmasında sorunlarla

karşılaşılabilmektedir. Örneğin, yerli uygulamalar yerine WhatsApp gibi uluslararası araçlar halen yaygın olarak okullardaki iletişimde kullanılmaktadır.

Katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerde okul idarecilerinin kurumlarında sosyal medya araçlarının kullanımı konusunda, velilerin kendi aralarındaki tartışma ve velilerin birbirlerini okul idaresi ve öğretmene karşı yönlendirmeleri en sık ifade edilen sorun olarak öne çıkmaktadır. Yüz yüze çatışma çözümünde olduğu gibi çevrimiçi ortamlardaki çatışmalarda da okul müdürleri çatışma yönetiminde kendilerine yansıyan sorunlarda işbirliği veya uzlaşma yöntemini benimsemektedir. Bu sürecin yönetiminde okul müdürleri, yazılı veya sözlü uyarı yöntemini uygulamaktadır. Gerek kurum içi iletişimde gerekse sınıf whatsapp gruplarındaki karmaşanın önüne geçilmesi için sadece yöneticiye paylaşım izni verilmesi en sık kullanılan yöntemdir. Çok az sayıda okul müdürü ve öğretmen oluşturduğu grubu bir aile olarak görmekte ve paylaşım kısıtlaması getirmeden herhangi bir kural belirlememektedir.

Nicel araştırma verilerine göre sosyal medyada veliler ile sorun yaşayan ve yaşamayan öğretmenlerin oranı birbirine yakındır. Nitel araştırma verilerinde öğretmenler veli gruplarında sorun yaşadığı için grupta sadece yönetici olarak kendilerinin paylaşım yapması gibi önlemler aldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde kurum içi iletişimde de sorun yaşayan öğretmenler az olsa da okul müdürleri benzer önlemler almışlardır. Nicel araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler ve okul yöneticilerinin yaşadıkları çatışmalar oransal olarak az görülmektedir. Nitel veriler ile birlikte değerlendirildiğinde ise Web 2.0 araçlarının eğitim ve iletişim süreçlerinde kullanımında potansiyel olarak çok sayıda çatışma alanı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenler bu çatışmanın velilerden kaynaklandığını düşünmektedir.

Sosyal ağların etkili bir şekilde kullanımı için verilecek eğitimler, bu platformlarda ortaya çıkabilecek çatışmaların ve anlaşmazlıkların yönetimi açısından büyük önem taşır. Öğretmenlerin %72,1'i (n=236;  $\bar{X}$ : 4,0), sosyal ağların eğitim süreçlerinde nasıl kullanılacağına yönelik eğitimin verilmesi gerektiğini düşünerek, bu konuya vurgu yapmaktadır. Anketi dolduran öğretmenlerin yalnızca %30'u sosyal ağlarla ilgili eğitim aldıklarını ifade ederek, bu alandaki eğitim ihtiyacının daha belirgin bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir. Katılımcılar eğitim süreçlerinde ve kurum içi iletişimde sosyal ağ ve uygulamaları kullanırken, bu konuda eğitim alanlar eğitim almayanlara göre daha

az sorun yaşamaktadır. Sosyal medyanın eğitim süreçleri ve iletişimde kullanılmasında verilecek eğitimlerin önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

Potansiyel çatışmalar, okul ve sınıf WhatsApp gruplarındaki paylaşımların ardından yaşanan tartışmalarda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, sosyal medya araçları hızlı cevap verme, anket gibi çatışma çözme araçlarını bünyesinde barındırma ve anlık iletişim olanağı sunma gibi yönleri bakımından çatışma yönetiminde de kullanılabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla sosyal medya araçlarının gereksiz zaman harcanmasına neden olduğu görüşündedirler. Yine kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre bakanlık ve okul müdürlüğü tarafından sosyal medya araçlarının kullanımına dair etik ilke ve kuralların belirlenmesinden yanadırlar. Bu bulgular, benzer araştırma sonuçlarıyla da uyumlu gözükmektedir.

Tezin başladığı dönemde eğitimde ve okullarda sosyal medya düzenlemesi oldukça sınırlıydı. Var olan yasal düzenlemeler ise okullarda sosyal medya kullanımını sınırlamaya yönelikti. Sosyal medya rehberi ve politikası ise bulunmamaktaydı. Pandemi koşullarında Web 2.0 araçlarının yoğun kullanımı sonrasında bu tür düzenlemelerin yapılması ihtiyacı daha fazla gün yüzüne çıktı. Neticede Nisan 2021 tarihinde MEB Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu yayınlandı. Ayrıca çeşitli kanunlarda sosyal medya kullanımına yönelik düzenlemeler getirildi. Dolayısıyla yasal düzenlemelerin ve politikaların ne düzeyde etkili uygulandığına yönelik araştırmaların daha fazla yapılmasına ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Yine tez kapsamında araştırmanın Sakarya il merkezindeki okullarda yapılmış olması nedeniyle Web 2.0 araçlarının kullanımından kaynaklanan sorunların ne kadar yaygın olduğu, sosyal medya araçlarının çatışma çözümünde ne kadar etkin kullanıldığı, ortaokul ve liselerdeki durumun nasıl olduğu, hangi değişkenlerin bu süreci etkilediği gibi soru(n)lar ileriki araştırmaların konusu olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Web 2.0 araçları, örgütsel çatışmanın iletişim kaynaklı nedenlerinin daha ötesinde yerini almıştır. Sanal dünyadaki çatışmalar ile gerçek hayattaki çatışmalar arasındaki ilişki bu araştırma çerçevesinde üç yönden kıyaslanabilir.

Örgütsel çatışmalara sebep olması bakımından: İletişim, çatışma nedenleri ve çatışma yönetim süreci açısından örgütsel çatışmaların temel faktörüdür. Teknik aksaklıklar,

altyapı yetersizliği, dil ötesi denilen beden dili, ses tonu gibi unsurların olmayışı ve mahremiyet ihlali gibi sosyal medya riskleri, internet ve cihazlardan mahrumiyet Web 2.0 araçlarına özgü çatışma nedenleridir.

Örgütsel çatışmaları çözmede kullanılan stratejiler bakımından: İdareciler ve öğretmenlerde çatışma yönetimi farkındalığı yoktur. Yüzyüze görüşmelerde çatışma olgusunun olumsuz bir imajı bulunduğu ve sadece sorunlar olarak görüldüğu anlaşılmaktadır. Web 2.0 araçları bağlamında çatışma yönetim stratejileri kullanılan sosyal medya platformuna, kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine göre değişmektedir. Okul müdürleri ve öğretmenler sosyal medya ilke ve kurallarını önceden belirleyerek (yazılı-sözlü), paylaşım yapma yekisini sınırlandırarak, veliden sosyal medya izin formu olarak, kurumsal paylaşımları ikili-üçlü kontrolden geçirerek çatışmaları önleyici stratejiler izlemektedirler.

Örgütsel çatışmaların sonuçları bakımından: Örgütsel çatışmanın yönetimi örgüte etkisini belirlemektedir. Sürecin iyi yönetilmesi durumunda örgüt daha az zarara uğrarken, sürecin iyi yönetilmemesi durumunda paydaşlar olumsuz etkilenebilmektedir. Sanal dünyadaki çatışmaların sonuçları da benzerdir. Kişiler sosyal medya platformundan ayrılması ya da karşı tarafı engellemesi, uzaktaki kişiler ile hızlı etkileşimde bulunarak tepki vermesi Web 2.0 araçlarına özgü çatışma sonuçlarıdır.

Araştırma kapsamında görüşülen okul müdürlerinin çoğu çatışma yönetimi konusunda eğitim almamıştır. Buna rağmen, söz konusu yöneticiler kurum içinde çatışmalara maruz kalmakta, zamanlarının önemli bir bölümünü çatışmaları çözmek/yönetmek için harcamaktadır. Bu nedenle, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi, çatışma çözümü ve çatışmalara yol açan faktörlere yönelik uygulamalı, örneklere dayalı eğitimler alması önerilebilir.

Ankete katılan öğretmenlerin %64,4'ü Web 2.0 araçları ve uygulamalarının kullanımı konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. Eğitim alanlar ise yüzyüze görüşmelerde kendi imkanları ile uzaktan eğitim platformlarından faydalandığını ifade etmişlerdir. Bu öğretmenler bilgisayar ve internet teknolojisine ilgi duyan, Web 2.0 araçlarını eğitimde kullanan öğretmenlerdir. Öğretmenlere Web 2.0 teknolojilerinde hızlı gelişmeler olduğu için periyodik olarak yüzyüze eğitim verilmesi önemli görülmektedir.

MEB sosyal medya kılavuzu bütün kurumlara gönderildiği halde kılavuz hakkında yöneticiler ve öğretmenlerin bilgisinin sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda farkındalık oluşturacak faaliyetlerin artırılması önerilebilir. Ayrıca MEB sosyal medya kılavuzu çerçevesinde her okulun kendi sosyal medya politikasını belirleyerek kılavuz hazırlaması yayılımda faydalı olacaktır. Acil durumlarda sosyal medya ve iletişim planlaması da günümüz koşullarında önemlidir.

Hem diğer öğretmenlere rehberlik etmek hem de okulun sosyal medya hesaplarını yönetmek için her okulda bir sosyal medya uzmanı yetiştirilmelidir. Uzmanların dışarıdan istihdam edilmesi mali kaynaklar açısından uygun olmayacağından, seçilen öğretmenler veya idari personelin bu kapsamda yetiştirilmesi önerilebilir.

Okullar öğrenci, veli ve diğer paydaşların katıldığı etkinlikleri sosyal medya hesaplarından paylaşmaktadırlar. Veliler kendilerinin veya öğrencilerinin fotoğraf ve videosu ile sürpriz şekilde karşılaşmaktadırlar. Okul idarecileri okula kayıt esnasında velilere sosyal medya bilgilendirilmesi yaparak paylaşımlar için onay belgesi almalıdır. Bu uygulama Türkiye'deki okullarda da başlamış olup, takibinin yapılması elzemdir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. & Yenmiş, A. (2014). Eğitimde Sosyal Ağların Kullanımına İlişkin Öğrenci Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Facebook Örneği. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, Ağustos 2014, Doi:10.1501/Otam\_0000000371.
- Acat, M. B. & Özabacı, N. (2005). Sosyo Ekonomik Çevreye Göre İlköğretim Öğrencilerinin Başarısızlık Nedenleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 145-169. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ogusbd/issue/10986/131482>
- Ada, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. *International Journal Of Social Science*, 6(1), 59-74. DOI: 10.9761/JASSS\_460.
- Addi-Racah, A., & Yemini, M. (2018). What Is Up? Parental Whatsapp Discussion Groups in Diverse Educational Settings in Israel. *Multicultural Education Review*, 10(4), 310-326. DOI: 10.1080/2005615X.2018.1532224.
- Adıgüzel, A. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretim Teknolojilerinin Durumu ve Sınıf Öğretmenlerinin Bu Teknolojileri Kullanma Düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 1-17. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47950/606690>
- Agbakwuru, K. N., & Yusuf, J. (2021). Conflict management styles and organisational commitment amongst library staff in ABUAD. *Library Philosophy and Practice*, 1-15. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5942>.
- Ahmadon, F., Ghazalli, H. I. M., & Rusli, H. M. (2020, December). Studying during pandemic: A review of issues from online learning in the middle of COVID-19. In *2020 6th International Conference on Interactive Digital Media (ICIDM)* (pp. 1-4). IEEE.
- Akay Orhan, E. (2008). Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Akbaşlı, S. & Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim Okullarındaki Okul Aile Birliklerinin Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 1-21. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61795/924157>
- Akbaşlı, S. & Tura, B. (2019). Okul Aile Birlikleri Okullara Ne Getirdi? Neyi Değiştirdi?. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14 (20), 1747-1768. DOI: 10.26466/opus.621027

- Akcan, G. (2014). Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(2), 2-27.
- Akçapınar, G.ve Aşkar, P., (2009). Araştırma Grupları İçin Ortak Çalışma Alanı Olarak Viki Kullanımı. Eğitimde Ağ Günlüğü Uygulamaları: İlköğretim Bilişim Teknolojileri Dersinden Örnekler. Hacettepe University Proceedings of 9th International Educational Technology Conference. 176-180.
- Akekin Başkaya, A. (2022). Ortaokul Branş Öğretmenlerinin Bilgisayar Destekli Eğitime İlişkin Görüş ve Tutumları. Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi, 3 (1), 25-33. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijpes/issue/70020/1095853>
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 1-11.
- Akkoyunlu, B. (2002). Öğretmenlerin İnternet Kullanımı ve Bu Konudaki Öğretmen Görüşleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(22).
- Alper, A. A. (2020). Pandemi Sürecinde K-12 Düzeyinde Uzaktan Eğitim: Durum Çalışması. Milli Eğitim Dergisi, 49(1), 45-67.
- Altun, S. A. (2009). İlköğretim Öğrencilerinin Akademik Başarısızlıklarına İlişkin Veli, Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi. İlköğretim Online, 8 (2) , 567-586. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ilkonline/issue/8598/107037>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Ames, C., Vd., (1995). Teachers' School-To-Home Communications And Parent Involvement: The Role Of Parent Perceptions And Beliefs. Report No. 28.
- An, Y. J., ve Williams, K. (2010). Teaching With Web 2.0 Technologies: Benefits, Barriers And Lessons Learned. International Journal Of Instructional Technology And Distance Learning, 7(3), 41-48.
- Ankrum, R. J. (2016). Socioeconomic Status and Its Effect on Teacher/Parental Communication in Schools. Journal of Education and Learning, 5(1), 167-175. doi:10.5539/jel.v5n1p167
- Arslantaş, H. İ., ve Özkan, M. (2012 A). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2), 555-570.

- Arslantaş, H. İ., ve Özkan, M. (2012 B). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı–Yıkıcı Olmaları İle Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (34).
- Aslanargun, E. (2007). Okul - Aile İşbirliği Ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (18), 119-135. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/manassosyal/issue/49947/640068>.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 11(2).
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (1),26-49.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11), 110-129.
- Aşkar, P., & Usluel, Y. K. (2002). Teknolojinin Yayılım Sürecinde Öğretmenlerin Bilgisayarın Özelliklerine İlişkin Algıları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(22).
- Avcı, F. & Akdeniz, E. C. (2021). Koronavirüs (Covid-19) salgını ve uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan sorunlar konusunda öğretmenlerin değerlendirmeleri. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi, 3(4), 117-154.
- Avcı, Ü., Kula, A. ve Haşlaman, T. (2019). Öğretmenlerin öğrenme-öğretme sürecine entegre etmek istedikleri teknolojilere ilişkin görüşleri. Acta Infologica, 3(1), 13-21.
- Aydın, A. F. (2020). Post-truth dönemde sosyal medyada dezenformasyon: Covid-19 (yeni koronavirüs) pandemi süreci. Asya Studies, 4(12), 76-90. Doi: <https://doi.org/10.31455/asya.740420>
- Aydın Güngör, T. & Yılmaz, M. (2021). Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Döneminde Kullandıkları Çatışma Stratejileri ve Yöntemleri. OPUS International Journal of Society Researches, 18 (41), 3583-3608. DOI:10.26466/opus.941874
- Aydın, M. (1984). Örgütlerde Çatışma, Bas Yay Matbaası, Ankara.
- Aydın, M., (2013). Eğitimde Örgütsel Davranış. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aytürk, N., (2015) Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bağcı, Z., ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik

Bir İnceleme. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 9-21.

- Bak, G., Eşidir, O. V., Bak, Ö., ve Bak, A. (2018). Öğrenci Velilerinin Whatsapp Gruplarının Oluşturulması Konusundaki Görüş ve Önerilerinin İncelenmesi. *Social Mentalty And Researcher Thinkers Journal*, 4(14), 1100-1109.
- Bakan, İ., ve Büyükbese, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakioğlu, A. & Demirbilek, M. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52 (3), 737-770. DOI: 10.30964/aeubfd.505268
- Bal, H. (2019). Öğretmenlerin Eğitimde Yeni Teknolojileri ve Web 2.0 Araçlarını Kullanımlarının Değerlendirilmesi. Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Balcı, A. (2017). Sosyal Medya Temelli Anne Katılım Programının Anne Çocuk İlişkisine ve Anne Öğretmen İşbirliği-İletişimine Etkisinin İncelenmesi. Yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Balcı, A., ve Tezel Şahin, F. (2016). Sosyal Medyanın Aile Katılımında Kullanılabilirliği Üzerine Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(5), 2309-2322.
- Balcı, A., ve Tezel Şahin, F. (2018). Öğretmen-aile iletişimde Whatsapp uygulamasının kullanımı. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 749-776.
- Baloğlu, N. (2007). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmetiçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 167-178. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59535/856321>.
- Başaran, M., & Kılınçarslan, R. (2021). Uzaktan Eğitimle İlkokuma Yazma Öğretiminde Web 2.0 Araçlarıyla Tasarlanan Oyunların Etkililiği. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 6(1), 186-199.
- Başaran, F., (2010). Yeni İletişim Teknolojileri, Alternatif İletişim Olanakları, *Mülkiye Dergisi*, 34(269), 255-270.
- Başaran, M., Ülger, I. G., Demirtaş, M., Kara, E., Geyik, C. & Vural, Ö. F. (2021). Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğretmenlerin Teknoloji Kullanım Durumlarının İncelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17 (37), 4619-4645. DOI: 10.26466/opus.903870.

- Başsayın, N.(2022). Ortaokullarda GörevYapan Öğretmenlerin Çatışma ve Çatışma Yönetimine İlişkin Görüşleri Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Başural, İ. (2014). Online Expression Of Offline Hate: Digital Media And The Reproduction Of Hate Speech. Yayından Önceki Kopya, 50.
- Batıbay, E. F., & Filiz, M. E. T. E. (2019). Web 2.0 Uygulamalarının Türkçe Eğitiminde Motivasyona Etkisi: Kahoot Örneği. Ana Dili Eğitimi Dergisi, 7(4), 1029-1047.
- Bayar, A., (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S. 5/3, Ss.130-141.
- Bayrakçı, M., & Dizbay, S. (2013). Ortaöğretim Kurumlarında Okul Aile Birliklerinin Okul Yönetimine Katılım Düzeyleri. Sakarya University Journal of Education, 3(1), 98-112.
- Bayraktar, G. (2023). İlkokullardaki Müdürlerin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetme Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. Edebiyat Dilbilim Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 2(1), 159-171.
- Baysal, A. Can., ve Tekarslan, Erdal, (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Yayınları, İstanbul.
- Baytiyeh, H. (2019). Mobile learning technologies as a means of maintaining education delivery in crisis situations. International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE), 15(3), 1-10.
- Bekyürek, O., (2008). Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci Velileriyle İletişimde Karşılaştıkları Sorunların İstanbul İli Bahçelievler İlçeğinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. Hong Kong Journal of Public Administration, 5(2), 104-123. <https://doi.org/10.1080/02529165.1983.10800140> (erişim tarihi: 27/01/2020).
- Bilgir, D. (2018). İlkokullarda Öğretmen-Yönetici Çatışmaları ve Çözüm Yöntemleri. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The Fifth Achievement. The Journal of Applied Behavioral Science, 6(4), 413-426. <https://doi.org/10.1177/002188637000600403> Erişim Tarihi: 10/05/2021.
- Blank, S. (2020). Managing Organizational Conflict. North Carolina: McFarland.
- Bostancı, M. (2019). Sosyal Medya Dün-Bugün-Yarın. Konya: Palet Yayınları.

- Bower, M., Hedberg, J. G., & Kuswara, A. (2010). A framework for Web 2.0 learning design. *Educational Media International*, 47(3), 177-198.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, And Scholarship. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. Doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x (Erişim tarihi: 29/05/2021).
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Pandemi Süreci ve Pandemi Sonrası Dünyada Eğitime Yönelik Değerlendirmeler: Yeni Normal Ve Yeni Eğitim Paradigması. *Auad*, 6(3), 112-142
- Bozkurt, A., Jung, I., Xiao, J., Vladimirschi, V., Schuwer, R., Egorov, G., ... & Paskevicius, M. (2020). A Global Outlook To The Interruption Of Education Due To COVID-19 Pandemic: Navigating In A Time Of Uncertainty And Crisis.
- Bruns, A. (2017). Blog. Wiley-Blackwell Sosyal Teori Ansiklopedisi, 1-3.
- Bulut, Y. & Dönmez, D. (2019). 6360 Sayılı Düzenlemeyle Oluşan Büyükşehir Modelinde Büyükşehir Belediyesi İle İlçe Belediyeleri Arasında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Hatay İli Örneği. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2 (1), 29-40. DOI: 10.33712/mana.551905
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (20. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, ř., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, ř., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 2017, 1-360.
- Büyükşener, E., (2009). Türkiye’de Sosyal Ağların Yeri ve Sosyal Medyaya Bakış. *Bilgi Üniversitesi Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri*.
- Calabrese, R. L. (1991). Effective assistant principals: What do they do?. *NASSP Bulletin*, 75(533), 51-57.
- Can, H., Aşan Azizoğul, Ö., ve Miski Aydın, E., (2006). Örgütsel Davranış. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015). Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic journal of communication*, 23(1), 46-65.
- Catana, L. (2016). Conflicts between teachers: causes and effects. *New approaches in social and humanistic sciences*, 89-93.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000), Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (2), 39-51.
- Champeaux, H., Mangiavacchi, L., Marchetta, F., & Piccoli, L. (2022). Learning at home: distance learning solutions and child development during the COVID-19 lockdown.

- Cloke, Kenneth ve Goldsmith, Joan (2019). *Çatışma Yönetimi* (Çev. Elif Ayşe Doğan). İstanbul: Sola Yayınları.
- Cohen-Almagor, R. (2013). Internet history. In *Moral, ethical, and social dilemmas in the age of technology: Theories and practice* (pp. 19-39). IGI Global.
- Conbere, J. P. (2001). Theory building for conflict management system design. *Conflict Resolution Quarterly*, 19(2), 215-236.
- Coşkun, S. (2010). *İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle İletişim Kurma Yolları*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Creswell, John W. (2017) *Araştırma Deseni*, (çev. S. B. Demir). 3. Baskı, Eğiten Kitap Yayınları, Ankara.
- Creswell, John W., Plano Clark, Vicki L. (2015), *Karma Yöntem Araştırmaları*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Crook, C. (2008). *Web 2.0 Technologies For Learning: The Current Landscape—Opportunities, Challenges And Tensions*.
- Cullingford, C., & Morrison, M. (1999). Relationships between parents and schools: A case study. *Educational review*, 51(3), 253-262.
- Curry, K. A., & Holter, A. (2019). The influence of parent social networks on parent perceptions and motivation for involvement. *Urban Education*, 54(4), 535-563.
- Çağlayan, O. A., (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çakır, C. (2021). *İlkokul müdür yardımcılarının işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesinde okul müdürlerinin roller*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalık, C. (2007). *Okul Çevre İlişkisinin Okul Geliştirmedeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(3), 123-140.
- Çayır, N., Çayır, B., Ada, Ş. & Gönenç, H. (2023). Okul Aile İş Birliğine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (66), 367-393. DOI: 10.21764/mauefd.1106332.
- Çelebi, C. & Satırlı, H. (2021). Web 2.0 Araçlarının İlkokul Seviyesinde Kullanım Alanları. *Instructional Technology and Lifelong Learning*, 2 (1), 75-110. DOI: 10.52911/ital.938122
- Çelenk, S. (2003). *Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması*. İlköğretim Online, 2(2).

- Çelik, Y. & Ilgın, H. Ö. (2019). Yeni Medyada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Analiz. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3 (2), 164-177. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejnm/issue/45008/561099>
- Çetin, S. & Akduman, D. (2022). Covid-19 Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecine İlişkin Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 55 (1), 119-146. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/auebfd/issue/67941/1000300>
- Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26). 267-276.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Dedeoğlu, G. (2016). *Teknoloji, İletişim, Yeni Medya Ve Etik*. İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Deniz, M., ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Deperlioğlu, Ö, ve Köse, U. (2010), Web 2.0 Teknolojilerinin Eğitim Üzerindeki Etkileri ve Örnek Bir Öğrenme Yaşantısı. *Akademik Bilişim*, 10, 337-342.
- Deslandes, R., Barma, S., & Morin, L. (2015). Understanding Complex Relationships Between Teachers And Parents. *International Journal about Parents in Education*, 9(1).
- Deutsch, M. (1949). A Theory Of Cooperation And Competition. *Human relations*, 2(2), 129-152.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of social issues*, 50(1), 13-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02395.x> (erişim tarihi: 13/05/2021).
- DiPaola, M. F & Hoy, W. K., (2001), "Form schools", *International Journal of Educational Ma* Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000005512>.
- Dziwiński, P. (2020). Selected Aspects of Conflict Management in Organizations. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (147 Modernity of industry and services), 91-108. (<http://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/09/147-Dziwi%C5%84ski.pdf> Erişim tarihi 25/10/2020).
- Dilmen, N. E. (2007). Yeni medya kavramı çerçevesinde internet günlükleri-bloglar ve gazeteciliğe yansımaları. *Marmara İletişim Dergisi* 12 (12), 113-122.
- Diş, O. ve Ayık, A., (2015). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 499-518.

- Doğan, N. (2019). Eğitim Kurumlarında Sosyal Medya Pazarlaması ve Uygulamaları: Denizli’de Eğitim Veren Kurumlarda Bir Araştırma, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dökmen, Ü. (2004). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. Sanayi Ticaret Aş.
- Dubey, P., & Pandey, D. (2020). Distance learning in higher education during pandemic: challenges and opportunities. *The International Journal of Indian Psychology*, 8(2), 43-46.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Durmuş, S. (2020). Çatışma Yönetim Sistemi. İstanbul: Sola Ünitass Yayınları.
- Dülger, İ., & Dülger, Ş. (2022). Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okullarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 2(2), 444-466.
- Edosomwan, S., Prakasan, S.K., Kouame, D., Watson, J., Seymour, T., (2011). The History of Social Media and its Impact on Business. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16 (3).
- Efriana, L. (2021). Problems Of Online Learning During Covid-19 Pandemic İn EFL Classroom And The Solution. *JELITA*, 38-47.
- Elmas, R., & Geban, Ö. (2012). Web 2.0 Tools For 21st Century Teachers. *International Online Journal Of Educational Sciences*, 4(1), 243-254.
- Epstein, J. L. (1995). School/family/community partnerships. *Phi delta kappan*, 76(9), 701.
- Er Türküresin, H. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Yürütölen Uzaktan Eğitim Uygulamalarının Öğretmen Adaylarının Görüşleri Bağlamında İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 597-618.
- Erdinç, M. Türkiye’de Dıjital Dünya ve Sosyal Ağ Sağlayıcıları Kavramı. *Ahkâm.*, 52.
- Eren, E. (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, V. ve Aydın, A. (2014). Sosyal Medyanın Kamuoyu Oluşturmadaki Rolü ve Muhtemel Riskler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 197-205.
- Ereş, F. (2010). Öğrenci - Veli - Okul Sözleşmesi Üzerine Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 5-24. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10336/126660>

- Erol Korkmaz, H. T. (2019). Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bir Günlük Çalışması: Çatışmanın Olumsuz Etkilerini Artıran Unsurlar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(83), 20-43. Retrieved from 31828/tpd1300443320180124m000002.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 121-147.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2016). "Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:18 Sayı:1, s. 137-154.
- Eshet, Y. (2004). Digital Literacy: A Conceptual Framework For Survival Skills In The Digital Era. *Journal Of Educational Multimedia And Hypermedia*, 13(1), 93-106.
- Eunson, B. (2012), *Conflict Management*, John Wiley & Sons.
- Fabunmi, M., & Alimba, C. N. (2011). Conflict In School Climate: A Synopsis Of Its Nature, Causes, Effects and Management Approaches. *African Journal Of Educational Management*, 13(2), 213-234.
- Feyzioğlu, B. İ. (2016) Eğitimde Sosyal Medyanın Kullanılmasına İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Afyon.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of conflict resolution*, 12 (4), 412-460. Doi: <https://doi.org/10.1177/002200276801200402> erişim tarihi: 12/05/2021.
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution*, School of International Service, The American University.
- Folger J. P., Poole M. S. ve Stutman, R. K. (2013) Çatışma Yönetimi, (Çev. Füsün Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınları.
- Forsberg, L. (2007). Involving Parents Through School Letters: Mothers, Fathers And Teachers Negotiating Children's Education And Rearing. *Ethnography And Education*, 2(3), 273-288. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/17457820701547252> (Erişim tarihi: 23/05/2021).
- Gelfer, J. I. (1991). Teacher-parent partnerships: Enhancing communications. *Childhood education*, 67(3), 164-167.
- Gencer, İ. (2018). Okullarda Yaşanan Yönetsel Sorunların İletişim Sorunları İle İlişkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Genç, N. (2012). Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, S. Z. (2005). İlköğretim 1. kademedeki okul-aile işbirliği ile ilgili öğretmen ve veli görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 227-243.
- Genç, Z. (2010). Web 2.0 Yeniliklerinin Eğitimde Kullanımı: Bir Facebook Eğitim Uygulama Örneği. *Akademik Bilişim*, 10, 10-12.
- Gilchrist, A. (2007). Web 2.0. Örgütlerde Etkili Bir Şekilde Kullanılabilir Mi? (Çev. Mustaf Sağsan). *Bilgi Dünyası*, 8(1), 123-139.
- Glanz, J. (1994). Redefining the roles and responsibilities of assistant principals. *The Clearing House*, 67(5), 283-287.
- Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of Conflict Resolution*, 10(3), 328-343. <https://doi.org/10.1177/002200276601000305> (Erişim tarihi: 15/05/2021).
- Göçer, O. & Şahin, A. (2022). Ortaokul Müdürlerinin Çatışmalara İlişkin Görüşleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 44-61. DOI: 10.33437/ksusbd.1065714
- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde Okul Aile İşbirliğinin Geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 204-209.
- Göncü, S. (2018), Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Çerçevesinde Y Kuşağının Whatsapp Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Trt Akademi*, 3(6), 590-612.
- Gümüşeli, A. İ. (1994), İzmir Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006 ) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri. *Aydın Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1). Aydın.
- Gündüzalp, C. (2022). Web 2.0 Tenolojileri ve Eğitim. S. Karatabak içinde, *Eğitim ve Bilim*, 23-36.
- Güney, S. (2004) Açıklamalı Yönetim–Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Harvey, M. J. (1994). The deputy principalship: Retrospect and prospect. *International Journal of Educational Management*, 8(3), 15-25.
- Hiremath, B. K., & Kenchakkanavar, A. Y. (2016). An alteration of the web 1.0, web 2.0 and web 3.0: a comparative study. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(4), 705-710.

- Horzum, M. B. (2010), Öğretmenlerin Web 2.0 Araçlarından Haberdarlığı, Kullanım Sıklıkları ve Amaçlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 603-634.
- Huber, S. G., & Helm, C. (2020). COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(2), 237-270.
- Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y. H. S. (2019). Conflicts: Their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 10-13.
- İftakhar, S. (2016). Google classroom: what works and how. *Journal of Education and Social Sciences*, 3(1), 12-18.
- İlhan, V., ve Aydın, H. (2019). Okul Topluluğu Üyelerinin İnternet ve Mobil İletişim Teknolojileri İle Etkileşimin Olası Riskleri Üzerine Düşünceleri. *Journal Of International Social Research*, 12(64).
- İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2020). T.C. Resmi Gazete (312020, 31 Temmuz 2020).
- İşman, A., ve Albayrak, E. (2014). Sosyal Ağlardan Facebook'un Eğitime Yönelik Etkililiği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 129-138.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>. Erişim tarihi: 14/05/2022.
- Jiang, F., Lu, S., Zhu, X., & Song, X. (2021). Social media impacts the relation between interpersonal conflict and job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 420-441. doi:10.1111/1744-7941.12250. Erişim tarihi: 22/08/2021.
- Johari, S., Noordin, W. N. W., & Mahamad, T. E. T. (2022). WhatsApp conversations and relationships: a focus on digital communication between parent-teacher engagement in a secondary school in Putrajaya. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 280-296.
- Karataş, K., & Çakan, S. (2018). Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Eğitim-Öğretim Sorunları: Bismil İlçesi Örneği. *İlköğretim Online*, 17(2).
- Khan, G. F., Swar, B., & Lee, S. K. (2014). Social media risks and benefits: A public sector perspective. *Social science computer review*, 32(5), 606-627.

- Kalsın, B. (2020). Kovid-19'dan kaçarken dezenformasyona tutulmak, <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/kovid-19dan-kacarken-dezenformasyona-tutulmak/1781644> (E.T. 09/04/2021).
- Kaplan, A. , Öztürk, M. & Ertör, E. (2013). Aile Ziyaretlerinin Öğrencilerin Okuluna ve Ailesine Yönelik Tutumuna Etkisi. Milli Eğitim Dergisi, 43 (200), 189-199. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/milliegitim/issue/36551/41514>. (E.T. 03/02/2021).
- Karahisar, T. (2011). Özel Hayatın Gizliliği ve İnternette İşlenen Suçlar. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi II. Medya ve Etik Sempozyumu, Medya-Kültür İlişkisinde Etik, 599-606.
- Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2000), Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaynak, S., & Koç, S. (2015). Telif Hakları Hukuku'nun Yeni Macerası: Sosyal Medya. Folklor/Edebiyat, (83), 389.
- Kazak, E. (2021). Farklı Sosyo Ekonomik Çevrelerde Bulunan Okulların Etkililiğine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 139-161.
- Kazancı, A., ve İnan Dönmez, F. (2013). Okul 2.0 Eğitimde Sosyal Medya Ve Mobil Uygulamalar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kazu, İ. Y. , Bahçeci, F. & Kurtoğlu Yalçın, C. (2021). Öğretmenlerin Koronavirüs Pandemisi Döneminde Verdikleri Uzaktan Eğitime İlişkin Metaforik Algıları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (2), 701-715. Doi: 10.18069/Firatsbed.814015
- Kekeç Morkoç, D., ve Erdönmez, C. (2015). Web 2.0 Uygulamalarının Eğitim Süreçlerine Etkisi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği. Journal Of Higher Education ve Science/Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi, 5(3).
- Keleş, H. N., Atay, D. & Karanfil, F. (2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Milli Eğitim Dergisi, 49(1), 155-174.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 14(1), 103-124.
- Kılınç, T. (1986). Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri Ve Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1, 15.

- Kızıltepe, F. (2019). Çevrimiçi Trol Davranış Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Trol Davranışlarına Yönelik Farkındalığın İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koç, M. H. (2018). Veli görüşlerine göre veli öğretmen ilişkisi ölçeğinin geliştirilmesi ve veli öğretmen ilişkisinin incelenmesi. Milli Eğitim Dergisi, 47(218), 55-76.
- Koçak, S., ve Baskan, G. A. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44(44), 212-224.
- Koçyiğit, M., & Koçyiğit, A. (2018). Değişen ve Gelişen Dijital İletişim: Yazılabilir Web Teknolojisi (Web 2.0). <https://www.researchgate.net/publication/348298456>. (E.T. 09/04/2021).
- Konan, N., Yılmaz, S., ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul Müdür Yardımcısı Görevlendirilmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(1), 105-134.
- Koşar, S., ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4), 581-603.
- Kozan, M. Kamil ve İlter, Selim S. (1994). Third Party Roles Played By Turkish Managers In Subordinates' Conflicts. Journal Of Organizational Behavior, 15(5), 453-466.
- Köse, A. (2018). Okul müdür yardımcılarının bakış açılarıyla okul müdür yardımcılığı görevi: Bir öz değerlendirme. Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR), 5(16), 191-211.
- Köseoğlu, Ö. & Aydın, İ. (2022). Devlet İlkokullarında Sosyal Medya Politikası ve Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma. Journal of Political Administrative and Local Studies, 5 (1), 1-25. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jpaljournal/issue/69984/1104018>. (E.T.15/06/2022).
- Krauss, R. M., ve Morsella, E. (2006). When Neighbors Feud, Lovers Quarrel, Or Nations War, The Predictable Rem-Edy İng. The Handbook Of Conflict Resolution: Theory And Practice.
- Kujur, P. & Chhetri, B. (2015). Evolution of World Wide Web: Journey Web 4.0. International Journal of Computer Science 6(1), 134-138 <https://goo.gl/Mn18LA>. (E.T. 03/02/2020).
- Knudson, R. M., Sommers, A. A., & Golding, S. L. (1980). Interpersonal perception and mode of resolution in marital conflict. Journal of Personality and Social Psychology, 38(5), 751.

- Kurt, E. (2019). İlkokul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar Ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtdede Fidan, Erbasan ve Kolsuz. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Bilişim Ağı'ndan (Eba) Yararlanmaya İlişkin Görüşleri. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(45), 626-637.
- Kuş, Z., Mert, H. & Boyraz, F. Covid-19 Salgını Süresince Eğitimde Fırsat Eşit (Siz) Liği: Kırsal Kesimdeki Öğretmen ve Ebeveyn Görüşleri. Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, 11(2), 470-493.
- Lawson, M. A. (2003). School-family relations in context: Parent and teacher perceptions of parent involvement. Urban education, 38(1), 77-133.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... & Wolff, S. (2009). A brief history of the Internet. ACM SIGCOMM Computer Communication Review, 39(5), 22-31.
- Levent, F. (2005). Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lewin, K. (1948). Resolving Social Conflicts; Selected Papers On Group Dynamics. Newyork: Harper & Brothers Publishers.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European journal of work and organizational psychology, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>. (E.T. 13/05/2021).
- Lipsky, D. B., & Avgar, A. C. (2010). The Conflict Over Conflict Management.
- Manovich, L. (2002). The language of new media. MIT press.
- Mavnacioğlu, K. Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi (Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım), (2018). Beta Yayınları, İstanbul.
- Mayangsari, I. D., & Aprianti, A. (2017). Understanding communication among parents and teachers in WhatsApp. Case study in Bandung, Indonesia. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 2(2), 18-23.
- McCay-Peet, L., & Quan-Haase, A. (2017). What is social media and what questions can social media research help us answer. The SAGE handbook of social media research methods, 13-26.
- MEB İstatistikleri, 2021.
- MEB, Kurumsal Sosyal Medya Kullanım Kılavuzu, 2021

- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 349-364.
- Meikle, G. (2016). *Social media: Communication, sharing and visibility*. Routledge.
- Meler, R. P., Lev-On, A., & Rosenberg, H. (2021, March). Social media and educational authority: the case of Whatsapp. In *Proceedings of INTED2021 Conference* (Vol. 8, p. 9th).
- Mhehe, E. G. (1997). The role of the school administrator in conflict management. *Information Analyses, Opinion Papers* <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED408642.pdf>. (E.T. 03/05/2021).
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, (2012). T.C. Resmi Gazete (28199, 09 Şubat 2012).
- Murat, M., & Bonacini, L. (2020). Coronavirus pandemic, remote learning and education inequalities (No. 679). *GLO Discussion Paper*.
- Mutlu, S. (2004), Örgütsel Çatışma Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Negi, A. S. (2015), Managing Conflict, *Advances in Economics And Business Management*. 2 (14), 1340-1344.
- Nokali, N. E., Bachman, H. J., & Votruba-Drzal, E. (2010). Parent involvement and children's academic and social development in elementary school. *Child development*, 81(3), 988-1005.
- Ocak, H. (2019), Whatsapp school groups: a study of parental experiences with instant group messaging. Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 1146-1155.
- Orman, M. (2012). Velilerin sosyo ekonomik durumu, sınıf veli toplantılarına katılımı ve öğrencilerin başarısı: Tahir Merzeci İlköğretim Okulu örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir*.
- Otrar, M., ve Övün, Y. (2007). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze İlçesi Örneği). *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. <http://dspace.marmara.edu.tr/handle/18832014/1212>. (E.T. 05/02/2020).
- Önder, E. (2022). Covid-19 salgınında öğretmenlerin uzak eğitime ilişkin deneyimleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 399-418.

- Öner, N.S., (2019). Okul müdürlerinin örgütsel iletişim sürecine ilişkin yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 81-114.
- Özcan, Ş. (2021). Çatışma yönetimi. Ankara: İksad Yayınevi.
- Özdoğru, M. (2021). İlkokullarda öğretmen-veli ilişkisinde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri. Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi, 2 (1), 68-76. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijpes/issue/60113/857887> (E.T. 01/02/2022).
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özge Sağbaşı, N. & Özkan, C. (2022). Veli İle Yaşanan Çatışmanın Öğretmen Performansına Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi, 12 (1), 414-433. Doi: 10.30783/Nevsosbilen.983282
- Özkan, T. (2003). İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleri (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı: 2, Ss. 65-75.
- Özmen, F., Aküzüm, C. ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (16), 86-100.
- Öztaş, U. (2005). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztürk, M. F., ve Talas, M. (2015). Sosyal medya ve eğitim etkileşimi. Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks, 7(1), 101-120.
- Öztürk, Ş. (2015). Sosyal medyada etik sorunlar. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi 9 (1). 287-311.(doi: 10.18094/si.57598).
- Özyürek, L. (1983). Çocuğumun öğretmeni. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16(2), 61-76.
- Parlak, B. (2011), Kamu yönetimi sözlüğü. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Payne, D. (2010). Harnessing conflict. Library leadership & management, 24(1), 6-11.

- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Prensky M. (2001). Digital natives, digital immigrants, from on the horizon (MCB University Press, 9(5), October, <https://doi.org/10.1108/10748120110424843> (E.T. 27/04/2021).
- Proksch, S. (2016). *Conflict Management*. Springer.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629-652. <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>. (E.T.13/05/2021).
- Putri, R. S., Purwanto, A., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Pramono, R. ve Hyun, C. C. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on online home learning: An explorative study of primary schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 4809 – 4818.
- Quan-Haase, A., & Sloan, L. (2017). Introduction to the handbook of social media research methods: Goals, challenges and innovations. *The SAGE handbook of social media research methods*, 1, 1-9.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44(3\_suppl), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>. (E.T. 16/05/2021).
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy Of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., ve White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal Of Conflict Management*, 10(2), 154-171.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Routledge. Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2003). Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235. <https://www.researchgate.net/publication/228182312> (E.T. 18/06/2020).
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ... ve Ferdousy, S. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.

- Ramdhani, T., & Nandiyanto, A. B. D. (2021). The use of Whatsapp social media as reinforcement online learning during the COVID-19 pandemic. *Indonesian Journal of Multidiciplinary Research*, 1(1), 107-112.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California management review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P., (1998). *Organizational behavior: Concepts and controversies and applications*. Usa, Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (2001). The digital divide. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 7, 96-111.
- Rosen, D. (2022). Introduction: The rise of a new media paradigm. In *The Social Media Debate* (pp. 1-4). Routledge. DOI: 10.4324/9781003171270-1
- Roza, V. (2021, February). Incorporating both Zoom and YouTube in Micro Teaching Class during the Covid-19 Pandemic: An Effectiveness Investigation. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1779, No. 1, p. 012033). IOP Publishing.
- Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of social issues*, 50(1), 33-45.
- Rummel, R. J. (1976). *Understanding conflict and war: vol. 2: the conflict helix*. Beverly Hills: Sage. <http://www.hawaii.edu/powerkills/violence.htm> (E.T.09/05/2021).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2016), *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Sarı, T., & Nayır, F. (2020). Pandemi dönemi eğitim: Sorunlar ve fırsatlar. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 31, 414-429. <https://doi.org/10.1080/15391523.2019.1573354> (E.T. 05/02/2020).
- Saylık, T., Karatopçu, C., Mengeş, S., & Kazancı, H. (2023). Eğitim kurumlarında yöneticilerin çatışma çözme stratejilerine yönelik tutumlar: Okul müdürleri örneği. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(4), 683-692.
- Schroeder, S., Curcio, R., & Lundgren, L. (2019). Expanding the learning network: How teachers use Pinterest. *Journal of research on technology in education*, 51(2), 166-186.

- Sendall, P., Ceccucci, W., & Peslak, A. (2008). Web 2.0 matters: An analysis of implementing Web 2.0 in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 6(64), 1-17.
- Serçemeli, C. (2016). Sosyal medyada mahremiyetin gizliliğini ihlalde yeni bir trend olan “Stalk”’a hukuki açıdan bir bakış. *Güncel Hukuk Dergisi*, 2.
- Serçemeli, M. & Kurnaz, E. (2020). Covid-19 pandemi döneminde öğrencilerin uzaktan eğitim ve uzaktan muhasebe eğitimine yönelik bakış açıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 40-53.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi, *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (8), 181-195.
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict management among secondary school students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 630-635.
- Sincar, M. ve Uğurlu, C. T. (2012). Öğretmenlerin forum sayfalarında karşılaştıkları etik sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(3).
- Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z., ve Demir, M. (2013). İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 23-32.
- Solomon, G., & Schrum, L. (2007). Web 2.0: New tools, new schools. *ISTE (Interntl Soc Tech Educ)*.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Sweeney, P. D., ve Mcfarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: Solutions for management*. McGraw-Hill.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, *Milli Eğitim Dergisi*, 188, Ss. 125-143.
- Şanlı Güneş, E.N., & Akbaba, A. İ. (2020). İlk ve ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Manas Journal of Social Studies*, 9(3), 1410-1425.
- Şenel, H. C. ve Seferoğlu. S. S. (2009). Eğitimde ağ günlüğü uygulamaları: ilköğretim bilişim teknolojileri dersinden örnekler. *Hacettepe University Proceedings of 9th International Educational Technology Conference*. 142-148.
- Şengöz, A., ve Eroğlu, E. (2017). Örgütlerde sosyal medya kullanımı: sosyal medya algıları, amaçları ve kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 503-524.

- Şenyurt, Y. S., & Şahin, Ç. (2022). Covid-19 salgınında uzaktan eğitim sürecinde web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgili sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Uluslararası Bilim Ve Eğitim Dergisi*, 5(1), 34-49.
- Şimşek, M. Ş ve Çelik, A., (2012). Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M., (2019). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Tebliğat Kanunu, (1959). T.C. Resmi Gazete (10139, 11 Şubat 1959).
- Tekin, O. (2020). Uzaktan eğitim kullanılan hizmet içi eğitim programlarına yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 16 (1) , 20-35. DOI: 10.17244/eku.643224
- Telli, S. G. & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve Çevrimiçi (Online) Eğitimin Önlenebilir Yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3 (1) , 25-34. DOI: 10.32329/uad.711110
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 123-144.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 8(6), 07-16.
- Thomas, K. W. And Kilmann, R. H. (2008). Conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1-11.
- Thwala, Phakamile (2022), Conflict, conflict management and negotiations: A mini literature review (July 19). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4168337> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4168337> (E.T. 05/03/2023).
- Tınaz P. (2006), İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi* 4(11). 13-28.
- Titrek, O., ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657-674.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yöntemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1. 23-40.
- Toytok, E., ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Töreci, E., (2014) İnternet Etiği, <http://bilisimdergisi.org/s158> (E.T.14/08/2020).
- Turhan, Ö., & Tiftik, C. (2022). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetme stratejilerine etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Turkalj, Ž., Fosić, I., & Dujak, D. (2008). Conflict managment in organization. Interdisziplinäre Managementforschung IV Interdisciplinary Management Research IV, 505.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türk, H.& Kiroğlu, K. (2022). Uzaktan eğitime ilişkin sınıf öğretmenlerinin ailelerin ve ilkokul öğrencilerinin görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (63), 16-48.
- Türker, S., (2010). Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile sürekli öfke ve öfke ifade düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkiye Bilişim Derneği. (2010). Bilişim etiği nihai rapor. <http://www.tbd.org.tr>. (E.T. 07/04/2021).
- Ural, A. (1997). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, K., ve Uluçay, D. M. (2017). İş ortamında Whatsapp kullanımı ve kesintiye uğrama. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 10(1), 216-231.
- Üngüren, E. (2008 ) Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(5), 880-909.
- Üngüren, E. (2019). Yeni medya iletişim kanalı olarak katılımcı sözlük sitelerine yönelik bir değerlendirme. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 2878-2907.
- Vardal, Z. B. (2015). Yeni medya ve etik. International Multilingual Academic Journal, 2, (1).
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict And its management. Journal Of Management, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306> (E.T. 16/05/2021).
- Wasserman, E., & Zwebner, Y. (2017). Communication between teachers and parents using the WhatsApp application. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 16(12), 1-12. <https://doi.org/10.26803/ijlter.16.12.1> (E.T. 24/05/2021).
- Wattenhofer, M., Wattenhofer, R., & Zhu, Z. (2012). The YouTube social network. In Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social

- Werhane, P. H. (1991). Engineers and management: The challenge of the Challenger incident. *Journal of Business Ethics*, 10(8), 605-616.
- Whright, Q. (1951). The nature of conflict. *Western Political Quarterly*, 4(2), 193-209. <https://doi.org/10.1177/106591295100400201> (E.T.10/05/2021).
- Wright, Q. (1990). The nature of conflict. In *Conflict: Readings in Management and Resolution* (pp. 15-34). Palgrave Macmillan, London.
- Yazıcı, T. (2015). Kişilerarası iletişimde anlık mesajlaşma uygulamalarının yeri: whatsapp uygulaması ile ilgili üniversite öğrencileri üzerine bir inceleme. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 1(4), 1102-1119.
- Yıldırım, M.C., Dönmez, B., (2008). Okul-Aile işbirliğine ilişkin bir araştırma (İstiklal İlköğretim Okulu Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 98-115.
- Yıldız, A., Akar Vural, R. (2020). Covid-19 pandemisi ve derinleşen eğitim eşitsizlikleri. *Türk Tabipleri Birliği Covid-19 Pandemisi Altıncı Ay Değerlendirme Raporu*, 556, 565.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.
- Yılmaz, E., Mutlu, H., & Doğanay, G. (2020). Veli algısına göre pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinin niteliği. *Palet Yayınları*, Konya.
- Yiğit, M., & Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl Etkiler?. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 732-750.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416.
- Yurdunkulu, A., ve Oktay, A. (2020). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Düzce-Merkez Örneği). *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 285-302. (Doi: 10.24315/tred.561001).
- Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of organizational communication*. Boston: Houghton.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (163), 203-215.

## Elektronik Kaynaklar

<https://bidb.itu.edu.tr/seyir-defteri/blog/2013/09/07/internetin-tarihcesi>

(E.T. 20/03/2021).

<https://www.who.int/europe/home?v=welcome> (E.T. 15/02/2021).

<http://www.telifhaklari.gov.tr/Telif-Hakki-Nedir> (E.T. 03/06/2020).

[https://www.jstor.org/stable/23684931?read-now=1&seq=7#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23684931?read-now=1&seq=7#page_scan_tab_contents)  
(E.T. 23/06/2020).

<http://www.ritholtz.com/blog/2010/12/history-of-social-media/> (E.T. 23/07/2020).

<https://www.whatsapp.com/legal/?lang=tr#privacy-policy-information-we-collect>  
(E.T. 24/07/2020).

[https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/whatsaap\\_uzerinden\\_emirler\\_82\\_12012018.pdf](https://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/whatsaap_uzerinden_emirler_82_12012018.pdf) (E.T. 24/07/2020).

<http://computerethicsinstitute.org/aboutcei/ceishistory.html> (E.T. 05/08/2020).

<https://about.linkedin.com/tr-tr> (E.T. 13/08/2020).

<https://telegram.org/> (E.T. 13/08/2020).

[https://teyit.org /](https://teyit.org/) (E.T. 31/03/2021).

<https://quizizz.com/> (E.T. 05/07/2021).

<https://www.whatsapp.com/about> (E.T. 13/08/2020).

## EK

### Ek 1: Etik Kurul Onay Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.03.2021-E.16569



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-16569  
Konu : 32/18 İdris AYDIN

Sayın İdris AYDIN

İlgi : İdris AYDIN 22.02.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 03.03.2021 tarihli ve 32 sayılı toplantısında alınan "18" nolu karar ile İdris AYDIN'ın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İsmail HİRA  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

### KARAR

18. İdris AYDIN'ın “ Örgütsel Çatışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçlarının Rolü: Devlet İlkokulları Örneği ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda İdris AYDIN'ın “ Örgütsel Çatışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçlarının Rolü: Devlet İlkokulları Örneği ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## Ek 2: Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket İzin Yazısı



T.C.  
SAKARYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-74060378-44-24266952  
Konu : Araştırma İzni (İdris AYDIN)

15/04/2021

### VALİLİK MAKAMINA

Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 09.03.2021 tarihli ve 17377 sayılı yazısı ile Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi EABD doktora programı öğrencisi İdris AYDIN, Doç. Dr. Özer KÖSEOĞLU'nun danışmanlığında hazırladığı "Örgütsel Çalışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçların Rolü: Devlet İlkokulları Örneği" konulu anket çalışmasını ilimizde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğini bildirmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının ilimizde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanması, yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüklerince yerine getirilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi hâlinde olurlarınıza arz ederim.

Fazilet DURMUŞ  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
15/04/2021

Murat KARASU  
Vali Yardımcısı

### Ek 3: Anket Soruları

#### ANKET SORULARI

Sayın meslektaşım,

Aşağıdaki anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “**Örgütsel Çatışmanın Yönetiminde Web 2.0 Araçlarının Rolü: Devlet İlkokulları Örneği**” adlı doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederim.

1- Meslekteki kıdeminiz.

- ☐ 0 – 5 yıl      ☐ 6 – 10 yıl      ☐ 11 – 15 yıl      ☐ 16 yıl ve daha yukarı

2- Cinsiyetiniz ☐ Kadın      ☐ Erkek

3- Eğitim Durumunuz

- ☐ Ön lisans      ☐ Lisans      ☐ Lisansüstü

4- Yaş grubunuz nedir?

- ☐ 24 yaş altı      ☐ 25 – 34 yaş      ☐ 35 – 44 yaş      ☐ 44 – 54      ☐ 55 yaş ve üzeri

5- Ne kadar süre idarecilik yaptınız?

- ☐ Hiç yapmadım      ☐ 1 yıldan az      ☐ 1-5 yıl      ☐ 6-10 yıl      ☐ 10 yıldan fazla

6- Sosyal ağlar ve uygulamaların kullanımı ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

- ☐ Evet      ☐ Hayır

7- Veliler ile **en çok** hangi yolla iletişim kuruyorsunuz?

- ☐ Telefonla sesli görüşme  
☐ SMS  
☐ Sosyal ağlar (Whatsapp, Telegram, bip ...)  
☐ Yüz yüze  
☐ Diğer..... (Varsa belirtiniz!)

**8- Sosyal ağı en çok hangi amaç için kullanıyorsunuz?**

- ☐ Sınıf içi etkinlikler hakkında velilere bilgi vermek
- ☐ Ödevler hakkında velileri bilgilendirmek
- ☐ Öğrencinin durumu/performansı hakkında velilere bilgi vermek
- ☐ Sınıf ve okulla ilgili duyuruları paylaşmak.
- ☐ Diğer..... (
- Varsa belirtiniz!)

**9- Aşağıdaki sosyal ağ ve uygulamalardan eğitimde kullandıklarınızı işaretleyiniz (birden fazla seçilebilir).**

- ☐ EBA
- ☐ Zoom
- ☐ Whatsapp
- ☐ Twitter
- ☐ Facebook
- ☐ İnstagram
- ☐ Youtube
- ☐ Telegram
- ☐ Bip
- ☐ Google Form
- ☐ Diğer..... (
- Varsa belirtiniz!

| SOSYAL AĞLAR VE UYGULAMALAR:<br>Whatsapp, EBA, Zoom, Facebook, Twitter, Telegram ... |                                                                                                                                                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 10                                                                                   | Öğretmenler, veliler ile iletişimde sosyal ağ ve uygulamaları daha fazla kullanmalıdır.                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 11                                                                                   | Öğrencinin sınıf içi çalışmalarının sınıf grubundan veliler ile paylaşılması eğitime olumlu katkı yapmaktadır.                                       |                         |              |            |             |                        |
| 12                                                                                   | Kendi sınıfımda velilerle iletişimde Whatsapp veya benzeri uygulamaları sıkça kullanırım.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 13                                                                                   | Whatsapp veya benzeri uygulamaları velilerle iletişimde aktif olarak kullanmak isterim, ancak iletişim sorunları yaşamaktan korkuyorum.              |                         |              |            |             |                        |
| 14                                                                                   | Whatsapp (veya benzeri) grubunda veliler ile iletişimde iletişim sorunları yaşarım.                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 15                                                                                   | Sınıf etkinlikleriyle ilgili sosyal ağ paylaşımlarım nedeniyle veliler ile yaşadığım anlaşmazlıklar iş verimimi düşürür.                             |                         |              |            |             |                        |
| 16                                                                                   | Whatsapp (veya benzeri) grubunda veliler ile yaşadığımız anlaşmazlıklar genellikle velilerden kaynaklanmaktadır.                                     |                         |              |            |             |                        |
| 17                                                                                   | Veliler ile iletişimde sosyal ağları kullanmak gereğinden fazla vaktimi almaktadır.                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 18                                                                                   | Sosyal ağlar, velilerle yaşanacak çatışmalardan kaçınmama yardımcı olur.                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 19                                                                                   | Sosyal ağların velilerle iletişimde faydasız olduğunu düşünüyorum.                                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 20                                                                                   | Velilerle iletişimde sosyal ağlar kesinlikle tercih edilmemeli, yüz yüze iletişim daha uygundur.                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 21                                                                                   | Devlet okullarının kurumsal sosyal ağ hesapları olmalıdır.                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 22                                                                                   | Milli Eğitim Bakanlığı sosyal ağların velilerle iletişimde kullanılmasını teşvik etmelidir.                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 23                                                                                   | Öğretmenlere, sosyal ağların eğitim süreçlerinde nasıl kullanılacağıyla ilgili eğitim verilmelidir.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 24                                                                                   | Okul yönetimi ve/veya Milli Eğitim Bakanlığı velilerle iletişimde sosyal ağların kullanımıyla ilgili ilke ve değerleri yazılı olarak ilan etmelidir. |                         |              |            |             |                        |
| 25                                                                                   | Öğretmenler, velilerle iletişimde uyulması gereken etik ilke ve kodları yazılı olarak duyurmalıdır.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 26                                                                                   | Kurum içi iletişimde sosyal ağların kullanımı sorunlara neden olmaktadır.                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 27                                                                                   | Eğitimde sosyal ağ ve uygulamaları kullanırken sorun yaşamaktayım.                                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 28                                                                                   | Pandemi sürecinde veliler ile iletişimde normal zamanlara göre daha fazla çatışma yaşadım.                                                           |                         |              |            |             |                        |

#### **Ek 4: Nitel Araştırma Soruları**

#### **OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU**

**Web 2.0 Araçları:** Zoom, Google Meet, Whatsapp, Telegram, Bip gibi sosyal ağlar ve iletişim uygulamaları.

- 1- Meslekteki kıdeminiz :
- 2- İdarecilikteki kıdeminiz :
- 3- Yaşınız :
- 4- Cinsiyetiniz :
- 5- Web 2.0 araçları konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
- 6- Çatışma yönetimi konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
- 1- Okulunuzda kurum içi iletişimde en çok hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz?
- 2- Okulunuzda web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgili ilke ve kuralları daha önceden belirlediniz mi? Bu kurallar yazılı mı yoksa sözlü olarak mı belirlendi? İlke ve kurallardan örnekler verir misiniz?
- 3- Web 2.0 araçları veli, öğrenci, öğretmen ve okul yönetimi arasında ne gibi anlaşmazlıklara, sorunlara, çatışmalara yol açmaktadır? Örneklerle açıklayınız?
- 4- Bu anlaşmazlıkların, sorunların, çatışmaların çözümünde nasıl bir yol izlediniz? Örneklerle açıklayınız?
- 5- Yeni eğitim öğretim yılında web 2.0 araçlarının eğitim-öğretim ve iletişimde kullanımı ile ilgili stratejileriniz, politikalarınız ve uygulamalarınız nelerdir?
- 6- Velilerden Whatsapp vb. sınıf grupları ile ilgili size olumlu dönütler ve/veya şikayetler oldu mu? Örneklerle açıklayınız?
- 7- Web 2.0 araçlarının kurum içi iletişimde faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?
- 8- Web 2.0 araçlarının eğitim-öğretimde faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

## ÖĞRETMENLER İÇİN GÖRÜŞME FORMU

**Web 2.0 Araçları:** Zoom, Google Meet, Whatsapp, Telegram, Bip gibi sosyal ağlar ve iletişim uygulamaları.

- 1- Meslekteki kıdeminiz
- 2- Yaşınız
- 3- Cinsiyetiniz
- 4- Web 2.0 araçları konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
- 5- Eğitimde en çok hangi web 2.0 araçlarını kullanıyorsunuz?
- 6- Web 2.0 araçlarını hangi amaçlar için kullanıyorsunuz?
- 7- Eğitimde web 2.0 araçlarını kullanırken en çok yaşadığınız sorun nedir? Bu sorunun çözümü için neler yaptınız?
- 8- Okulunuzda web 2.0 araçlarının kullanımı ile ilgili idarece belirlenmiş ilke ve kurallar var mı?
- 9- Sınıfınızda web 2.0 araçlarının kullanımı konusunda ilke ve kurallar belirleyerek velilerinizi bilgilendirdiniz mi?
- 10- Size göre eğitimde web 2.0 araçlarının avantajları nelerdir?
- 11- Kurum içi iletişimde web 2.0 araçlarının kullanımında ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

## ÖZGEÇMİŞ

|                                                                                                                                                                                                     |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ad Soyad: İdris AYDIN</b>                                                                                                                                                                        |                                      |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>                                                                                                                                                                             |                                      |
| <b>Lisans</b>                                                                                                                                                                                       |                                      |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                   | İnönü Üniversitesi                   |
| <b>Fakülte</b>                                                                                                                                                                                      | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| <b>Bölümü</b>                                                                                                                                                                                       | Kamu Yönetimi                        |
| <b>Yüksek Lisans</b>                                                                                                                                                                                |                                      |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                   | Cumhuriyet Üniversitesi              |
| <b>Enstitü Adı</b>                                                                                                                                                                                  | Sosyal Bilimler Enstitüsü            |
| <b>Anabilim Dalı</b>                                                                                                                                                                                | Kamu Yönetimi                        |
| <b>Programı</b>                                                                                                                                                                                     | Yönetim Bilimleri                    |
| <b>Makale ve Bildiriler</b>                                                                                                                                                                         |                                      |
| <b>1. Köseoğlu, Ö., &amp; Aydın, İ. Sosyal Ağlar ve Örgütsel Çatışma: Devlet İlkokullarında Bir Uygulama.</b> Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(1), 174-222.                                        |                                      |
| <b>2. Köseoğlu, Ö., &amp; Aydın, İ. Devlet İlkokullarında Sosyal Medya Politikası ve Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma.</b> Journal of Political Administrative and Local Studies, 5(1), 1-25. |                                      |