

OKUL YÖNETİCİLERİNİN COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

SCHOOL ADMINISTRATORS' VIEWS ON THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS

Seyithan DEMİRDAĞ¹

ÖZ: COVID-19 pandemi süreci birçok özel ve kamu örgütünü ciddi bir şekilde etkilemiştir. En çok etkilenen kurumların başında okul örgütleri gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin COVID-19 pandemi sürecine ilişkin görüşlerinin araştırılmasıdır. Nitel araştırma paradigmasının olgubilim (fenomenoloji) temelinde desenlenen araştırmada çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile tespit edilmiştir. Çalışmaya farklı okul kademelerinde görev yapmakta olan 16 okul müdürü katılmıştır. Araştırmadaki verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 11 soru sorulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin kodlanarak analiz edilmesi sonucunda bulgular elde edilmiştir. Bulgular, müdür algılarına göre alınan önlemler, öne çıkan sorunlar ve pandeminin etkileri olmak üzere üç kısımda kategorize edilmiştir. Okul müdürleri alınan önlemleri fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemler ve öğretimsel önlemler şeklinde sınıflandırmışlardır. Elde edilen ikinci bulguya göre ise okul müdürleri karşılaştıkları sorunları uzaktan eğitim, bireysel ve yönetsel şekilde kategorilendirmişlerdir. Elde edilen son bulgulara göre ise okul müdürleri COVID-19 salgınının etkilerini iletişim süreci, öğretim süreci ve okul yönetimine etkileri şeklinde değerlendirmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: COVID-19, pandemi, okul müdürleri, uzaktan eğitim, kriz yönetimi

ABSTRACT: The COVID-19 pandemic process has seriously affected many private and public organizations. Schools are one of the most affected organizations during the pandemic. The aim of this study is to investigate school administrators' views on the COVID-19 pandemic process. In this study, the phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used. The participants of the study include 16 school administrators and are selected through the maximum variation of the sampling technique. They are from different types of school. In order to collect the data in the study, 11 questions in the semi-structured interview form are asked. The study findings of the study are categorized according to the perceptions of the administrators as; measures taken, main issues, and the effects of the pandemic. School administrators classify the measures taken as the ones regarding inequality of opportunity and instructional measures. Secondly, school administrators categorized the issues they encountered as distance education, individual ones and administrative ones. Lastly, school administrators evaluated the effects of the COVID-19 epidemic based on communication process, teaching process, and school administration.

Keywords: COVID-19, pandemic, school administrators, distance education, crisis management

Bu makaleye atıf vermek için:

Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), ss. 273-291

Cite this article as:

Demirdağ, S. (2022). School administrators' views on the covid-19 pandemic process. *Trakya Journal of Education*, 12(1), pp. 273-291

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

After the coronavirus (COVID-19) epidemic was declared as a pandemic by the World Health Organization (WHO), many private and public institutions began to be negatively affected. Undoubtedly, one of the places where this effect was felt the most was the schools. The COVID-19 pandemic has caused difficulties for people of all walks of life, including teachers, students, parents and school administrators. Since March 2020, many schools have been closed and education was provided through distance education.

¹ Doç.Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, seyithandemirdag@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4083-2704.

With the COVID-19 pandemic process, the state officials made statements regarding the implementation of various measures to protect human health and to carry out educational activities without interruption, especially by the Ministry of National Education of the countries and institutions within the central organization such as health institutions. In line with the instructions sent to the schools by the central organizations, school principals took the necessary steps to inform teachers, students, and parents about this issue. In Turkey, due to the COVID-19, many radical decisions were made to prevent interruptions in education. In such sense, the most important decisions affecting the education and training process were taken by the Ministry of National Education on 16 March. In line with these decisions, as of March 23, it has been decided that students will receive education through the Education Information Network (EBA). With the use of EBA and other online tools, students were encouraged to proceed with their educational activities without experiencing any interruption (Kırmızıgül, 2020).

Method

In this study, the phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used. According to Creswell (2007), in phenomenological studies, the researcher tries to reveal the phenomenon defined by the participants in the form of human experience with the strategy of questioning. Maximum diversity sampling was used as the sampling technique in the study. The main purpose of using this sampling method is to identify common patterns with wide-ranging situations in order to determine the differences regarding the study group (Baltacı, 2018). With this approach, it is aimed to reveal the differences regarding the participants within the scope of purposeful sampling (Reichardt & Rallis, 1994; Shenton, 2004). For these purposes, the working group consisted of school principals working at schools affiliated with the National Education Directorate in Zonguldak province. The study sample included 16 school principals with different years of experiences. Semi-structured interview forms were used to collect the data in the study. The semi-structured interview approach, which is frequently used in qualitative studies, is a data collection technique that includes the open-ended questions identified before the interview, as well as the questions that arise during the interview (Karataş, 2015; Türnüklü, 2000). Approximately 12 hours of audio recording was obtained for the data collected as a result of interviews with school principals. The data were properly deciphered and recorded in writing. Then, the data were analyzed with the inductive analysis approach. With the inductive approach, it is aimed to explore dimensions and themes in the data set by interview and observation techniques (Tay & Jebb, 2017).

Findings

It is observed that the pandemic process significantly affects teachers, parents, students and school administrators. School administrators, who constitute the main point of the study, have tried to prevent the functioning of the school from being interrupted by taking various measures in this process. As in all institutions, taking necessary measures in line with the recommendations of the Ministry of National Education and the Scientific Committee in schools, protecting the health of the individuals was the main goal while providing the means of education. In this study, the measures taken by the school administrators during the pandemic process without ignoring the recommendations of the Ministry of National Education and the Scientific Committee were categorized in two groups; precautions regarding inequality of opportunity and instructional measures. School administrators made sense of the measures regarding inequality of opportunity in the context of students' access to technological materials. School administrators stated that the school is trying to reach the students in one way by mobilizing all means. Various educational activities were prepared and sent to some students, while laptops were provided to those who did not have a computer. Even though students were tried to be included in distance education, it was not fully accomplished as many students could be reached to be included in such education.

School administrators discuss the problems they encounter during the COVID-19 pandemic process based on the disruptions in distance education, the hesitations of individuals, and the situations they experience as a result of the late intervention of the central organizations in the process. School principals emphasized that the problems related to distance education were mostly caused by internet access, weakness of the infrastructure of access to distance education, and lack of knowledge on legislation. It was stated that some of the students could not access related platforms during the distance education process and some of them did not consider distance education as an important mean of education.

Discussion and Conclusion

According to the school administrators during the COVID-19 pandemic process, the main goal of the schools be reaching every student on the basis of inequality of opportunity and taking meaningful measures in order to educational activities sustainable. Since these measures are generally taken on the basis of the school and by using the capacity of the school, efforts to reach every student in this context have fallen short of the target. In order to avoid such problems, the national education directorates of the schools should create an inventory by evaluating the available resources of the schools. After the resources of the schools are determined, the necessary materials should be sent to each school in an effective planning framework. After the basic needs are determined according to the socio-economic environment in which the school is located and the necessary materials are provided, school administrators and teachers should cooperate to determine the students in need and then send the necessary materials to them. When these requirements are met on both school and student basis, students' grievances will be largely eliminated.

GİRİŞ

Koronavirüs (COVID-19) salgını Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak ilan edildikten sonra birçok özel ve kamu kuruluşu olumsuz anlamda etkilenmeye başlamıştır. Ülkemizde de etkisini göstermeye başlayan Covid-19 pandemisi örgün eğitim ve yaygın eğitimle birlikte sağlık, ekonomi ve sosyal yaşam gibi birçok alanda bireyleri etkilemeye başlamıştır (Yeşilyurt, 2021). Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) verilerine göre, dünyada Mayıs 2021 itibariyle 156 milyondan fazla Covid-19 vakası olduğu ve üç milyondan fazla insanın ise yaşamlarını yitirdikleri tespit edilmiştir (WHO, 2021). COVID-19 pandemi sürecinin etkisinin en fazla hissedildiği yerlerden biri de kuşkusuz eğitim ve öğretim yuvaları olan okullar olmuştur. COVID-19 salgını, öğretmen, öğrenci, ebeveyn ve okul müdürleri de dâhil olmak üzere her kesimden insanların çeşitli zorluklar yaşamasına neden olmuştur. Mart 2020'den itibaren birçok okul kapatılarak eğitim öğretim faaliyetlerinin uzaktan eğitim yolu ile çevrimiçi şekilde verilmesine karar verilmiştir. COVID-19 pandemi süreci ile birlikte ülkelerin "Eğitim Bakanlıkları ile sağlık kuruluşları gibi merkezi teşkilat bünyesindeki kuruluşlar başta olmak üzere insan sağlığının korunması ve eğitim faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için çeşitli önlemlerin uygulanmasına ilişkin açıklamalar yapmışlardır. Okullara merkezi teşkilatlar tarafından gönderilen yönergeler doğrultusunda eğitim yöneticileri olarak okul müdürleri gerekli adımları atarak öğretmen, öğrenci ve velileri süreç bağlamında bilgilendirmişlerdir.

Türkiye'de COVID-19'a ilişkin ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldükten sonra devlet kurumlarının uygulamaya koymaya başladığı önlemlerle salgının etkisi azaltılmaya çalışılsa da hastalanan birey sayısının artmasıyla birlikte daha radikal kararlar alınmaya başlanmıştır. Bu bağlamda eğitim ve öğretim sürecini etkileyen en önemli kararlar 16 Mart tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından alınmıştır. Kararlar doğrultusunda 23 Mart tarihinden itibaren öğrencilerin Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden öğrenim görmeleri karara bağlanmıştır. EBA'nın kullanılması ile birlikte okullar öğrencileri çeşitli iletişim araçlarını kullanmaya teşvik ederek uzaktan eğitim sürecini etkili bir şekilde sürdürmeye çalışmıştır (Kırmızıgül, 2020). Erbaş'a (2021) göre uzaktan eğitime ilişkin böyle platformların kullanılması öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunduğu gibi eğitimcilerin işlerini de kolaylaştırmıştır. Türker ve Dündar (2020), uzaktan eğitim araçlarının etkin kullanımı için gerekli alt yapının önceden sağlam temellere oturtulması gerektiğini belirtmişlerdir. COVID-19 pandemi sürecinde okullar iyi niyetlerini ön planda tutarak öğrencilere kaliteli bir öğretim sağlamaya çalışsa da pratikte bunu başarabilmenin pek kolay olmadığı görülmektedir. Okulların bir kısmı bünyesindeki personelin bu yeni duruma ilişkin yaşadıkları korku ve panik durumundan dolayı koordinasyonu sağlamada güçlük yaşarken, diğer bir kısmı ise öğrencileri uzaktan eğitim sürecine adapte etme, velileri bilgilendirme ve gerektiğinde öğrencilere materyal sağlama noktasında gerekli adımları atamamışlardır (Cullinane & Montacute, 2020). Bu yaşananlara ek olarak birçok öğrencinin uzaktan eğitime dair yaşadığı sorunlara gerçek anlamda çözümler üretilmemiştir. Öğrencilerin yaşadığı problemlerin başında internet bağlantısının olmaması, bilgisayar, tablet veya cep telefonu eksikliği gelmektedir (Lourenco & Tasimi, 2020). Sosyo-ekonomik açıdan avantajlı öğrencilerin her türlü imkâna sahip olduğu görülürken, dezavantajlı konumda olanları olanak yoksunluğundan dolayı uzaktan eğitimden yeterince istifade edememişlerdir (Van Lancker & Parolin, 2020). Milli Eğitim Bakanlığı her öğrenciye ulaşma ve ihtiyaçlarını karşılama adına iyi niyetini koruyarak her türlü girişimde bulunurken, pratikte her öğrenciye ulaşma ve öğrenci velilerini bu bağlamda memnun etme istenilen düzeyde olamamıştır. Okulların öğrencilere daha faydalı olmak için EBA haricinde diğer bilişim teknolojilerini de uygulamaya koymaları her hanede öğrenci başına düşen dijital materyal sayısını

artırken, bu durum özellikle pandemi sürecinde kısıtlı bir bütçeyle geçinmeye çalışan ya da işlerinden atılan aileleri ekonomik açıdan daha da zorlamıştır. Salgın sürecine ilişkin merkezi teşkilatlar bağlamından girişimler olduğu gibi yerel bazda, okul müdürleri de gerekli adımları atarak pandeminin etkilerini en az zararlarla atlatmayı hedeflemişlerdir. Okul müdürleri öncelikli olarak uzaktan eğitim platformlarını devreye sokarak öğrencilerde öğrenme kaybını engellemeye çalışmışlardır. Bu anlamda okuldaki bütün bireylere sorumluluklarının ne olduğu açık ve anlaşılır bir şekilde izah edilmiştir. Müdürler salgın sürecinde görev ve sorumlulukları okulların sahip şartları gözetererek tanımlamışlardır. Böylece her paydaş üzerine düşen görevi en etkili şekilde yerine getirmeye çalışmıştır. Ayrıca, dezavantajlı öğrencilerin yoğun olduğu okullarda okul müdürleri telafi eğitimlerinin sağlanması hususunda gerekli koordinasyonu sağlayarak eğitim faaliyetlerinin devamını sağlamaya çalıştıkları görülmektedir (TEDMEM, 2020). Pandemi süreci ile birlikte eğitim kurumları oluşan bu kriz durumuna örgütsel anlamda müdahale ederek salgının olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmışlardır (Ramsetty & Adams, 2020). Okul müdürleri merkezi teşkilatların gönderdiği yönergeler ışığında karar alma, planlama, koordinasyon, iletişim, örgütlenme ve kontrol gibi yönetim süreçlerini devreye sokarak normal duruma geçişi sağlamaya çalışmışlardır (Demirtaş, 2000; Masonbrink & Hurley, 2020). Kriz durumları pandemi sürecinde olduğu gibi ani bir şekilde geliştiği için, okul müdürleri örgütsel amaçlardan sapmadan ve yeri geldiğinde değişime ayak uydurarak öğretmenleri ve öğrencileri ileriye taşıma noktasında liderlik becerilerini kullanmalarını gerektirmektedir (Erdoğan, 2012).

Krizler örgütleri zor duruma sokan olağan dışı durumlar olarak ifade edilmektedir (Erkan, 1996). Can'a (1999) göre gerçekleşmesi istenmeyen ve kurumların işleyişini kötü şekilde etkileyen durumlar kriz olarak belirtilmektedir. Tutar (2000) ise krizi örgüt ve yöneticilerde performans düşüklüğüne neden olan, iletişimi engelleyen ve örgüt bazında verim düşüklüğüne sebep olarak bireyler arası kaosa sebep olan bir durum olarak tanımlamıştır. Kriz durumlarında örgütsel yönetime ihtiyaç daha üst düzeylerde duyulur (Kaplan, 2006). Okul örgütlerinde yönetimden sorumlu okul müdürlerinin kriz durumlarında liderlik becerilerini kullanması, çalışanlar arasında eşgüdümlemeyi sağlaması, görev ve yetki karmaşasına son vermesi ve çalışanları motive etmesi en fazla arzu edilen yaklaşımlardandır (Landier & Thesmar, 2020; Pira & Sohodol, 2004). Okul müdürleri krizi yönetirken gerekli adımları vaktinde atarak oluşabilecek hasarları asgari düzeye indirmek durumundadırlar. Okullar bu dönemde etkili bir şekilde yönetilemediği zaman, var olan kriz durumları daha da büyüyerek içinden çıkılmaz hale gelecektir (Pira & Sohodol, 2004; Rapanta, Botturi, Goodyear, Guàrdia, & Koole, 2020). Örgüt yöneticileri kriz yönetimine ilişkin okul bazındaki kaynakları etkili kullanmak suretiyle örgütsel ve yönetsel işlevleri yerine getirerek okulun krizle karşı başa çıkma kapasitesini de artırmış olurlar (Jones, 2020; Kash & Darling, 1998). Sağlığı ciddi şekilde tehdit eden COVID-19 gibi salgınlara karşı okul yöneticilerinin bir eylem planını uygulamaya koyarak kestirilemeyen zararların önlenmesi ve eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülebilir şekilde diri tutması mümkündür (Aykaç, 2001; Faulkner, 2001; Filiz, 2007).

Kriz zamanlarında bir lider olarak okul müdürünün var olan krize ilişkin tüm gerçekleri öğrenmeye çalışması, proaktif olması, herkesle iletişim halinde olması ve tüm paydaşlara güvenmesi oldukça önemlidir (Tuğcu, 2004). Kriz yönetiminde etkili karar verebilen, gerektiğinde otoritesini kullanabilen, bireyler arasında eşgüdüm sağlayabilen, iletişim kanallarını açık tutabilen ve normal sürece geçebilmek için kriz durumunu denetim altına alabilen liderler etkili liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Arslan, 2015; Baltaş, 2018; Soysal, Paksoy, & Özçalıcı, 2011). Okul liderleri kriz zamanlarında sorunları tespit ettikten sonra her olayı kendi koşulu içinde ele alarak isteksiz davranmak yerine bütün çalışanlara her fırsatta desteğini sunmalıdır (İbrahimoglu, 2011; Maya, 2014; Tüz, 2005). Kriz süreçleri bireyleri yıldırmaya meyilli olduğu için örgüt liderlerinin donanımlı olmaları ve güçlü bir şekilde ayakta durmaları gerekmektedir. Özellikle COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin çok boyutlu düşünerek çözüm adına etkili bir yol belirlemesi, sorumluluk alabilmesi ve örgütün sistemik yapısına göre hareket etmeye özen göstermesi önemlidir (Balaban, 2018). Uzaktan eğitim araçlarının oldukça önemli olduğu bu süreçte okul yöneticisinin vizyoner bir lider şeklinde iletişim kanallarını kullanarak paydaşları bilgilendirmesi ve gerekli koordinasyonu sağlaması gerekir (Heller & Hindle, 1998).

COVID-19 pandemi sürecine ilişkin Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların çeşitli konu içeriklerine odaklandığı görülmektedir. Araştırılan konuların genel olarak pandemi sürecinde sosyo-ekonomik sonuçlar (Alpago & Alpago, 2020), öğrencilerin sabır eğilimleri (Doğan & İmamoğlu, 2020), Milli Eğitim Bakanlığının politikaları (Özer, 2020), uzaktan eğitimin değerlendirilmesi (Telli & Altun, 2020), öfke düzeyleri (İmamoğlu & Doğan, 2020), eğitim süreci (Kırmızıgül, 2020), aile yaşantılarına ilişkin görüşler (Başaran & Aksoy, 2020) ve öğrenci tutumlarının araştırılması (Yılmaz, 2020)

ile ilgili olduğu görülmektedir. COVID-19 salgının okul örgütünü birçok alanda etkilediği ortadadır. Okul yöneticilerinin aniden gelişen bu krizi yönetebilecek liderlik becerilerine sahip olmaları, proaktif şekilde davranarak çalışanları eşgüdümlemeleri ve öğrencilerin süreci kayıpsız atlattıklarına dair yapacakları etkili girişimler eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülebilir seviyede tutulmasını sağlayacaktır (Şenkal & Ocak, 2020). Bu bağlamda yapılan alanyazın taramasında COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerini temel alan bir araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Buna göre literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğü için okul müdürlerinin COVID-19 pandemi sürecine dair görüşlerinin araştırılmasına gereksinim duyulmuştur. Bu kapsamda şu araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerine göre, COVID-19 pandemi sürecinde okul bazında alınan önlemler nelerdir?
2. Okul müdürlerine göre, pandemi sürecinde okul bazında karşılaşılan sorunlar nelerdir?
3. Okul müdürlerine göre, pandeminin okul çalışanlarına ve öğrencilere etkisi ne şekilde olmuştur?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Creswell'e (2007) göre olgubilim çalışmalarında araştırmacı, katılımcılar tarafından tanımlanan olguyu sorgulama stratejisiyle insan deneyimi şeklinde ortaya çıkarmaya çalışır. Karşımıza algılar, durumlar, olaylar, kavramlar ve deneyimler şeklinde çıkan olgular bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda anlamını tam kavrayamadığımız unsurlardır (Merriam, 1998; Şimşek ve Yıldırım, 2016; Yin, 2002). Buna göre bu çalışmada okul müdürlerinin COVID-19 pandemisine ilişkin algıları keşfedilmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmada örneklem tekniği olarak maksimum örneklemeden yararlanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin kullanılmasındaki temel amaç çalışma grubuna ilişkin farklılıkları belirlemek için geniş çaplı durumlar ile ortak örüntüleri tespit etmektir (Baltacı, 2018). Amaçlı örnekleme kapsamında değerlendirilen maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara ilişkin farklılıkların ortaya konması amaçlanmaktadır (Reichardt & Rallis, 1994; Shenton, 2004). Bu amaçlar doğrultusunda çalışma grubunu Zonguldak Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapmakta olan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki müdürler 16 farklı okulda görev yapmakta olup farklı deneyimlere sahiptirler. Katılımcıların gizliliğine azami surette riayet edilerek her katılımcı müdür (M) ve okulu için kodlamalardan yararlanılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1.

Çalışma grubunun özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Okul Türü	Deneyim (Yıl)	Görüşme Süresi
M1	Erkek	Lise	4	37.44
M2	Erkek	Meslek Lisesi	11	29.37
M3	Erkek	Lise	8	53.14
M4	Kadın	Okul Öncesi	6	36.27
M5	Erkek	Meslek Lisesi	17	48.53
M6	Erkek	Lise	9	39.29
M7	Erkek	İlkokul	12	44.15
M8	Erkek	Okul Öncesi	6	52.09
M9	Erkek	İlkokul	11	38.01
M10	Kadın	Ortaokul	16	45.12
M11	Erkek	Meslek Lisesi	5	58.47
M12	Kadın	İlkokul	19	33.26
M13	Erkek	Ortaokul	4	29.45
M14	Erkek	Lise	14	41.33
M15	Erkek	Okul Öncesi	13	61.08
M16	Erkek	İlkokul	6	46.21

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma grubu 16 katılımcıdan oluşmuştur. Çalışma grubunda üç kadın (%18,7) ve 13 erkek (%81,3) müdür bulunmaktadır. Katılımcıların en çok 19 yıl, en az dört yıl deneyime sahip olduklarının görüldüğü çalışma grubunda en fazla katılımcının ortaöğretimde görevli müdürlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin ise ortalama yarım saat ile bir saat arasında değiştiği görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Çalışmadaki verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı görüşmeden önce belirlenen açık uçlu sorularla birlikte görüşme esnasında ortaya çıkan soruları içeren bir veri toplama tekniğidir (Karataş, 2015; Türnüklü, 2000). Bu çalışmada öncelikli olarak 14 görüşme sorusu hazırlanarak alanda uzman 6 kişiden görüş alınmıştır. Uzman görüşleri alındıktan sonra formdaki iki sorunun araştırmanın amacına uygun olmadığı tespit edilerek çıkarılmıştır. Geriye kalan 12 soru kullanılarak üç okul müdürü ile yarı yapılandırılmış pilot görüşmeler yapılmıştır. Pilot görüşme neticesinde iki soruda daha yanıtlama ve anlamlandırma noktalarında güçlükler olduğu belirlenerek formdan çıkarılmıştır. Uzman ile görüşme ve pilot görüşme sonucunda geriye kalan 10 soru ile çalışmaya ilişkin veriler toplanmıştır. Görüşme sorularının tamamı bu çalışmadaki üç araştırma sorusunun amacına hizmet etmişlerdir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu nitel çalışmadaki veriler görüşme tekniği yardımıyla toplanmıştır. Verilerin toplanması için ilgili kurumlardan gerekli Etik Kurulu izni ile araştırma izinleri alınmıştır. İzinler alındıktan sonra çalışmaya dair uzman görüşü alınmış ve gerekli pilot çalışma yapılmıştır. Görüşme formundaki sorular uzman görüşü ve pilot çalışmadan sonra son hallerini almışlardır. Görüşmelerin yaklaşık olarak 30 dakika ile 60 dakika arası sürdüğü çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler 2019-2020 eğitim öğretim yılında yüz yüze görüşme yolu ile toplanmıştır. Veriler toplanmadan önce katılımcılardan gerekli randevular alınmıştır. Ek olarak, katılımcılara çalışmaya ilişkin gerekli bilgiler sağlanarak gönüllü katılım sağlamalarına dair gerekli onaylar alınmıştır. Görüşme esnasında hijyen, sosyal mesafe ve maske takılmasına azami surette dikkat edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar, veri kaybının önüne geçmek için ses kaydı olarak kaydedilmiştir.

Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veriler için yaklaşık 12 saatlik bir ses kaydı elde edilmiştir. Veriler uygun şekilde deşifre edilerek yazılı şekilde kaydedilmiştir. Tümevarımcı analiz yaklaşımı ile veriler analiz edilmiştir. Tümevarım yaklaşımı ile boyutlar ile temaların mülakat ve gözlem teknikleriyle veri setinde keşfedilmesi amaçlanır (Tay & Jebb, 2017). Araştırmacı yaptığı ses kayıtlarını yazılı metinlere dönüştürürken, ilgili ses kayıtlarını defalarca dinleyerek ses kaydı ile yazılı metinlerin tutarlı olup olmadığını kontrol etmiştir. Metinler düzenli bir şekilde okunarak anlam bütünlüğünü sağlamak için ayrıca notlar alınmıştır. Yazılı metinler son halini aldıktan sonra, gerekli kodlamalar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar gözden geçirilerek ilgili olanlardan kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan kategoriler arasındaki ilişkiye göre temalar elde edilmiştir.

Geçerlik Güvenirlik

Araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirlik durumları verilerin ne şekilde toplandığına, hangi yollardan analiz edildiğine, yorumlanma biçimine ve kavramsallaştırılmasındaki düzen ve intizam ile ilişkilidir (Başkale, 2016). Çalışmanın inandırıcılığı, aktarılabirliği, tutarlılığı ve teyit edilebilirliği gibi stratejiler nitel yaklaşımlardaki geçerlik ve güvenilirliğin kapsamında değerlendirilmektedir (Collins, Onwuegbuzie, & Jiao, 2006). Bu çalışmada da geçerlik ve güvenilirlik stratejileri uygulanmıştır. Buna göre çalışmanın inandırıcılığı için araştırılan konuya dair yapılan yorumların gerçekliğe uygun olup olmadığına dikkat edilmiştir. Bu durumun oluşmasında katılımcıların verdikleri cevaplar oldukça önemlidir. İnanırcılığın sağlanması hususunda verilen cevaplar kendini tekrar etmeye başlayınca kadar toplanır. Böyle olduğunda verilerin doyuma ulaştığı söylenebilir (Creswell, 2003). İnanırcılığın artırılması bağlamında yazılı olarak tasnif edilen metinler katılımcılara okutularak gerekli teyitler alınmıştır. Buna ek olarak dışarıdan bir araştırmacı sürece dâhil edilerek yorumların anlaşılabilirliğini artırmak adına akran değerlendirmesine başvurulmuştur. Nitel yaklaşımların genellenebilirliği şeklinde de belirtilen aktarılabirlik diğer bir

geçerlik ve güvenilirlik stratejisi olarak uygulanmıştır. Bu çalışmada da uygulandığı üzere, aktarılabilirlik detay içeren betimlemeler ve amaçlı örneklem yaklaşımlarını kapsamaktadır (Onwuegbuzie, & Leech, 2007). Bu bağlamda veri toplama araçlarının hazırlanması, verilerin toplanması ve analiz edilmesi gibi durumlar detaylı bir şekilde betimlenerek ilgili kodlar, kategoriler ve temalar oluşturularak konuya ilişkin genellemeler yapılmasına zemin hazırlanmıştır. Son olarak, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak farklı okullarda görev yapan okul müdürlerine ulaşılarak aktarılabilirliğin sağlanmasına çalışılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik sağlanmasına yönelik son strateji olarak tutarlılık veya tekrar edilebilirliğin sağlanmasına dikkat edilmiştir. Tutarlılık veya tekrar edilebilirlik, benzer şartlarda yapılan bir araştırmanın benzer sonuçlar vermesi ile ilişkilidir (Creswell, 2003). Çalışmadaki tutarlılığın sağlanması için uygulanan en önemli yaklaşımlardan biri denetlemedir (Collins vd., 2006). Bu nitel çalışmanın sonuçları da alanda uzman bir araştırmacı tarafından denetlenmesi sağlanarak sonuçların veri seti ile tutarlı olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmaları etkili bir şekilde sonuçlandırmak için araştırmacıların belirli yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Nitel çalışmalarını yürüten araştırmacıların araştırdıkları konulara dair önyargılarını asgari düzeye indirmek suretiyle veri toplamaları ve daha sonra sonuçları raporlaştırmalarında fayda vardır. Kısacası araştırmacının nitel çalışmalar konusunda uzman düzeyde olması, bireysel kabullerini bir kenara bıraktıktan sonra veri toplaması, analiz etmesi ve yorumlaması gerekmektedir (Onwuegbuzie, & Leech, 2007). Bu bağlamda, bu çalışmayı eğitim yönetimi alanında uzman bir araştırmacı yürütmüştür. Araştırmacının en önemli çalışma alanları okul yönetimi ve okul müdürlerini kapsamaktadır. Araştırmacı, okullarda yürüttüğü bu çalışmayı kuramsal temellere dayandırarak yapmıştır. Ek olarak, araştırmacının alanında bir uzman olarak okul, ilçe, il ve ulusal bazda yürüttüğü projeler ve verdiği seminerler bu çalışmayı kendi öngörülerinden öte kuramsal temellere dayalı şekilde yürütmesine olanak sağlamıştır.

BULGULAR

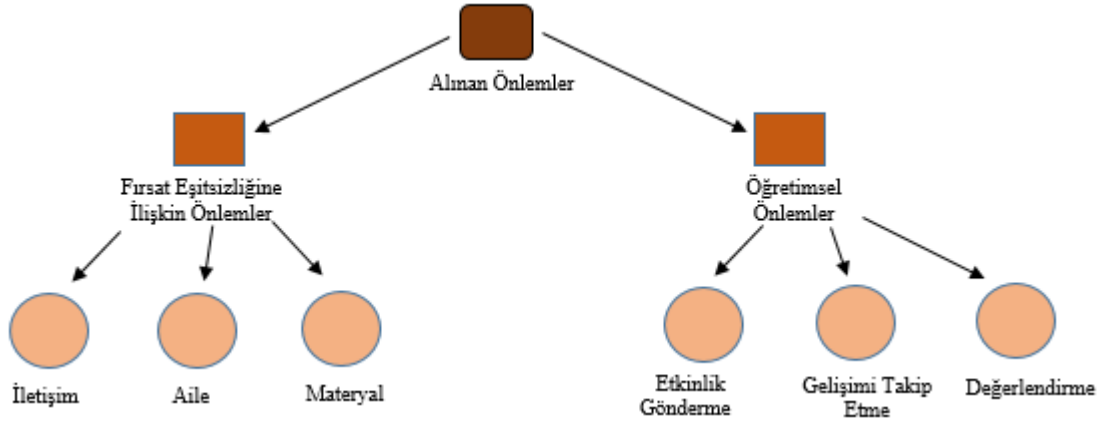
Çalışma verilerinin analizi sonucunda alınan önlemler, sorunlar ve pandeminin etkileri olmak üzere üç kategorinin oluştuğu görülmektedir. Okul müdürleri alınan önlemleri fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemler ve öğretimsel önlemler şeklinde değerlendirmişlerdir. Tablo 2’de alınan önlemlere dair tema, kategori, kod ve frekans bilgileri sunulmuştur.

Tablo 2.

Birinci araştırma sorusuna ilişkin tema ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar	Frekans
Alınan önlemler	Fırsat eşitsizliğine ilişkin alınan önlemler	İletişim	11
		Aile	7
		Materyal	5
	Öğretimsel önlemler	Etkinlik gönderme	8
		Gelişimi takip etme	4
		Değerlendirme	4

Pandemi sürecinin öğretmen, veli, öğrenci ve okul müdürlerinin önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Çalışmanın temel noktasını teşkil eden okul müdürleri bu süreçte çeşitli önlemler alarak okuldaki işleyişin sekteye uğramasını engellemeye çalışmışlardır. Bütün kurumlarda olduğu gibi okullarda da Milli Eğitim Bakanlığı ile Bilim Kurulu’nun önerileri doğrultusunda gerekli tedbirler alınarak hem bireylerin sağlıkları ön plana alınmış hem de eğitim sürecinde olabilecek aksaklıkların önüne geçilmesi hedeflenmiştir.



Şekil 1. Okul müdürlerine göre pandemi sürecinde alınan önlemler

Bu çalışmada, okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı ile Bilim Kurulu'nun önerilerini göz ardı etmeden pandemi sürecinde aldıkları önlemler fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemler ve öğretimsel önlemler olmak üzere iki grupta kategorize edilmiştir (Şekil 1). Okul müdürleri fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemleri öğrencilerin teknolojik materyellere erişimleri bağlamında anlamlandırmışlardır. Okul müdürleri, okulun bütün imkanları seferber ederek öğrencilere bir şekilde ulaşmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Bazı öğrencilere çeşitli öğretimsel etkinlikler hazırlanarak gönderilmiş, bilgisayarlı olmayanlara ise dizüstü bilgisayarlar temin edilmiştir. Öğrencilerin televizyon veya internet vasıtasıyla derslere katılımları sağlanmaya çalışılsa da her öğrenciye ulaşamadığı için uzaktan eğitim istendiği ölçüde başarılamamıştır. Pandemi sürecinde fırsat eşitsizliğine ilişkin alınan önlemler kapsamında müdür ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Özellikle erişim sıkıntısı yaşayan öğrenciler telefonla aranarak ya da kendilerine internet imkânı sağlanarak ulaşılmaya çalışılmıştır.” (M2)

“Öğretim yöntemleri teknolojiyi daha fazla kullanarak gerçekleştirildi. Her öğrenciye ulaşamadığı için uzaktan eğitimi başarılı bulmuyorum.” (M1)

“Bu süreçte, okuldaki öğrencilere yönelik farklı etkinlikler hazırlanmaya çalışılmıştır. Maddi sorunları olan ailelerle iletişim halinde olunmuştur.” (M7)

“Evinde herhangi bir akıllı cihaz bulunmayan birkaç öğrenciyle erişimini sağlamak adına onlara okuldan dizüstü bilgisayarlar sağlanmıştır. Bazı öğrencilerle iletişim kurularak en azından televizyon üzerinden katılım sağlamaları için çaba gösterilmiştir.” (M11)

Fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemlerin yanı sıra okul müdürlerinin öğretimsel önlemleri de uygulamaya koydukları görülmektedir. Okul müdürlerinin bu önlemler kapsamında öğrencilere çeşitli ders etkinlikleri gönderdiği, çalışmalarındaki ilerlemeyi takip ettikleri ve öğrencilerin dönüt olarak gönderdikleri çalışmalarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Gönderilen etkinliklerin ailenin de öğrencinin öğrenme sürecine müdahil olmasını sağlayacak şekilde hazırlandığı belirlenmiştir. Okulların bir kısmı materyal eksikliği olan öğrencilere ulaşabilmek ve gerekli materyali sağlamak için çeşitli projeler yapmaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Öğrencilere temin edilen destekler sınırlı düzeyde kalsa da ulaşılabilen öğrencilerin çalışmalarını değerlendirildikten sonra fotoğraflanıp rapor haline getirildiği görülmektedir. Pandemi sürecinde alınan öğretimsel önlemler kapsamında müdür ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okulumuz Covid-19 sürecinde öğrencilere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı talebi doğrultusunda öğrencilerin aileleriyle beraber gerçekleştirebilecekleri etkinlikler hazırlayarak öğrencilerin ailelerine gönderdiler.” (M10)

“Öğretmen olarak verilen çalışmaların takibinin yapılması ailenin de içinde bulunduğu bazı şartlardan dolayı oldukça güç olmuştur. Okul olarak bir projeye katılmak için çalıştık. Projenin esası da tam bu konuydu. Yeterli imkâna sahip olmayan öğrencilerimizin evlerine eğitim materyalleri ulaştırmaya çalıştık ama bu da oldukça sınırlı kaldı.” (M7)

“Öğrencilere maddi ve teknolojik destek sağlanmış ve ödevlerin doğrudan takibi yapılmıştır.” (M16)

“Sorumlu öğretmenler tarafından çalışma etkinliklerin takibi yapıldı. Yapılan çalışmalar fotoğraflanıp raporlaştırıldı.” (M14)

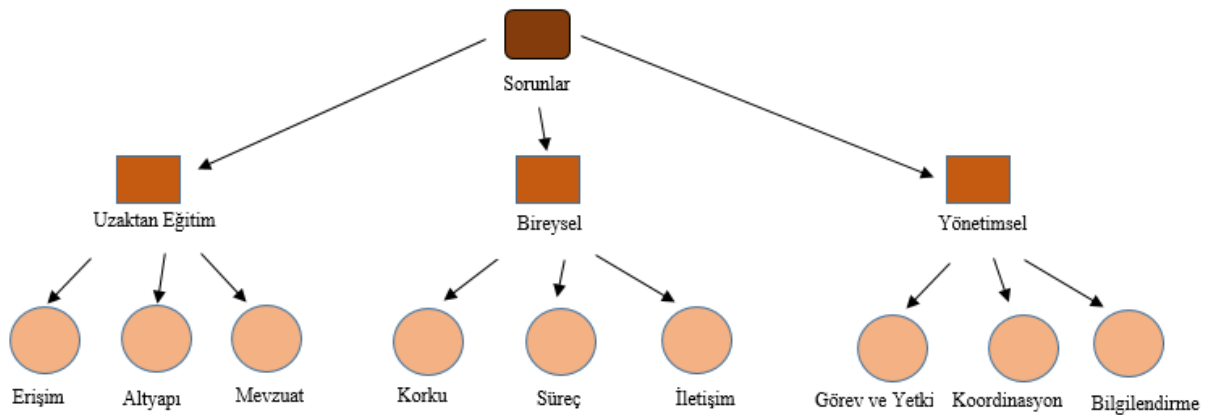
Çalışmanın çözümlenmeye çalıştığı hususlardan biri de COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlardır. Bulgulara göre okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları uzaktan eğitim, bireysel ve yönetsel şekilde kategorilendirmek mümkündür. Tablo 3'te okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin tema, kategori, kod ve frekans bilgileri sunulmuştur.

Tablo 3.

İkinci araştırma sorusuna ilişkin tema ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar	Frekans
Sorunlar	Uzaktan eğitim	Erişim	7
		Altyapı	6
		Mevzuat	6
	Bireysel	Korku	13
		Süreç	10
		İletişim	8
	Yönetsel	Görev ve yetki	11
		Koordinasyon	6
		Bilgilendirme	5

Okul müdürleri Covid-19 pandemi sürecinde karşılaştıkları sorunları uzaktan eğitimde yaşanan aksaklıklar, bireylerde oluşan tereddütler ve okul yönetiminin merkezi teşkilatların sürece geç müdahalesi sonucunda yaşadıkları durumlar üzerinden tartışmaktadırlar (Şekil 2).



Şekil 2. Okul müdürlerine göre pandemi sürecinde karşılaşılan sorunlar

Okul müdürleri uzaktan eğitime dair yaşanan sorunların çoğunlukla internet erişimi, uzaktan eğitime erişim altyapısının zayıflığı ve mevzuata ilişkin bilgi eksikliğinden kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin bir kısmı ilgili platformlara erişim sağlayamadığı ve diğer bir kısmı da bu sürece gereken ehemmiyeti vermediği belirtilmektedir. Bu noktada öğrencinin yüz yüze eğitimde

olduğu gibi dokunarak ve hissederek öğrenmenin önemine atıf yapılmaktadır. Uzaktan eğitim platformlarına dair kurumların altyapı ve mevzuat eksiklikleri eğitimciler ile öğrencilerde kafa karışıklığına uygulamada ise boşluğa sebep olduğu ifade edilmektedir. Pandemi sürecinde uzaktan eğitime ilişkin sorunlar kapsamında müdür ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Her öğrencinin uzaktan eğitim platformlarına erişim sağlamaması ve bu durumu zaman kaybı olarak görmeleri pandemi sürecini verimsiz kılmıştır. Verimsizliğin diğer nedenleri deneme sınavlarının çevrimiçi olarak gerçek sınav gibi olmaması ve öğrencilerin illa fiziki olarak soru kitapçıklarına dokunmak istemeleridir.” (M2)

“Covid-19 sürecinde iletişim kanalları sağlıklı bir biçimde kullanılmadı.” (M6)

“Uzaktan eğitim altyapısı eksikliği ve uzaktan eğitim modelinin uygulamasının pratikte tam olarak bilinmemesi öğrencilere erişimi kısıtlamıştır.” (M9)

“Mevzuat alt yapısının bu tip durumları tanımlamamasında kaynaklanan görev ve yetki karmaşası bu dönemdeki sorunların başında gelmektedir.” (M13)

“Uzaktan eğitim uygulama esasları tam bilinmediği için uygulamada boşluklar oluştu ve insanların kafaları daha da karıştı.” (M12)

Okul müdürlerine göre pandemi sürecinde yaşanan sorunların bir kısmı da bireylerin deneyimledikleri korku, belirsizlik ve iletişimdeki aksamalarla ilgilidir. Covid-19 pandemi sürecinde bireyler sağlığa ilişkin endişeler ve oluşan belirsizlikler sonucunda büyük kaygılar yaşamışlardır. Özellikle öğretimi sağlayacak olan öğretmenlerin uzaktan eğitim konusunda yeterli düzeyde deneyimli olmamaları ve zaman zaman yapılan anlaşılabilir açıklamaların bireylerde panik durumlarının oluşmasına zemin teşkil etmiştir. İçinden çıkılmaz hale gelen bu durumlar iletişim kanallarının daha da kesintiye uğramasına neden olarak dezavantajlı durumdaki öğrencilerin eğitime erişimlerini engellemiştir. Bunun üzerine okul yönetimi ile öğretmenler arasında beliren iletişim aksamaları süreci özellikle öğrenciler açısından daha belirsiz bir hale getirdiği anlaşılmaktadır. Pandemi sürecinde bireysel sorunlar kapsamında müdür ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Herkes eğitim ve öğretimin aksamaması için çabalasa da var olan korku ve panik durumları olayları içinden çıkılmaz hale getirdi.” (M5)

“Uzaktan eğitimin ilk günlerinde birçok kişiye yabancı olan uzak eğitim, akıllarda çok soru oluşturdu.” (M8)

“Okul WhatsApp grubunda ortaya yapılan muallak açıklamalar, öğretmenlerde kafa karışıklığına neden oldu.” (M15)

“Öğrencilerin birçoğu ile iletişim sürecindeki aksaklıklar yaşandığı için özellikle fırsat eşitliğinden mahrum öğrencilerimiz süreçten kötü etkilendiler.” (M4)

“Öğretmen-okul idaresi iletişimi yeteri kadar sağlamıyor ve bunu sağlamak için bir çaba gösterilmiyor. Bu da süreci daha da içinden çıkılmaz hale getiriyor.” (M3)

Covid-19 pandemi sürecinde okul müdürlerine göre merkezi teşkilatlar ile bazı öğretmenlerin süreçten ziyade sonuca odaklanmaları sürecin bireyler üzerindeki psikolojik etkilerinin göz ardı edilmesine neden olmuştur. Okul müdürlerine göre pandemi sürecinde yetki belirsizliği, koordinasyon eksikliği ve zamanında yapılmayan bilgilendirmelerin okul yönetimi üzerinde olumsuz bir etki doğurmaktadır. Okul müdürleri Covid-19 pandemi sürecinde eğitimcilerin özellikle müfredata yoğunlaşmaları öğrencilere ilişkin sosyal ve psikolojik faktörlerin geri planda kalmasını sağlamıştır. Okul bazında yaşanan koordinasyon eksiklikleri ve merkezi birimler tarafından yapılan geç bilgilendirmeler işe yaramaktan ziyade okul müdürleri ile öğretmenlerde görev ve yetki karmaşasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Pandemi sürecinde yönetsel sorunlar kapsamında müdür ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“İlgililerin sürecin getirdiği sosyal ve psikolojik etkilerin daha fazla önemsemesi gerekirdi diye düşünüyorum. Amaç yalnızca müfredatı tamamlamak olmamalı, öğrencinin ve öğretmenin içinde bulunduğu koşullar daha fazla göz önünde bulundurulmalıdır.” (M16)

“Bazı öğretmenler görevlerini yerine getirmede yetersiz kalmışlardır. Uzaktan eğitim sürecinde yeterince gayret göstermeyen öğretmenle bir şeyler yapmaya çalışan öğretmenler olmak üzere iki farklı öğretmen grubu tezahür etti.” (M15)

“Öğrencilerin EBA ve benzeri platformlara ulaşımı ve koordinasyonu yaşadığımız önemli problemlerdendir.” (M11)

“Aslında okul yönetimi konusunda yaşanan bir sorun olduysa bunun nedeni il milli eğitim müdürlükleri tarafından okullara yapılan son dakika bilgilendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Gece 11 veya 12’de gelen ve sabah 10’a kadar öğretmenler tarafından üstelik öğrencilere ulaşarak tamamlanması istenen çalışmalar oluyordu. Zaman planlamasının doğru yapılamaması okul yönetimini de güç durumlarda bırakmıştır.” (M14)

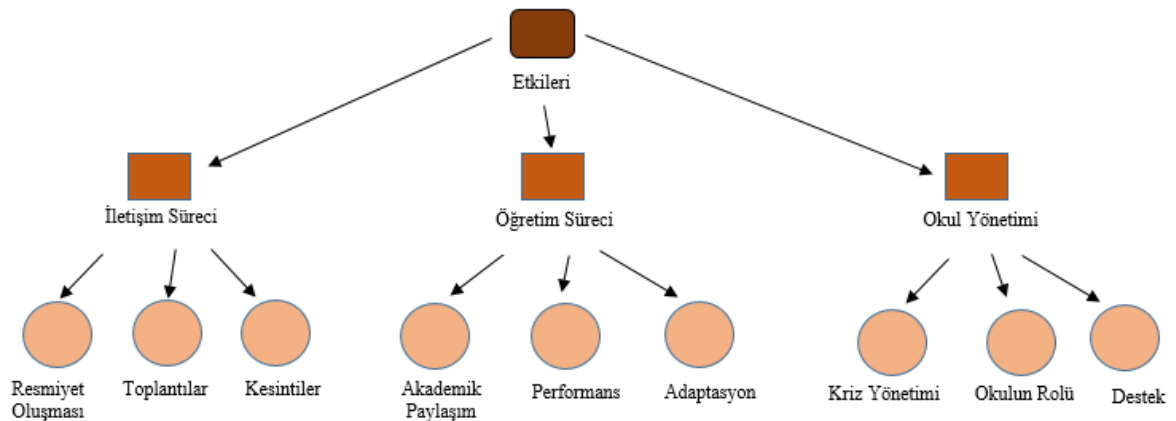
Araştırmadan elde edilen son bulgular okul müdürlerine göre COVID-19 pandemi sürecinin okul bazında meydana getirdiği etki ile ilişkilidir. Elde edilen bulgulara göre pandeminin iletişim süreci, öğretim süreci ve okul yönetimini etkilediği vurgulanmaktadır. Tablo 4’te okul müdürlerine göre COVID-19 pandemi sürecinin etkilerine dair tema, kategori, kod ve frekans bilgileri sunulmuştur.

Tablo 4.

Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin tema ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar	Frekans
Etkileri	İletişim süreci	Resmiyet oluşması	9
		Toplantılar	7
		Kesintiler	5
	Öğretim süreci	Akademik paylaşım	10
		Performans	8
		Adaptasyon	3
	Okul yönetimi	Kriz yönetimi	11
		Okulun rolü	6
		Destek	4

Pandemi süreci okul müdürlerine göre etkilere neden olmuştur. Bu etkiler genel olarak okul yönetimini etkilediği gibi iletişim süreci ve öğretim süreci üzerinde de çeşitli etkiler bırakmıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Okul müdürlerine göre pandemi sürecinin etkileri

Okul müdürlerine göre Covid-19 pandemi sürecinin iletişim sürecine etkileri bireyler arasında resmiyet oluşması, yüz yüze yapılan toplantıların azalması ve iletişimde kesintiler meydana gelmesinde sebebiyet vermiştir. Bu süreçte teknolojik araçlarla sağlanan iletişim artsa da yüz yüze iletişimin azalması bireyler arasındaki samimiyeti azaltmıştır. Etkili şekilde yapılan toplantıların azalması süreç yönetiminin yara almasına neden olduğu ifade edilmektedir. Bilindiği üzere büyük okullarda, normal zamanlarda dahi bireyler arası iletişimde aksamaların yaşandığı tespit edilmiştir. Yaşanmakta olan Covid-19 pandemi sürecinin sadece büyük okullarda değil küçük okullarda dahi iletişim kopukluğuna neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumların yaşanması uzaktan eğitimi ve ilişkili olarak öğrencilerin öğrenme sürecini olumsuz anlamda etkilemektedir. Pandemi sürecinde iletişim süreciyle ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Covid-19 sürecinde, sıcak ve samimi iletişim birazcık resmi iletişime dönüşmüş gibi görünüyor.” (M8)

“Telefon ve internet üzerinden iletişim arttı sosyal medya kullanımı daha çok yaygınlaştı ayrıca cep telefonu uygulamalarında arkadaş grupları ile görüşmeler arttı ancak yüz yüze iletişimimiz azaldı.” (M9)

“...toplantılar yeterince yapılamadığı için süreç aksamalarla karşı karşıya kaldı. İletişimsizlik sonucu başarı da yara aldı.” (M3)

“Özellikle büyük okullarda aralarında iletişim eksikliği olan çalışanların, az da olsa var olan iletişiminin iyice kopması pandemi sürecinde sağlanan eğitime gölge düşürmüştür.” (M1)

“Uzaktan eğitim sürecinde çalışanlar arasındaki iletişim çok sağlıklı olmamıştır ve iletişim kopukluğu yaşanmıştır.” (M13)

Okul yöneticileri olarak müdürler Covid-19 pandemi sürecinin öğretim sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Onlar bu sürecin akademik paylaşımları azalttığı, performansı düşürdüğü ve sürece adapte olma noktasında bireyleri zorladığı yönünde görüş beyan etmektedirler. Okul müdürleri pandemi sürecinin eğitimcilerin teknolojik yeterliliğini artırdığını belirtse de akademik gelişimlerinin aynı ölçüde olmadığını ifade etmişlerdir. Uzaktan eğitim platformlarında öğretim sürecinin yürütülmesi çalışanların temposunu düşürerek verimin düşmesine sebep olmaktadır. Okul müdürleri ayrıca Covid-19 pandemi sürecine ani geçişin eğitimcilerin sağlıklı karar vermelerini engelleyerek eğitim ve öğretim faaliyetlerinin istenilenin oldukça uzağında yürütüldüğünü vurgulamışlardır. Pandemi sürecinde öğretim süreciyle ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Yüz yüze iletişim eksikliği nedeni ile akademik paylaşımlar eksik kalmıştır.” (M12)

“Öğretmenlerin teknolojik yeterliliklerini artırdığı gözlemlense de öğrencilerin yüz yüze eğitimdeki kadar akademik gelişim gösterdiği söylenemez.” (M11)

“İletişimin çevrimiçi ortamlarla yürütülmesi pasif iletişime neden olarak örgüt üyelerinin birbirinin duygu ve düşüncelerini anlayamamalarına ve iletişimde kopukluğa yol açmıştır.” (M15)

“Pandemi sürecinde yoğun çalışılan tempoda azalma ve dinginlik oluştu; iş verimi konusunda düşüşlerin olduğunu düşünüyorum.” (M14)

“Apar topar okulların kapatılıp uzaktan eğitime geçilmesinin eğitim öğretimi aksattığını düşünüyorum.” (M10)

Okul müdürleri Covid-19 pandemi sürecinin etkilerini okul yönetimi bağlamında kriz yönetimi, okulun rolü ve sağlanan destekler kapsamında değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri sürecin okul çalışanlarına kriz yönetimi hususunda katkı sağladığını beyan etmektedirler. Okul olarak herkesin sahip olduğu bilgiyi transfer etmek için çabaladığı ve bu durumun da bireyler arasında anlamlı bir işbirliğine dönüştüğü belirtilmektedir. Okul müdürleri gerektiğinde gerekli inisiyatifi alarak uzaktan eğitim araçlarına yabancı olan öğretmenlere örnek teşkil eden uygulamalar paylaşarak onların süreci daha etkili sürdürebilmelerini sağlamışlardır. Covid-19 pandemi sürecinde bireylerin okulun bir hayat merkezi olduğunu anladıkları ifade edilmiştir. Okul müdürleri ayrıca öğretmenlerin bilgiyi paylaşarak akranlarına destek sağladıkları ve bunun sonucunda dijital araçlarla eğitimi sunmada başarılı olduklarını beyan etmişlerdir. Son olarak, müdürler, bu sürecin öğrencilerin okulun ve yüz yüze eğitimin önemini kavrama bağlamında katkı sağladığını belirtmişlerdir. Pandemi sürecinde okul yönetimiyle ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Çalışanlar olarak hepimizin kendimizi birden içerisinde bulduğumuz pandemi sürecinde elimizden geldiğince bildiklerimizi birbirimize aktarmaya çalıştık. Bu süreci işbirliğinin ve yardımlaşmanın hâkim olduğu bir süreç olarak nitelendirebilirim.” (M8)

“Okul çalışanlarımız kriz yönetimi ile ilgili konularda tecrübe edindiler; her şart ve koşulda eğitimin devamlılığı ilkesinin pratik uygulamasını yaşamış oldular.” (M4)

“Öğretmenler yabancı oldukları ve daha önce kullanmadıkları araçları kullanmak için birbirlerinden ve bizlerden yardım istedi. Okul yönetimi olarak örnek kullanımlar gruplarda paylaşıldı.” (M11)

“Okul yönetimi olarak bu tür durumlara ne kadar hazır olduğumuzu gördük ve eksiklerimizi giderdik. Öğretmen olarak dijital yayıncılık ile eğitim öğretim sürecinde alanında gelişme sağlandı. Öğrencilerimiz okulun ve yüz yüze eğitimin önemini kavrama fırsatı yakaladılar ve dijital eğitim öğretim sürecine adapte oldular. Ayrıca bireyin gelişiminin ve öğrenme sürecinin sadece dört duvarı olan bir ortandan ibaret olmadığını, eğitim öğretim sürecinin devam eden hayat sürecinin bir parçası olduğunu kavradılar.” (M6)

“Bu süreçte okulun toplum ve birey için nasıl bir geniş aile olduğu anlaşılmıştır. Öğrenmenin ve sosyalleşmenin okul ile ilişkisi bir kez daha pekişti. Okulun sadece ders değil aynı zamanda bir hayat merkezi olduğu hatırlandı. Örgün eğitimde yüz yüze eğitimin bilişsel ve sosyal etkisinin önemi ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin sosyalleşme, arkadaşlık ve oyun gibi sosyal becerileri için okulun önemi herkes tarafından daha iyi anlaşılmıştır.” (M5)

“Herkesin elinden gelenin en iyisini yaptığını düşünüyorum. İletişim teknolojilerin kullanımında yetersiz olan öğretmenler, iletişim teknolojilerini kullanabilen öğretmenlerden destek alarak eksiklerini giderdikleri görülmüştür. Milli eğitim bakanlığının hazırlamış olduğu hizmet içi eğitimlerden seminer ve kurslardan yararlanmışlardır.” (M11)

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

COVID-19 pandemi süreci bütün özel ve kamu örgütlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilemiştir. Aniden gelişerek bir kriz durumuna dönüşen pandemi süreci, okul müdürlerinin liderlik becerilerini kullanarak kaotik durumlarla başa çıkma düzeyini gözler önüne sermiştir. Yönetimsel süreçleri etkili kullanan okul müdürlerinin başarılı olduğu görülürken, çalışanları bilgilendirme, eşgüdümleme ve motive etme noktasında geri kalan müdürlerin ise zorluklar yaşadığı tespit edilmiştir. Pandemi sürecinde olduğu gibi kriz süreçlerinde okul müdürlerinin gerekli sorumlulukları alarak proaktif şekilde karar verebilmesi, planlama yapabilmesi ve eldeki mevcut kaynakları etkili kullanabilmesi var olan problemlerin çözümünü kolaylaştıracaktır (Çalık, Sezgin, & Çalık, 2013; Şişman, 2019).

Bu çalışmaya ilişkin yapılan veri analizi sonucunda ortaya çıkan bulguların ilki okul müdürlerinin pandemi sürecinde aldıkları önlemlerle ilgilidir. Okul müdürleri bu süreçte alınan önlemleri fırsat eşitsizliğine ilişkin önlemler ve öğretimsel önlemler olmak üzere iki grupta sınıflamışlardır. Okul müdürleri fırsat eşitsizliğine dair aldıkları önlemler iletişim, aile ve materyallere yönelik iken, öğretimsel önlemlerin ise etkinlik gönderme, gelişimi takip etme ve değerlendirme şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre okul müdürleri fırsat eşitsizliğinin önüne geçmek için mevcut olanakları seferber ederek her öğrenciye ulaşmaya çalışmışlardır. Okul müdürleri, öğrencilere yeri geldiğinde etkinlik göndererek yeri geldiğinde imkânlar dâhilinde bilgisayarı olmayanlara dizüstü bilgisayarlar göndermek suretiyle yardımcı olmaya çalışmışlardır. Ancak gösterilen çabaların belirli bir noktaya kadar başarı ile sonuçlandığı, özellikle şehirden daha uzak bölgelerde yaşayan öğrencilerin internete erişimlerinin sağlanması noktasında gereken başarının yakalanmadığı ve bu öğrencilerin canlı derslere katılamadığı tespit edilmiştir. Alanyazında öğretmenlerin öğrencileri merkeze alarak yardımcı olmaları öğrencide okula karşın bir aidiyet hissinin oluşmasına neden olacaktır (Aydın (2009). Çocuklarının bu şekilde önemsendiğini gören veliler okula ve öğretmenlere ilişkin olumlu yaklaşımlar sergileyeceklerdir. Sonuç olarak bu tarz yaklaşımlar, öğretmen performansını artırıcı düzeyde bir etki yaratacaktır (Hatipoğlu & Kavas, 2016). Alınan önlemler kapsamında okul müdürlerinin öğretime ilişkin önlemleri olarak öğrenci mağduriyetlerini gidermeye çalıştıkları görülmektedir. Çalışma sonuçlarına göre okulların öğrencilere gerekli ders materyalini göndererek bu bağlamda öğrencileri takibe aldığı ve başarı durumlarını değerlendirdiği tespit edilmiştir. Öğretimsel anlamda okulların öğrencinin yaşına uygun ders etkinliklerini sağlayarak gerektiğinde aileyi de öğrenme sürecine dâhil etmeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Gümüseli'ne (2004) göre öğrenciye sağlanan destekler, onun problem çözme becerilerini geliştirdiği gibi derslerinde daha başarılı olmasını da sağlar. Bazı okulların öğrencilerin öğrenme sürecini etkili kılmak adına daha da ileriye giderek çalışanlara beyin fırtınası etkinlikleri yaptırarak öğrencilere ihtiyacı olan materyelleri ulaştırma noktasında girişimlerde bulunduğu belirlenmiştir. Bu çalışma, okul müdürlerinin bu girişimlerinin oldukça anlamlı olduğu ancak sağlanan desteklerin sınırlı düzeyde kaldığını göstermiştir.

Araştırmanın bulgularından hareketle elde edilen ikinci önemli sonuç ise pandemi sürecinde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlarla ilgilidir. Buna göre yaşanan sorunlar incelendiğinde uzaktan eğitimle ilgili sorunların erişim, altyapı ve mevzuat ile alakalı olduğu belirlenirken, bireysel sorunların korku, süreç ve iletişim aksamaları ile ilgili olduğu görülmüştür. Sonuçlar ayrıca okul bazında yaşanan yönetsel sorunların görev ve yetki, koordinasyon ile bilgilendirmedeki problemlerle alakalı olduğunu göstermiştir. Çalışmada, COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin uzaktan eğitime ilişkin çeşitli sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda yaşanan sorunların uzaktan eğitime erişim, altyapısı ve mevzuatıyla ilgili problemlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre okulun uzaktan eğitimle ilgili altyapı problemleri ve sürece ilişkin mevzuat eksiklikleri uzaktan eğitime mesafeli duran bir kısım öğrenciyi daha da uzaklaştırmıştır. Yüz yüze eğitime aşına olan ve öğrenmeyi gerektiğinde dokunma yolu ile gerçekleştiren öğrencilerin uzaktan eğitimi hemen benimsemesi ve bu yolla öğrenme gerçekleştirmesi zaman aldığı gibi sistemsel altyapıdan kaynaklanan internet kopmaları süreci içinden çıkılmaz bir hale sokmuştur. Bu durum hem öğrenci, hem veli, hem de öğretmen açısından kafa karışıklığına neden olarak bireylerde eğitim sürecini engelleyecek boşluklar oluşmuştur. COVID-19 sürecine ilişkin yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre Lourenco ve Tasimi (2020) öğrencilerin bu süreçte yaşadıkları en büyük sorunlardan birinin internete erişim problemi olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşıma paralel olarak, Van Lancker ve Parolin (2020), pandemi sürecinde uzaktan eğitimle ilgili sorunların eğitim sürecindeki bireyleri önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, uzaktan eğitim araçlarının eksikliği özellikle dezavantajlı öğrenci yoğunluğunun olduğu okullarda hâlihazırda var olan sorunları daha da artırmaktadır (TEDMEM, 2020). Okul bazında yaşanan sorunlarla ilgili olarak araştırma sonuçları bireysel temelli sorunların korku, süreç ve iletişim kaynaklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okul müdürlerine göre pandemi sürecinde okul çalışanları ile öğrencilerde ne yapılması gerektiğine ya da ne olacağına dair belirsizlikler korku ve endişenin artmasına neden olmuştur. Okulların zaman zaman yaptıkları açıklamaların tam olarak anlaşılabilmesi belirsizlik durumlarını daha üst düzeylere taşımakla kalmamış öğrencilerin öğrenmeye karşı arzularını da olumsuz yönde etkilemiştir. Öğrenci-öğretmen ve veli-okul arasında meydana iletişim kesintileri özellikle dezavantajlı öğrencilerde daha büyük bir etkinin oluşmasına neden olmuştur. Çünkü uzaktan eğitime erişim sıkıntısı yaşayan bu öğrencilerin iletişim kanallarının kesintiye uğraması ile birlikte daha zor durumda kaldıkları görülmüştür. Alanyazına göre örgütlerde yaşanan sorunların temelinde örgüt yöneticilerinin problemle ilgili iletişimde etkisiz olması olmaları yatmaktadır (Adıgüzel, 2007). Bu yaklaşımı destekleyen Ulutaş (2010) ve Demir (2008), örgütsel

sorunların üstesinden gelebilmek için yöneticilerin risk değerlendirmesini bilimsel yöntemlerle yapması, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması ve dinamik bir planlama yapabilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

COVID-19 pandemi sürecinde yaşanan sorunlardan bir diğeri de yönetsel durumlarla ilişkili olmuştur. Bu sorunların yetki belirsizliği, koordinasyon eksikliği ile geç bilgilendirme ile alakalı olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerine göre merkezi teşkilatlar ile bazı okulların süreçten öte sonuç odaklı olmaları bireylerde gözlenen psikolojik sorunların daha da büyümesine neden olmuştur. Aniden gelişen bu kriz sürecinde müfredattaki konuları zamanında yetiştirme yarışına giren bazı öğretmenler, öğrenciler ile velilerin yaşadığı sosyal ve psikolojik sorunları anlamakta güçlük çekmişlerdir. Ruhsal çöküntü yaşayan böyle öğrenci ve veliler uzaktan eğitim kendilerinde var olan stres düzeyini artırdığı için bu tarz bir eğitim yaklaşımına mesafeli durmuşlardır. Bu süreçte müdürler ayrıca ilgili teşkilatların okulları bazı konularda geç bilgilendirdiği ve bu durumun da bireyler arasında sorumluluklarını yerine getirmede kafa karışıklığına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Yaşanan bütün bu olumsuzluklar uzaktan eğitim sürecini aksatmakla birlikte okul müdürleri ile öğretmenlerde görev ve yetki karmaşası oluşturduğu söylenebilir. İlgili literatüre göre örgüt yöneticilerinin sorunların dinamik yapısı karşısında harekete geçerek çalışanlar arasında koordinasyonu sağlaması, örgüt bazındaki görev ve yetki karmaşasını ortadan kaldıracaktır (Gül, 2010).

Çalışma sonucunda COVID-19 pandemi sürecinin okul müdürlerine göre etkileri incelendiğinde bu etkilerin iletişim süreci, öğretim süreci ve okul yönetimi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İletişim sürecine dair etkilerin resmiyet, toplantılar ve kesintiler ile alakalı olduğu görülürken, öğretim süreciyle ilgili etkilerin akademik paylaşım, performans ve adaptasyon olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları ayrıca pandemi sürecinin okul yönetimi üzerindeki etkilerinin kriz yönetimi, okulun rolü ve sağlanan destekler şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Çalışma sonuçları iletişim süreci ile ilgili bulguların bireyler arasında resmiyet oluşması, yapılan toplantıların azalması ve iletişimde aksamalar meydana gelmesi ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Analiz sonuçlarına göre, COVID-19 salgını sürecinde okuldaki iletişim teknolojik araçlarla sağlandığı için bireyler arasında bir resmiyet durumu oluşmuştur. Katılımcılar yüz yüze yapılan toplantıların daha etkili olduğunu savunarak pandemi süreci ile birlikte akranların yüz yüze etkileşimleri azaldığı için bireyler arasında iletişim kopmaları meydana geldiğini açıklamışlardır. Okul müdürlerine göre bu kopmaların özellikle büyük ölçekli okullardaki etkileri daha büyük olmuştur. Bu sonuçlara göre, çalışanların yeterince etkileşimde olmamaları, az sayıda yapılan toplantılar ve etkisiz şekilden alınan kararlar iletişimde aksamalara neden olmaktadır. Bu durumlardan ötürü öğretmenler sürece tam olarak dahil edilemediği gibi öğrencilere ulaşma ve onları uzaktan eğitime katma durumu da sekteye uğramıştır. Okul müdürlerinin böyle durumlarda çalışanlarının daha fazla etkileşime geçebilmeleri adına girişimlerde bulunması gerekir. Akademik literatüre göre okul müdürlerinin okul bazındaki etkileşimi artırmaya yönelik eylemleri öğretmenlerin arzu ettiği durumlardandır (Çınar, 2010).

COVID-19 salgının etkileri, öğretim sürecini de etkilemiştir. Okul müdürlerine göre pandemi süreci akademik paylaşımlar, performans ve öğrenciler ile çalışanların sürece adaptasyonunu etkilemiştir. Öğretmenler bu süreçte dijital materyalleri kullanarak öğretim sürecinin devamını sağlamaya çalışsa da öğrencilerde meydana gelen akademik gelişmenin istenen düzeyde olmadığı görülmüştür. Okul müdürleri bu süreçte birçok çalışanda performans ve motivasyon düşüklüğü meydana geldiğini vurgulamışlardır. Alanyazına göre örgüt içinde meydana gelen motivasyon ve performans düşüklüğünün temel nedeni örgüt yöneticisinin mesleki yetersizliği ile ilişkilidir (Özdem, 2010; Uzman, 2019). Okulları hızlı bir şekilde etkisi altına alan COVID-19 pandemi süreci, okuldaki işleyişi ciddi bir şekilde etkilediği için okul yönetimi ile öğretmenlerin etkili kararlar vererek öğrencilere gereken desteği sağlamaları güçleşmiştir. Bunun en büyük nedenlerinden biri de hem okul çalışanlarının hem de öğrencilerin pandemi sürecine tam olarak adapte olamamalarıdır.

Pandemi süreci genel olarak değerlendirildiğinde okul bazında yaşanan sorunlar öne çıksa da analiz sonuçlarına göre okul yönetiminin kriz yönetimi, okulun rolü ve sağlanan destekler açısından gerekli girişimlerde bulunduğu görülmektedir. Okul müdürleri kriz durumunda bilgiyi etkili bir şekilde karşı taraflara aktardığını ve bunun sonucunda bireylerin işbirliği içinde olarak pandemi sürecini olumlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Alanyazına göre okul çalışanları arasındaki olumlu ilişkiler işbirliğini etkileyerek okula dair olumlu bir kültürün oluşmasına zemin hazırlar (Çınkır & Çetin, 2010). Benzer şekilde bu çalışmanın bulgularına göre ise okul yönetiminin girişimleri sonucunda öğretmen, öğrenci ve velilere

gereken destekler sağlanarak uzaktan eğitim sürecinin daha etkili olması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu destek ve işbirliği neticesinde bireyler okulun aslında bir yaşam merkezi olduğunu ve toplum için muazzam bir rolünün olduğunu anlamışlardır. Daha önce yapılan çalışmaların benzer sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Landier ve Thesmar'a (2020) göre örgüt yöneticilerinin liderlik becerilerini kullanarak çalışanları eşgüdümlemesi, desteklemesi ve sorumluluklarını hatırlatması kriz durumlarının etkisini azaltacaktır. Bu yaklaşıma benzer şekilde Pira ve Sohodol (2004), yöneticilerin çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamasının örgüt içindeki görev ve yetki karmaşasına son vereceğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, araştırma sonuçları, bu yaklaşımların dijital araçlara yabancı olan öğretmenleri geliştirdiği gibi onların öğrencilere daha fazla katkı sağladığını göstermiştir.

COVID-19 pandemi sürecinde okul müdürlerine göre fırsat eşitsizliğine ve öğretimsel anlamda alınan önlemlerin temelinde her öğrenciye ulaşma ve eğitim öğretim etkinliklerinin sürdürülebilir hale getirilerek onlara kaliteli bir öğretim süreci yaşatmaktır. Bu önlemler genel olarak okul bazında ve okulun kapasitesi kullanılarak alındığından, her öğrenciye bu bağlamda ulaşabilme çabaları hedeflenenden uzak kalmıştır. Böyle problemlerin yaşanmaması adına okulların bağlı olduğu milli eğitim müdürlüklerinin okulların sahip oldukları kaynakları etüt ederek bir envanter oluşturması gerekmektedir. Okulların kaynakları belirlendikten sonra her okula ihtiyacına göre gerekli materyaller etkili bir planlama çerçevesinde gönderilmelidir. Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevreye göre temel ihtiyaçlar belirlendikten ve gerekli malzemeler temin edildikten sonra okul müdürleri ile öğretmenlerin işbirliği içine girerek ihtiyacı olan öğrencileri belirlemesi ve daha sonra gerekli materyalleri onlara göndermesi gerekmektedir. Hem okul hem de öğrenci bazında bu gereklilikler yerine getirildiğinde öğrencilerin mağduriyetleri büyük oranda giderilmiş olacaktır.

Pandemi sürecine ilişkin merkezi birimler gerekli girişimlerde bulunduğu gibi okul müdürleri de kendi okullarında çeşitli uygulamalar dâhilinde gerekli girişimlerde bulunarak sorunları çözebilirler. Bu kapsamda Hırvatistan'da eğitimle ilgili olarak başarılı bir şekilde uygulanan "sanal müdürler sınıfı" ve "sanal öğretmenler odası" gibi uygulamalar örnek alınabilir (TEDMEM, 2020). Ülkemizdeki okul müdürleri pandemi sürecinde işleri etkili bir şekilde yürütebilmek için hem merkezi örgüt hem de okullarıyla ilgili benzer platformlar oluşturabilirler. Örneğin okul müdürleri merkezi teşkilatla etkili bir iletişim kurmak ve sorunları hızlı bir şekilde çözmek için "sanal müdürler sınıfı" gibi bir platform oluşturabilirler. Benzer şekilde müdürler, okullarındaki sorunları çözmeye yönelik ise "sanal öğretmenler odası" platformunu kurabilirler. Kurulan her iki platform aracılığıyla salgın sürecinde meydana gelen bütün sorunlara ilişkin daha hızlı bir şekilde çözüm yolları geliştirilebilir.

Okul müdürlerinin pandemi sürecinde belirttikleri sorunların temelinde uzaktan eğitime erişim, bireysel kaygılar ve geç bilgilendirilmeden dolayı yönetimde meydana gelen görev ve yetki karmaşaları olduğu görülmektedir. COVID-19 salgınının ani bir şekilde gelişmesiyle birlikte meydana gelen panik havası bireyleri etkili bir şekilde eyleme geçmeleri noktasında tereddüde soktuğu gözlenmiştir. Yaşanan bu durumlara anında müdahale bağlamında gecikilmesi, sorunları daha da büyütüştür. Özellikle bireylerin yaşadığı kaygı ve korkuyu ortadan kaldırmaya yönelik Milli Eğitim Bakanlığının ilgili kamu kurumlarıyla işbirliğine girerek ve hızlı bir şekilde harekete geçerek okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve velilerin psikolojilerini rahatlatarak uzmanları okullara göndermesi gerekmektedir. Pandemi süreciyle birlikte bireylerde sağlığı kaybetme ve ölüme dair korkular baş göstermiştir. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığının bu sorunlarla ilgili okullara uzman profesyoneller göndermesi, bireylerin güvenliğe ilişkin hissettikleri panik ve korkuyu ortadan kaldırarak onların sürece adapte olmasını ve sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacaktır.

Pandemi sürecinin okul müdürlerine göre etkileri iletişim süreci, öğretim süreci ve okul yönetimi bağlamında meydana gelmiştir. COVID-19 salgınının bireylerin performanslarında düşüş ve etkileşimlerinde ise azalmaya neden olduğu görülmüştür. Okul yönetimi her ne kadar bu kriz durumlarına gereken müdahaleyi yaptığını ve gerekli destekleri sağladığının belirtse de özellikle bireyler arasındaki iletişimin bu süreçte kesintiye uğraması bütün bu çabaların etkisini azaltmıştır. Okulların bağlı olduğu ilgili milli eğitim müdürlüklerindeki yetkili bireylerin özellikle bu süreçte okul çalışanları arasındaki iletişimi artırmaya yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinden iletişimi artırmaya ilişkin yapılan uygulamalara dair raporlar istenebilir. Yapılan etkili uygulamalar diğer okullarla da paylaşılarak okul bazında bireyler arasındaki iletişimin düzeyi daha da artırılabilir. Bu konuya ilişkin ilgili alanyazın incelendiğinde, okul çalışanları arasındaki etkileşimin okulun kültürü ve kalitesi ile öğrenci

başarısını her şeyden daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır (Barth, 2006). Özellikle okul müdürleri ile öğretmenler arasında güven verici ve işbirlikçi bir ilişkinin oluşabilmesi için merkezi teşkilata bağlı yetkililerin okullara yönelik bilgilendirici etkinlikler yapmak suretiyle gerekli desteği sağlaması gerekir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlilikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpago, H., & Alpago, D. O. (2020). Korona virüs ve sosyoekonomik sonuçlar. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(Güz), 99-114.
- Arslan, P. (2015). Kriz iletişimi yönetimi, sosyal medya ve liderlik: Baltimore olaylarında Barack Obama ve Hillary Clinton'ın twitter mesajlarına dair bir inceleme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 49(2), 15-30.
- Aydın, A. R. (2009). Öğretmen öğrenci ilişkilerinde empati ve öğretmenlerin rol modeliği. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, IX (4), 75-84.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Balaban, S., (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltaş, Z. (2009). Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı (5.baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barth, R. S. (2006). Improving relationships within the schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6), 8-13.
- Başaran, M., & Aksoy, A. B. (2020). Anne-babaların korona-virüs (COVID-19) salgını sürecinde aile yaşantılarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(71), 668-678.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19(2), 83-101.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Cullinane, C., & Montacute, R. (2020). COVID-19 and social mobility impact brief# 1: School shutdown. *Sutton Trust*. Retrieved on September 1, 2020 from <https://core.ac.uk/download/pdf/305121045.pdf>.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çınkır, Ş., & Çetin, S. K. (2010). Öğretmenlerin okullarda mesleki çalışma ilişkileri hakkındaki görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 353- 371.
- Demir, Ö. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Ortadoğu sanayi ve ticaret merkezindeki (OSTİM) küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize hazır olma durumlarına ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(23), 353-373.
- Doğan, E., & İmamoğlu, O. (2020). Üniversite eğitimi alan öğrencilerin korona virüs salgını sürecinde sabır eğilimlerinin araştırılması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Erbaş, Y. H. (2021). Covid-19 salgını döneminde eğitim: İlkokuma yazma öğretiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 9(2), 360-380.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 547-554.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (135- 147).
- Filiz, E. (2007). *Kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Gül, A. (2010). *İstanbul ilinde üç farklı statüdeki hastanede çalışan hemşirelerin kriz ile karşılaşma durumları, kriz yönetimine bakışı ve kişilik özellikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Gümüşeli, A. İ. (2004). Ailenin katılım ve desteğinin öğrenci başarısına etkisi. *Özel Okullar Birliği Bülteni*, 2(6), 14-17.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(4), 1012-1034.
- Heller, R., & Hindle, T. (1998). *Essential manager's manual*. New York, NY: DK Publishing
- İbrahimoglu N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731 -747.
- İmamoğlu, O., & Doğan, E. (2020). Korona virüs salgınının öfke düzeyleri üzerine etkisinin bazı parametrelere göre araştırılması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Jones, D. S. (2020). History in a crisis—lessons for Covid-19. *New England Journal of Medicine*, 382(18), 1681-1683.
- Kaplan, B. (2006). *Kriz döneminde transformatif lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kash, T., Darling, J.R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Kırmızıgül, H. G. (2020). COVID-19 salgını ve beraberinde getirdiği eğitim süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 283-289.
- Landier, A., & Thesmar, D. (2020). *Earnings expectations in the covid crisis*. *National Bureau of Economic Research*, 107, 785-787.
- Lourenco, S. F., & Tasimi, A. (2020). No participant left behind: conducting science during COVID-19. *Trends in Cognitive Sciences*, 24(8), 583-584.
- Masonbrink, A. R., & Hurley, E. (2020). Advocating for children during the COVID-19 school closures. *Pediatrics*, 146(3), 1-10.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N.L. (2007). A Call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105-121.
- Özdem, G. (2010). *Kriz yönetimi. Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (Ed: H.B, Memduhoğlu ve K, Yılmaz). Pegem Akademi: Ankara.
- Özer, M. (2020). Educational policy actions by the ministry of national education in the times of COVID-19 pandemic in Turkey. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1124-1129.
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*. California: Sage Publications.
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi, halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: Gelişim Yayıncılık A.Ş.
- Ramsetty, A., & Adams, C. (2020). Impact of the digital divide in the age of COVID-19. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 1147-1148.
- Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2020). Online university teaching during and after the Covid-19 crisis: Refocusing teacher presence and learning activity. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 1-23.
- Reichardt, C. S. & Rallis, S. F. (1994). The qualitative-quantitative debate: New perspectives. *New Directions For Program Evaluation*, 61, 1-98.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Soysal, A., Paksoy, H. M., & Özçalıcı, M. (2011). Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 222-248.
- Şenkal, H., & Ocağ, M. (2020). Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 6-22.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tay, L., & Jebb, A. (2017). *Scale development*. The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology. Thousand Oaks, CA: Sage.

- TEDMEM (2020). *Covid-19 sürecinde eğitim: uzaktan öğrenme, sorunlar ve çözüm önerileri*. Erişim adresi: <https://tedmem.org/yayin/covid-19-surecinde-egitim-uzaktan-ogrenme-sorunlar-cozum-onerileri>.
- Telli, S. G., Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim*, 3, (2), 16-22.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türker, A., & Dündar, E. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden yürütülen uzaktan eğitimlerle ilgili lise öğretmenlerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 323-342.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van Lancker, W., & Parolin, Z. (2020). COVID-19, school closures, and child poverty: A social crisis in the making. *The Lancet Public Health*, 5(5), 243-244.
- WHO (2021). COVID-19 explorer. Retrieved on May 2021 from <https://worldhealthorg.shinyapps.io/covid/>.
- Yeşilyurt, E. (2021, March). Koronavirüs (Covid-19) Pandemisinin Açık Bir Sistem Olarak Eğitime Yansması. In *INSAC International Congress on Scientific Developments for Social and Education Sciences*.
- Yılmaz, N. A. (2020). Yükseköğretim kurumlarında COVID-19 pandemisi sürecinde uygulanan uzaktan eğitim durumu hakkında öğrencilerin tutumlarının araştırılması: Fizyoterapi ve rehabilitasyon bölümü örneği. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 15-20.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.